Jolita Gečienė



SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS – RAKTAS Į LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINĮ TVARUMĄ

Monografija

MRU
Mykolo Romerio universitetas

Jolita Gečienė

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS – RAKTAS Į LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINĮ TVARUMĄ

Monografija

Mykolo Romerio universitetas

Vilnius, 2026

Recenzavo:
Prof. dr. Violeta Gevorgianienė, Vilniaus universiteto sociologijos ir socialinio darbo institutas
Prof. dr. Andrius Stasiukynas, Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo institutas

Aprobuota:
Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto tarybos 2025 m. lapkričio 6 d. nutarimu, Nr. 1ŽVS-20.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

Bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų informacinės sistemos (LIBIS) portale ibiblioteka.lt.

ISBN 978-609-488-131-2 (Elektroninis - PDF)
ISBN 978-609-488-132-9 (Spausdintinis)
DOI 10.13165/9786094881312

© Jolita Gečienė, 2026
© Mykolo Romerio universitetas, 2026

APIE AUTORĘ



Jolita Gečienė – socialinių mokslų srities vadybos krypties daktarė, Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto tyrėja ir lektorė. Pagrindinės mokslinės tyrimų sritys: socialinių organizacijų atsparumas ir valdymas, socialinis tvarumas, lyderystė, regioninė politika. Autorė publikuoja mokslinius straipsnius recenzuojamuose, indeksuojamuose mokslo žurnaluose, skaito pranešimus tarptautinėse mokslinėse-praktinėse konferencijose, dalyvauja nacionaliniuose ir tarptautiniuose mokslo projektuose, susijusiuose su socialinių paslaugų plėtra ir regioniniu vystymusi. Autorės praktinė veikla susijusi su socialinių organizacijų vadyba: nuo 2015 m. – Anykščių socialinės globos namų direktorė, nuo 2018 m. – Savivaldybių socialinės globos įstaigų vadovų asociacijos pirmininkė. 2006 m. Suomijoje (Helsinkyje) įgyta lyderystės (mentoringo) kvalifikacija. 2022-03-04 suteikta aukščiausioji (eksperto) socialinių paslaugų įstaigų vadovų kategorija. Ši patirtis autorei leidžia derinti akademines žinias su praktiniais socialinių paslaugų organizacijų valdymo ir atsparumo stiprinimo įgūdžiais.

TURINYS

PRATARMĖ 6

ĮVADAS 7

I. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO IR LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONSTRUKTŲ TEORINĖ ANALIZĖ 15

1.1. Socialinių paslaugų organizacijų vaidmuo Lietuvoje: charakteristika ir veiklos analizė 15

1.2. Organizacijų atsparumo teorinė koncepcija 21

1.3. Atsparumo stiprinimas socialinių paslaugų organizacijose: nuo iššūkių prie galimybių 32

1.4. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo vystymosi etapai 36

1.5. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai 41

II. REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO TEORINĖS CHARAKTERISTIKOS 53

2.1. Regionų socialinio tvarumo samprata: teoriniai požiūriai 53

2.2. Regionų socialinio tvarumo vertinimo rodikliai 57

III. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO IR REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONSTRUKTAI TEORINIU POŽIŪRIU 69

3.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste 69

3.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas kaip tvaraus regionų vystymosi prielaida 74

TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS 78

IV. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMO LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA 80

4.1. Empirinio tyrimo metodologinės prielaidos 80

4.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo regionų socialinio tvarumo kontekste tyrimo procedūrų pagrindimas 83

4.3. Empirinio tyrimo metodologinio instrumentarijaus pristatymas 90

4.4. Ekspertų atrankos kriterijai ir jų charakteristikų pagrindimas 95

V. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMO LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 98

5.1. Socialinių paslaugų organizacijų svarbiausių atsparumą lemiančių veiksnių analizės rezultatai 98

5.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo vertinimo rezultatai Lietuvos regionų tvaraus vystymosi perspektyvoje 102

5.3. Statistinės analizės rezultatai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste 125

5.4. Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija..... 136

5.5. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualiojo modelio suformavimas..... 141

IŠVADOS..... 145

LITERATŪROS SĄRAŠAS..... 154

SANTRAUKA..... 182

SUMMARY 192

PRATARMĖ

Ši monografija kilo iš esminio poreikio atsakyti į klausimus, kaip socialines paslaugas teikiančios organizacijos gali išlikti atsparios ne tik ekstremalių situacijų metu, bet ir kasdienėje veikloje, besikeičiančioje aplinkoje, kurioje dominuoja nuolatiniai iššūkiai ir neapibrėžtumas, ir kas palaiko šias organizacijas, kaip joms pavyksta užtikrinti atsparumą. Šie klausimai tampa vis aktualesni tiek akademinėje, tiek praktinėje socialines paslaugas teikiančių organizacijų aplinkoje. Taigi monografijoje atskleidžiami atsakymai į kylančius klausimus ir nuodugniai analizuojama, kaip formuojamas, palaikomas ir stiprinamas socialinių paslaugų organizacijų atsparumas, kuris tampa kertiniu ramsčiu kuriant jautrią, šiuolaikišką, profesionalią socialinių paslaugų sistemą Lietuvos regionuose.

Monografijoje atlikti tyrimai orientuoti į socialinių paslaugų organizacijų dabartinę veiklos aplinką, kuriai būdinga nuolatinė socialinių poreikių kaita, riboti ekonominiai ištekliai, politinių sprendimų poveikis, technologinių inovacijų plėtra ir išorinių veiksnių keliamas neapibrėžtumas.

Skiriu monografiją visiems, kurie siekia geriau suprasti socialinių paslaugų organizacijų funkcionavimo realijas: tyrėjams ir praktikams, siekiantiems giliau suprasti socialinių organizacijų veiklos principus, valdymo ypatumus ir atsparumo stiprinimo veiksnius. Monografijoje pateikti tyrimo rezultatai padės formuoti naujus analitinius metodus ir taps praktiniu įrankiu organizacijoms, siekiančioms veiksmingiau reaguoti į aplinkos pokyčius. Tikiu, kad ši monografija ne tik atvers naujas mokslo perspektyvas, bet ir bus naudinga praktikams.

Nuoširdžiai kviečiu į skaitymo kelionę, kurioje rasite ne vien teorinių modelių, bet ir praktinės, žmogiškosios patirties, padėsiančios kurti socialinių paslaugų organizacijas ne tik stiprias, bet ir atsparias – tokias, kurios atlaiko ekstremalias situacijas, įveikia sunkumus ir remiasi tikromis vertybėmis savo prasmingoje veikloje.

Dr. Jolita Gečienė

ĮVADAS

Mokslininkė, rašytoja Brene Brown (2017) rašė: „Atsparumas labiau pasiekiamas tiems, kurie smalsiai tyrinėja savo mąstymo ir elgesio modelius.“ Ši mintis atspindi esminį socialinės srities organizacinio atsparumo principą – gebėjimą ne tik reaguoti į išorinius iššūkius, bet ir kryptingai reflektuoti savo vidinius veiklos mechanizmus. Šiuolaikinė socialinių paslaugų sistema susiduria su precedento neturinčiais iššūkiais: karas kaimyninėje šalyje, socialinė nelygybė, demografiniai pokyčiai ir auganti paslaugų paklausa verčia organizacijas veikti nuolatinio neapibrėžtumo sąlygomis. Tokios aplinkybės išryškina ne tik paslaugų efektyvumo, bet ir jų teikėjų atsparumo svarbą – gebėjimą ne tik išlikti krizės akivaizdoje, bet ir palaikyti žmogišką ryšį su pažeidžiamiausiais visuomenės nariais ir užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę.

Šioje monografijoje nagrinėjamas socialinių paslaugų organizacijų (toliau – SPO) atsparumo fenomenas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Monografijos aktualumas. Socialines paslaugas teikiančios organizacijos Lietuvoje vaidina labai svarbų vaidmenį visuomenės gerovės užtikrinimo procese. Todėl SPO atsparumas įgyja vis didesnę svarbą organizacijoms veikiant neapibrėžtumų aplinkoje, siekiant prisitaikyti prie netikėtai užklupusių pokyčių ir toliau sėkmingai funkcionuoti. Aplinkos neapibrėžtumas, trikdantys įvykiai, neseniai išgyventa pandemija ir net šalia vykstantis karas gali padaryti SPO trapesnes, sutrikdyti jų veiklos tęstinumą, o paslaugų gavėjai tikisi, kad jiems paslaugos bus teikiamos nepertraukiamai. Todėl SPO atsparumo stiprinimas yra aktuali šių dienų tema. Mokslinėje literatūroje plėtojama tiek atsparumo, tiek tvarumo problematika, tačiau SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo klausimai atskleidžiami menkai. Trūksta empiriniais tyrimais pagrįstų rekomendacijų, kaip sustiprinti SPO atsparumą Lietuvos regionuose. Taigi SPO atsparumo stiprinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus tyrimų objektas ir teoriniu, ir praktiniu požiūriu. Suprasti SPO atsparumo stiprinimo procesus Lietuvos regiono socialinio tvarumo kontekste svarbu ir dėl to, kad neretai panašiais pajėgumais ir ištekliais pasižyminčios, panašiame vystymosi etape esančios, tomis pačiomis ekonominės aplinkos sąlygomis ir tame pačiame regione veikiančios skirtingos organizacijos, patyrusios krizines situacijas ir susidūrusios su nepalankiais įvykiais, sunkumus įveikia ir toliau funkcionuoja nevienodai sėkmingai (Raišienė, Bilan, Smalskys ir Gečienė, 2019). COVID-19 pandemija paralyžiavo daugumą ekonomikos sektorių, paveikė tiek verslo, tiek viešąsias,

tiek paslaugų sektoriaus organizacijas. Vis dėlto didžiausių sukrėtimų patyrė su didesnės rizikos klientais dirbančios, mažiausiu atsparumu pasižyminčios SPO (Shepherd ir Williams, 2022). Siekiant išvengti mažiausiai atsparių organizacijų žlugimo, svarbu nustatyti, kokie atsparumo stiprinimo veiksniai yra patys svarbiausi, kad būtų galima įveikti sunkumus ir sustiprinti organizacijų atsparumą (Linnenluecke, 2017).

Kai kurie tyrėjai (Wiig ir Fahlbruch, 2019; Suryaningtyas, Sudiro, Troena ir Irawanto, 2019; Morris, McNamara ir Belcher, 2019; Mazzara, Maione ir Leoni, 2023) pabrėžia, kad vienas iš reikšmingiausių organizacijų atsparumo veiksnių yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Tokio bendradarbiavimo plėtros svarba akcentuojama ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Taigi tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbos vertinimas plėtojant organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus teoriškai ir praktiškai tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu ir atliepia valstybės mokslinių tyrimų poreikį. Kiti tyrėjai (Browder, Dwyer ir Koch, 2023; Candrasa, Cahyadi, Cahyadi ir Cai Cen, 2024) pažymi, kad organizacijos atsparumo stiprinimui yra svarbus nuolatinis mokymasis ir teigiamas skaitmeninės transformacijos poveikis inovacijoms. Skaitmeniniai įrankiai, tokie kaip internetas, duomenų analizės priemonės, dokumentų valdymo sistemos ir dirbtinis intelektas, yra neatsiejami nuo veiklos modelių, leidžiančių SPO optimizuoti veiklos procesus, numatyti riziką ir aktyviai reaguoti. Tai stiprina atsparumą didinant prisitaikomumą ir stabilumą realiuoju laiku, pateikiant įžvalgas ir optimizuojant išteklių paskirstymą. Temos aktualumą pagrindžia mokslinės diskusijos ir per jas kylantys klausimai, kodėl vienos organizacijos, patyrusios sunkumų, patekusios į krizines situacijas, susidūrusios su nepalankiais įvykiais, gali įveikti nenumatytus pokyčius, išlaikyti struktūrą ir toliau efektyviai funkcionuoti, o kitos nepajėgia to padaryti; ar organizacijų atsparumas turi įtakos tvariam šalies regionų vystymuisi. Tad SPO atsparumas tampa ypač svarbiu aspektu siekiant užtikrinti Lietuvos regionų socialinį tvarumą, nuo kurio priklauso bendras šalies regionų gyvybingumas ir tvarumas. Regionų socialinio tvarumo problema yra aktuali ir nacionaliniu, ir tarptautiniu mastu – Europos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje „2020 m. Europa“ (Europos Komisija, 2020) pabrėžiamas regionų ilgalaikio socialinio tvarumo siekis, o Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatyme keliamas pagrindinis nacionalinės regioninės politikos tikslas – mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir jų viduje ir skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir tvarią plėtrą.

Regionų socialinį tvarumą ir organizacijų atsparumą galima nagrinėti skirtinga apimtimi, tačiau mokslinių tyrimų (Sheffi, 2008; Foster ir Barnes, 2012; Reyers, Moore, Haider ir Schlüter, 2022) analizė rodo, kad socialinio tvarumo prielaidos atsiranda organizacijose, o organizacijų atsparumas pirmiausia priklauso nuo jų pačių gebėjimo esant sudėtingoms aplinkybėms išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą, sutelkti turimus išteklius ir kompetencijas, valdyti poreikius ir stiprinti atsparumą. Kaip rodo tyrimai, veikdamos pavieniui organizacijos rūpinasi savo tikslais ir vykdo savo misiją, nuolat stiprindamos supratimą, kaip išvengti krizinių situacijų, įveikti sunkumus ir pasiekti pageidaujamų rezultatų ateityje, bet veikiant regionų socialinio tvarumo kontekste yra svarbu užtikrinti ateities viziją (Sheffi ir Rice, 2005). Siekiant regionų socialinio tvarumo, kuriam įtakos turi ir organizacijų atsparumo stiprinimas, moksliniai tyrimai prisidėtų prie valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012) sumanaus valdymo ir socialinės politikos srities, taip pat prie SPO veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo ir Lietuvos regioninės politikos baltojoje knygoje darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (2017) suminėtų socialinių, ekonominių, demografinių ir kitų iššūkių regionuose įveikos.

Taigi SPO atsparumo stiprinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus tyrimų objektas ir teoriniu, ir praktiniu požiūriu. Todėl ši monografija yra aktuali siekiant nustatyti SPO atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste ir sukurti socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

Mokslinis naujumas ir reikšmė

Monografijoje pirmą kartą kompleksiškai analizuojama, kaip formuojamas ir stiprinamas SPO atsparumas – tai reiškia ne tik gebėjimą išlikti ir reaguoti į krizes, bet ir sistemingą gebėjimą mokytis, prisitaikyti, išlaikyti vertybines nuostatas ir užtikrinti paslaugų tęstinumą nepaisant išorinių sukrėtimų. Remiantis šia organizacine perspektyva atsparumas konceptualizuojamas kaip integruotas vadybinis, žmogiškasis ir institucinis gebėjimas, kuris iki šiol buvo mažai analizuojamas, fragmentiškas ir teoriniu lygmeniu neišplėtotas. Ypatingas dėmesys skiriamas Lietuvos regionų kontekstui, kuris taip pat retai patenka į akademinį diskursą. Tai leidžia atskleisti specifinius iššūkius, su kuriais susiduria ne tik didžiuosiuose miestuose veikiantys, bet ir lokaliose bendruomenėse įsitvirtinę socialinių paslaugų teikėjai, dažnai veikiantys ribotų išteklių ir didelio pažeidžiamumo sąlygomis.

Naujumą atskleidžia tai, kad organizacijų atsparumo stiprinimo veiksnių įtaka siekiant SPO atsparumo iki šiol mokslinėje literatūroje analizuota menkai, todėl šis tyrimas užpildo tyrimų spragą. O analizuojant SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste problema apskritai nuodugniau netyrinėta. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012) pažymima, kad šiandieniniame pasaulyje sparčios kaitos kryptys nėra tiksliai prognozuojamos, todėl sudėtinga iš anksto numatyti ir greitai sukurti reikiamas prisitaikymo priemones. Lietuvos regioninės politikos baltojoje knygoje (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2017) įtraukiantys, įgalinti ir kompetentingi regionai įvardyti kaip vienas iš Lietuvos regioninės politikos ramsčių, o savivaldos institucijos, valstybės įstaigos, privačios Lietuvos ir užsienio organizacijos yra laikomos svarbiais regioninės politikos įgyvendinimo subjektais. Socialinės politikos ir viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo bei ilgalaikio tvarumo poreikis auga (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012). Ilgalaikio tvarumo siekis pabrėžiamas Europos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje (Europos Komisija, 2020). Siekiant ilgalaikio socialinio tvarumo, svarbu stiprinti pažangius socialinius modelius, įgyjant naujų įgūdžių, kurie įgalina valstybinio, privačiojo ir nevyriausybinio sektorių organizacijas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Dabartinėje nuolatinių pokyčių aplinkoje SPO susiduria su sparčia technologine pažanga ir augančiais paslaugų gavėjų poreikiais, kurie turi įtakos jų veiklos strategijoms, todėl vis labiau pripažįstama, kad SPO turi stiprinti savo atsparumą ir skatinti naujoves (Awad ir Martín-Rojas, 2024). Šiuolaikinės SPO turi imtis naujovių, kad prisitaikytų prie pokyčių, patenkintų paslaugų gavėjų poreikius ir išliktų atsparios netikėtai užklupusiems sunkumams, veikdamos neapibrėžtumų aplinkoje.

Taigi ši monografija žymi naują tyrimų kryptį, kurioje SPO analizuojamos ne tik kaip paslaugų teikėjos, bet ir kaip aktyvios, gebančios atsinaujinti, prisitaikyti ir stiprinti visuomenės socialinį tvarumą organizacijos, kurių atsparumo klausimas tampa esminis tiek praktiniu, tiek moksliniu požiūriu.

Pasaulyje atlikti tyrimai. Temos ištirtumas. Mokslinių tyrimų, kuriuose atskirai analizuojamos organizacijų atsparumo problemos, gausu, tačiau Lietuvoje nei socialinis tvarumas, nei SPO atsparumas reikšmingesniu moksliniu ištirtumu nepasižymi. Organizacijų atsparumo samprata, atsparumo teorinės ir empirinės perspektyvos, atsparumas ir prisitaikymas plačiau analizuojami šių mokslininkų: Sheffi ir Rice (2005), Folke (2006; 2016), Sheffi (2008), Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd ir Zhao (2017), Duchek (2018; 2020), Morales, Martínez, Gómez, López

ir Torres-Argüelles (2019), Gečienė ir Raišienė (2019), Channa, Shah ir Ghumro (2019), Gečienė (2020), Ramezani ir Camarinha-Matos (2020), Duchek, Raetze ir Scheuch (2020), Sanchis, Canetta ir Poler (2020), Salehi ir Veitch (2020), Gečienė (2021a), Hillmann ir Guenther (2021), Bradley ir Alamo-Pastrana (2022), Khalif ir Slim (2024) ir kt. Jų tyrimais nustatyta, kad atsparumo požiūris pabrėžia pusiausvyrą, emocinius, pažinimo, santykių ir struktūrinius mechanizmus, sudarančius organizacijų atsparumą. Tyrėjai pasiūlė tris vienas po kito einančius atsparumo etapus: numatymas, įveikimas ir prisitaikymas, ir apibūdino skirtingų atsparumo etapų ryšius ir sąveiką. Buvo pasiūlyta, kaip didinti organizacijos atsparumą kaip dinaminį gebėjimą, susidedantį iš aktyvių ir pasyvių formų. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad turi būti įgyvendinami struktūrizuoti scenarijai ir aktyvūs prisitaikantys valdymo procesai, naudojant tradicines rizikos valdymo priemones. Tyrimais nustatyta, kad pagrindiniai atsparumo rodikliai apima suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir pareigas, pavojingus įvykius ir jų pasekmes, atkūrimo prioritetus. Tyrimais taip pat pagrįsti bendri elementai, susiję su sprendimų priėmimu sutrikimo pradžioje, ir paaiškinti procesai, vedantys į atsparumo kūrimą. Atskleisti trys svarbiausi organizacijos gebėjimų ugdymo elementai: specifiniai pažintiniai gebėjimai, elgesio ypatybės ir kontekstinės sąlygos. Atlikti tyrimai leido identifikuoti unikalias darbo kryptis, susijusias su krizių valdymu, paaiškinti krizės ir atsparumo sąveiką kaip dinamišką procesą, nustatyti esminį strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo ir krizinių situacijų valdymo ryšį.

Tyrimus minėti autoriai atliko verslo įmonėse, NVO, ekologinėse, technologinėse, gamybinėse, inžinerinėse ir ekonominėse sistemose. O SPO atsparumas iki 2023 m. nebuvo tirtas. SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste savo disertaciniame darbe atskleidė Gečienė (2023), SPO atsparumą analizavo Gečienė ir Raišienė (2019), Gečienė, Raišienė ir Rapuano (2020). Užsienio autorių tyrimų apie SPO atsparumą aptikti nepavyksta. Taigi mokslinių duomenų analizėje lieka žinių apie SPO atsparumą spraga.

Susidomėjimas socialinio tvarumo tema regionuose auga, šio fenomeno teorines ir empirines perspektyvas analizuoja Ramos ir Caeiro (2010), Boschma (2017), Dawley, MacKinnon ir Pollock (2019), Giannakis ir Bruggeman (2020), McCann (2020), Tolstykh, Gamidullaeva, Shmeleva, Woźniak ir Vasin (2020), Gečienė (2021b), Grybauskas, Stefanini ir Ghobakhloo (2022), Grum ir Grum (2023), Zhou, Wang ir Yu (2023), Wang, Li, He, Li, Wang ir Zhao (2024) ir kt. Šių autorių tyrimais nustatyta, kad regioninės plėtros politikoje ir toliau vyrauja siauras konkurencingumo diskursas, turintis neigiamų pasekmių regionų tvarumui,

nes socialinis tvarumas yra platesnio masto dalis, kuria siekiama susidoroti su aplinkos kaitos rizika. Nustatyta ir institucinės aplinkos įtaka socialiniam tvarumui – regioninės institucijos turi kurti adaptyvias plėtros strategijas, kurios vystytųsi kartu su gamybos tinklų konfigūravimu ir nacionalinės institucinės bei politinės aplinkos pertvarkymu. Atskleista, kad socialiniam tvarumui poveikį daro žmogiškojo faktoriaus vaidmuo, gamtos ištekliai, pažangios technologijos. Tyrimais nustatytas ekologijos inovacijų ir regioninio tvarumo ryšys, atskleista socialinių ir ekonominių bei aplinkos ryšių svarba kuriant socialinio tvarumo sprendimus.

Išnagrinėjus minėtų autorių pateiktas įžvalgas matyti, kad trūksta teorinių žinių ir empirinių tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas socialinis tvarumas regionuose.

Sisteminį požiūrį apie tvarumą ir atsparumą bei struktūrinius regioninių organizacijų pokyčius nagrinėjo Fiksel, Polyviou, Croxton ir Pettit (2015), Balugani, Butturi, Chevers, Parker ir Rimini (2020), Gečienė (2020), Reyers ir kt. (2022), Carissimi ir Gečienė (2023, 2025) ir kt. Autoriai nustatė, kad ir tvarumas, ir atsparumas susiję su dideliais, išsamiais ir konkrečiais tikslais, kurie pasiekiami laikantis strategijų. Jie aiškinosi, kaip atsparumas ir didesnis dėmesys socialinėms ir ekologinėms sistemoms gali prisidėti prie esamų socialinio tvarumo pokyčių. Atskleista, kad siekiant tvarumo atsižvelgiama į atsparumo aspektus – tvarumas laikomas ilgalaikiu procesu, pagerinančiu ekonomikos, socialinį ir aplinkosauginį veiksmingumą, o atsparumas vertinamas kaip organizacijos gebėjimas pasiruošti grėsmėms, sugerti poveikį, atsigauti ir prisitaikyti po nuolatinių sunkumų ar trikdančių įvykių. Tyrimais pagrįstos šešios organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo kryptys: nuo kapitalo prie pajėgumų, nuo objektų prie santykių, nuo rezultatų prie procesų, nuo uždarų prie atvirų sistemų, nuo bendrų intervencijų prie konteksto ir nuo linijinio prie sudėtingo priežastingumo.

Apibendrinant analizuotus mokslinius šaltinius galima išskirti, kad mokslinėje literatūroje autoriai atkreipia dėmesį į tokias organizacijų atsparumo problemas: priemonės, kuriomis stiprinamas organizacijų atsparumas; organizacijų planavimo sistema siekiant atsparumo; socialinės atsakomybės svarba organizacijų atsparumui; organizacijos kultūros poveikis atsparumui; organizacinių pokyčių teorijos; organizacijų atsparumo perspektyvos; informacinių ir ryšių technologijų naudojimo įtaka organizacijų atsparumui; organizacijų strategijos; organizacijų įvairovė; organizacijos veiklos procesų valdymas; regioninio tvarumo samprata; regionų strateginis valdymas; regionų tvarumo prasmė atskirose srityse;

regioninės ekonomikos plėtros teorijos; regionų ekonomikos pritaikomumo skirtumai; Lietuvos regionų ekonominio dinamiškumo vertinimas; Lietuvos regionų netolygus ekonominis augimas ir jį lemiančios priežastys; Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys; regionų patrauklumo ir darnaus vystymosi vertinimas ir kt. Vis dėlto tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamas SPO atsparumas regionų socialinio tvarumo kontekste, nepavyko aptikti, atlikti tyrimai atskleidžia atsparumo ir tvarumo sąvokas, tačiau nėra tyrimų, kuriuose dėmesys būtų sutelkiamas į sudėtingą organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konceptą ir atskleidžiamas SPO atsparumo stiprinimas Lietuvos regionuose.

Monografijos tikslas – nustatyti SPO atsparumo stiprinimo veiksnius ir sukurti socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

Sprendžiami uždaviniai:

1) Išanalizuoti SPO atsparumo teorines charakteristikas, nustatant atsparumui įtaką darančius veiksnius.
2) Atskleisti Lietuvos regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius.
3) Remiantis teorine analize ir empirinių tyrimų rezultatais, parengti SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

Metodologija. Atlikta mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir apibendrinimas. Monografijos tikslui pasiekti taikomas mišrus tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas atliekamas analitinės hierarchijos proceso metodu, tyrime dalyvavo 11 ekspertų. Kiekybiniam tyrimui taikomas apklausos metodas, tyrime dalyvavo 355 respondentai. Atliekant statistinių duomenų analizę atskleidžiamos SPO atsparumo stiprinimo priemonės Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Diskusijos dalyje apibūdinami regionų socialinio tvarumo teoriniai aspektai, identifikuojami svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai.

Per empirinį tyrimą gautiems rezultatams analizuoti taikomi daugiamačiai statistiniai metodai – aprašomoji statistika (absoliutūs ir procentiniai dažniai, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai), tiriamoji faktorinė analizė, koreliacinė analizė, patikimumo analizė (Cronbacho alfa).

Remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimais sukuriamas SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis.

Monografijos struktūra

Monografiją sudaro penkios pagrindinės dalys:

- įvadas, kuriame aptariamas temos aktualumas, tikslas, uždaviniai, naujumas ir jo reikšmė, temos ištirtumas, nurodomi mokslinio tyrimo metodai;
- teorinė dalis, kurioje atliekama SPO atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konstruktų teorinė analizė, aprašomi monografijos tema Lietuvoje ir užsienyje atlikti moksliniai tyrimai, atskleidžiama nagrinėjamos temos problematika;
- metodologinė dalis, kurioje pateikiama metodologija, atskleidžiamos tyrimo metodologinės prielaidos, pristatomas SPO atsparumo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste empirinio tyrimo instrumentarijus;
- empirinė dalis, kurioje pristatomi gauti tyrimų rezultatai ir pateikiamas jų apibendrinimas, išdėstomas SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis;
- monografijos santrauka lietuvių ir anglų kalbomis.

I. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO IR LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONSTRUKTŲ TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje monografijos dalyje pristatoma mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjamos SPO charakteristikos, apibrėžiama atsparumo sąvoka, sulaukianti įvairių sričių mokslininkų dėmesio ir traktuojama kaip tarpdisciplininė koncepcija. Atsparumas apibrėžiamas kaip sėkmingas reagavimas į nelaimes, prisitaikymas prie kylančių iššūkių ir sukrėtimų įveikimas. Atsižvelgiant į SPO atsparumo temos įvairovę ir reikšmingumą, išskiriami svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai, darantys įtaką SPO atsparumui. Nagrinėjamos regionų socialinio tvarumo teorinės charakteristikos, jomis remiantis atskleidžiama regionų socialinio tvarumo samprata ir jos turinys. Regionų socialinis tvarumas pristatomas kaip tęstinis procesas, susijęs su išteklių tausojimu, siekiant socialinės integracijos, gerinant visų gyventojų sluoksnių gyvenimo kokybę regione. Nustatant tvarumo stiprinimo priemones, identifikuojami rodikliai, svarbūs Lietuvos regionų socialinio tvarumo vertinimui, ir apibrėžiami pagrindiniai regionų pažeidžiamumo kriterijai, į kuriuos atsižvelgiant klasifikuojami regionai ir apibūdinamas SPO atsparumo stiprinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste teoriniu požiūriu.

1.1. Socialinių paslaugų organizacijų vaidmuo Lietuvoje: charakteristika ir veiklos analizė

Lietuvoje pastebimos demografinės tendencijos – mažėjantis gimstamumas, didėjantis vyresnio amžiaus gyventojų skaičius ir reikšmingas darbingo amžiaus migrantų skaičius – leidžia daryti prielaidą, kad ateityje socialinių paslaugų poreikis tik augs. Jungtinių Tautų duomenimis, Lietuvos gyventojų skaičius ir toliau nuosekliai mažės, o 2050 m. sieks tik 2,2 milijono, iš jų beveik kas trečias gyventojas bus vyresnis nei 65 m. amžiaus. Tai reiškia, kad per ateinančius tris dešimtmečius gyventojų senėjimo poveikis mūsų valstybėje bus jaučiamas dar labiau, visose gyvenimo srityse, ypač socialinėje ir sveikatos priežiūros, o bendra šalies socioekonominė raida priklausys nuo to, kaip bus valdomi iššūkiai, susiję su gyventojų senėjimu (Strata, 2023).

Socialinės paslaugos yra gyvybiškai svarbios sprendžiant sunkumus ir apsaugant pažeidžiamus asmenis, o specialistai susiduria su sudėtingais iššūkiais,

reikalaujančiais atsparumo, atsigavimo ir nuolatinio mokymosi. SPO veikla yra itin svarbi viešojo sektoriaus sistema, užtikrinanti gerovės valstybės egzistavimą. Vis dėlto sudėtingoje šių laikų socialinėje aplinkoje šios gyvybiškai svarbios organizacijos patiria didelių iššūkių, trukdančių joms veiksmingai tenkinti visuomenės poreikius. Nepaisant sudėtingų situacijų, socialines paslaugas teikiantys specialistai demonstruoja didžiulį atsparumą, ryžtą įveikti sunkumus, mokytis iš nesėkmių ir daryti teigiamus pokyčius. Efektyvus vadovavimas, sklandus bendravimas ir tinkamas išteklių valdymas yra kertiniai organizacijos veiksniai, stiprinantys SPO atsparumą. Aukštos kokybės socialinės paslaugos tampa būtinos norint sukurti pasitikėjimu grįstus santykius, vykdyti sėkmingas intervencijas ir pasiekti teigiamų rezultatų. Taigi SPO vaidmuo Lietuvoje yra itin svarbus, nes jos prisideda prie socialinės atskirties mažinimo, leidžia pažeidžiamoms gyventojų grupėms integruotis į visuomenę ir papildo valstybinių institucijų veiklą teikiant kompleksinę pagalbą, grindžiamą bendruomeniškumo, prieinamumo ir individualių poreikių atliepimo principais.

Lietuvoje SPO veikla ir teikiamos socialinės paslaugos reglamentuojamos Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006). Jame nurodyta, kad socialinės paslaugos – tai paslaugos, skirtos asmeniui (šeimai), kuriam dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų reikia pagalbos. Šiame įstatyme SPO apibrėžiamos kaip socialines paslaugas teikiantis Lietuvos Respublikoje ar kitoje Europos Sąjungos valstybėje narėje arba kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigęs juridinis asmuo ar kita organizacija arba jų padalinys, atitinkantys Socialinių paslaugų įstatyme nustatytus reikalavimus. Išsamesnė SPO samprata pateikiama Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų kataloge (2006, aktuali redakcija (toliau – akt. red.) 2025): valstybės, savivaldybių (viešosios, biudžetinės įstaigos), nevyriausybinės ir privačios įstaigos, teikiančios pagalbą ir socialinę globą asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Taigi, apibendrinant teisės aktuose apibrėžtą SPO sampratą, galima teigti, kad SPO yra organizacija, teikianti įvairias socialines paslaugas asmenims ar šeimoms, siekdama padėti jiems spręsti socialines problemas ir užtikrinti asmeninę ir visuomeninę gerovę. Šios organizacijos gali teikti specialiąsias, bendrąsias ir prevencines socialines paslaugas – tai viena kitą papildančios paslaugos, orientuotos į asmens ar šeimos socialinių poreikių tenkinimą, savarankiškumo stiprinimą, socialinės atskirties mažinimą ir socialinių problemų prevenciją,

pritaikant pagal individualius asmens poreikius ir situacijas. Lietuvai susidūrus su išorinėmis grėsmėmis, tokiomis kaip COVID-19 pandemija, Rusijos karinė agresija Ukrainoje, neteisėta migracija, didžiausią poveikį patyrė SPO, kuriose paslaugos teikiamos socialiai pažeidžiamos grupėms – vyresnio amžiaus asmenims, žmonėms su negalia, migrantams ir pan. SPO privalo ne tik užtikrinti savo veiklos tęstinumą, bet ir adaptuotis, kad galėtų efektyviai atliepti kintančius klientų poreikius. Ekstremalių situacijų kontekste ypač išryškėja socialinių paslaugų sistemos lankstumas, grindžiamas gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos, įskaitant: 1) paslaugų turinio modifikavimą (pavyzdžiui, socialinių paslaugų teikimo intensyvumo didinimą pandemijos metu); 2) paslaugų apimties plėtrą, įtraukiant naujas klientų grupes (pvz., migrantus); 3) naujų socialinių paslaugų teikėjų įtraukimo galimybių kūrimą, taip valdomas ribas tarp formalios socialinių paslaugų sistemos ir kitų pagalbą teikiančių asmenų ar organizacijų (Dunajevas, Genienė, Gevorgianienė, Šumskienė ir Žalimienė, 2025). Tačiau SPO veikla yra sudėtinga ne tik ekstremalių situacijų metu, bet ir veikiant nuolatinių pokyčių aplinkoje ir nuolat kintant klientų ir jų artimųjų poreikiams. Todėl, norint užtikrinti nuoseklią ir kokybišką socialinių paslaugų teikimo sistemą, itin svarbus tampa SPO veiklos reglamentavimas, nustatantis aiškias veiklos gaires, paslaugų rūšis ir kokybės reikalavimus.

Analizuojant SPO veiklos reglamentavimą Lietuvoje, paaiškėja, kad SPO veikla yra koordinuojama ir prižiūrima keliais lygmenimis:

- nacionaliniu lygmeniu – įstatymuose, Vyriausybės nutarimuose ir ministrų įsakymuose reglamentuojama bendroji socialinių paslaugų sistema ir standartai. Veiklą organizuoja socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir prie ministerijos esantis Socialinių paslaugų priežiūros departamentas;
- regioniniu lygmeniu – savivaldybių tarybų sprendimuose, veiklos nuostatuose, normatyvuose, vidaus tvarkos taisyklėse ir socialinių paslaugų planavimo bei organizavimo vietos lygmeniu dokumentuose reglamentuojamas socialinių paslaugų teikimas. Veiklą organizuoja savivaldybės;
- instituciniu lygmeniu – SPO įgyvendina paslaugų teikimo procesą per įstaigų vidaus dokumentus, kuriuose detalizuojama kasdienė veikla, darbuotojų atsakomybė, pareiginės instrukcijos ir etikos normos. SPO veikla vykdoma konkrečiose įstaigose ir organizacijose (Europos socialinio fondo agentūra (ESF), 2024). Kaip matyti iš ESF atlikto tyrimo duomenų, kiekvienas lygmuo atlieka specifinį vaidmenį formuojant, valdant, koordinuojant ir įgyvendinant socialinių paslaugų politiką Lietuvoje. Socialinių

paslaugų valdymas apima socialinių paslaugų planavimą, organizavimą, kompetencijos pasiskirstymą ir socialinių paslaugų kokybės vertinimą, priežiūrą bei kontrolę valstybės ir vietos savivaldos lygmenimis (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006, akt. red. 2025). Ši daugiasluoksnė SPO veiklos reglamentavimo sistema atskleidžia būtinybę sistemingai analizuoti socialinių paslaugų teikėjų, t. y. SPO, atsparumo stiprinimo galimybes Lietuvos regionuose. Kaip nurodoma Socialinių paslaugų įstatyme (2006, akt. red. 2025), socialinių paslaugų teikėjais Lietuvoje gali būti valstybės ir savivaldybių institucijos, nevyriausybinės organizacijos (NVO) ir privatūs juridiniai ir fiziniai asmenys, turintys licenciją teikti socialines paslaugas. Analizuojant SPO socialinį atsparumą aktualu apibrėžti, kokios įstaigos Lietuvoje teikia socialines paslaugas. Socialinių paslaugų kataloge (2006, akt. red. 2025) išskiriamos 8 socialinių paslaugų įstaigų, teikiančių socialines paslaugas, grupės:

1) stacionarios socialinių paslaugų įstaigos – socialinės globos namai, socialinės globos įstaigos, vienu metu teikiančios trumpalaikę ir (arba) ilgalaikę socialinę globą ne mažiau kaip 10 asmenų ir ne daugiau kaip 24 asmenims (išskyrus socialinės globos įstaigas, kurios teikia ir asmens sveikatos priežiūros paslaugas);
2) stacionarinės ilgalaikės priežiūros įstaigos – ilgalaikės priežiūros įstaigos, teikiančios asmens sveikatos priežiūros paslaugas ir trumpalaikę ir (arba) ilgalaikę socialinę globą;
3) nestacionarios socialinių paslaugų įstaigos – laikino gyvenimo namai, socialinių paslaugų įstaigos, teikiančios socialinę priežiūrą asmenims, neturintiems gyvenamosios vietos, laikinai negalintiems ja naudotis, vaikams, kuriems pagal Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymą nustatyta laikinoji priežiūra, kitiems tos šeimos vaikams kartu su jų atstovais (atstovu) pagal įstatymą ar trumpalaikę socialinę globą, socialinę riziką patiriantiems nuo psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo priklausomiems suaugusiems asmenims po medicininės reabilitacijos, dienos socialinės globos centrai, dienos ir (ar) trumpalaikę socialinę globą teikiančios socialinės globos įstaigos, savarankiško gyvenimo namai (juose asmenys (šeimos), iš dalies padedami (-os) socialinio darbuotojo, patys (pačios) tvarkosi savo buitį), socialinę priežiūrą teikiančios socialinių paslaugų įstaigos, kuriose asmenys gyvena namų aplinkoje ir jiems sudaromos sąlygos savarankiškai tvarkytis asmeninį (šeimos)

gyvenimą, apsaugotas būstas, socialinę priežiūrą teikiančios socialinių paslaugų įstaigos, kuriose gyvena ir pagalbą jose ir bendruomenėje gauna iš dalies savarankiški asmenys (šeimos), socialinės priežiūros centrai, socialinės priežiūros paslaugas teikiančios socialinių paslaugų įstaigos, bendruomenės centrai, prevencines ir (ar) bendrąsias socialines paslaugas teikiančios socialinių paslaugų įstaigos, kitos socialinių paslaugų įstaigos, kitos prevencines, bendrąsias socialines paslaugas ar socialinę priežiūrą teikiančios socialinių paslaugų įstaigos;

4) šeimynos – socialinės globos įstaigos, šeimos aplinkoje teikiančios trumpalaikę ir (ar) ilgalaikę socialinę globą ar prižiūrinčios laikinai apgyvendintus 4 ir daugiau vaikų (bendras vaikų skaičius šeimynoje su savais vaikais – ne daugiau kaip 8). Bendras vaikų skaičius gali būti didesnis, jei neišskiriami broliai ir seserys, arba mažesnis, jeigu globojamas vaikas su negalia;
5) grupinio gyvenimo namai – socialinės globos įstaigos, teikiančios trumpalaikę ir (ar) ilgalaikę socialinę globą ne daugiau kaip dešimčiai suaugusių asmenų su negalia ir (ar) senyvo amžiaus asmenų. Grupinio gyvenimo namų gyventojams socialinės, sveikatos priežiūros, užimtumo, švietimo, kultūros ir kitos paslaugos organizuojamos ir teikiamos bendruomenėje;
6) bendro gyvenimo namai – socialinės globos įstaigos, teikiančios ilgalaikę socialinę globą ne mažiau kaip keturiems ir ne daugiau kaip penkiems suaugusiems asmenims su sunkia negalia, kuriems nustatytas pirmo arba antro lygio individualios pagalbos teikimo išlaidų kompensacijos poreikis (iki 2023 m. gruodžio 31 d. – specialusis nuolatinės slaugos poreikis);
7) šeiminiai namai – trumpalaikę ir (ar) ilgalaikę socialinę globą bendruomenėje teikiančios socialinių paslaugų įstaigos, kurių atskirose patalpose (name, bute), esančiose bendruomenės gyvenamojoje vietovėje, pagal šeimai artimos aplinkos modelį gyvena iki 8 vaikų ir jiems sudaromos sąlygos gauti reikiamas paslaugas bendruomenėje;
8) laikino atokvėpio įstaigos – socialinių paslaugų įstaigos, turinčios teisę teikti akredituotą laikino atokvėpio paslaugą.

Apžvelgus SPO, teikiančių socialines paslaugas grupes, paaiškėja, kad įstaigų, teikiančių socialines paslaugas, spektras yra platus, todėl galima daryti prielaidą, kad SPO atliepia Lietuvos regionų gyventojų poreikius. Vis dėlto SPO veiklos

apimtis, paslaugų prieinamumas ir kokybė dažnai priklauso nuo teisinio reglamentavimo, todėl siekiant atlikti nuoseklesnę šių organizacijų veiklos analizę aktualu nurodyti pagrindinius teisės aktus, kuriuose reglamentuojami SPO veiklos procesai:

- Socialinių paslaugų įstatyme (2006, akt. red. 2025) apibrėžiama socialinių paslaugų samprata, jų tikslai ir rūšys, reglamentuojamas socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas, socialinės globos įstaigų licencijavimas, socialinių paslaugų akreditavimas, finansavimas, mokėjimas už socialines paslaugas, ginčų, susijusių su socialinėmis paslaugomis, nagrinėjimas, socialinio darbo samprata, jo įgyvendinimo sritys ir principai, socialinio darbo lygmenys;
- Socialinių paslaugų kataloge (2006, akt. red. 2025) reglamentuojamos socialinės paslaugos, jų turinys (apibrėžtys, gavėjai, paslaugos teikimo vieta, trukmė ir dažnumas, paslaugos sudėtis, paslaugas teikiančių specialistų kategorijos, paslaugos teikimo ypatumai), socialinių paslaugų teikėjai ir socialinių paslaugų įstaigų tipai. Paslaugoms suteikiamas kodas, naudojamas Socialinės paramos šeimai informacinėje sistemoje (SPIS);
- Socialinės globos normų apraše (2007, akt. red. 2023) reglamentuojama socialinės globos teikimo vaikams, suaugusiems asmenims su negalia, senyvo amžiaus asmenims, socialinę riziką patiriantiems nuo psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo priklausomiems suaugusiems asmenims tvarka ir privalomi socialinės globos įstaigų teikiamos ilgalaikės, trumpalaikės, dienos socialinės globos kokybės reikalavimai;
- Socialinę globą teikiančių darbuotojų darbo laiko sąnaudų normatyvai (2006, akt. red. 2024) taikomi nustatant socialinę globą asmens namuose ar socialinės globos įstaigoje teikiančio personalo (socialinių darbuotojų, individualios priežiūros darbuotojų, pedagogų, psichologų, sveikatos priežiūros specialistų) struktūrą ir minimalų skaičių pagal atskiras gavėjų grupes;
- Socialinės globos įstaigų licencijavimo taisyklėse (2014, akt. red., 2025) nustatoma licencijos teikti socialinę globą išdavimo, patikslinimo, atsisakymo ją išduoti, įspėjimo, kad licencijos galiojimas bus sustabdytas, jeigu įstaiga per nustatytą terminą nepašalins nustatytų trūkumų ir (ar) pažeidimų, įspėjimo pratęsimo, licencijos galiojimo sustabdymo, licencijos galiojimo sustabdymo termino pratęsimo, licencijos galiojimo sustabdymo panaikinimo ir licencijos galiojimo panaikinimo tvarka;

- Socialinių paslaugų finansavimo ir lėšų apskaičiavimo metodikoje (2006, akt. red. 2025) reglamentuojamas skirtingų rūšių socialinių paslaugų finansavimas, lėšų socialinėms paslaugoms finansuoti apskaičiavimas ir socialinių paslaugų finansavimo administravimas;
- taikomi ir kiti teisės aktai, kaip antai Civilinis kodeksas, Viešųjų įstaigų įstatymas, ne pelno organizacijų veiklą reglamentuojantys įstatymai ir su socialinių paslaugų kokybe, licencijavimu ir darbuotojų kvalifikacija susiję poįstatyminiai teisės aktai. Šie teisės aktai sudaro teisinį pagrindą, kuris užtikrina, kad socialinės paslaugos būtų prieinamos, kokybiškos ir atitiktų paslaugų gavėjų poreikius. Socialinių paslaugų prieinamumas ir kokybė priklauso ir nuo joms skiriamų išteklių – finansinių, materialiųjų ir žmogiškųjų (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2025). Efektyvus SPO veiklos reguliavimas, adekvatus finansavimas ir atsparumo stiprinimas yra būtini veiksniai, siekiant užtikrinti ilgalaikį jų indėlį į visuomenės gerovę.

Apibendrinant verta pažymėti, kad Lietuvoje ryškėjant demografinėms problemoms – gyventojų senėjimui, mažėjančiam gimstamumui ir migracijai – prognozuojamas socialinių paslaugų poreikio augimas. Šiame kontekste SPO tampa itin svarbios, nes jų veiklos paskirtis yra teikti kompleksines socialines paslaugas įvairioms gyventojų grupėms, visų pirma – pažeidžiamoms, siekiant mažinti socialinę atskirtį, stiprinti pažeidžiamų grupių integraciją, užtikrinti jų socialinę reabilitaciją ir geresnę gyvenimo kokybę. SPO veikla reglamentuojama daugiapakopiu teisiniu pagrindu – nuo nacionalinio iki institucinio lygmens, o jų teikiamos paslaugos apima platų spektrą – nuo stacionarių iki bendruomeninių formų. Vis dėlto SPO veikla vyksta nuolat kintančioje aplinkoje, todėl jų atsparumo stiprinimas yra svarbus ne tik ekstremalių situacijų metu, bet ir siekiant užtikrinti nuoseklią, kokybišką ir prieinamą socialinių paslaugų sistemą ilguoju laikotarpiu. Atsparumo stiprinimas tampa vienu esminių veiksnių siekiant užtikrinti SPO veiklos tęstinumą ir ilgalaikį jų indėlį į visuomenės gerovę.

1.2. Organizacijų atsparumo teorinė koncepcija

Šiame poskyryje analizuojamos organizacijų atsparumo teorinės charakteristikos, nustatomi atsparumui įtaką darantys veiksniai. Organizacijos atsparumo koncepcija sulaukia didelio mokslininkų ir praktikų susidomėjimo, atliekami moksliniai tyrimai siekiant plėtoti organizacijų atsparumo koncepciją. Vis dėlto

išryškėja, kad trūksta tyrėjų sutarimo dėl sąvokos „atsparumas“ vartojimo įvairiose disciplinose, todėl šiame poskyryje siekiama atskleisti atsparumo sampratą. Organizacijų atsparumas pristatomas kaip dinamiškas pozityvaus prisitaikymo procesas esant labai nepalankioms aplinkybėms, kaip gebėjimas veiksmingai numatyti ir valdyti sunkumus, tinkamai pritaikant veiksmus ir procesus stabiliam pagrindinių funkcijų vykdymui, ir kaip gebėjimas tęsti veiklą po didelių nelaimių ir (arba) esant nuolatiniams sunkumams.

Dabartinėje pasaulinio nepastovumo, didėjančio sudėtingumo ir dažnų institucinių trikdžių eroje labai svarbu persvarstyti, kaip organizacijos gali išlaikyti veiklos tęstinumą ir strateginį lankstumą esant išorės aplinkos grėsmėms, tokioms kaip išgyventa COVID-19 pandemija ir kaimyninėje šalyje vykstantis karas. Toks organizacijos institucinis gebėjimas planuoti, absorbuoti, reaguoti ir atsigauti susidūrus su nepalankiais įvykiais ir vis tiek išlikti veikliai ir dinamiškai, vadinamas organizacijos atsparumu, yra aktuali tema (Afshar ir Shah, 2025). Organizacijų atsparumo samprata grindžiama moksline ekologijos, sociologijos ir psichologijos sričių literatūra. Ji buvo analizuojama kaip nelaimių ir ekstremalių situacijų valdymo, reagavimo į sukrėtimus ir katastrofinius įvykius, sunkumų valdymas, atsigavimas po jų, prisitaikymas, grįžimas į pusiausvyros būseną ir veiklos tęstinumas (Ince, Imamoglu, Karaköse, Cebeci ir Sagbas, 2024). Moksliniuose šaltiniuose taip pat pažymima, kad organizacijų atsparumas yra sudėtingas, dinamiškas sistemas apimantis, plačiai analizuojamas ekonomikos studijų terminas (Sheffi ir Rice, 2005). Pastaruoju metu organizacijų atsparumo tema tampa viena iš svarbių tyrimo objektų ir vadybos srityje. Vadybos teorijoje organizacijų atsparumas reiškia sugebėjimą absorbuoti įtampą, išsaugoti funkcionalumą nepaisant negandų ir atsigauti po nepageidaujamų įvykių (Kantur, 2015), mokantis iš tų situacijų judėti į priekį ir padidinti organizacijos adaptacinį gebėjimą valdyti netikėtumus (Griffin ir Grote, 2020). Todėl šiuolaikinės vadybos uždavinys – rasti ir aktyviai taikyti naujas pokyčių valdymo formas ir metodus, siekiant organizacijų atsparumo. Pokyčių valdymas nėra vienkartinis procesas, įgyvendindamos pokyčius organizacijos turi nuolat vertinti jų poveikį ir prireikus koreguoti veiksmus. Tai apima inovacijų, skaitmeninių technologijų diegimo sėkmės, darbuotojų pasitenkinimo ir poveikio veiklos rezultatams matavimą. Nuolatinis vertinimas leidžia organizacijoms nustatyti sritis, kurias reikia tobulinti, ir užtikrinti, kad įgyvendinamos strategijos atitiktų ilgalaikius tikslus ir stiprintų atsparumą (Candrasa ir kt., 2024). Teoriškai „atsparumas“ vis labiau apibūdinamas kaip daugialypė koncepcija. Išskiriami keli teoriniai požiūriai:

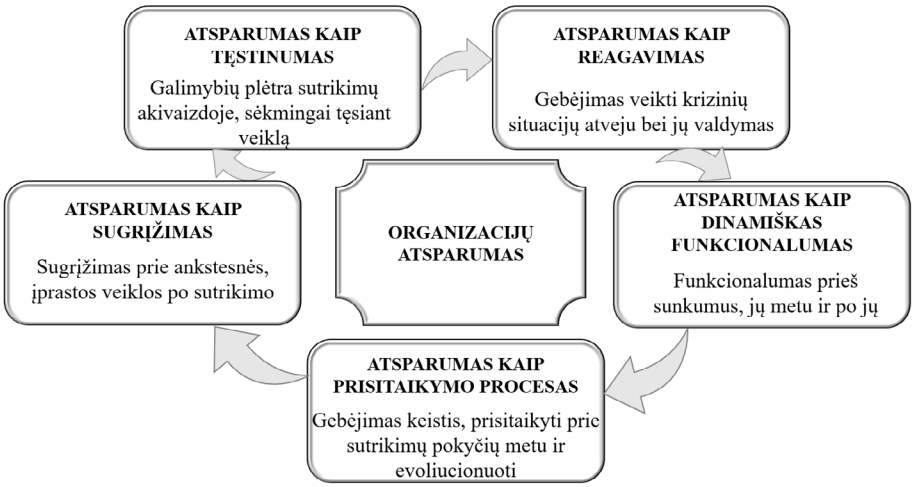
- atsparumo kaip daugialypio konstrukto požiūrio besilaikantys autoriai (Chandra, Williams, Plough, Stayton, Wells, Horta ir Tang, 2013) siekia išplėsti atsparumo koncepciją į daugelį sričių;
- atsparumo kaip veiklos tąsos požiūrio besilaikantys autoriai (Sheffi ir Rice, 2005; Holcomb, Ponomarov ir Manrodt, 2011) į atsparumo sąvoką įtraukė organizacijų veiklos kūrimą ir analizavo į klientą orientuotas perspektyvas;
- atsparumo kaip numatymo ir reagavimo į pokyčius požiūrio autoriai (Gulati, Puranam ir Tushman, 2012) atsparumą aiškina kaip organizacijos gebėjimą nuolat numatyti pokyčius ir neramumus arba greitai į juos reaguoti.

Analizuojant atsparumo sampratą paaiškėja, kad „atsparus“ reiškia „nepasiduodantis išorės veikimui, turintis imunitetą“ (Lietuvių kalbos žodynas). Anglų kalba „atsparus“ yra *resilience*. Terminas „atsparumas“ atsirado XX a. ekologijos srityje ir reiškė siekį užfiksuoti skirtingą subjektų gebėjimą reaguoti į neaiškius ir greitus pokyčius ir su jais susidoroti su (Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Holling ir Walker, 2002). Nuo XX a. dešimtojo dešimtmečio terminas vartojamas daugiadisciplinliuose kontekstuose – socialiniuose moksluose, inžinerijoje, ekonomikoje, psichologijoje ir kt. Mokslinėje literatūroje atsparumui apibūdinti pasirenkami įvairūs apibrėžimai. Kai kurie autoriai jį nagrinėja kaip sugebėjimą susigrąžinti stabilią pusiausvyrą ir išvengti lūžio taško. Išvengus lūžio taško, svarbu gebėti prisitaikyti ir sustiprėti krizės akivaizdoje, tai reiškia – būti atspariam (Gallos, 2008). Kitų autorių tyrimuose atsparumas pristatomas kaip organizacijų gebėjimas išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą ekstremaliose situacijose, sutelkiant turimus išteklius ir kompetencijas, gebėjimą valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius (Erol, Sauser ir Mansouri, 2010). Gibson ir Tarrant (2010) terminą „atsparumas“ apibrėžia kaip dinamišką vystymosi procesą, reaguojantį į išorinės ir (ar) vidinės aplinkos pokyčius. Hermawan (2025) teigia, kad atsparumas yra teigiama psichologinė sąvoka, pabrėžianti organizacijų ir asmenų stiprybes ir kompetencijas krizių metu, o organizacijos, pasak jo, norėdamos išgyventi turi pritaikyti atsparumo idėjas praktikoje. Mehta, Pancholi ir Saxena (2024) nurodo, kad atsparumas – tai gebėjimas atsigauti iš nestabilių situacijų ir prisitaikyti prie kylančių sunkumų ir sudėtingų ar trikdančių sąlygų.

Nuo 1982 m. mokslinėje literatūroje įsitvirtina sąvoka **organizacijos atsparumas**. Pirmą kartą šį terminą apibrėžė vadybos mokslininkas Meyer (1982) kaip organizacijos gebėjimą atkurti ankstesnę būseną, reaguojant į precedento neturinčius organizacijos sukrėtimus. Vėliau organizacijos atsparumą analizuoja labiausiai toje srityje pasižymėję tyrėjai: Balugani ir kt. (2020), Gittell, Cameron, Lim ir

Rivas (2006), Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche ir Pfefferbaum (2008), Chandra ir kt. (2013), Gilly, Kechidi ir Talbot (2014), Salehi ir Veitch (2020), Sanchis ir kt. (2020), Ruiz-Martin, Lopez-Paredes ir Wainer (2018), Tang, Zhu ir Wang (2025). Šie autoriai organizacijos atsparumą laiko organizaciniais gebėjimais, kurie leidžia organizacijoms susidoroti su netikėtų, o kartais ir katastrofiškų įvykių aplinka, kad joje būtų galima išgyventi, prisitaikyti, atsigauti ir netgi klestėti ir augti. Organizacijos atsparumas yra gana aktuali sritis, ji integruoja daugelį tyrimų ir praktikos sričių, įskaitant sunkumų įveiką, pokyčių valdymą, organizacijos saugumą, organizacijos kultūrą, lyderystę ir veiklos tęstinumą (Istiqaroh, Usman ir Harjanti, 2022). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012) pažymima, kad dabartiniame pasaulyje sparčios kaitos kryptys negali būti tiksliai prognozuojamos, tad sudėtinga iš anksto numatyti ir greitai sukurti atitinkamas atsako ir prisitaikymo priemones. Krizės sąlygomis patiriami sunkumai sukelia skirtingą – trumpalaikį ir ilgalaikį – poveikį organizacijų atsparumui, o dideli sutrikimai palieka ilgalaikius pėdsakus organizacijoje (Foss, 2021).

Apibendrinant terminą „atsparumas“ galima išskirti penkis atsparumo reikšmių pagrindimus (1 pav.).



1 pav. Atsparumo reikšmė
Šaltinis: sudaryta autorės.

1 pav. pateiktos penkios atsparumo reikšmės gali būti suprantamos kaip skirtingos sunkumų išgyvenimo ir įveikimo formos organizacijoje. Nustatyta, kad terminui „atsparumas“ pagrįsti mokslininkai taiko įvairius, tarpusavyje susijusius apibrėžimus ir analizuoja atsparumą kaip visumą, tačiau atsparumas yra svarbus

ir kitose srityse, pavyzdžiui, ekonominėje – vadybos sistemų, organizacijų aplinkos ir kt. Atsparumas yra daugialypis ir sudėtingas konstruktas, kuris neturėtų būti vertinamas tik kaip rezultatas grįžus prie įprastos veiklos po sutrikimo, bet kaip gebėjimas, kuris lemia atsparius rezultatus visose organizacijos veiklos fazėse.

Pandemija, prasidėjusi 2019 m. ir atnešusi daugybę pokyčių, paveikė visuomenės gyvenimą, organizacijų veiklos procesus, organizacijų gyvybingumą, funkcionalumą ir atsparumą. Ekstremali situacija reikalauja organizacijų gebėjimo prisitaikyti prie neaiškios ir potencialiai greitai besikeičiančios aplinkos (Wiig ir Fahlbruch, 2019). Gečienės ir Raišienės (2019) atliktas tyrimas rodo, kad atsparumo užtikrinimas turi ypač reikšmingą įtaką organizacijų gyvavimui ir veiklos sėkmei, nes išlaikyti gyvybingumą transformacijų metu yra sunku. Nors savo prigimtimi organizacijos kaip socialinis darinys yra gana lanksčios ir gali daugiau ar mažiau sėkmingai susidoroti su išoriniais netikėtumais, vis dėlto nė viena organizacija negali būti tikra dėl netikėtai užklupusių sunkumų įveikos galimybių, tam reikalinga savianalizė, kad nuolat būtų vertinamos realios galimybės (Gittell ir kt., 2006). Esant ekstremalioms sąlygoms, atsparios organizacijos turi reaguoti ir taikyti atsparumu pagrįstas charakteristikas, atsižvelgdamos į savo misiją, viziją ir tikslus (Tarba, Cooper, Ahammad, Khan ir Rao-Nicholson, 2019).

Naujausiuose moksliniuose šaltiniuose atskleidžiama, kad organizacijos atsparumas suprantamas kaip organizacijos kompetencija prognozuoti, strateguoti, veikti ir prisitaikyti prie pokyčių. Atsparumo stiprinimas ne tik padeda organizacijoms efektyviai reaguoti į pokyčius, bet ir didina saugumo jausmą, skatina darbuotojus greitai prisitaikyti prie pokyčių ir padeda išlaikyti stabilų darbuotojų veiklos lygį (Mehta ir kt., 2024). Organizacijos atsparumas yra procesas, per kurį organizacija lavina ir panaudoja savo gebėjimus, kad teigiamai sąveikautų su aplinka, prisitaikydama ir išlaikydama funkcionalumą prieš sunkumus, jų metu ir po jų. Organizacijos atsparumas yra dinamiškas organizacijos prisitaikymo gebėjimas, kuris laikui bėgant vystosi (Dickson, 2025). Šiuo metu sąvoka „organizacijos atsparumas“ analizuojama kaip:

- statinės galimybės – gebėjimas atlaikyti sukrėtimus ir atsigauti po jų;
- dinamiški procesai, per kuriuos organizacija teigiamai prisitaiko ir veiksmingai veikia ir prieš nelaimes, ir jų metu, ir joms praėjus (Zhang, Tang ir Zhang, 2024). Siekiant sukurti organizacijos atsparumą nuolat kintančioje aplinkoje, būtina įdiegti efektyvius pokyčių valdymo sprendimus, tokius kaip lyderystė, atvira komunikacija, darbuotojų įtraukimas į sprendimų

priėmimą, grįžtamasis ryšys ir kt. Organizacijos, kurios teikia didesnį prioritetą organizuotiems pokyčių procesams ir ugdo prisitaikymo kultūrą, geriau atlaiko trikdžius ir dėl to tampa stipresnės (Sarada, Verma, Mergu, Girotra, Shilpi, Raj ir Bhupesh, 2024). Tyrėjai Saeful ir Winadi (2024) organizacijos atsparumą apibrėžia kaip jos gebėjimą reaguoti tokiu būdu, kuris yra efektyviausias esamoje situacijoje, ir atlikti pakeitimus, siekiant sumažinti sukrėtimą. Remiantis minėtų autorių požiūriu, organizacijos atsparumas skirstomas į du tipus:

1) prisitaikantįjį atsparumą, kuris reiškia organizacijos gebėjimą valdyti stabilumo ir pokyčių pusiausvyrą;
2) planavimo atsparumą, reiškiantį nenumatytų atvejų planus, kuriuos organizacija naudoja norėdama numatyti būsimas situacijas ir įtvirtinti tam tikrus vaidmenis ir pareigas.

Tyrėjai Sutcliffe (2011), Radović-Marković (2023), Ingram (2024), Wakrim ir Khaldi (2024), Albino ir Vieira (2025), turintys kitokį požiūrį, pateikia skirtingas organizacijų atsparumo teorijas:

1) dinaminių gebėjimų teorijoje pažymima, kad organizacijos gali kurti atsparumą plėtodamos dinamines galimybes, kurios sukuria gebėjimą pajusti, panaudoti ir perkonfigūruoti išteklius bei kompetencijas, reaguojant į besikeičiančią aplinką;
2) ištekliais pagrįstoje teorijoje pabrėžiama organizacijos išteklių ir galimybių svarba kuriant atsparumą. Organizacijoms reikalingi vertingi ištekliai, kurie padėtų veiksmingai prisitaikyti prie pokyčių;
3) sudėtingų prisitaikančių sistemų teorijoje organizacijas vertinamos kaip sudėtingos, prisitaikančios sistemos, kurios gali savarankiškai funkcionuoti ir vystytis, kad įveiktų sunkumus ir krizines situacijas;
4) patirties (praktikos) teorija orientuota į supratimą, kaip organizacijos gali numatyti netikėtus įvykius, į juos reaguoti ir po jų atsigauti, pasimokydamos iš turimos patirties (praktikos). Organizacijos atsparumas šioje teorijoje apibrėžiamas kaip sistemos gebėjimas prisitaikyti, išlaikyti savo funkcionalumą ir įveikti sutrikimus remiantis organizacijos patirtimi;
5) prasmės kūrimo teorijoje pabrėžiama, kaip svarbu organizacijoms interpretuoti ir įveikti krizes. Veiksmingas sunkumų įveikos prasmės suvokimas gali nulemti laiku priimamus sprendimus, stiprinančius atsparumą;
6) aukšto patikimumo organizacijos teorija apima organizacijas, kurios išlaiko aukštą patikimumo ir atsparumo lygį, nes įsipareigoja siekti saugumo,

dėmesingumo ir nuolatinio mokymosi. Būtent ši teorija suteikia įžvalgų apie adaptyvias organizacinio atsparumo formas sudėtingomis aplinkybėmis;

7) grįžtamojo ryšio teorijoje nustatyta, kaip organizacijos gali naudoti grįžtamąjį ryšį, kad prisitaikytų ir vykdytų nuolatinį stebėjimą, reaguodamos į trikdžius;
8) adaptyvaus ciklo teorija grindžiama ekologinėmis sąvokomis, joje apibūdinama, kaip organizacijos išgyvena augimo, stabilizavimo, prevencijos ir sunkumų įveikos fazes. Šių ciklų supratimas gali padėti kurti atsparumą;
9) atsparumo kaip kultūrinio požymio teorijoje dėmesys sutelkiamas į organizacijos kultūros vaidmenį kuriant atsparumą. Itin svarbi kultūra, skatinanti atvirą bendravimą, mokymąsi apsisaugoti nuo nesėkmių ir prisitaikyti stiprinant atsparumą. Organizacijos kultūra vaidina lemiamą vaidmenį kontroliuojant elgesį, nustatant normas ir lūkesčius, kurie formuoja organizacijos narių požiūrį ir veiksmus;
10) tinklo teorijoje teigiama, kad organizacijos gali sukurti atsparumą kurdamos ir naudodamos partnerių ir suinteresuotųjų šalių partnerystės tinklus, plėtodamos tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Šie tinklai gali skleisti gerąją patirtį, teikti paramą ir pagalbą ne tik veiklos sutrikimo metu, bet ir organizacijai veikiant įprastomis sąlygomis.

Šios teorinės koncepcijos rodo skirtingus požiūrius į tai, kaip organizacijos gali sustiprinti savo atsparumą, o jų taikymas gali skirtis priklausomai nuo konkretaus situacijos konteksto. Apibūdintos teorijos padeda suprasti, kaip organizacijos vystosi ir palaiko atsparumą, ir padeda išskirti pagrindinius mechanizmus ir dinamiką kuriant organizacijos atsparumą.

Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi požiūriai į organizacijų atsparumo perspektyvas:

1) operatyvinis atsparumas – tokį atsparumą išsiugdžiusios organizacijos geba išgyventi sukrėtimą, kurio nebuvo įmanoma suplanuoti, pajėgia atsigauti po netikėtų, stresinių, nepalankių situacijų ir susigrąžinti pirminę būklę, o tai dažnai siejama su gebėjimu adaptyviai interpretuoti ir veikti. Tai organizacijų gebėjimas priimti ir sustabdyti sutrikimus išsaugant pagrindines funkcijas, gebėjimas savarankiškai organizuoti veiklą, mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių (Morales ir kt., 2019);
2) strateginis atsparumas – ilgalaikė perspektyva, galimybių plėtra, gebėjimas paversti grėsmes galimybėmis, identifikuojant unikalias galimybes

ir veiksmingai planuojant bei plėtojant veiklą. Tai dinamiškas procesas, apimantis teigiamą adaptaciją reikšmingų nesėkmių kontekste, nustatant trikdžius, prie kurių galima prisitaikyti ir atsigauti po jų (Hepfer ir Lawrence, 2022).

Pirmuoju atveju organizacijoms svarbu įveikti sunkumus ir sustiprėti, todėl jų atsparumą galima laikyti gebėjimu teigiamai koreguoti savo veiksmus sudėtingomis sąlygomis, dėl kurio organizacijos sustiprėja ir tampa išradingesnės (Vogus, Vogus, Rothman, Sutcliffe ir Weick, 2014). Siekiant įveikti sunkumus, reikalingi neatidėliotini veiksmai, laiku teikiama informacija, žalos įvertinimas, veiksmingas bendradarbiavimas ir išteklių sutelkimas, kad organizacija būtų apsaugota (Ruiz-Martin ir kt., 2018). Organizacija bus atspari, jei sugebės efektyviai įveikti sukrėtimus, o ne bandys jų išvengti, nes jos atsparumas yra tiesiog sugebėjimas atsigauti po netikėtų, stresinių, nepalankių situacijų ir tęsti veiklą ten, kur baigė (Fiksel ir kt., 2015). Antruoju atveju organizacijoms svarbu, pasikeitus aplinkybėms, dinamiškai kurti ar atnaujinti savo veiklos modelius ir strategijas, kad būtų išvengta žlugimo. Sunkumus galima įveikti ir jų padarytą žalą kiek įmanoma sumažinti kuriant ilgalaikes strategijas ir planuojant veiklas, nes strategijų kūrimas, pasirengimas ir planavimas yra susiję su visuma veiksmų, skirtų galimų trikdžių šaltiniui aptikti ir pašalinti arba jų neigiamam poveikiui sumažinti (sušvelninti). Vadinasi, organizacijos, veikdamos ekstremalioje aplinkoje, siekdamos prisitaikyti, valdyti pokyčius ir atsigauti po sukrėtimų, turi nuolat kurti atsparumą. Atsparumas kuriamas atsižvelgiant į aplinkybes, dinamiškas sąlygas ir pamokas, įgytas iš kiekvienos organizacijos unikalios patirties (Baram, 2019).

Tyrėjai Afshar ir Shah (2025) organizacijų atsparumo perspektyvas papildo šiais aspektais:

1) veiklos atsparumas – lanksčių ir technologiškai pagrįstų procesų stabilumo kūrimas, inovacijos, skatinančios paslaugų tęstinumą;
2) darbuotojų atsparumas – gebėjimas kurti lyderystės lankstumą, komandinį darbą, nuolatinį mokymąsi, darbuotojų motyvaciją ir įgalinimą, padedantį įveikti sunkumus;
3) organizacinis atsparumas – organizacijos gebėjimas atremti sukrėtimus, prisitaikyti prie pokyčių ir išlikti aktyviai, gebėti vykdyti pagrindines veiklas net ir esant sutrikimams ar ilgalaikėms krizėms.

Daugėja empiriniais tyrimais pagrįstų įrodymų, kad organizacijų sėkmė priklauso nuo lyderių gebėjimo motyvuoti darbuotojus siekti geriausių rezultatų. Monarca ir Bandiola (2023) nustatė, kad aukštas lyderių profesinių kompetencijų

lygis, apimantis žinių saugojimo, dalijimosi jomis ir panaudojimo aspektus, ir nuoseklus dalijimasis žiniomis turi įtakos organizacijų atsparumui. Lyderystė apima teigiamos darbo aplinkos kūrimą, darbuotojų gerovės puoselėjimą ir įtraukumo, įvairovės bei lygių galimybių kultūros puoselėjimą (Woo ir Kang, 2020). Lyderystė yra vienas iš pagrindinių aspektų, darančių didelę įtaką pasirengimui priimti pokyčius, nes veiksmingas vadovavimas suteikia viziją, gaires ir motyvaciją, kurių reikia norint įveikti sunkumus organizacijoje. Lyderiai, kurie aiškiai bendrauja, įkvepia pasitikėjimo ir puoselėja prisitaikymo kultūrą, gali žymiai padidinti organizacijos pasirengimą pokyčiams (Judi ir Kurniawan, 2024). Vadovavimo vaidmuo yra esminis organizacijoje kalbant apie reagavimą į neapibrėžtumą, strateginį planavimą, adaptaciją, organizacijos kultūrines vertybes, psichologinį saugumą ir inovacinę plėtrą. Tokie svarbūs aspektai kaip pasitikėjimo išlaikymas, bendradarbiavimo plėtra, mokymosi skatinimas ir bendro tikslo siekimas yra itin svarbios sėkmingo vadovavimo dalys organizacijos veikloje (Faisal ir Masroor, 2025). Organizacijos, turinčios kompetentingus vadovus, turi stipresnį socialinės atsakomybės jausmą. Taip yra todėl, kad profesionalūs vadovai labiau rūpinasi ne tik savo reputacija, bet ir ilgalaikiais organizacijos plėtros interesais. Tokie vadovai skatina stipresnį darbuotojų lojalumą ir organizacijos kultūrą viduje, užmezga stabilius santykius išorėje ir kuria pasitikėjimą tarp klientų ir darbuotojų. Kompetentingi vadovai geba greitai mobilizuoti įvairius išteklius, kad būtų galima veiksmingai reaguoti į išorinius sukrėtimus ir reikšmingai padidinti organizacijų atsparumo lygį (Zheng ir Dong, 2025). Organizacijų lyderiai turi rasti prevencinės kontrolės, dėmesingo veiksmo, veiklos optimizavimo ir prisitaikančios inovacijos, atitinkančios organizacijos misiją ir viziją, pusiausvyrą. Šiuo atveju vienas svarbiausių lyderių veiksmų didinant organizacijos atsparumą yra sukurti aiškią ir bendrą viziją, todėl svarbu, kad atitinkami suinteresuotieji subjektai būtų įtraukti, tikėtų bendra sėkme ir prisidėtų prie sprendimų priėmimo organizacijose (Brown, Seville ir Vargo, 2017). Bendras kūrimas ir dalijimasis vizija yra organizacijos narių bendros žinios, įsipareigojimas ir veikla siekiant bendro strateginio tikslo. Kai bendra vizija įsitvirtina tarp įvairių lygmenų personalo, ji ugdo nuoseklumą, bendrą atsakomybę ir iniciatyvumą, o visa tai yra veiksmingos sutrikimų akivaizdoje veiklos elementai (Afshar ir Shah, 2025). Atspariose organizacijose darbuotojai gali įveikti iššūkius ir judėti pokyčių link, kai jaučia savo indėlio ir kūrybiškumo įvertinimą, kai lyderis stiprina motyvaciją ir skatina savo darbuotojus eksperimentuoti, rizikuoti ir taip pasiekti geresnių rezultatų (Gao, 2025).

Prasidėjus 2019 m. pandemijos sukeltai krizei, atsparios organizacijos jau buvo apsisprendusios dėl prioritetų ir žinojo, kaip organizuoti, tęsti veiklą ir išsaugoti savo pajėgumus. Tai leido joms sklandžiai pereiti prie alternatyvių darbo būdų, tokių kaip nuotolinis darbas. Pagal tai, kaip organizacija pasitelkia įvairaus pobūdžio išteklius – finansinius, informacinius, vadybinius ir technologinius, galima atskirti atsparias organizacijas nuo mažiau atsparių (Gečienė ir Raišienė, 2019). Įvairių išteklių valdymas rodo, kaip organizacijos priima kovos su trikdančiais ir netikėtais įvykiais, kurie gali turėti įtakos organizacijai ir jos nariams, strategijas (Jaka, Wahyuni ir Sutyarjoko, 2022). Lyginant moksliniuose šaltiniuose pateikiamas organizacijos atsparumui būdingas charakteristikas, aiškėja, kad pagrindinės savybės yra susijusios su įvairių išteklių paskirstymu, finansine veikla, strateginiu veiklos planavimu. Strateginis valdymas yra pagrindas, kuriuo remdamosi organizacijos gali spręsti įvairius iššūkius ir stiprinti atsparumą kintančioje aplinkoje. Tai leidžia organizacijoms visapusiškai analizuoti savo aplinką ir nustatyti galimybes bei grėsmes, kad jos galėtų priimti tinkamus strateginius sprendimus (Khalif ir Slim, 2024). Strateginis valdymas suteikia organizacijoms galimybę nusistatyti aiškias vizijas, tvirtus strateginius tikslus ir sukurti veiksmingas strategijas, kurios padėtų išvengti sunkumų. Be to, organizacijos remiasi strateginiu valdymu siekdamos atsparumo ir nuolatinio tobulėjimo, o tai padidina jų gebėjimą prisitaikyti prie kintamų ir esamų aplinkos iššūkių (Matebese, 2025). Taigi tvirtas organizacijos valdymas su aiškiai suformuluotomis strategijomis yra labai svarbus stiprinant organizacijos atsparumą, skatinant tvarų augimą ir kuriant ilgalaikę vertę. Pažymėtina, kad organizacijos, kurios sukuria išsamius atsparumo modelius, demonstruoja didelį gebėjimą įveikti iššūkius. Organizacijos atsparumas yra pagrindinis elementas gerinant institucijų veiklą ir palaikant jos tęstinumą besikeičiančioje aplinkoje, leidžiantis organizacijoms sukurti stiprias ir atsparias organizacines struktūras, puoselėti naujovių ir prisitaikymo kultūrą, o visa tai suteikia galimybę veiksmingai spręsti sunkumus ir iššūkius, lanksčiai ir greitai reaguoti į pokyčius.

Vis dėlto organizacijų atsparumo esmė nėra vien gebėjimas išgyventi, svarbu greičiau transformuotis keičiantis ir augti mokantis (Smith ir Elliott, 2007). Vidinė ir išorinė aplinka daro įtaką tam, kaip organizacijos keičiasi, auga ir kaip greitai reaguoja į aplinkos pokyčius ir prisitaiko (Hillmann ir Guenther, 2021). Siekiant sukurti priemones nepalankioms situacijoms įveikti, būtina pasitelkti sisteminį mąstymą, reaguoti į nelaimes stiprinant organizacijų valdymo sistemą ir pasirengiant išorinės aplinkos pokyčiams (Linkov, Fox-Lent, Read, Allen,

Arnott, Bellini, Coaffee, Florin, Hatfield, Hyde, Hynes, Jovanovic, Kasperson, Katzenberger, Keys, Lambert, Moss, Murdoch, Palma-Oliveira ir Woods, 2018). O jei organizacijų atsparumas susijęs ir su išorine, ir su vidine aplinka, vadinasi, jis priklauso nuo organizacijų elgesio, struktūros, vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos elementų sąveikos, nes yra sąveikos procesas, nukreiptas į pozityvius padarinius. Tai veiksminga socialinėje aplinkoje, kur organizacijos tarpusavyje susijusios dėl sugebėjimo išnaudoti netikėtus iššūkius ir prisitaikyti prie pokyčių (Lissack ir Letiche, 2002). Mokslo bendruomenė pradeda plėtoti atsparumo supratimą holistiniu požiūriu įvairiais lygmenimis. Organizacijų atsparumo tema ypač aktuali SPO, nes jos paprastai susiduria su nestabilia politine aplinka, mažais ištekliais, biurokratinėmis sistemomis ir didėjančiais klientų poreikiais (Hollaar, Kemmere, Kocken ir Denktaş, 2025).

Apibendrinant galima pažymėti, kad organizacijų atsparumas yra daugialypė ir dinamiška koncepcija, kuri skirtingose disciplinose apibrėžiama įvairiai, tačiau jos esmė – gebėjimas prisitaikyti prie trikdančių sąlygų, įveikti krizes ir tęsti veiklą net esant nepalankiausioms aplinkybėms. Atsparumas apima ne tik sugrįžimą į stabilią būseną po sutrikimo, bet ir gebėjimą mokytis, transformuotis ir augti, stiprinant organizacijos lankstumą ir ilgaamžiškumą. Atsparumas tampa ne vien organizacijos išlikimo sąlyga, bet ir jos konkurencinio pranašumo bei tvarios plėtros pagrindu. Taigi atspari organizacija nėra tik ta, kuri atsigauna po krizės. Tai ir organizacija, kuri geba paversti sunkumus galimybėmis, stiprėti ir kurti tvarią veiklos ateitį. Atsparumas gali būti suprantamas penkiais aspektais: atsparumas kaip reagavimas, atsparumas kaip dinamiškas funkcionalumas, atsparumas kaip prisitaikymo procesas, atsparumas kaip sugrįžimas ir atsparumas kaip tęstinumas. Organizacijų atsparumo stiprinimo analizė atskleidžia, kad šiuolaikinėms organizacijoms neužtenka vien gebėjimo išgyventi krizes – jos privalo dinamiškai prisitaikyti, transformuotis ir kurti ilgalaikį veiklos tęstinumą. Organizacijų atsparumą lemia ne tik išteklių valdymas ar strateginis planavimas, bet ir organizacinė kultūra, lyderystės kokybė ir gebėjimas mokytis iš patirties. Skirtingose teorijose pabrėžiama, kad atsparumas yra daugiaplanis reiškinys, susijęs tiek su vidiniais, tiek su išoriniais organizacijų veiksniais, o jo stiprinimas reikalauja sisteminio mąstymo ir nuolatinės adaptacijos. Tai leidžia organizacijoms ne tik veiksmingai įveikti netikėtus iššūkius, bet ir paversti juos augimo bei tvarios plėtros galimybėmis.

1.3. Atsparumo stiprinimas socialinių paslaugų organizacijose: nuo iššūkių prie galimybių

SPO, veikiančios dinamiškoje ir dažnai neapibrėžtoje aplinkoje, nuolat susiduria su kompleksiniais iššūkiais, teikdamos paslaugas pažeidžiamoms asmenų grupėms ir atlikdamos svarbų vaidmenį socialinės gerovės sistemoje. Nepaisant to, kad organizacijų atsparumo fenomenas sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio, specifinių empirinių tyrimų, kuriuose nagrinėjamas būtent SPO atsparumas, vis dar akivaizdžiai stokojama, o tai rodo ryškią tyrimų spragą šioje srityje. Williams ir kt. (2017) SPO atsparumą vertina kaip proceso perspektyvą, pabrėždami, kad atsparumo stiprinimas prasideda nuo išteklių ir pajėgumų, kuriuos SPO įgyja prieš krizę, skatina prisitaikymą krizės laikotarpiu ir leidžia mokytis ir tęsti veiklą po krizės. Taigi SPO atsparumo stiprinimas yra procesas, per kurį SPO kuria pajėgumus ir naudoja išteklius sąveikaudama su aplinka, o tai teigiamai pakoreguoja ir palaiko SPO veiklą prieš nesėkmę, jos metu ir po jos (Williams ir kt., 2017, p. 742). SPO atsparumo stiprinimas suprantamas kaip organizacijos gebėjimo veikti krizių metu tobulinimas – tai reiškia gebėjimą prisitaikyti prie išorinių ir vidinių iššūkių, užtikrinti paslaugų teikimą ir tęsti misiją nepaisant ekstremalių situacijų, ekonominių, socialinių ar politinių sukrėtimų. Be to, tai apima gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų, inovatyviai spręsti problemas, mobilizuoti išteklius, palaikyti lanksčias darbo sąlygas, užtikrinti darbuotojų ir klientų gerovę (Boin ir van Eeten, 2013). Nors su lanksčių darbo sąlygų taikymo pavyzdžiais susiduriama beveik visuose sektoriuose, socialinių paslaugų sektoriuje darbo sąlygų lankstumui įtakos turi klientų lūkesčių pokyčiai ir tai, kad paslaugos turi būti teikiamos nenutrūkstamai (Yorulmaz, Baykal ir Eti, 2023).

Mokslinėje literatūroje didelis dėmesys skiriamas socialinių paslaugų klientų poreikiams, tačiau lieka atviras klausimas, kaip klientų poreikiai tenkinami esant ekstremaliai situacijai. Tokiu atveju SPO darbas turėtų būti sutelktas į reagavimą į iššūkius, sunkumų įveiką ir atsparumo stiprinimą (Smith, 2012). SPO atsparumo stiprinimas taip pat grindžiamas kokybe: svarbu, kad teikiamos paslaugos ne tik atitiktų klientų lūkesčius ir patenkintų jų poreikius, bet ir atitiktų standartus. Taip klientų pasitikėjimas bus sustiprintas net sunkumų ir pokyčių akivaizdoje, o SPO veiklos procesai užtikrins veiklos tęstinumą net ir susidūrus su nenumatytomis aplinkybėmis. Svarbu nustatyti kiekviename iššūkyje slypinčias grėsmes ir paversti jas galimybėmis, kad didėtų organizacijos atsparumas (Hollaar ir kt., 2025). Vis dėlto taip pat svarbu ne tik išpildyti klientų lūkesčius, bet ir įtraukti į SPO veiklą darbuotojus ir klientus. Darbuotojų ir klientų įtraukimo į organizacijos veiklą

privalumai apima išteklių įvairovės pripažinimą, didesnį įsitraukimą, stipresnį tapatinimąsi su organizacija, didesnį pasitikėjimo ir lojalumo lygį, geresnį bendradarbiavimą, teigiamą organizacijos įvaizdį, geresnį reagavimą į rinkos pokyčius, taip pat talentų pritraukimą ir išlaikymą (Winnicka-Wejs, 2024). Taigi darbuotojų ir klientų įtraukimas į SPO veiklą ir jos planavimą gali sudaryti sąlygas tolesnei organizacijos plėtrai ir yra svarbus organizacijos atsparumo stiprinimui. SPO atsparumo stiprinimo siekis reikalauja nuolatinių pastangų, priklausančių ne tik nuo pasirengimo, lyderių vadybinių sprendinių užtikrinimo, bet ir nuo žmogiškojo kapitalo, darbuotojų ir jų sąveikos su vadovais (Lv, Wei, Li ir Lin, 2019). SPO darbuotojai, kaip vienas svarbiausių organizacijos išteklių, ypač vertinant per žmogiškojo kapitalo prizmę, atlieka esminį vaidmenį kuriant SPO vertę ir stiprinant jos atsparumą. Suprasdami, kad SPO sėkmė priklauso nuo jos žmogiškojo kapitalo galimybių ir įsipareigojimo, mokslininkai ištyrė žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir organizacijos atsparumo sąveiką. Nustatyta, kad, strategiškai suderindamos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas su atsparumo ugdymo tikslais, SPO gali išugdyti prisitaikančią, novatorišką ir iššūkius įveikti pasirengusią darbuotojų komandą (Wakrim ir Khaldi, 2024). Žmogiškieji ištekliai yra susiję su individualiomis ir komandinėmis elgesio savybėmis, jie – svarbiausias SPO turtas, todėl organizacijos turi nuolat formuoti darbuotojų kompetencijas ir įgūdžius, individualų ir komandinį atsparumą, organizacijos kultūrą. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra ne tik įdarbinimas ir personalo administravimas, bet ir darbuotojų ugdymas bei skatinimas panaudoti savo potencialą ir prisidėti prie SPO tikslų dinamiškoje ir nenuspėjamoje aplinkoje. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris yra suderinamas su SPO tikslais ir strategijomis, atlieka esminį vaidmenį stiprinant atsparumą organizacijoje (Georgescu, Bocean, Vărzaru ir Rotea, 2024). Pastebima, kad individualų atsparumą stiprina organizacijos elgesys, kultūra, darbo rezultatai ir veiklos sėkmė. Individualus atsparumas glaudžiai siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir jų fizine bei emocine gerove, kurią formuoja SPO darbo kultūra. O pačios organizacijos atsparumas stiprėja darbuotojams pozityviai prisitaikant prie pokyčių, nuolat augant ir tobulėjant profesinėje veikloje (Wilkinson ir Potangaroa, 2023). Akivaizdu, kad individualaus atsparumo stiprinimas yra neatsiejamas nuo veiksmingo žmogiškųjų išteklių valdymo. Pastarasis ne tik padeda kurti palankią darbo aplinką, bet ir skatina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir profesinį augimą, kurie tampa kertiniais veiksniais didinant tiek individualų, tiek organizacinį atsparumą. Žmogiškųjų išteklių valdymo integravimas į SPO veiklą ir strateginį planavimą ne tik užtikrina efektyvų

darbuotojų potencialo panaudojimą, bet ir suderina darbuotojų tikslus, viziją ir vertybes su socialinių paslaugų organizacijos strategija, vizija ir vertybėmis, o tai stiprina komandos įsitraukimą ir bendrą SPO atsparumą. Per individualių žmonių sąveiką galėtų stiprėti SPO atsparumas, prie jo prisideda darbuotojų ir darbdavio elgesys – organizacijos atsparumas priklauso ir nuo kiekvieno organizacijos nario, ir nuo pačios organizacijos aplinkos (Mitsakis, 2020). Įgyvendinti ilgalaikius teigiamus pokyčius SPO galima pasitelkus efektyvią tarpasmeninę darbuotojų ir vadovų sąveiką. Priimant vadybinius sprendinius ekstremalios situacijos metu, labai svarbu paskirstyti darbo krūvį ir sistemiškai įvertinti, ar pasikeitus aplinkybėms veikla bus vykdoma taip pat efektyviai, ar bus palaikomas jos tęstinumas ir kartu sustiprintas organizacijos atsparumas (Weis ir Klarner, 2022). Hillmann ir Guenther (2021) nustatė, kad pavieniai asmenys, kolektyvo nariai, dar nėra SPO atsparumo stiprinimo raktas, nes atsparumas yra procedūrinis, dinamiškas asmeninių pajėgumų (individualus atsparumas) ir organizacijos procesų (organizacinis atsparumas) atsako generavimas susiduriant su sunkumais. Taigi SPO atsparumas, veikiant vidinei aplinkai, yra formuojamas atsižvelgiant į organizacijos dėsningumus, kurie priklauso nuo adaptyvaus asmenų ir organizacijos elgesio. Vadinasi, SPO atsparumo stiprinimą, kuris yra susietas su SPO gebėjimu įveikti sunkumus ir tapti stipresnei nei prieš trikdantį įvykį, pagrindžia tiek individualūs, tiek organizaciniai pajėgumai. Mokslininkai, analizuodami SPO atsparumo charakteristikas, pastebi, kad svarbūs ne tik individualūs organizacijų ištekliai, bet ir tinklų kūrimas, nes SPO sieja tinklai, susidedantys iš įvairių susijusių fizinių ir juridinių asmenų ir informacijos srautų, ypač reikalingų organizacijų atsparumui stiprinti. Tokie SPO tinklai ne tik sumažina žlugimo riziką, bet ir sukuria stiprius tarpasmeninius įgūdžius ir socialinius santykius (Khuan, 2024). Sąveikaujant su kitomis organizacijomis, ilgalaikė SPO sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką ir įvertinti suinteresuotųjų šalių socialines patirtis. Vis dėlto SPO ir ją supančios aplinkos santykiai turėtų būti formuojami patikimu socialinės atsakomybės pagrindu (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010). Patikimumo aspektas yra svarbus SPO atsparumo stiprinimo veiksnys, siejamas su jų, kaip socialinių sistemų, gebėjimu užtikrintai veikti ir įveikti sutrikimus (Madni ir Jackson, 2008). Kita vertus, skirtingais laiko tarpais ir skirtingais žlugdančių įvykių etapais reikšmingiausius atsparumo rodiklius parodo atkūrimo laikas, kuris svarbus organizacijai įveikiant trikdžius ir grįžtant į normalią būseną (Boin ir Eeten, 2013).

Analizuojant SPO sugrįžimą ir veiklos vystymą, išskiriamas atkūrimo procesas,

padedantis sutrikusiai organizacijai grįžti į pradinę būklę, buvusią iki sutrikimo, arba pasiekti geresnį veiklos lygį, pertvarkant veiklos procesus, mokantis iš patirties ir naudojantis turimomis galimybėmis (Ramezani ir Camarinha-Matos, 2020). Taigi atkūrimo laikas ir planavimo gebėjimai daro įtaką pusiausvyros susigrąžinimui ir SPO atsparumui. Vienų autorių požiūriu, jei sutrikimai didesni, organizacijos turi išsiugdyti gebėjimą numatyti rizikas, adaptuotis, greitai atsigauti, sukurti naujas galimybes ir išlavinti įgūdžius susidoroti su nenumatytais įvykiais (Morales ir kt., 2019). Kiti autoriai laikosi požiūrio, kad SPO yra atspari ne tik tuomet, kai ji susigrąžina ankstesnį stabilumą ir toliau sėkmingai tęsia veiklą, bet ir tada, kai keičiasi ir taip sumažina pavojų ir sukrėtimų poveikį (Cotta ir Salvador, 2020). Taigi atspari SPO gali tvirtai judėti į priekį, augti ir sustiprėti. Viena vertus, SPO atsparumo stiprinimas yra jos prisitaikymo prie pokyčių galimybių funkcija, kita vertus, atsparumas, padedantis valdyti sukrėtimus, laikomas pagrindiniu kovų su negandomis ir pavojais organizacijose metodu. Kaip pažymi Hillmann ir Guenther (2021), svarbu, kad sudėtingomis sąlygomis veikiančios organizacijos nuolat atgimtų sustiprėjusios ir išradingesnės, nes tik atsparios SPO gali tinkamai funkcionuoti nuolatos besikeičiančioje aplinkoje, kylant nenuspėjamiems sunkumams ir ekstremalioms situacijoms.

Siekdamos paversti iššūkius galimybėmis ir sustiprinti organizacijos atsparumą, SPO turi investuoti į organizacinę kultūrą, palaikančią šią integraciją plėtojant nuolatinį vadovų ir darbuotojų kompetencijų tobulinimą ir skatinant komandinę veiklą įvairiuose organizacijos lygmenyse (Georgescu ir kt., 2024). Nuolatinis kompetencijų tobulinimas yra esminė SPO dedamoji, padedanti profesionaliai reaguoti ir laiku įveikti sunkumus, su kuriais susiduriama per krizę (Osagie, Wesselink, Blok ir Mulder, 2022). Organizacijos narių kompetencijų stiprinimas tiesiogiai koreliuoja su jos gebėjimu prisitaikyti, tobulėti ir taip stiprinti SPO atsparumą. Nuolatinis mokymasis SPO vyksta keliais lygmenimis – asmeniniu, komandiniu, organizaciniu ir tarporganizaciniu. Jis apima žinių įgijimą ir organizacinių pokyčių integravimą, pagrįstą šių žinių taikymu praktikoje. Įgytos žinios, gaunamos tiek iš vidinės, tiek iš išorinės aplinkos, tampa SPO žinių sistemos dalimi ir prisideda prie jos veiklos tobulinimo bei atsparumo stiprinimo (Awad ir Martín-Rojas, 2024). Nuolatinis mokymasis atlieka itin svarbų vaidmenį padedant SPO pasiekti savo tikslus priimti inovacijas ir paskatinti kurti naujas idėjas – inovacijas (Ali Dhahi Al-Amrani ir Abdullahi, 2024). Inovacija SPO suprantama kaip kryptingas kūrybiškumo ir eksperimentavimo skatinimas, naujų darbo metodų diegimas ir technologinių sprendimų taikymas, siekiant tobulinti

veiklos procesus ir kurti paslaugas, geriau atitinkančias klientų poreikius (Garrido-Moreno, Martín-Rojas ir García-Morales, 2024). SPO yra svarbu užtikrinti, kad jų darbuotojai turėtų ne tik reikiamas profesines kompetencijas, bet ir įgūdžius, kurių reikia norint prisitaikyti prie besivystančių skaitmeninių technologijų. Siekdamos šio tikslo, organizacijos turi investuoti į darbuotojų skaitmeninio raštingumo ugdymą ir techninių įgūdžių tobulinimą, kad jie galėtų efektyviai naudotis naujomis technologijomis. Tai sudaro prielaidas sklandžiai prisitaikyti prie darbo kultūros pokyčių, kurie neišvengiamai lydi skaitmeninę transformaciją (Candrasa ir kt., 2024). Nuolatinis mokymasis užtikrina, kad darbuotojų įgūdžiai išliktų aktualūs nuolat vykstant technologiniams pokyčiams. Dėl nuolatinio mokymosi SPO gali geriau ir greičiau suprasti savo klientų poreikius, nes mokymosi procesas – tai žinių kūrimo, įgijimo ir panaudojimo veikla visoje organizacijoje, siekiant sustiprinti atsparumą (Yorulmaz ir kt., 2023). Taigi ryšys tarp nuolatinio mokymosi ir SPO atsparumo gali apimti kompetencijas, įgūdžius, inovatyvius veiklos modelius ir galimybes, kurios leidžia organizacijos nariams tinkamai reaguoti į neapibrėžtas situacijas ir taip užtikrinti rezultatyvią organizacijos veiklą.

Apibendrinant galima pažymėti, kad SPO atsparumo stiprinimas yra kompleksinis reiškinys, grindžiamas gebėjimu mobilizuoti išteklius, prisitaikyti prie pokyčių ir nuolat mokytis. Atsparumą stiprina žmogiškieji ištekliai, jų vadyba ir darbuotojų bei klientų įtraukimas – visa tai kuria pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir tvarią organizacinę kultūrą. Svarbų vaidmenį atlieka nuolatinis mokymasis, inovacijos ir skaitmeninių kompetencijų ugdymas, leidžiantys SPO ne tik įveikti iššūkius, bet ir pasinaudoti jais kaip galimybėmis augti ir stiprėti. Taigi SPO atsparumo stiprinimas palaiko paslaugų tęstinumą, padeda organizacijoms sėkmingai veikti ir paversti patirtus iššūkius galimybėmis.

1.4. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo vystymosi etapai

SPO atlieka itin svarbų vaidmenį krizių metu. Pavyzdžiui, COVID-19 pandemijos laikotarpiu jos veikė nuolat prisitaikydamos prie kintančių sąlygų, megzdamos ryšius, bendradarbiaudamos, būdamos lanksčios ir demonstruodamos gebėjimus, kurie neapsiriboja vien problemų sprendimu. Šios organizacijos demonstruoja situacijos suvokimo, pažeidžiamumo valdymo, prisitaikomumo, tvirtumo, lankstumo ir kitus gebėjimus. Visa tai yra svarbūs SPO atsparumo kriterijai, o jų gebėjimai įveikti sunkumus ir stiprinti atsparumą yra ne tik profesionalios organizacijos, bet ir darbuotojų potencialas. SPO paslaugos teikiamos oriai, novatoriškai, lanksčiai, prisitaikant prie krizinių situacijų ir, nors nelaimės ir krizės kelia

iššūkių organizacijos išlikimui ir atsparumui, jos taip pat rodo ypatingą gebėjimą atsinaujinti ir novatoriškai transformuotis. Tai reiškia naujų išteklių ir galimybių, skatinančių teigiamą socialinę realybę, atsiradimą ir nepertraukiamą SPO paslaugų teikimą klientams. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad siekiant tinkamai įveikti sunkumus taikomi tarpusavyje susiję pasirengimo veiksmai:

- planavimas ir prisitaikymas,
- prevencija,
- pasiruošimas,
- įsisavinimas ir
- reagavimas.

Planavimas pabrėžia krizių ir ekstremalių situacijų numatymą ir pasirengimo tokiems įvykiams svarbą, o prisitaikymo gebėjimai priklauso nuo organizacijos kultūros ir mąstysenos, skatinančios aktyvų požiūrį į pokyčius ir iššūkius (Eichholz, Hoffmann ir Schwering, 2024). Šie veiksmai, kai taikomi kartu, sudaro holistinį organizacijos atsparumo vaizdą, derinant strateginį pasirengimą ir gebėjimą veiksmingai reaguoti susidūrus su sutrikimais. Taigi sukrėtimų įveikai ir SPO atsparumui priskiriamas ne tik veiksmingas reagavimas į nepageidaujamus įvykius, atsigavimas po įvykių, bet ir planavimas dar iki atsirandant tokiems įvykiams. Todėl socialinių paslaugų srityje reikėtų skatinti metodus, padedančius suprasti, kaip stiprinamas SPO atsparumas, kartu analizuojant galimas veiksmų galimybes etapiškai jį stiprinti ir palaikyti ilgalaikėje perspektyvoje. Tai grindžiama prielaida, kad reagavimas į krizines situacijas, kylančias SPO veiklos srityje, gali būti mokymosi šaltinis, turintis įtakos socialinių paslaugų kokybei.

Prevencijos etape SPO atsparumui priskiriamas gebėjimas numatyti, veiksmingai įveikti netikėtus įvykius ir iš jų mokytis, kad būtų sukurta galimybių dinamika, nukreipta į teigiamus organizacijos pokyčius, kuriems reikalingi stabilumo, prisitaikymo, atsinaujinimo, teigiamo funkcionavimo, kompetencijų, gebėjimų, transformacijos ir kūrybiškumo elementai (McManus, Seville, Vargo ir Brunsdon, 2008). Organizacijų atsparumo aspektu pagrindiniai SPO veiksmai yra skatinti mokymąsi pokyčių ir netikrumo kontekste – norą mokytis iš klaidų, įsitraukti į organizacijos plėtrą ir didinti organizacijos lankstumą (Reinmoeller ir Baardwijk, 2005). Lankstumas yra SPO veiklos dalis, svarbi stiprinant galimybes, dėl kurių didėja manevringumas sudėtingose situacijose, ir leidžianti teigiamai ir išradingai reaguoti į reikšmingus pokyčius nesukeliant regresijos (Channa ir kt., 2019). Vadinasi, jei SPO krizė tampa neišvengiama, siekiant įveikti sunkumus ir išvengti netikėtumų svarbu stengtis pasirengti kovai su krizine situacija ir

sunkumus paversti galimybėmis. Norėdama veiklos sutrikimą paversti galimybe, organizacija turi sugebėti integruoti išmoktas pamokas, diegti naujoves ir pasiruošti nenumatytiems atvejams (Atiase, Sarpong, Agbanyo ir Ameh, 2022).

Pasiruošimo etapas apima gebėjimo įvertinti rizikas ugdymą, situacijos suvokimo stiprinimą ir nuoseklų pasirengimą galimai krizei. Tai reiškia prasmės kūrimą, susijusį su situacijos vertinimu, strategijos nustatymu ir pokyčių planavimu (Thielsch, Röseler, Kirsch, Lamers ir Hertel, 2021). SPO pasiruošimas nepalankiems įvykiams, absorbuojant trikdžių poveikį, pripažįstant adaptacinių gebėjimų, atsirandančių dėl organizacijos reagavimo į krizes ir nelaimes, svarbą, yra susijęs su SPO pajėgumais (Salehi ir Veitch, 2020). Tokie pajėgumai reiškia, kad SPO turi tam tikrų įgūdžių ir išteklių, sutelktų į sudėtingos problemos sprendimą ar ilgalaikes nenumatytas situacijas, kai organizacija pereina į kokybiškai naują būseną ne tik dėl reakcijos į konkrečius sutrikimus, bet ir dėl nuolatinio rizikos, streso ir įtampos valdymo bei veiklos planavimo (Kahn, Barton, Fisher, Heaphy, Reid ir Rouse, 2018). Veiklos planavimas ir apribojimų įvertinimas bei kompensacinių mechanizmų sukūrimas gali padidinti SPO prisitaikymą ir atsparumą (Simmie ir Martin, 2010). Planavimas yra svarbus pasirengimo kompromisams etapas ir specifinių kompetencijų, leidžiančių atkurti efektyvumą ir skatinančių SPO atsparumą, ugdymas (Channa ir kt., 2019). Taigi SPO turi derinti efektyvų planavimą su prisitaikymo galimybėmis. Seville, Van Opstal ir Vargo (2015) nustatė, kad efektyviam planavimui ir organizacijos įgalinimui yra svarbus situacijos suvokimas, savalaikis sprendimų priėmimas, organizacijos kultūra ir lyderystė.

Išgyvenimo etape yra svarbu, kad organizacija gebėtų efektyviai įsisavinti informaciją, sukurti konkrečiai situacijai skirtus planus ir imtųsi transformuojančios veiklos, kad būtų galima išvengti trikdančių netikėtumų, keliančių grėsmę organizacijos išlikimui (Duchek, 2020). Šis etapas yra gyvybiškai svarbus siekiant nepertraukiamai teikti klientams aukštos kokybės paslaugas, nes viena iš svarbiausių SPO pareigų – užtikrinti, kad socialinių paslaugų teikimas atitiktų klientų poreikius. Siekdamos įveikti didelių sutrikimų padarinius, SPO turi ugdytis gebėjimą numatyti pokyčius, prisitaikyti, greitai atsigauti ir kurti naujas galimybes, leidžiančias efektyviai reaguoti į nenumatytus įvykius (Morales ir kt., 2019). Kuriant naujas galimybes, būtina analizuoti SPO adaptacijos procesus, kurie leidžia mažinti organizacijų pažeidžiamumą atsižvelgiant į esamas rizikas. Adaptacijos dinamikoje SPO atsparumas yra orientuotas į ateitį ir sudaro prielaidas strategiškai identifikuoti galimybes organizacijoms, susiduriančioms su sunkumais ir pokyčiais. Adaptacinis gebėjimas pripažįstamas gyvybiškai svarbia SPO dalimi, jis

apima organizacijos gebėjimus dirbti ekstremaliomis sąlygomis ir prisitaikyti prie nepalankių įvykių, siekiant ir atkurti SPO veiklą, ir stiprinti atsparumą (Salehi ir Veitch, 2020). Veiklos atkūrimas siejasi ir su vidinės, ir su išorinės aplinkos veiksniais, palengvinančiais sutrikusios organizacijos atsikūrimą (Bento ir kt., 2021). O SPO atsikūrimo ir atsparumo stiprinimo perspektyva reiškia, kad organizacija turi paslėptų išteklių, kuriuos galima suaktyvinti, sujungti ir adaptuoti naujose situacijose, kai kyla sunkumų (Vogus ir kt., 2014). Įveikiant sunkumus organizacijoje, svarbu nedelsiant imtis veiksmų po didelių krizių ar nelaimių, atkurti esminius, kritinius organizacinius ryšius ir nuosekliai, etapais stiprinti SPO atsparumą (Powley, 2009). SPO atsparumo stiprinimas krizinių situacijų metu apima visapusišką strategiją, grindžiamą lankstumu, darbuotojų palaikymu, inovacijų skatinimu, planavimu ir rizikos valdymu. Tyrimai rodo, kad atsparumas – tai ne vien gebėjimas išlikti sudėtingomis aplinkybėmis, bet ir gebėjimas panaudoti sunkumus kaip augimo ir transformacijos galimybę (Mihăescu ir Teacă, 2025). Iš įvairių krizinių patirčių išmoktos pamokos lemia organizacijų plėtros kryptis, pabrėžiant atsparumo svarbą nuolat kintančiame regioniniame ir socialiniame kontekste.

Reagavimo į sutrikimus etapas apima laiku atliekamą kertinių pažeidžiamumų ir krizių valdymą, operatyvų sprendimų priėmimą, nuolatinį mokymąsi ir valdymo strategijų taikymą, kartu stiprinant organizacijos prisitaikymo gebėjimus (Tokakis, Polychroniou ir Boustras, 2019), kritinių procesų užtikrinimą ir darbuotojų bei paslaugų gavėjų saugumo palaikymą. Atsparios SPO šiame etape taiko nenumatytų atvejų planus, mobilizuoja turimus išteklius ir geba lanksčiai keisti organizacinę struktūrą ir procesus, kad užtikrintų veiklos tęstinumą ir sukurtų pagrindą atsparumui (Mamouni Limnios, Mazzarol, Ghadouani ir Schilizzi, 2014). Reagavimas siejamas ir su išorinių perspektyvų poreikiu, grindžiamu prielaida, kad nauja, iš išorės susiformavusi pusiausvyra yra pageidautina būsena. Todėl reagavimo veiksmai nukreipiami į krizinių situacijų neigiamo poveikio mažinimą (Goldschmidt, Paiva ir Irigaray, 2019). Taigi, siekiant stiprinti SPO atsparumą, pasiruošimas, įsisavinimas ir reagavimas yra glaudžiai susiję tiek su vidinės, tiek su išorinės aplinkos aspektais, todėl itin svarbu operatyviai reaguoti ir strategiškai planuoti. Panašų požiūrį į atsparumo proceso etapus pateikia ir kiti autoriai. Jie akcentuoja krizių sukeltų sunkumų epizodus:

- pasirengimas prieš krizę – SPO parengia krizių valdymo planus ir kaupia išteklius;
- prisitaikymas prie krizės – SPO naudojasi sukauptais ištekliais, kad

prisitaikytų prie krizės sukeltų trikdžių;
- pokrizinis etapas – SPO atsigauna po krizės ir susigrąžina įprastą būseną ar net sustiprėja (Smith, Rondi, De Massis ir Nordqvist, 2023).

Literatūros analizė leido susisteminti SPO atsparumo stiprinimo etapus (1 lentelė).

1 lentelė. SPO atsparumo stiprinimo etapai

Eilišk-umas	Etapas	Apibūdinimas	Autoriai
1.	Planavimas	Prevenciniai SPO atsparumo stiprinimo aspektai, pagrįsti numatymu (planavimu), pasirengimu užkirsti kelią trikdžiams.	McManus ir kt. (2008) Channa ir kt. (2019) Eichholz ir kt. (2024)
	Prieš įvykį	Numatymo etapas, apimantis galimybę stebėti vidinius ir išorinius pokyčius, nustatyti galimas grėsmes ir kiek įmanoma pasirengti netikėtoms situacijoms bei įvykiams. Šiame etape pasireiškia gebėjimas greitai nustatyti krizės požymius ir veiksmingai į juos reaguoti.	Thielsch ir kt. (2021) Salehi ir Veitch (2020) Mihăescu ir Teacă (2025)
2.	Išgyvenimas	Sugebėjimas atsispirti ar prisitaikyti prie nepalankių įvykių pasyviai ir aktyviai.	Mamouni ir kt. (2014)
	Įvykio metu	Įveikimo etapas. Per jį SPO taip pat turi sugebėti veiksmingai įveikti netikėtas situacijas. Įveikimas paprastai susijęs su sprendimų kūrimu ir įgyvendinimu.	Powley (2009) Seville ir kt. (2015)
3.	Atsigavimas	Gebėjimas įveikti didelius sutrikimus patiriant mažesnius nuostolius, atsigavimas nuo žemesnio ar esamo iki aukštesnio nei pradinis lygio, atsižvelgiant į pažeidžiamumo lygį, galimybė greitai pereiti (atsigauti) iš vienos būsenos į kitą, sėkmingos ir rezultatyvios veiklos būseną ir sugebėti ją išlaikyti.	Tokakis ir kt. (2019) Erol ir kt. (2010) Morales ir kt. (2019)
	Po įvykio	Adaptacijos etapas, jame atsigaunama po nepageidaujamo įvykio, atkuriamos organizacijos funkcijos ir daugiausia dėmesio skiriama naujų galimybių kūrimui.	Folke (2006) Smith ir kt. (2023)

Šaltinis: sudaryta autorės.

1 lentelėje matyti, kad trys atsparumo etapai remiasi vienas kitu: planavimas ir prevenciniai veiksmai daro įtaką sunkumų įveikimui, įveikimo procesas – perėjimui į sėkmingą būseną ir naujas galimybes. Taigi, susidūrus su netikėtai užklupusiomis nesėkmėmis ir sukrėtimais, svarbūs prevenciniai veiksmai, laiku priimami tinkami sprendimai, prisitaikymas ir naujų galimybių sukūrimas.

Remiantis teorine mokslinių šaltinių analize galima teigti, kad SPO atsparumas daro įtaką organizacijos reakcijai į aplinkos pokyčius – kuo didesnis SPO organizacijos atsparumas, tuo labiau organizacija prisitaiko prie negandų. Jei SPO ištikus krizei nereaguoja, ignoruoja grėsmes, nekuria krizės įveikos planų ir funkcionuoja įprastu būdu, susidūrusi su trikdžiais ji tampa neatspari sunkumams, o tai gali privesti prie žlugimo (Brown ir Heitner, 2023). Neatsparios SPO dažnai nėra tinkamai pasirengusios susidoroti su sunkumais, todėl joms tenka taikyti tik problemų mažinimo ir rizikų valdymo strategijas. O atsparios SPO remiasi sudėtingesnėmis ir labiau integruotomis strategijomis, leidžiančiomis veiksmingai prisitaikyti prie nuolat kintančios išorinės aplinkos. Jos taiko veiklos modelius, kurie stiprina atsparumą ir padeda identifikuoti pagrindinius atsparumo komponentus, kuriuos būtina nuosekliai plėtoti, stiprinti ir valdyti (Butkus, Schiuma, Bartuseviciene, Volodzkiene, Rakauskiene ir Dargenyte-Kacileviciene, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad atsparumo vystymosi procesas apima tris pagrindinius etapus: planavimą, išgyvenimą ir atsigavimą. Planavimo etape organizacija numato galimas grėsmes, kaupia išteklius ir rengiasi netikėtiems įvykiams. Išgyvenimo etape SPO prisitaiko prie krizės, sprendžia problemas ir aktyviai įveikia sunkumus. Atsigavimo etape organizacija atkuria veiklą, stiprina atsparumą ir kuria naujas galimybes, integruodama išmoktas pamokas ir inovacijas. Kiekvienas etapas grindžiamas mokymusi, prisitaikymu, lankstumu ir kūrybiškumu, leidžiančiu SPO ne tik išgyventi krizes, bet ir transformuotis ir klestėti neapibrėžtumo sąlygomis.

1.5. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai

Nustatant SPO atsparumo stiprinimo veiksnius, svarbu identifikuoti ir iliustruoti tuos veiksnius, kurie daro įtaką socialinių paslaugų teikėjų atsparumo lygiui, atsižvelgiant į įvairius vertinimo kriterijus. SPO atsparumas yra individuali kiekvienos organizacijos savybė, kuriai stiprinti reikalingos įvairios priemonės. Ruiz-Mosquera, Olas Palma-García ir López-Carlassare (2025) atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog reikia kurti ir optimizuoti priemones, kurios pagerintų SPO gebėjimą prisitaikyti prie nepalankių situacijų ir po jų atsigauti, kad būtų užtikrinamas paslaugų teikimas klientams. Pabrėžiant SPO, kaip socialinių paslaugų teikėjos, atsparumo svarbą, reikėtų ieškoti novatoriškų strategijų, procesų ir veiksnių, padedančių stiprinti SPO atsparumą. SPO atsparumo stiprinimas yra kompleksinis procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio įvairiems veiksniams, tokiems kaip įgalinanti lyderystė, organizacinės kultūros stiprinimas, efektyvus

rizikų valdymas, darbuotojų kompetencijų ugdymas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas ir pan. (Khuan, 2024). Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad stiprinti SPO atsparumą yra būtina dėl daugelio priežasčių:

- siekiant užtikrinti paslaugų kokybę, nes atsparios SPO geba išlaikyti paslaugų kokybę net ir krizinių situacijų metu;
- siekiant efektyviai valdyti išteklius, nes turinčios išvystytą atsparumą SPO greitai reaguoja į krizines situacijas ir gali efektyviau valdyti išteklius;
- siekiant sumažinti riziką ateityje, nes taikydamos proaktyvų požiūrį ir stiprindamos atsparumą SPO gali ne tik laiku reaguoti į krizines situacijas, bet ir numatyti kylančius iššūkius (Butkus ir kt., 2024).

Nors mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiama įžvalgų apie organizacijų atsparumo stiprinimą, SPO atsparumo stiprinimo veiksnių, kaip organizacijos atsigavimo, augimo ir stiprinimo rezultato, tyrimų nėra daug. Siekiant užpildyti šią spragą, šiame poskyryje analizuojami veiksniai, darantys įtaką SPO atsparumui. SPO atsparumo stiprinimas yra būtinas, nes organizacijos, kurios taiko atsparumo stiprinimo veiksnius, yra geriau pasirengusios numatyti netikėtus įvykius, sutrikimus ir krizes, reaguoti ir prisitaikyti, o kartu užtikrinti nuolatinę veiklą. Organizacijos atsparumo stiprinimas yra svarbus prioritetas įvairaus dydžio ir sektorių organizacijoms. Tam, pasak Hermawan (2025), reikalingi atsparumo stiprinimo veiksniai, darantys teigiamą įtaką organizacijos atsparumui: žinių valdymas, sunkumų įveikos išmanymas ir motyvacija darbui. Taigi organizacijos atsparumą galima stiprinti naudojant strategiją, skirtą veiksniams, kurie daro teigiamą įtaką SPO atsparumui, nustatyti ir įgyvendinti.

Remiantis Magis (2010), atsparumo veiksniai apibrėžiami kaip skirtingi elementai, padedantys organizacijoms sėkmingai susidoroti su netikėtomis situacijomis. Šie elementai yra formuojami organizacijoje. Tyrėjai Pawłowska ir Ndanguza (2025) nurodo tokius pavienius organizacijos atsparumo stiprinimo veiksnius: organizacijos ištekliai, organizacinės kompetencijos, organizaciniai santykiai, organizacinė komunikacija, socialinis kapitalas, organizacijos strategija, organizacinis mokymasis, efektyvios veiklos modelis, tinkamas vadovavimas, organizacinis pasitikėjimas, grėsmės suvokimas, pažinimo kompetencija, emocinė kompetencija, organizacinis efektyvumas, organizacinė kultūra, organizacinis įsipareigojimas, organizaciniai pokyčiai, atsakomybė, organizacinė struktūra. Šie veiksniai daro įtaką SPO atsparumo stiprinimui, tad svarbu, kad organizacija būtų orientuota į tolygų jų paskirstymą. Šiame procese svarbų vaidmenį vaidina vadovaujantys darbuotojai – jų žinios, įgūdžiai, nuostatos, motyvacija ir patirtis

leidžia greitai atpažinti krizę sukeliančius veiksnius, kartu – sustiprinti organizaciją ir stengtis išeiti iš krizinės situacijos, o tai savo ruožtu užtikrina SPO veiklos tęstinumą. Organizacijų atsparumo stiprinimo veiksnių reikia tam, kad, esant ekstremalioms situacijoms, SPO galėtų sėkmingai įveikti sunkumus, vykdyti pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus, atsižvelgdamos į esamus apribojimus, kurti naujus augimo būdus, siekti įveikti nepageidaujamus įvykius ir nuosmukio procesus (Annarelli ir Nonino, 2016). Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad, siekdamos įveikti sunkumus, SPO turėtų aiškiai apibrėžti kiekvieną tęstinį veiklos aspektą ir nustatyti laikinuosius – skubios pagalbos teikimo ir ilgalaikius – atsikūrimo veiksnius (Bailey ir Breslin, 2021). Tokie veiksniai prisidėtų prie veiklos planavimo, sunkumų įveikimo, teigiamų pokyčių kūrimo organizacijoje. Taigi tam, kad būtų užtikrinta sėkminga SPO veikla, reikalingas gebėjimas reaguoti, stebėti trumpalaikius pokyčius ir grėsmes, numatyti ilgalaikes grėsmes bei galimybes ir mokytis iš praeities įvykių, kuriems įtaką daro išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai:

- išorinės aplinkos veiksniai apima globalius pokyčius, socioekonomines charakteristikas, socialinius tinklus, lemiančius tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus, skaitmeninių platformų naudojimą ir kt. Minėti procesai teigiamai veikia SPO atsparumą ir sukuria patikimumo rezultatus, tokius kaip mokymasis iš patirties, dalijimasis žiniomis, atviras bendravimas, laisvų išteklių panaudojimas. Išorinėje aplinkoje išryškėja du organizacijų atsparumo veiksnių pagrindai: struktūrinis-organizacinis ir ekonominis-socialinis (Ruiz-Martin ir kt., 2018);
- vidinės aplinkos veiksniai apima vidinę socialinę kompetenciją ir gebėjimą veikti, vykstant tam tikriems procesams formuojasi organizacinės, žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės charakteristikos (Ramezani ir Camarinha-Matos, 2020). Prie vidinės aplinkos veiksnių priskiriami organizacijos kuriami adaptyvūs veiklos modeliai, leidžiantys sparčiai diegti naujoves, gebėjimas sustiprėti ir išlaikyti savo vertę sutrikimų metu ir po jų (Bailey ir Breslin, 2021). Ne mažiau svarbus ir organizacijos mikroklimatas – tai organizacijos politika ir reglamentai, komunikacijos efektyvumo lygis, santykių tarp darbuotojų kokybė, lyderystė, darantys įtaką organizacijos veiklai (Ben-Hador ir Yitshaki, 2025).

Analizuojant organizacijos atsparumo stiprinimo veiksnius, svarbu atskleisti ir kitas moksliniuose šaltiniuose pateikiamas įžvalgas apie organizacijų atsparumo veiksnių grupes. Skirtingi tyrėjai išskiria tokias organizacijų atsparumo

veiksnių grupes:

- prevencinės kontrolės priemonės – pasirengimas ir planavimas, organizacijos atsparumo stiprinimo priemonių numatymas, misijos ir tikslų suderinimas, efektyvus veiklos tęstinumo procesų ir rizikų valdymas, organizacijos gyvybingumo plėtra, adaptyvus prisitaikymas, standartizuotos procedūros, informacinių sistemų apsaugos priemonės ir kt. (Gerschberger, Ellis ir Gerschberger, 2023);
- strateginis lankstumas – planavimas, situacijos analizė ir pasikartojantis grįžtamasis ciklas yra vienos iš pagrindinių savybių, skatinančių organizacijos atsparumą, organizacija greitai ir efektyviai reaguoja į dinamiškus aplinkos pokyčius ir taip maksimaliai padidina savo funkcionalumą (Afshar ir Shah, 2025);
- rizikų valdymo kompetencija – savalaikis reagavimas ir organizacijos pažanga, rizikos ir padarinių supratimas, organizacijos lankstumas, judrumas, visų rizikų ir krizių organizacijoje reguliarus įvertinimas, nustatymas ir valdymas (Williams ir kt., 2017). Dabartinės rizikos valdymo sistemos turi būti atnaujintos ir suderinamos su neapibrėžtomis situacijomis. Rizikos valdymas yra esminis aspektas, padedantis organizacijoms nustatyti, įvertinti ir valdyti riziką organizacijos lygiu. Tai apima koordinuotą veiklą, leidžiančią organizacijai kontroliuoti riziką (Eichholz ir kt., 2024);
- stipri organizacinė kultūra – organizacijos kultūros, skatinančios organizacijos atsparumą, kūrimas, organizacijos skaidrumas, įsipareigojimai ir iniciatyvumas, funkcijos ir atsakomybė, vizijų ir tikslų perspektyva, vertybės ir aktualumas (Suryaningtyas ir kt., 2019). Kultūra, skatinanti prisitaikymą, nuolatinį mokymąsi ir komandinį darbą, yra atsparios organizacijos pagrindas. Tai apima tokias vertybes kaip pasitikėjimas, įsipareigojimas diegti inovacijas ir bendradarbiauti (Hollaar ir kt., 2025).
- problemų sprendimo kultūra – svarbu puoselėti darbo vietos kultūrą, kuri skatina ir palaiko problemų sprendimą. SPO turėtų sukurti aplinką, kurioje darbuotojai būtų skatinami aktyviai ieškoti sprendimų (Kumar ir Karthikeyan, 2023);
- naujovių taikymas / inovacijos – naujų rinkų tyrimas, naujų technologijų kūrimas ir diegimas, siekis patiems būti inovatoriams savo srityje, išorinės aplinkos sukeltų iššūkių sprendimas, standarto ar modelio įdiegimas organizacijoje, siekiant sumažinti sutrikimų poveikį, pasitelkiant nuolatinį rezultatų gerinimą ir kompetencijų tobulinimą, darbo būdų, technologijų

atnaujinimą (Morales ir kt., 2019). Svarbu derinti prisitaikančius, novatoriškus, įtraukius ir etiškus metodus, kad būtų suformuota atspari valdymo strategija, leidžianti greitai reaguoti į iššūkius (Varis, Kravchuk ir Eldris, 2024);

- atsinaujinimas – užtikrina, kad po trikdžių būtų sustiprintos reikalingos priemonės atsigauti, nes susidūrus su sunkumais ir krizėmis vyksta nuolatinis atsinaujinimo procesas (Hollaar ir kt., 2025). Organizacijos atsigavimo gebėjimai ir infrastruktūriniai sprendiniai, organizacijų mokymasis – informacijos valdymas, organizacijos žinių apie veiklas, susijusias su organizacijos atsparumu, stiprinimas (Sanchis ir kt., 2020);
- skaitmeninė transformacija – skaitmeninės galimybės pagerina prisitaikymo prie negandų greitį, lankstumą ir bendradarbiavimą krizės metu. Skaitmeninės platformos suteikia organizacijoms galimybę pagerinti informacijos mainus atsigaunant po krizių, ruošiantis pokyčiams. Jos taip pat padeda SPO siekti atsparumo (Browder ir kt., 2023). Skaitmeninė transformacija atnešė esminių pokyčių SPO – ji pakeitė paslaugų teikimo ir vidinių procesų valdymo paradigmą. Šioje vis sudėtingesnėje ir dinamiškesnėje aplinkoje skaitmeninė transformacija reiškia skaitmeninių technologijų, tokių kaip dirbtinis intelektas, sensoriniai davikliai, pokalbių sistemos, kritimo davikliai, išmaniosios apyrankės, kompleksinės neįgaliųjų priežiūros sistemos ir kt., taikymą. Visa tai ne tik skaitmenizuoja procesus, bet ir keičia bendrą SPO veiklos modelį. Tokios technologijos kaip robotizuotas procesų automatizavimas ir kitos technologinės sistemos, standartizuodamos ir racionalizuodamos veiklos procesus, pagerina organizacijų gebėjimą išlaikyti atsparumą išorinių sukrėtimų akivaizdoje (Zhang, Li ir Zhao, 2025);
- ekonominis stabilumas – materialiniai ištekliai, finansų valdymas, užtikrinant finansinį stabilumą (Barasa, Mbau, ir Gilson, 2018);
- vadybiniai ištekliai – valdymo procesai, lyderystės praktika, sprendimų priėmimas, sutrikimų modeliavimas ir valdymas, sutrikimų kontrolė (Umoh ir Amah, 2013), situacijos suvokimas, žmogiškasis kapitalas, psichologinis atsparumas, žmogiškųjų išteklių valdymas skatinant darbo našumą (Trijp, Boersma, Trijp ir Groenewegen, 2019), grįžtamasis ryšys teikiant konstruktyvius atsiliepimus darbuotojams;
- pokyčių valdymas – sėkmingas pokyčių valdymas stiprina ne tik organizacijų atsparumą kaip mechanizmą, bet ir vidinių prisitaikymo ir atsigavimo

gebėjimų ugdymą (Afshar ir Shah, 2025);

- dalijimasis žiniomis ir nuolatinis mokymasis – skatinimas dalytis žiniomis reiškia, kad labai svarbus yra darbuotojų pasitikėjimas savo problemų sprendimo įgūdžiais. SPO turėtų skatinti darbuotojų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą, kad jie galėtų mokytis vieni iš kitų problemų sprendimo patirties ir metodų (Kumar ir Karthikeyan, 2023). Organizacijos mokymosi, stebėsenos ir vertinimo mechanizmai yra įtraukiami į organizacijos pokyčių iniciatyvas. Šie mokymosi ciklai veikia kaip atsparumo pagrindas, atsižvelgiant į tai, kad per juos organizacijos prisimena, kas jas paveikė praeityje, ir tobulina reakciją į krizines situacijas ateityje (Afshar ir Shah, 2025);
- žmogiškieji ištekliai – žmogiškųjų išteklių valdymo praktika ir emocinis intelektas daro reikšmingą įtaką organizacijos atsparumui. Svarbų vaidmenį kuriant organizacijos atsparumą vaidina ryšys tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, dalijimosi žiniomis ir emocinio intelekto (Monarca ir Bandiola, 2022);
- asmeniniai ištekliai – savireguliacija, savikontrolė, tvirtumas, jautrumas, išradingumas ir optimizmas, prisidedant prie geresnių darbo sąlygų ir sutrikimų įveikos (Pocius ir Burneika, 2017). Čia svarbus asmens, galinčio daryti įtaką veiklos rezultatams, įskaitant gebėjimą numatyti pokyčius, kurti planus ir spręsti problemas, įsitraukimas (Conz ir Magnani, 2020);
- aiški ir atvira komunikacija – organizacijos atsparumui būtinas efektyvaus ir atviro bendravimo palaikymas visais organizacijos lygmenimis. Organizacijos, kurios gerai bendrauja viduje ir su išoriniais suinteresuotaisiais subjektais, gali greitai reaguoti į bet kokią krizę (Hollaar ir kt., 2025);
- tarpinstitucinis bendradarbiavimas – partnerystė su išorės suinteresuotosiomis šalimis, socialiniais partneriais leidžia dalytis ištekliais, patirtimi ir žiniomis, valdyti riziką ir efektyviau diegti naujoves, o tai didina SPO veiklos efektyvumą ir skatina inovacijas (Zapłata ir Matyjaszczyk, 2025).

Afshar ir Shah (2025) tyrimuose identifikuoti organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai iš dalies sutampa su kitų autorių išryškintais veiksniais, tačiau yra konceptualizuojami skirtinga terminija. Šis sutapimas leidžia pažymėti, kad, nors yra terminologinių skirtumų, mokslinėje literatūroje vis labiau konsoliduojasi bendras požiūris į esminius organizacijų atsparumo stiprinimo veiksnius, kurie sudaro teorinį pagrindą tolesnei jų analizei:

- gebėjimas mokytis ir diegti inovacijas;

– suinteresuotųjų šalių ir tinklų reagavimas;
– lankstus sprendimų priėmimas ir lyderystė;
– organizacinis nepriklausomumas ir valdymo lankstumas.

Sugrupavus organizacijų atsparumo stiprinimo veiksnius, matyti, kad SPO atsparumui įtaką daro išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, organizaciniai, ekonominiai ir socialiniai ištekliai.

Organizacijų atsparumo veiksnių teorinė analizė leidžia sugrupuoti išgrynintas pagrindines SPO atsparumo stiprinimo veiksnių sritis. Jos detalizuojamos 2 lentelėje.

2 lentelė. SPO atsparumo stiprinimo veiksniai

Eil. Nr.	Atsparumo veiksnių sritys	SPO atsparumo stiprinimo veiksniai	Šaltinis
	Vidinės aplinkos atsparumo stiprinimo veiksniai		
1.	Organizaciniai ištekliai ir struktūrinės charakteristikos	Organizacijos patirtis, veiklos efektyvumas, finansinis stabilumas, proaktyvumas, novatoriškumas, strateginis mąstymas, pokyčių planavimas, tikslų dermė, patikimumas, skaidrumas, atsakomybės pasidalijimas, organizacinė kultūra, lankstumas, gebėjimas prisitaikyti, savianalizė, infrastruktūra, žinių valdymas, motyvacija, organizacinės kompetencijos, komunikacija, strategija, mokymasis, pasitikėjimas, grėsmės suvokimas, įsipareigojimas, struktūra, mikroklimatas, problemų sprendimo kultūra	Annarelli ir Nonino (2016) Williams ir kt. (2017) Sanchis ir kt. (2020) Gerschberger ir kt. (2023) Suryaningtyas ir kt. (2019) Morales ir kt. (2019) Hermawan (2025) Pawłowska ir Ndanguza (2025) Ben-Hador ir Yitshaki (2025) Hollaar ir kt. (2025) Afshar ir Shah (2025) Kumar ir Karthikeyan (2023)
2.	Žmogiškieji ištekliai ir personalo valdymas	Darbuotojų informuotumas, specializuotos žinios, įgūdžiai, bendrosios ir profesinės kompetencijos, psichologinis atsparumas, darbo našumas, žmogiškasis kapitalas, tarpasmeniniai santykiai, savikontrolė, sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas	Ramezani ir Camarinha-Matos (2020) Bailey ir Breslin (2021) Pocius ir Burneika (2017) Umoh ir Amah (2013) Trijp ir kt. (2019) Sanchis ir kt. (2020) Pawłowska ir Ndanguza (2025) Afshar ir Shah (2025) Monarca ir Bandiola (2022)

3.	Vadovavimo ir įgalinančios lyderystės kompetencijos	Gebėjimas telkti ir teikti paramą, strateginis valdymas, išteklių valdymas, vadovavimo praktikos, derybų įgūdžiai, gebėjimas derinti poreikius ir iššūkius, asmeninė ir socialinė atsakomybė, specifiniai lyderystės bruožai	Conz ir Magnani (2020) Linkov ir kt. (2018) Weis ir Klarner (2022) Brown ir kt. (2017) Gečienė (2020)
	Išorinės aplinkos atsparumo stiprinimo veiksniai		
4.	Partnerystė ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Partnerystės ir tinklų kūrimas, partnerystės proceso efektyvumas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, partnerių įvairovė, bendruomenės įtraukimas, veiksminga komunikacija, pasitikėjimas bendra sėkme	Ruiz-Martin ir kt. (2018) Zapłata ir Matyjaszczyk (2025)
5.	Socioekonominės ir teisinės aplinkos charakteristikos	Teisinė aplinka, įstatymai, globalizacija, socialinis teisingumas, politiniai sprendimai, socialinė politika ir gerovė, socialiniai tinklai, ekonomikos augimas, pramonės pokyčiai, efektyvus rizikos valdymas	Umoh ir Amah (2013) Ruiz-Martin ir kt. (2018) Eichholz ir kt. (2024)
6.	Skaitmeninė technologinė transformacija	Technologijų prieinamumas, technologijų ir telekomunikacijų sistemų atnaujinimas, naujų modelių įdiegimas, skaitmeninių platformų naudojimas, inovacijos, atsinaujinimas	Browder, Dwyer ir Koch, (2023) Zhang, Li ir Zhao (2025) Varis ir kt. (2024) Hollaar ir kt.(2025)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant lentelėje pateiktas įžvalgas, galima teigti, kad šešias pagrindines SPO atsparumo veiksnių sritis sudaro atskiri vidinės ir išorinės aplinkos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai.

Siekiant konceptualiai apibrėžti SPO atsparumo stiprinimo veiksnius, atlikta mokslinės literatūros analizė. Leidinių paieška buvo vykdoma akademinės literatūros paieškos platformoje *Google Scholar*. Buvo ieškoma šaltinių, kuriuose minimi šie raktažodžiai: SPO atsparumas, SPO atsparumo veiksniai, SPO atsparumo stiprinimo veiksniai. Analizei pasirinktas pastarųjų septynerių metų laikotarpis. Duomenų analizė buvo atliekama trimis etapais:

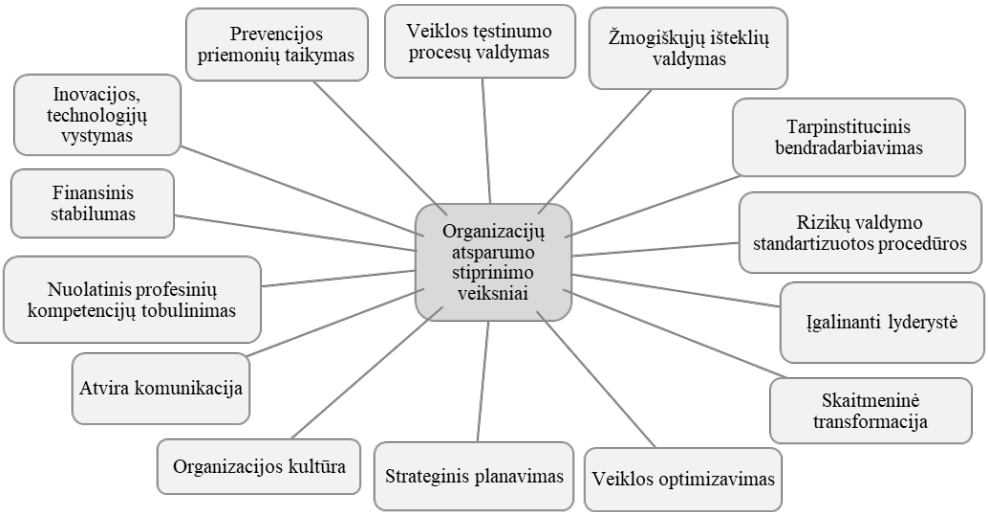
– pirmajame etape atrinkta 11 mokslinių šaltinių, visiškai atspindinčių analizuojamą temą 2018–2022 m. laikotarpiu: Morales ir kt. (2019), Suryaningtyas ir kt. (2019), Sanchis ir kt. (2020), Bailey ir Breslin (2021), Trijp ir kt. (2020), Ramezani ir Camarinha-Matos (2020), Conz ir Magnani

(2020), Gečienė (2020), Linkov ir kt. (2018), Weis ir Klarner (2022), Ruiz-Martin ir kt. (2018);

- antrajame etape pakartota užklausa pagal tuos pačius raktažodžius, tačiau netaikytas laiko filtras. Šiame etape atrinkti 23 moksliniai šaltiniai: Lissack ir Letiche (2002), McManus ir kt. (2008), Sheffi (2008), Gibson (2010), Erol ir kt. (2010), Chandra ir kt. (2013), Umoh ir Amah (2013), Sanchis ir Poler (2013), Gilly ir kt. (2014), Tadić, Aleksić, Stefanović ir Arsovski (2014), Mamouni Limnios (2014), Fiksel ir kt. (2015), Kantur (2015), Seville ir kt. (2015), Woods (2015), Folke (2006; 2016), Annarelli ir Nonino (2016), Geoffroy ir kt. (2016), Ortiz-de-Mandojana ir Bansal (2016), Williams ir kt. (2017), Pocius ir Burneika (2017), Brown ir kt. (2017);
- trečiajame etape pakartota užklausa pagal tuos pačius raktažodžius, pasirenkant jau kitą – pastarųjų dvejų metų laikotarpį: 2023–2025 m. Šiame etape atrinkta 16 mokslinių šaltinių: Ruiz-Mosquera ir kt. (2025), Khuan (2024), Butkus ir kt. (2024), Hermawan (2025), Pawłowska ir Ndanguza (2025), Ben-Hador ir Yitshaki (2025), Hollaar ir kt. (2025), Afshar ir Shah (2025), Eichholz ir kt. (2024), Hollaar ir kt. (2025), Kumar ir Karthikeyan (2023), Varis ir kt. (2024), Browder ir kt. (2023), Zhang ir kt. (2025), Kumar ir Karthikeyan (2023), Zapłata ir Matyjaszczyk (2025).

Mokslinių šaltinių analize siekta kuo plačiau atskleisti tematiką, taip pat aptikti autorius, kurie atlieka organizacijų atsparumo srities tyrimus ir yra šios temos autoritetai. Taip buvo identifikuoti pagrindiniai SPO atsparumo stiprinimo veiksniai, kurie minėtuose šaltiniuose pagal pateikiamus raktažodžius kartojosi daugiau nei po 3 kartus.

Per teorinę analizę identifikavus veiksnius, kurie svarbūs stiprinant SPO atsparumą, paaiškėjo, kad atskiri veiksniai, moksliniuose šaltiniuose išskiriami kaip labiausiai stiprinantys SPO atsparumą, sudaro 14 atsparumo stiprinimo veiksnių grupių (2 pav.).



2 pav. SPO atsparumo stiprinimo veiksnių modelis
Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiame modelyje pavaizduoti SPO atsparumo stiprinimo veiksniai daro įtaką SPO atsparumo stiprinimui ir pasirengimui neplanuotiems išorės pokyčiams sukrėtimų kontekste.

Siekiant visapusiškai atskleisti SPO atsparumo stiprinimo veiksnius, tiek 2 lentelėje, tiek 2 paveiksle pateikiami du tarpusavyje susiję, tačiau skirtingus analizės tikslus atspindintys rezultatai. 2 lentelėje pateikiamos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksnių sritys, sugrupuotos pagal remiantis teorine analize identifikuotas vidinės ir išorinės aplinkos dimensijas. O 2 paveiksle pateikiamas apibendrintas modelis, kuriame vizualiai pavaizduota 14 dažniausiai mokslinėje literatūroje pasikartojančių SPO atsparumo stiprinimo veiksnių. Šis modelis grindžiamas 2 lentelėje pateiktų duomenų analize ir sinteze, tačiau jame akcentuojami esminiai, dažniausiai literatūroje pasikartoję veiksniai, kurie formuoja SPO atsparumo stiprinimo pagrindą.

Siekiant patikrinti ir patikslinti teorinėje dalyje identifikuotų organizacijų atsparumo veiksnių svarbą praktiniame kontekste, t. y. nustatyti, kurie iš teorinėje analizėje išskirtų veiksnių realiame SPO veiklos kontekste yra patys svarbiausi SPO veikiant ekstremalios situacijos metu, buvo atliktas tyrimas ir juo remiantis SPO atsparumo stiprinimo veiksniai suranguoti pagal svarbą. Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimas atliktas platinant klausimyną sistemoje apklausa.lt. Klausimyno nuoroda išsiųsta 120 SPO vadovų internete skelbiamais įstaigų el. pašto adresais. Respondentų buvo prašoma suranguoti SPO atsparumo

stiprinimo veiksnius pagal svarbą, priskiriant jiems vietą nuo pirmos iki keturioliktos; pirma vieta – pats svarbiausias veiksnys, keturiolikta vieta – nesvarbiausias veiksnys (3 lentelė). Gautiems rangams buvo apskaičiuotas aritmetinis vidurkis, analizuoti objektai surikiuoti pagal gautas reikšmes. Taip matyti, kurie veiksniai yra svarbiausi, o kurie – mažiau svarbūs.

3 lentelė. Organizacijų atsparumo veiksniai pagal svarbą

Vieta	Organizacijų atsparumo veiksniai	Svarbos indeksas
1.	Nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas	4,594059
2.	Veiklos optimizavimas	5,405941
3.	Įgalinanti lyderystė	5,534653
4.	Inovacijos, technologijų vystymas	5,534653
5.	Strateginis planavimas	5,90099
6.	Veiklos tęstinumo procesų valdymas	6,435644
7.	Rizikų valdymo standartizuotos procedūros	6,762376
8.	Organizacijos kultūra	7,415842
9.	Finansinis stabilumas	7,663366
10.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	8,059406
11.	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	8,653465
12.	Atvira komunikacija	9,39604
13.	Skaitmeninė transformacija	11,366337
14.	Prevencijos priemonių taikymas	12,277228

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant lentelėje pateiktą rangavimą paaiškėja, kad rezultatai iš esmės sutampa su tais, kurie pristatomi teoriniuose darbuose. Tyrimu nustatyta, kad svarbiausia – nuolat tobulinti profesines kompetencijas, optimizuoti veiklą, taikyti įgalinančios lyderystės metodą, diegti inovacijas ir vykdyti informacinių technologijų plėtrą, strategiškai planuoti veiklą, siekiant užtikrinti jos tęstinumą, valdyti rizikas taikant standartizuotas procedūras, stiprinti organizacijos kultūrą, užtikrinti finansinį stabilumą, žmogiškųjų išteklių valdymą ir plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Tyrimo dalyvių nuomone, mažiau svarbūs veiksniai stiprinant SPO atsparumą yra atvira komunikacija, skaitmeninė transformacija ir prevencijos priemonių taikymas.

Atlikus SPO atsparumo stiprinimo veiksnių analizę, galima daryti prielaidą, kad SPO atsparumo stiprinimo veiksniai yra reikšmingi užtikrinant socialinių paslaugų kokybę ir stiprinant SPO atsparumą.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad SPO atsparumui įtaką daro išorinės

ir vidinės aplinkos veiksniai, apimantys organizacinius išteklius ir struktūrines charakteristikas, žmogiškuosius išteklius ir personalo valdymą, vadovavimo ir įgalinančios lyderystės kompetencijas, partnerystės ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektus, socioekonominės ir teisinės aplinkos charakteristikas ir skaitmeninę technologinę transformaciją. Teoriniame lygmenyje išryškėja struktūrinis-organizacinis ir ekonominis-socialinis SPO atsparumo stiprinimo veiksnių pagrindai. Nustatyti svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai yra nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, veiklos optimizavimas, įgalinanti lyderystė, inovacijos, technologijų vystymas, strateginis planavimas, veiklos tęstinumo procesų valdymas, rizikų valdymo standartizuotos procedūros, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

II. REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO TEORINĖS CHARAKTERISTIKOS

Regionų socialinio tvarumo problematika šiuolaikinėje dinamiškų pokyčių aplinkoje įgyja vis didesnę teorinę ir praktinę reikšmę. Šiame skyriuje analizuojamos Lietuvos regionų socialinio tvarumo charakteristikos ir identifikuojami pagrindiniai regionų socialinio tvarumo rodikliai.

2.1. Regionų socialinio tvarumo samprata: teoriniai požiūriai

Pastaruoju metu regionų plėtros analizėje vis didesnis dėmesys skiriamas ne tik ekonominiam ir aplinkosauginiam vystymuisi, bet ir regionų socialinio tvarumo stiprinimui. Socialinis tvarumas apima gebėjimą užtikrinti regiono gyventojų gerovę, socialinę įtrauktį ir tampa svarbiu regioninės politikos ir plėtros diskusijų aspektu. Regioninės plėtros politinėse diskusijose daugiau dėmesio skiriama konkurencingumui, technologijų augimui ir išorinių ekonominių sukrėtimų šalinimui (Sutton ir Arku, 2023). Mokslo bendruomenėje dažniau analizuojami su aplinkos ir ekonomikos, o ne su socialiniu tvarumu susiję klausimai. Kai kurie tyrimai, skirti tvarumui, apskritai neapima socialinio tvarumo aspekto (Weder, Yarnold, Mertl, Hübner, Elmenreich ir Sposato, 2022). Taigi regionų ekonominė, socialinė ir aplinkos būklės raida ir šalies regionų skirtumų mažinimo problematika sulaukia vis daugiau politikų, mokslininkų ir regioninės plėtros specialistų dėmesio, todėl diskusija apie ateities perspektyvas perauga į diskusiją apie reagavimo gebėjimus, prisitaikymo galimybes ir regionų socialinio tvarumo problematiką (Cope, Kernan, Sanders ir Ward, 2022).

Analizuojant Lietuvos regionų socialinį tvarumą, aktualu atskleisti regiono sampratą. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatyme **regionas** apibrėžiamas kaip vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama regioninė politika. Tame pačiame įstatyme regioninė politika apibūdinama kaip valstybės, savivaldybių ir kitų institucijų koordinuota veikla, kurios tikslas – formuoti įvairų poveikį regionų socialinei ir ekonominei plėtrai, mažinti tarpregioninius skirtumus ir skatinti vienodą ir tvarų vystymąsi visoje šalies teritorijoje (Regioninės plėtros įstatymas, 2000, akt. red. 2025). Pagal Regioninės politikos baltąją knygą (2017) vienas pagrindinių Lietuvos regioninės politikos principų yra įtraukių, įgalintų ir kompetentingų regionų kūrimas, o savivaldos institucijos, valstybės įstaigos ir verslo subjektai laikomi pagrindiniais šio proceso vykdytojais. Siekiant

regionų socialinio tvarumo, kiekvienam regionui rekomenduojama turėti savo tvaraus vystymosi strategiją, atitinkančią bendrą socialinio tvarumo koncepciją. Tokios strategijos kūrimas grindžiamas integruotu požiūriu, apimančiu pagrindines valstybės ekosistemos ir socialinės sistemos teorijas, siekiant suformuoti holistinę, daugiadisciplinę regionų tvaraus vystymosi viziją (Costa ir Matias, 2020). Taigi Lietuvos regionų socialinis tvarumas yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti vienodą ir tvarų vystymąsi visoje šalyje.

Analizuojant regionų socialinio tvarumo sampratą, nustatyta, kad mokslinėje literatūroje pateikiamas **regionų socialinio tvarumo** terminas yra lankstus (Silva ir Nyobe, 2023). Pasigilinus į termino „tvarumas“ semantinę reikšmę (Lietuvių kalbos žodynas) matyti, kad tvarus reiškia pastovus, nekintantis, ilgai trunkantis. Anglų kalboje terminas „tvarus“ atitinka žodį *sustainable*. Nagrinėjant termino „tvarumas“ ištakas galima teigti, kad „tvarumas“ atsirado aplinkos tyrimų erdvėje ir juo buvo apibūdinamas biologinis gebėjimas prisitaikyti ir klestėti nepalankiomis aplinkos sąlygomis (Foster ir Barnes, 2012). O terminas „socialinis“ yra susijęs su visuomenės gyvenimu, padėtimi, visuomenine apsauga, aprūpinimu (Lietuvių kalbos žodynas). Taigi siedami terminus „socialinis“ ir „tvarumas“ gaunam pastovų, nekintantį, ilgalaikį reiškinį, susijusį su visuomenės gyvenimu. Kaip rodo tyrimai, socialinis tvarumas analizuojamas kaip nauja tvaraus vystymosi diskurso kryptis, besiplėtojanti kaip pažangos trūkumas sprendžiant socialines problemas (Woodcraft, 2015). Socialinis tvarumas reiškia dabartinių ir būsimų kartų gebėjimą kurti sveikus, įtraukius ir lygiateisius regionus. Jis pabrėžia žmonių gerovę, socialinį teisingumą, kultūros išsaugojimą ir bendruomenių gebėjimą prisitaikyti prie socialinių iššūkių. Šis tvarumo matmuo atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį užtikrinant, kad regionų plėtros pažanga nevyktų socialinės sanglaudos ar lygybės sąskaita (Judijanto, 2025).

Todėl šioje monografijoje neapsiribojama vien regionų tvarumo analize, o bendrąja prasme nagrinėjamas Lietuvos regionų socialinis tvarumas, kurio tikslai yra pagrįsti visuomenės veikla ir moraliniais bei socialiniais standartais. Socialinis tvarumas yra menkai apibrėžta ir ištirta tvaraus vystymosi dimensija. Vieni autoriai jį apibūdina kaip dėmesį socialinei integracijai ir socialinio bei erdvinio susiskaidymo mažinimą (Hellberg, 2023). Kiti autoriai teigia, kad socialinio tvarumo ir tvaraus vystymosi sąsaja yra ypač aktuali atsižvelgiant į tokius pasaulinius iššūkius kaip klimato kaita, pajamų nelygybė ir kultūriniai skirtumai (Judijanto, 2025). Remiantis mokslinės literatūros analize, socialinio tvarumo samprata atsiskleidžia įvairiais pavidalais: nors tyrėjai ją nusako skirtingais

terminais, pagrindiniai elementai išlieka panašūs. Woodcraft (2015) socialinį tvarumą apibūdina kaip tvarių, sėkmingų procesų kūrimą, skatinant visuomenės gerovę, suprantant, ko žmonėms reikia tuose regionuose, kuriuose jie gyvena ir dirba. Socialinis tvarumas reiškia visuomenės gebėjimą ilgą laiką išlikti subalansuotai ir darniai, užtikrinant visų jos narių įtrauktį ir gerovę, nepriklausomai nuo jų kilmės ar tapatybės. Rodríguez-Araneda ir Livacic-Rojas (2025) pažymi, kad socialinis tvarumas yra tvarių, sėkmingų vietų kūrimo procesas, skatinantis gerovę, kaip ją apibrėžia toje vietovėje gyvenantys ir dirbantys žmonės. Kiti autoriai teigia, kad socialinis tvarumas yra gyvybiškai svarbus tvaraus regionų vystymosi elementas, kuris apima tokius socialinius aspektus kaip socialinės vertybės, lygybė ir teisingumas, pagrindinių poreikių tenkinimas, sauga ir sveikata, bendruomeniškumas, socialinis kapitalas, žmogaus teisės, skurdo mažinimas ir gyvenimo kokybės gerinimas (Szalkowski ir Johansen, 2024). Socialinis tvarumas yra plati sąvoka, apimanti bendruomenės gerovės, demokratijos, piliečių dalyvavimo, bendruomenės įsitraukimo, socialinių paslaugų, socialinės infrastruktūros, žmogiškojo ir socialinio kapitalo, socialinio teisingumo, bendruomenės plėtros ir lygybės klausimus (Albino ir Vieira, 2025). Socialinis tvarumas apima daugybę socialinių darnaus vystymosi aspektų – darnus vystymasis bus nepasiekiamas be žmonių gyvenimo kokybės gerinimo, teisingumo, taikos ir pagarbos žmogaus teisėms ir pagrindinėms laisvėms užtikrinimo, t. y. socialinės plėtros (Rodríguez-Araneda ir Livacic-Rojas, 2025). Mokslinių šaltinių analizė rodo, kad mokslininkai socialinį tvarumą laiko pagrindiniu daugelio aplinkybių elementu, akcentuodami žmogaus gyvenimą kaip neatsiejamą ekologinių tikslų įgyvendinimo priemonę. Kai kurie mokslininkai ir praktikai, kaip antai Cuesta, Madrigal ir Pecorari (2022), netgi pradėjo socialinį tvarumą vertinti kaip dominuojančią tvarumo dimensiją. Į socialinio tvarumo sampratą įtraukiami ir gamtos išteklių bei aplinkosaugos aspektai, tvarumo pagrindu laikant racionalų gamtos kapitalo naudojimą (Long, Yu, Sun, Wang, Klemeš, Xie, Wang, Li ir Wang, 2020). Įvairus socialinio tvarumo tikslų pobūdis kelia papildomų diskusijų vertinant visuomenės perspektyvas, nes socialinis tvarumas suvokiamas kaip ilgalaikis tikslas, kurio siekti reikia nuolat (Costa ir Matias, 2020). Regionų socialinio tvarumo idėjos esmė yra ta, kad dabartiniai sprendimai neturėtų pakenkti perspektyvoms išlaikyti ar pagerinti gyvenimo lygį ateityje. Tai reiškia, kad ekonominės ir socialinės sistemos turėtų būti valdomos taip, kad visuomenė pragyventų iš savo išteklių paskirstymo, išlaikydama ir gerindama turto bazę, kad ateinančios kartos galėtų gyventi taip pat ar geriau (Eizenberg ir Jabareen, 2017). Taigi regionų socialinį

tvarumą galima apibūdinti kaip regioninės sistemos aplinkos būklės išsaugojimą. Svarbu ne tik išsaugoti dabartinę būklę, bet ir sudaryti sąlygas būsimos plėtros galimybėms, nes žmonės turi gyventi ir dirbti ne tik šiuo metu, bet ir ateityje. Plėtojant regionų socialinio tvarumo sampratą atskirose srityse, galima išskirti tokius pagrindinius teorinius aspektus:

- ekologinėje plotmėje socialinis tvarumas apima gamtos išteklių ir aplinkos tvarumą bei socialinės gerovės plėtrą, nes išteklių trūkumo ir suvaržymų aplinkoje maksimali socialinė gerovė yra neišvengiamas pasirinkimas, siekiant tvaraus regionų vystymosi;
- socialiniuose moksluose regionų socialinis tvarumas apima sąsają su regionine adaptacija, todėl turi tvirtą ryšį su evoliucija (Dorninger, Hornborg, Abson, von Wehrden, Schaffartzik, Giljum, Engler, Feller, Hubacek ir Wieland, 2021);
- ekonomikos sistemoje regionų socialinis tvarumas siejamas su įvairialype ekonomika, įskaitant mažas pažangias gamybos pramonės šakas, verslo įmones, švietimo, sveikatos ir socialines organizacijas. Pažangios technologinės ir socialinės naujovės bei nauji valdymo būdai gali paskatinti plataus masto ekonominius pokyčius regionuose ir tarp jų (Tolstykh ir kt., 2020);
- socialinės veiklos srityse regionų socialinį tvarumą galima užtikrinti užtikrinant socialinę plėtrą ir stiprinant informacijos ir komunikacijos technologijų plėtrą (Wohlfahrt, Ferchaud, Gabrielle, Godard, Kurek, Loyce ir Therond, 2019);
- vadybiniu požiūriu regionų socialinis tvarumas analizuojamas kaip vadybinė paradigma per verslumo ekosistemų brandos lygį, skatinant atsakingą ir etišką elgesį, užtikrinant draugiškumą aplinkai ir visuomenei (Wilson, 2020).

Nors regionų socialinis tvarumas yra reikšmingas įvairiose srityse, tikslinga pabrėžti, jog jis turėtų būti suprantamas ne kaip statiška regiono savybė, bet kaip tęstinis procesas. Socialinis tvarumas apima socialinių struktūrų ir funkcijų nuoseklumo, stabilumo, tęstinumo bei ilgaamžiškumo užtikrinimą ir yra glaudžiai susijęs su racionaliu išteklių naudojimu ir jų tausojimu.

Be to, socialinis tvarumas regionuose reikalauja sisteminių regioninės politikos inovacijų įgyvendinimo metodų, kurie leidžia sutelkti dėmesį į svarbiausius klausimus ir į maksimalią daugelio tikslų sinergiją regioniniu požiūriu. Mokslinėje literatūroje aprašomi tyrimai rodo, kad regionų socialinis tvarumas siejasi su

planavimo ir projektavimo principais. Dažniausiai išskiriami šie principai: kompaktiškumas, mišrus naudojimas, tinkamas užstatymo tankumas, ekologinis tvarumas, darni urbanistinė plėtra, patrauklaus būsto pasiūla, vietos aplinkos kokybė ir paslaugų prieinamumas, holistinis, tvarumo kriterijais grindžiamas regiono projektavimas (Davies, 2013).

Atsižvelgiant į socialinio tvarumo principus, galima konstatuoti, kad jie atsiranda visuomenėje ir garantuoja nuolat kintančių jos poreikių tenkinimą. Todėl regionų socialinio tvarumo procesai ir struktūros pasižymi visuomenės vystymosi ir tarpregioninio tinklo tvarumu, užtikrinančiu, kad kintantys poreikiai būtų patenkinti, o naudingai veikiančios struktūros – išsaugotos (Vallance, Perkins ir Dixon, 2011). Vis dėlto, siekiant įvertinti socialinį tvarumą regione, nepakanka tik sąsajų su regiono planavimo ir projektavimo principais. Socialiniam tvarumui yra svarbios plačios dimensijos, tokios kaip vienoda prieiga ir galimybės, aplinkos tinkamumas, bendruomenė ir vietos vertė, pagrindiniai žmogaus poreikiai (Hellberg, 2023). Taigi, analizuojant regionų socialinį tvarumą, galima remtis socialiai orientuota praktika, skirta svarbiausioms socialinėms problemoms spręsti, siekiant įveikti aplinkos pavojus. Todėl dėmesys sutelkiamas į regionų gebėjimą susidoroti su ekologiniais, socialiniais, ekonominiais, technologiniais ir valdymo iššūkiais bei gebėjimą įsitraukti į bendradarbiavimo procesus, planuojant ir įgyvendinant pokyčius, atsižvelgiant į esamus apribojimus ir regioninių organizacijų infrastruktūrą (Stanković, Marjanović, Papathanasiou ir Drezgić, 2021). Taip pat regionų socialiniam tvarumui yra svarbi ne tik visuomenės ekonominės, socialinės, ekologinės ir kultūrinės raidos sąlyga, bet ir priimamų sprendimų racionalumas (Daunora, 2010). Racionalūs sprendimai atspindi regionų palaikymo ir veiklos gyvybingumo vertę, sukurtą optimaliai naudojant išteklius, stiprinančius regionų socialinį tvarumą (Balugani ir kt., 2020).

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad socialinis tvarumas regionų vystymosi srityje suprantamas kaip kelių dimensijų sąvoka, jungianti socialinės gerovės, įtraukties, bendruomeniškumo ir gyvenimo kokybės užtikrinimo aspektus. Nors autoriai šią sąvoką apibrėžia skirtingais terminais, jų požiūriai dėl esmės sutampa – socialinis tvarumas yra neatsiejamas nuo ilgalaikės regionų raidos. Jis laikomas dinamišku procesu, grindžiamu gebėjimu prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir užtikrinti visuomenės atsparumą bei darnų vystymąsi.

2.2. Regionų socialinio tvarumo vertinimo rodikliai

Šiuo intensyvių pokyčių laikotarpiu, kai aplinkos kaita, migracijos procesai,

spartus technologijų vystymasis ir didėjantys visuomenės poreikiai lemia sudėtingumo didėjimą, išryškėja įvairios visuomenės raidos problemos – socialinė nelygybė, atskirtis, skurdas, nedarbas, ekonominiai nuosmukiai ir kt. Regionų tvaraus vystymosi raktas yra gyventojų dinamikos ir organizacijų socialinės gerovės raida, kurių kiekviena atlieka svarbų vaidmenį, sąveika (Wang ir kt., 2024). Didėjant regionų ekonominiams ir socialiniams netolygumams atsiranda poreikis numatyti naujus, efektyvius būdus, nustatyti socialinio tvarumo rodiklius regionų socialiniam tvarumui vertinti. Regionų socialinio tvarumo rodikliai gali turėti įtakos sukrėtimų sušvelninimui ir ilgalaikiam regionų augimui (Sutton ir Arku, 2023).

Politikai, valdžios atstovai ir sprendimus priimantys asmenys vis dažniau pripažįsta, kad socialinio tvarumo modeliai turi būti taikomi regioniniu lygiu. Siekiant socialinio tvarumo tikslų, reikia nustatyti rodiklius, pagal kuriuos būtų galima vertinti Lietuvos regionų socialinio tvarumo būklę. Moksliniuose šaltiniuose aptinkama įvairių tvarumo matavimo metodų ir priemonių, tačiau rodikliai, skirti regionų socialiniam tvarumui vertinti, atskleisti mažai, nors vaidina svarbų vaidmenį pokyčių aplinkoje. Analizuojant socialinį tvarumą kaip daugialypę koncepciją, galima pastebėti, kad tvarumas reikalauja priemonių, kurios pagrįstų skirtingas tvarumo sritis, nustatant, ar aplinka yra tvari, ar ne. Sparčiai keičiantis ekonomikai, regionams vystantis ir sudarant didesnius junginius regioninėje politikoje, svarbus vaidmuo tenka žmogiškųjų išteklių potencialui (Gečienė, 2021b). Žmogiškieji ištekliai ir sukauptos žinios tampa efektyviu įrankiu, padedančiu regionams nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas ir jas įvertinti (Šneiderienė ir Juščius, 2021). Taigi vertinant regionų socialinį tvarumą rodikliai gali atlikti reikšmingą vaidmenį – jie leidžia kryptingai planuoti veiksmus ir nustatyti tvarumo rezultatus, užtikrinančius tolygias galimybes visiems šalies gyventojams, nesvarbu, kuriame regione jie gyventų. Tinkamai apibrėžti ir pritaikyti socialinio tvarumo rodikliai yra veiksmingos priemonės, leidžiančios nustatyti ir įvertinti optimalius veiksmų planus, prisidedančius prie struktūrizuoto ir nuoseklaus sprendimų priėmimo proceso regionuose. Tokie rodikliai yra labai veiksmingi regionuose vertinant sudėtingus reiškinius, didinant darnų vystymąsi, teikiant plačią prieigą prie informacijos, įtraukiant suinteresuotąsias šalis ir palaikant sprendimų priėmimą. Socialinio tvarumo rodikliai padeda savivaldybėms ir regionams lygintis tarpusavyje (Volkmann, Fichter, Klofsten ir Audretsch, 2019). Todėl tvarumo rodiklių nustatymas negali būti vien techninis ar mokslinis procesas, tai turėtų būti ir atviros komunikacijos ir politikos procesas, kuriame visuomenės

dalyvavimas yra vienas iš pagrindinių komponentų kuriant ir įgyvendinant tvarumo rodiklių rinkinius, kurie taikomi kaip priemonė tolesnei veiklai – regionų socialiniam tvarumui užtikrinti (Ramos ir Caeiro, 2010).

Regiono socialinio tvarumo rodikliai pradedami analizuoti nuo ekonomikos teorijų ištakų, kur išsiskiria trys regionų socialinio tvarumo požymiai pagal skirtingas ekonomikos teorijas:

1) regionas kaip eksporto specializacijos vieta (ištakos: klasikinė, neoklasikinė, keinsistinė, augimo, endogeninio augimo, naujoji prekybos teorijos);
2) regionas kaip augančio pelno šaltinis (ištakos: Maršalo pramoninės srities, lokalizacijos ekonomikos, sandorių kaštų, regiono endogeninio augimo, aglomeracijos ekonomikos teorijos);
3) regionas kaip žinių ašis (ištakos: Jakobo urbanistinio augimo, urbanizacijos ekonomikos, institucinė ekonomikos, verslo strategijos ekonomikos, evoliucinė ekonomikos teorijos) (Žitkus ir Mickevičienė, 2013).

Vis dėlto siekiant atskleisti Lietuvos regionų socialinio tvarumo rodiklius nepakanka remtis vien ekonomikos teorijomis, remiamasi ir ekologiniais, energetiniais, socialiniais, demografiniais, politiniais ir kitais teoriniais principais. Svarbu, kad regionai nustatytų socialinio tvarumo lygį pagal vietos išteklius, specializuotų žinių bazę, pramonę ir technologijas, naujų susijusių veiklų diversifikavimą, sąsajas su kitais regionais ir (ar) organizacijomis (Santoalha ir Boschma, 2021).

Mokslinėje literatūroje pateikiamas platus regionų socialinio tvarumo rodiklių sąrašas ir dažniausiai išskiriami pavieniai rodikliai, kurie priskiriami prie regionų socialinio tvarumo vertinimo: regioninis bendrasis vidaus produktas, pajamų paskirstymas ir augimas, regionų vidaus pajamų lygybė, užimtumo lygis, darbo našumas, viešosios ir privačios investicijos, savivaldybių perkamoji galia, namų ūkių pajamos ir išlaidos, švietimas ir mokymas, gyventojų išsilavinimas, socialinis ir ekonominis teisingumas (Dawkins, André, Axelsson, Benoist, Swartling ir Persson, 2019), socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimas, dalyvavimas ir vietos demokratija, bendra gerovė, lygių galimybių ir aukštesnio pragyvenimo lygio užtikrinimas, socialinė įtrauktis (įskaitant socialinės atskirties panaikinimą), socialinis kapitalas, saugumas, efektyvus rizikos valdymas (Calero ir Turner, 2020), socialinė tvarka, socialiniai tinklai, priklausymo bendruomenei jausmas (Ramos, 2009), valstybinių ir nevyriausybinių organizacijų integracija, gyvenamosios vietos stabilumas, sąlygų tolesnei plėtrai sudarymas, perėjimas prie programinio atskirų plėtros projektų finansavimo, aktyvios organizacijos ir kultūrinės vertybės bei tradicijos (Ramos ir Caeiro, 2010), komunikaciniai veiksniai,

demografinė raida, skurdo rizika, sveikatos priežiūra ir mirtingumas, turizmo intensyvumas, socialinių, politinių, kultūrinių ir materialinių poreikių tenkinimas (Graymore, Wallis ir Richards, 2009), efektyvus vietinių išteklių naudojimas, energijos suvartojimas, biologinė įvairovė, faunos ir floros rūšys, žemės naudojimas, atliekų naudojimas ir šalinimas (Graymore, Sipe ir Rickson, 2008), teisingumas, integracija, socialinė gerovė, įtrauktis, lygybė, socialinis ir žmogiškasis kapitalas, sveikata, psichologinė ir fizinė gerovė, pasitenkinimas ir gerovė regione (Rodríguez-Araneda ir Livacic-Rojas, 2025), lygios galimybės, mokymas ir švietimas, valdymas, sauga, darbo sauga, žmogaus teisės, darbo praktika, sąžiningos praktikos taikymas, kultūros paveldas, bendruomenės plėtra ir įsitraukimas (Albino ir Vieira, 2025).

Analizuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius nustatyta, kad egzistuoja ne tik pavieniai socialinio tvarumo rodikliai, bet ir regiono socialinio tvarumo vertinimui svarbūs įvairių sričių rodiklių rinkiniai:

- socialiniai – socialinių gebėjimų stiprinimas regione, gyvenimo kokybės užtikrinimas, dalyvavimas kultūrinėje ir rekreacinėje veikloje, strateginiai tikslai ir plėtros kryptys, socialinė sanglauda regione (Woodcraft, 2015);
- ekonominiai – kuriantys ekonominį augimą ir klestėjimą, ekonominės plėtros dėsningumus, skatinantys turizmo tobulinimą ir įvairinimą bei logistikos tinklų struktūrizavimą (Kilijonienė ir Simanavičienė, 2010; Mascarenhas, Nunes ir Ramos, 2015);
- ekologiniai-energetiniai – apimantys gerą ekosistemos būklę, vartojimo tvarumą, aplinkos tvarumo rodiklius, teritorinį balansavimą, istorinio ir archeologinio kultūros paveldo saugojimą bei gerinimą ir tvarų energijos išteklių naudojimą (Willi ir kt., 2018);
- demografiniai – tai demografinės charakteristikos, demografinės situacijos stabilumas, demografinis kaimynystės profilis ir kvalifikuota darbo jėga (Giannakis ir Bruggeman, 2020; Mascarenhas ir kt., 2015);
- instituciniai-organizaciniai – institucinė stebėsena ir vertinimas, glaudžių tarpinstitucinių santykių formavimas, organizacinių tinklų kūrimas ir vadybinis požiūris į planavimą ir valdymą (Hendriks, Jansen, Gubbels, De Vries, Molleman ir Kremers, 2015).

Dauguma autorių analizuoja ir nustato panašius regionų socialinio tvarumo vertinimo rodiklius, tik apibūdina juos kitais žodžiais. Mokslinės literatūros analizės etape išgryninti regionų socialinio tvarumo rodikliai ir jų rinkiniai apibendrintai pateikiami 4 lentelėje.

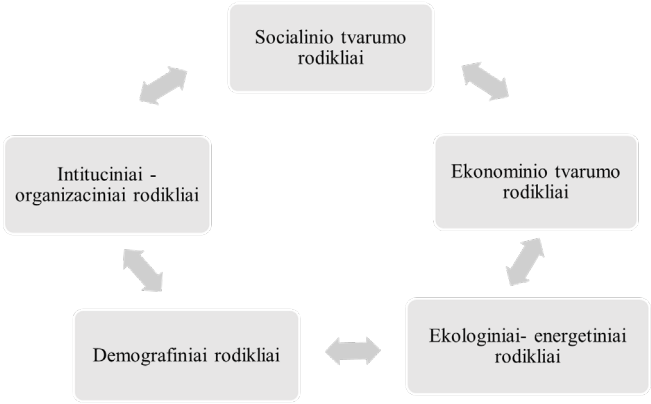
4 lentelė. Socialinio tvarumo rodikliai regionuose

Regionų socialinio tvarumo rodiklių rinkiniai	**Regionų socialinio tvarumo rodikliai**	**Autoriai**
Socialinio tvarumo rodiklių rinkinys	Socialinių skirtumų mažinimas, socialinis teisingumas, socialinių gebėjimų stiprinimas regione, socialinių poreikių tenkinimas, gyvenimo kokybė ir bendra gerovė, socialinė įtrauktis (socialinės atskirties mažinimas), socialinis kapitalas, socialinis saugumas, socialiniai tinklai, strateginiai tikslai ir plėtros kryptys, saugumas, darbo našumas, užimtumo lygis, bendruomenės stiprinimas, skurdo rizika ir jos valdymas, sveikatos priežiūra ir mirtingumas, kultūrinės vertybės, politinis dalyvavimas, švietimas, gyventojų išsilavinimas (regionas kaip žinių ašis), sąlygų tolesnei plėtrai sudarymas	Dawkins ir kt. (2019) Ramos (2009) Swanstrom (2008) Woodcraft (2015) Willi ir kt. (2018) Calero ir Turner (2020) Graymore ir kt. (2009) Boschma (2017) Albino ir Vieira (2025)
Ekonominio tvarumo rodiklių rinkinys	Ekonominė plėtra, ekonominis augimas, regioninis bendrasis vidaus produktas, pajamų paskirstymas ir augimas, regionų vidaus pajamų lygybė, viešosios ir privačios investicijos, savivaldybių perkamoji galia, namų ūkių pajamos ir išlaidos, ekonominių skirtumų mažinimas, aukštesnio pragyvenimo lygio užtikrinimas, atskirų plėtros projektų finansavimas, kapitalo rinkos plėtra, materialinių poreikių tenkinimas, efektyvus vietinių išteklių naudojimas, istorinio kultūros paveldo saugojimas ir gerinimas, ryšių infrastruktūros tobulinimas	Kilijonienė ir Simanavičienė (2010) Dawkins ir kt. (2019) Ramos (2009) Mascarenhas ir kt.. (2015) Šneiderienė ir Juščius (2021)
Ekologinio-energetinio tvarumo rodiklių rinkinys	Ekosistemos sveikata, biologinė įvairovė ir atviros erdvės kiekis, gamtos išteklių bazė, prieinamumas, teritorinis balansavimas, kultūros paveldo saugojimas, tvarus energijos išteklių naudojimas, atliekų naudojimas ir šalinimas	Graymore ir kt. (2009) Willi ir kt. (2018)

Demografinio tvarumo rodiklių rinkinys	Demografinė raida, žmogiškųjų išteklių plėtra, lygybė, sveikata ir populiacija, psichologinė ir fizinė gerovė, būsto prieinamumas, gyvenamosios vietos stabilumas	Giannakis ir Bruggeman (2020) Mascarenhas ir kt. (2015) Rodríguez-Araneda ir Livacic-Rojas (2025)
Institucinio-organizacinio tvarumo rodiklių rinkinys	Stebėsena ir vertinimas, šiuolaikinių valdymo metodų taikymas, strateginiai tikslai ir plėtros kryptys, aktyvios organizacijos ir kultūrinės vertybės bei tradicijos, komunikaciniai veiksniai, valstybinių ir nevyriausybinių organizacijų integracija, bendruomenės plėtra ir įsitraukimas, efektyvus rizikos valdymas, technologijų ir socialinių inovacijų kūrimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Ramos ir Caeiro (2010) Woodcraft (2015) Hendriks ir kt. (2015) Santoalha ir Boschma (2021) Albino ir Vieira (2025)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinus teorinėje dalyje nustatytus regionų socialinio tvarumo vertinimo rodiklių rinkinius matyti, kad dalis mokslininkų analizuoja ne vienai rodiklių rinkinių grupei priskiriamus regionų socialinio tvarumo rodiklius: Willi ir kt. (2018), Graymore ir kt. (2009) aptaria socialinius ir ekologinius-energetinius, Ramos (2009), Dawkins ir kt. (2019) – socialinius ir ekonominius, Woodcraft (2015), Albino ir Vieira (2025) – socialinius ir institucinius-organizacinius, Mascarenhas ir kt. (2015) – ekonominius ir demografinius rodiklius. 4 lentelėje apibendrintai pateiktos regionų socialinio tvarumo rodiklių rinkinių grupės siejasi viena su kita, nes tiek socialiniai, tiek ekonominiai, tiek ekologiniai-energetiniai, tiek demografiniai, tiek instituciniai-organizaciniai rodiklių rinkiniai yra svarbūs vertinant regionų socialinį tvarumą. Susisteminti regionų socialinio tvarumo rodikliai pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Socialinio tvarumo vertinimo rodikliai
Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus regionų socialinį tvarumą lemiančių ir jo būklę vertinti leidžiančių rodiklių analizę, tikslinga identifikuoti ir tuos rodiklius, kurie daro įtaką regionų pažeidžiamumui. Siekiant veiksmingai planuoti regioninio vystymo strategiją po 2020 m., būtina atsižvelgti į iššūkius, su kuriais susiduria regionai, ir užtikrinti regionų socialinį tvarumą kovojant su krizėmis (Europos regionų komitetas, 2020). Vienas iš pagrindinių Lietuvos regionų vystymosi tikslų – mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje, išlaikyti šių regionų savitumą ir tuo pat metu skatinti tolygią valstybės raidą (Oficialiosios statistikos portalas, 2021). Siekiant pažeidžiamiausių ir tvariausių Lietuvos regionų tolygumo, būtina pažinti šalies regionus – žinoti jų silpnybes ir stiprybes, esamą situaciją ir plėtros galimybes (Gečienė, 2021b). Kitu atveju pamiršti, nesulaukę reikiamo dėmesio regionai globalizacijos ir informatizacijos fone gali tapti periferijomis, kurių gyventojams bus sudėtinga įveikti kylančius iššūkius ir kurti tvarią aplinką (Oficialiosios statistikos portalas, 2021). Klasifikuojant regionus, pažeidžiamiausius socialinio tvarumo aspektu, mokslinėje literatūroje išskiriami regionų tipai:

- formalus regionas – tai teritorija, kuriai oficialiai nustatytos ribos. Tokie regionai turi vieną ar daugiau skiriamųjų bruožų pagal ekonominę veiklą, ekonomikos išsivystymo lygį ir augimo tempą, geografinę padėtį, atstumą iki išsivysčiusios pramonės, socialinę struktūrą, kultūrines vertybes ir pan. (Atkinson ir Klausen, 2011);
- funkcinis regionas – tai regionas, kuris skiriasi nuo kitų regionų dėl tam tikrų sričių ir jose vykstančių procesų, tokių kaip pramonė, specifinė veikla, gamybinės specializacijos lygis, technologinė pažanga, gamybos apimtis, žaliavų bazės, gamtiniai ištekliai, naudingųjų iškasenų kiekis ir pan.

(Peltonen-Sainio, Jauhiainen, Laurila, Sorvali, Honkavaara, Wittke, Karjalainen ir Puttonen, 2019);

– visuomenės regionas – tai regionas, kuriame visuomenė egzistuoja kaip savo kultūrinės tapatybės dalis ir kuriame siejami skirtingų žmonių ir institucijų tarpusavio santykiai, teritorinė ūkio struktūra ir gyventojų tankumas (Nikolic, Filipovic ir Pokrajac, 2016).

Pagal išskirtus regionų tipus matyti, kad socialinio tvarumo aspektu pažeidžiami gali tapti tie regionai, kurie yra nepalankioje geografinėje padėtyje, kurie nepasižymi išskirtiniais gamtiniais ištekliais, visuomeniniais ir instituciniais rodikliais. Viena vertus, su konkrečiais požymiais (teritorinis išsidėstymas, veiklos procesai, ekonominis išsivystymo lygis, kultūrinės vertybės, socialiniai bruožai ir kt.) sietinos tiek socialinės-ekonominės, tiek visuomeninės problemos, kurių neišsprendus regionas gali tapti pažeidžiamas. Kita vertus, mokslinėje literatūroje pateikiamos įžvalgos atskleidžia, kad, klasifikuojant regionus pagal pažeidžiamumą, nustatomi skirtingi socialinės-ekonominės diferenciacijos aspektai, kai valstybėje išauga teritorinė gyventojų pajamų diferenciacija – padidėja pažeidžiamų regionų susiformavimo grėsmė, lemianti mažas gyventojų pajamas, nedarbą, skurdą, prastą paslaugų prieinamumą ir kt. (Calero ir Turner, 2020). Analizuojant regionų pažeidžiamumo aspektus, svarbiu reiškiniu tampa ekonominis netolygumas regionuose, susijęs su netolygiu pajamų ir galimybių paskirstymu skirtingoms visuomenės grupėms (Iammarino, Rodriguez-Pose ir Storper, 2019). Sprendžiant regionų plėtros problematiką, netolygumas suprantamas kaip skirtingas gerovės lygis tarp regionų ir regionų ekonominėse bei socialinėse struktūrose (Rojas ir Sorensen, 2002). Didėjanti nelygybė reiškia didesnį nepriteklių. Regionams, kuriuose nelygybė yra didesnė, būdingas žemesnis ekonominio augimo lygis, jie tampa ekonomiškai silpnesni ir pažeidžiami. Ekonomiškai silpnesni regionai dėl savo nepatrauklumo susiduria su tokiais iššūkiais kaip didelis nedarbo lygis, mažos gyventojų pajamos, silpna perkamoji galia ir tampa ne tokie patrauklūs naujoms verslo investicijoms (Korhonen, Koskivaara, Makkonen, Yakusheva ir Malkamäki, 2021). O ekonomiškai stipresniuose regionuose vyksta greitesnė kapitalo apyvarta, sukuriama daugiau palankesnių sąlygų investuotojams, gyventojų užimtumui ir didesnei pridėtinei vertei kurti ir inovacijoms diegti (Tolstykh ir kt., 2020). Taigi socialinę ir ekonominę padėtį, kurios gerovė priklauso nuo daugelio elementų, lemia didesnė pajamų šaltinių įvairovė. O regiono gerovė gali būti įvertinta pagal esamą ir buvusį ekonomikos augimą, regiono išsivystymo lygį, užimtumo lygį, gyvenimo lygį ir gyvenimo kokybę. Kaip rodo tyrimai,

ekonominio išsivystymo lygis gali turėti nuolatinį poveikį regiono ekonominiam augimui ir daryti įtaką regionų pažeidžiamumui (Martin, Sunley, Gardiner ir Tyler, 2016). Norint sumažinti ekonominius netolygumus regionuose ir apsaugoti juos nuo pažeidžiamumo, svarbu skatinti ekonomikos augimą, kuris apima ir svarbių sprendimų priėmimą, ir žemą korupcijos lygį, ir institucijų reformas, ir vyriausybės gebėjimus, ir palankią politiką (Atkinson ir Klausen, 2011). Mokslininkų atliekamuose tyrimuose išryškinamos regionų pažeidžiamumo aplinkybės, turinčios reikšmės formuojant priemones netolygumams ir pažeidžiamumui regionuose mažinti:

- ekonominės aplinkybės, lemiančios ekonominius pokyčius, kuriems priskiriamas žemas investicijų lygis, finansinis nestabilumas, išteklių paskirstymas, santykinai didelė mažas pajamas gaunančių gyventojų dalis, lėtėjantis ar greitėjantis BVP augimas, plataus vartojimo prekių kainų kaita, didelis nedarbas regione, socialinių išmokų dalies didėjimo lygis, išsivystymo lygis ir kt. Skirtingas ekonominių aplinkybių intensyvumo lygis skirtinguose regionuose gali tapti regiono pažeidžiamumo priežastimi (Toader, Firtescu, Roman ir Anton, 2018);
- socialinės aplinkybės – švietimo sistemos pokyčiai, žemas išsilavinimo lygis, medicinos prieinamumo stoka, žemas kultūros lygis, nevystomas bendradarbiavimas, nekuriami socialiniai tinklai, pokyčių ir krizinių situacijų nenumatymas ir pan. (Kaldaru ir Parts, 2008);
- geografinės (išorinės) aplinkybės – didžiųjų miestų ir kaimiškųjų vietovių atotrūkis, aplinkos pakitimai, klimato pokyčiai, kuriuos sukėlė įvairios ekstremalios situacijos, ir kt. (Kamseu, Alzari, Nuvoli, Sanna, Lancellotti, Mariani ir Leonelli, 2021);
- politinės aplinkybės – siejasi su ekonominių ir socialinių skirtumų mažinimu skirtingais laikotarpiais, silpna technologijų plėtra, priklausomybe nuo viešojo sektoriaus, nepakankamu plėtros procesų koordinavimu, regionų išsivystymo skirtumais ir pan. (Bergs, 2021);
- istorinės aplinkybės – pradinės detalės, kurios darė įtaką tolesnėms regionų pažeidžiamumo atsiradimo priežastims, istorijos ir kultūros patirtims (Di Berardino, Mauro, Quaglione ir Sarra, 2017);
- ekstremalių situacijų aplinkybės – nenumatyti pokyčiai, ekstremalios situacijos, socialinio atsiribojimo iššūkiai, neapibrėžtumų aplinka ir kt. (Nyashanu, Pfende ir Ekpenyong, 2020).

Minėtos aplinkybės veikia regionų pažeidžiamumą ir iš dalies siejasi su

anksčiau apibūdintais pažeidžiamų regionų tipais. Naujai išskiriamos tik politinės ir istorinės aplinkybės; analizuojant pažeidžiamų regionų tipus jos nebuvo atskleistos. Kaip rodo tyrimai, nuo regionų pažeidžiamumo ir tvarumo lygio priklauso politinė, ekonominė, socialinė ir ekologinė regiono plėtra, kuri vystosi trimis tarpusavyje susijusiais etapais:

1) prognozavimas – apima prognozes dėl valdymo formos, socialinio ir ekonominio vystymosi parametrus;
2) programavimas – praktinis kišimasis į regionų plėtrą, kai parengiami plėtros dokumentai ir juose numatomi tikslai, ištekliai ir pan.;
3) planavimas – siejamas su tikslų ir uždavinių nustatymu konkrečiam laikotarpiui (Giannakis ir Bruggeman, 2020).

Visi išvardyti etapai yra nepertraukiamas procesas, kuriame dalyvauja ne tik regionai, valstybinės institucijos, bet ir platūs visuomenės sluoksniai (Yun, Zhao, Jung ir Yigitcanlar, 2020). Regioninės plėtros valdymas etapiškai prisitaiko prie pokyčių, užtikrinant regionų pažeidžiamumo mažinimą (Suvorova, Repina, Sudakova, Yu ir Rudenko, 2021). Mažinant regionų pažeidžiamumą, svarbu atsižvelgti į socialinę, erdvinę, struktūrinę ir fizinę grėsmę šiuolaikinei žmonių visuomenei ir kartu regionams (Eizenberg ir Jabareen, 2017). Siekiant apsisaugoti nuo kylančių grėsmių, reikalingas saugumas – kaip tvirtas socialinio tvarumo pagrindas, kuriam užtikrinti svarbu imtis tinkamų priemonių: tinkamos adaptacijos, aiškios ateities vizijos ir tvaraus valdymo bei darnaus vystymosi principų (Schneider, Kläy, Zimmermann, Buser, Ingalls ir Messerli, 2019). Tvariam regionų valdymui būdingas piliečių dalyvavimas priimant sprendimus, nuo kurio neatsiejami lygybės, teisingumo ir sąžiningumo principai, išlaikant autonomiją (Willi ir kt., 2018). Taigi galima daryti prielaidą, kad mažesnė nelygybė ir didesnis teisingumas sumažina žmonių atsiribojimą nuo jų gyvenamosios erdvės ir taip mažina regionų pažeidžiamumą.

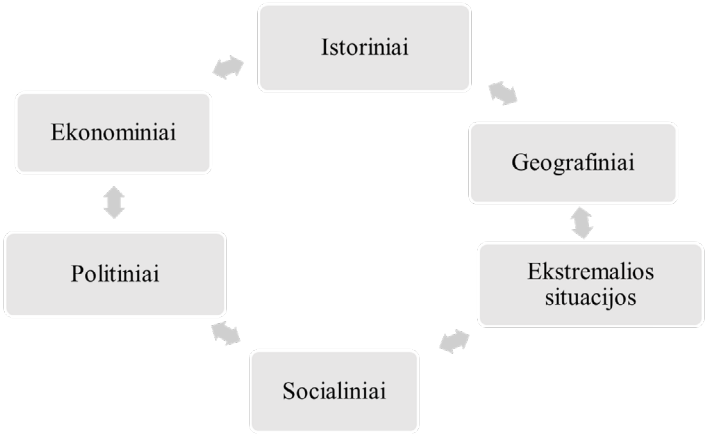
Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, identifikuoti regionų pažeidžiamumui reikšmingiausi veiksniai socialinio tvarumo aspektu, jų apibendrinimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Veiksniai, darantys įtaką regionų pažeidžiamumui

Veiksniai, darantys įtaką regionų pažeidžiamumui	Autoriai
Istorijos ir kultūros patirtis, istorinės aplinkybės	Di Berardino ir kt. (2017)
Geografinė padėtis, aplinkos ir klimato pokyčiai, didžiųjų miestų ir kaimiškųjų vietovių atotrūkis, gyventojų tankumas, nelygybė tarp regionų	Kamseu ir kt. (2021) Atkinson ir Klausen (2011)
Ekstremalios situacijos, nenumatyti pokyčiai ir krizinės situacijos, neapibrėžtumų aplinka	Suvorova ir kt. (2021) Nyashanu ir kt. (2020)
Nelygybė socialinėse struktūrose, socialinis atsiribojimas, švietimo prieinamumas ir išsilavinimo lygis, medicinos prieinamumas, kultūros lygis, kultūrinės vertybės, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, institucijų tarpusavio santykiai, socialinės plėtros galimybės, socialinis saugumas, teisingumo ir lygybės principai, nedarbo lygis, skurdas, paslaugų prieinamumas, visuomenės funkcionavimas, socialiniai tinklai	Kaldaru ir Parts (2008) Nikolic ir kt. (2016) Calero ir Turner (2020) Rojas ir Sorensen (2002) Schneider ir kt. (2019) Tolstykh ir kt. (2020)
Politinės aplinkybės, priklausomybė nuo viešojo sektoriaus, plėtros procesų koordinavimas, politinis palankumas, visuomenės dalyvavimas politikos procesuose	Bergs (2021) Giannakis ir Bruggeman (2020) Willi ir kt. (2018)
Ekonomikos išsivystymo lygis, ekonominiai pokyčiai, ekonominis netolygumas, nelygybė, ekonominiai nuosmukiai, žemas investicijų lygis, finansinis nestabilumas, pajamų diferenciacija, mažėjančios pajamos, išteklių paskirstymas, lėtėjantis ar greitėjantis BVP augimas, silpna perkamoji galia, socialinių išmokų dalies didėjimo lygis, didėjantis nepriteklius, technologinė plėtra, gamybos apimtis, gamtiniai ištekliai, naudingųjų iškasenų kiekis, specifinė veikla	Calero ir Turner (2020) Toader ir kt. (2018) Peltonen-Sainio ir kt. (2019) Iammarino ir kt. (2019) Rojas ir Sorensen (2002) Korhonen ir kt. (2021) Martin ir kt. (2016) Tolstykh ir kt. (2020)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinus veiksnius, darančius įtaką regionų pažeidžiamumui (5 lentelė), matyti, kad išryškėja šešios viena su kita susijusios regiono pažeidžiamumui įtaką darančių rodiklių grupės: istoriniai, pradiniai veiksniai, kurie veikia tolesnes regionų pažeidžiamumo atsiradimo priežastis, geografinė padėtis, ekstremalių situacijų padariniai, socialinės struktūros, politinės aplinkybės ir ekonominiai pokyčiai. Susisteminti regionų pažeidžiamumo rodikliai pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Regionų pažeidžiamumo rodikliai
Šaltinis: sudaryta autorės.

Apžvelgus veiksnius, atskleidžiančius regionų pažeidžiamumą socialinio tvarumo aspektu (5 lentelė), susisteminus duomenis teoriniu lygmeniu ir nustačius regionų pažeidžiamumo rodiklius (5 pav.), paaiškėja, kad daugiausia nustatyta socialinių ir ekonominių rodiklių. Taigi galima daryti prielaidą, kad jei ekonominiai-socialiniai veiksniai neužtikrina regionų socialinio tvarumo, tokie regionai tampa pažeidžiami.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad atliekant regionų socialinio tvarumo vertinimą būtina taikyti rodiklius, kurie leidžia įvertinti tiek esamą būklę, tiek socialinės ir ekonominės raidos kryptis. Tokie rodikliai tampa svarbiu planavimo ir valdymo instrumentu, padedančiu siekti tolygių galimybių visiems šalies gyventojams nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos. Be to, analizuojant literatūrą išskirti ir pažeidžiamumą lemiantys rodikliai, atskleidžiantys regionų jautrumą socialiniams ir ekonominiams iššūkiams. Šių rodiklių identifikavimas suteikia galimybę ne tik tiksliau vertinti regionų socialinio tvarumo lygį, bet ir numatyti priemones, skirtas socialinei atskirčiai, pažeidžiamumui mažinti ir socialiniam tvarumui stiprinti.

III. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO IR REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONSTRUKTAI TEORINIU POŽIŪRIU

Šiandieniniame pasaulyje vykstantys socialiniai pokyčiai, aktyvėjantys globalizacijos procesai, atviros rinkos plėtra, tobulėjantys technologijų procesai skatina regionuose esančias SPO ieškoti naujų sąveikos mechanizmų, imtis socialinės atsakomybės, plėtoti bendradarbiavimą, didinti prisitaikomumą ir stiprinti atsparumą. SPO atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konstruktai yra susiję su nacionaline regionine politika. Kaip nurodoma Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatyme (2000), regioninė politika – tai savivaldybių ir valstybės institucijų bei kitų organizacijų tikslinė veikla, kuria daromas skirtingas poveikis regionų ekonominei ir socialinei plėtrai, siekiant sumažinti ekonominius ir socialinius skirtumus tarp regionų ir pačiuose regionuose ir skatinti visoje valstybės teritorijoje tvarią, tolygią plėtrą. Kaip atskleidė mokslinių tyrimų analizė, sąvokos „atsparumas“ ir „tvarumas“ yra susijusios, tačiau tas ryšys gali skirtis priklausomai nuo konteksto. Taigi šiame skyriuje pristatoma SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo konstruktų teorinė analizė, identifikuojama SPO atsparumo įtaka tvariam šalies regionų vystymuisi ir analizuojami SPO atsparumo stiprinimo aspektai regionų socialinio tvarumo kontekste.

3.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste

Regionuose veikiančios SPO susiduria su iššūkiais, kylančiais dėl nepageidaujamų įvykių ir sukrėtimų, turinčių reikšmingos įtakos jų veiklos stabilumui ir atsparumo stiprinimui (Dawley ir kt., 2019). Daugybę pokyčių organizacijose paskatino COVID-19 pandemija, paveikusi visuomenės gyvenimo sritis, organizacijų veiklą, o drauge ir regionų socialinį tvarumą. Daugiausia sunkumų patyrė su didesnės rizikos klientais dirbančios SPO, teikiančios socialines ir asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Todėl COVID-19 pandemijos situacijoje SPO sunkumai tapo neišvengiami, o siekiant juos įveikti ir stiprinti organizacijų atsparumą, reaguojant į išorines grėsmes, reikėjo pasitelkti turimas žinias ir įgūdžius (Shepherd ir Williams, 2022; Levy ir Leaning, 2022). Informacinių technologijų ir organizacinių reformų plėtros aplinkoje, siekiant įveikti nenumatytus pokyčius ir stiprinti SPO atsparumą regione, reikalinga žinių, patirties, politikos supratimo

ir sprendimų priėmimo sąveika, kurioje dalyvauja viešojo, privačiojo ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijos (Raipa, 2013). Šios organizacijos, susidūrusios su nelaimėmis, sunkumais ir nenumatytais pokyčiais, siekia prisitaikymo ir norimų rezultatų regionų socialinio tvarumo kontekste (Bradley ir Alamo-Pastrana, 2022). Analizuojant SPO atsparumo stiprinimo galimybes Lietuvos regionuose, išskiriami šie atsparumo stiprinimo lygmenys:

- individualus (asmeninis) – biologiniai, neurologiniai, elgsenos aspektai, reakcija į iššūkius, efektyvus sprendinių priėmimas ir pan.;
- bendruomeninis (komandinis) – komandos lankstumas, adaptyvumas, tarpasmeniniai santykiai, mokymasis, dalijimasis žiniomis ir pan. (Korber ir McNaughton, 2018);
- organizacinis – kompleksiniai adaptyvūs elementai, socialiniai procesai, veikla neapibrėžtumo sąlygomis, dalijimasis patirtimi, organizaciniai procesai, veiksniai, kuriantys organizacijos vertę ilgalaikėje perspektyvoje, ir pan. (Colberg, 2022);
- nacionalinis (makrolygmuo) – šalies pažeidžiamumo ir ekstremalių situacijų padarinių vertinimas ir prevencija, rinkos ir ekonomikos atsparumo užtikrinimas, kompleksinių sistemų ir tinklų veikimo analizė ir panašūs aspektai (Shepherd ir Williams, 2022).

Atskleidus šiuos lygmenis paaiškėja, kokie elementai padeda SPO toliau efektyviai funkcionuoti ir siekti teigiamų rezultatų esant nepalankioms situacijoms. SPO stiprinimas yra nuolatinio atnaujinimo reikalaujantis procesas, todėl pirmiausia organizacijos strateginiai sprendimai kuria SPO atsparumo užuomazgas ir prielaidas individualiu, komandiniu ir organizaciniu lygmenimis. Čia SPO atsparumo stiprinimo sprendimus veikia vidinė ir išorinė aplinka ir kiekviena organizacija yra unikali savo galimybėmis, potencialu, problemomis ir tik jai būdingomis charakteristikomis (Barca, McCann ir Rodríguez-Pose, 2012).

SPO atsparumo stiprinimo galimybės priklauso ir nuo regiono geografinės vietos ypatumų (Fiksel, 2006). Didžiųjų miestų regionuose veikiančios SPO dažnai pasižymi tuo, kad siekia didesnio konkurencinio pranašumo, diegia technologijas ir inovacijas, plečia teikiamų paslaugų ir prekių rinkas už regiono ir šalies ribų, o nuo didesniųjų ekonomikos centrų labiau nutolusiuose regionuose veikiančių organizacijų stiprinimas yra labiau orientuotas į vietos gyventojų poreikius ir vietos išteklių panaudojimą (Schneider ir kt., 2019). Mokslinėje literatūroje pateikiama įžvalgų, kad nutolusiuose regionuose veikiančios SPO savo energiją, laiką ir kitus išteklius dažniau skiria probleminiams klausimams spręsti, o ne strateginiams

sprendimams įgyvendinti (Gečienė ir Raišienė, 2019).

Analizuojant SPO atsparumo stiprinimo atvejus Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste nustatyta, kad, kaip ir nurodoma literatūroje (Ahangama ir Prasanna, 2016), nenumatytų situacijų ir krizių metu labiausiai pažeidžiamos yra mažosios ir vidutinės organizacijos. Lyginant su didelėmis organizacijomis, jos veikia kitokioje aplinkoje ir pasižymi didesniu jautrumu finansiniams svyravimams, teisės aktų ir technologijų pokyčiams, kintantiems klientų poreikiams ir politiniam nestabilumui, kuris daro reikšmingą įtaką regionų socialiniam tvarumui (Zhou, Edafioghor, Wu ir Doherty, 2022). Itin svarbiais regione veikiančių SPO atsparumo stiprinimui laikomi ryšiai, sukuriantys partnerystę ir jungiantys organizacijas į tinklą, kuriame veikiantys subjektai dalijasi patirtimi, žiniomis, priima sprendimus, mažinančius veiklos sąnaudas ir užtikrinančius efektyvius rezultatus (Huggins ir Thompson, 2014). Taigi, siekiant prisitaikyti prie pakitusių sąlygų, būtina ne tik suvokti pokyčių esmę, bet ir gebėti kurti ir taikyti naujus veiklos modelius, kartu pertvarkant organizacinius procesus. Tam, kad Lietuvos regionuose veikiančios SPO sėkmingai prisitaikytų prie pokyčių ir išliktų atsparios nenumatytoms situacijoms, joms svarbu įgyvendinti šiuos veiksmus:

- optimizuoti veiklos aprėptį, koncentruojantis į pagrindines funkcijas;
- naujai apibrėžti vidinius struktūrinius vienetus;
- didinti sprendimų priėmimo spartą, taikant pažangias informacinių technologijų priemones;
- skatinti darbuotojų žinių ir kompetencijų panaudojimą inovatyviais, iki tol neįgyvendintais būdais;
- stiprinti tarpusavio sąsajas tarp skirtinguose organizacijos padaliniuose dirbančių darbuotojų, siekiant efektyvesnio darbų koordinavimo ir organizacinio mokymosi;
- vertikalius, hierarchinius ryšius transformuoti į horizontalius (Ginevičius ir Podvezko, 2009).

Apibendrinant išvardytus veiksmus, galima konstatuoti, kad stiprinant SPO atsparumą yra svarbus susitelkimas, struktūrizavimas, sprendimų priėmimas, technologijų plėtra, darbuotojų kompetencijos ir veiklos koordinavimas. Minėti veiksmai atskleidžia vadybinio pobūdžio sprendinių svarbą. Kaip rodo tyrimai, regionuose esančių SPO atsparumo stiprinimui svarbūs šie vadybinio pobūdžio sprendiniai:

- įgalinanti lyderystė, skatinanti susitelkimą, materialiųjų ir nematerialiųjų išteklių naudojimą, atsakomybės pasidalijimą;

- valdymo ir administravimo efektyvumo priemonės, padedančios pasiekti sinerginius rezultatus partnerystės procese;
- bendruomenės įtraukimas, telkiant įvairias ekonominę veiklą vykdančias organizacijas ir socialinės atskirties grupes bendriems tikslams įgyvendinti;
- socialinių partnerių įvairovė, leidžianti partnerystės šalims disponuoti žiniomis ir įvairesniais gebėjimais bei ištekliais, didinančiais tiek veiklos, tiek partnerystės efektyvumą;
- mobilizuojantys organizacijų narių gebėjimai, įžvalgumas ir profesiniai įgūdžiai;
- tarpusavio pasitikėjimas, skatinantis dalijimąsi ir atvirumą;
- organizacijos kultūra, padedanti susitarti ir veikti viena kryptimi (Morgan, Fletcher ir Sarkar, 2017).

Šių vadybinių sprendinių dermė leidžia pasiekti SPO stiprinimo rezultatus ir įveikti regionuose kylančius aplinkos iššūkius. Kalbant apie šiuolaikines vadybines kompetencijas akcentuojamas komandų valdymas, pagrįstas bendradarbiavimu ir pasitikėjimu. Toks požiūris skatina darbuotojų integraciją ir daro įtaką jų teigiamiems tarpasmeniniams santykiams, o tai savo ruožtu prisideda prie stiprios organizacijos kūrimo (Pawłowska ir Ndanguza, 2025). Teigiami organizacijų pokyčiai suvokiami kaip savaime suprantamas ir neišvengiamas reiškinys, kurio metu reikia drąsių vadybinių, finansinių, žmogiškųjų išteklių valdymo ir kitų sprendinių. Vis dėlto dėl COVID-19 pandemijos kilusios įvairios socialinio atsiribojimo strategijos, tokios kaip darbas namuose, atnešė naujovių bangą SPO virtualių susitikimų ir dalijimosi žiniomis srityje (Shaw, Anderson, Sinclair, Hutchings, Dearing, Raffan, Jagers ir Greenfield, 2022). Naujos tendencijos paveikė regionus ir daugelį SPO juose – bendradarbiavimo priemonės, kurios iki šiol buvo naudojamos tik išmanančiųjų technologijas, dabar tapo vienomis iš pagrindinių bendravimo priemonių daugumai SPO narių ir jų klientų ir jie įgijo aukštesnę savivertę įvaldę inovatyvias technologijas (McCann, 2020). Taigi išgyvenant pokyčių laikotarpį SPO ypač svarbu laiku reaguoti į sutrikimus, lanksčiai prisitaikyti prie naujovių, nes tvarios naujovės yra būtinos, kad organizacija išliktų regione. Pokyčių valdymą organizacijoje apsunkina ilga krizinės situacijos trukmė, todėl svarbu nuolat vertinti savo ankstesnio darbo patirtis, kad iš jų būtų galima pasimokyti ir pasirengti galimiems ateities pokyčiams (Spivack ir Spivack, 2021). Kai kurie iš šių pokyčių didina veiklos efektyvumą, o kai kurie gali sumažinti. Bet kuriuo atveju poveikis – nesvarbu ar teigiamas, ar neigiamas – išlieka matomas,

todėl SPO turėtų aiškiai apibrėžti atsakomybę už kiekvieną tęstinį veiklos aspektą, nustatyti laikinąsias skubios pagalbos teikimo ir ilgalaikes atsigavimo procedūras (Bailey ir Breslin, 2021). Svarbu, kad SPO į iššūkius žvelgtų kaip į galimybes užsigrūdinti, nes atsparios organizacijos iššūkius priima kaip mokymosi galimybes ir gebėjimų plėtrą, toliau stiprindamos organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste (Sanchis ir kt., 2020). Kaip rodo tyrimai, siekiant atsigauti nuo sukrėtimų svarbu ne tik atlaikyti sunkumus, bet ir klestėti įgyvendinus teigiamus pokyčius, svarbius tiek ilgalaikiam SPO atsparumo stiprinimui, tiek regionų socialinio tvarumo užtikrinimui (Mazzoleni, Turchetti ir Ambrosino, 2020).

Akademiniuose tyrimuose išryškinami skirtingi SPO atsparumo stiprinimo būdai ir priemonės, analizuojami regionų socialinio tvarumo kontekste:

- svarbiausia – išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą kriziniu atveju, sutelkiant turimus išteklius ir kompetencijas, gebėjimą valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius, su kuriais susiduriama. Išlaikydami pusiausvyrą žmonės, organizacijos, regionai atsigauna po didelių sukrėtimų ir grįžta prie įprastos veiklos;
- svarbu remtis sisteminiu mąstymu – atsparumas turi būti stiprinamas nuolatinio koregavimo procese trimis pokyčių lygiais: prieinamų sukauptų išteklių potencialu, darbuotojų ir organizacijos vidiniu ryšiu, kūrybingo ir lankstaus reagavimo etapais. Didėjantis atsparumas suteikia organizacijoms lankstumo, padidina jautrumą išoriniams kintamiesiems ir jų supratimą, todėl didėja regiono socialinis tvarumas;
- SPO atsparumą lemia priklausomybė nuo aplinkybių, nes pasirinkimai, kuriuos organizacijos priima remdamosi tam tikromis aplinkybėmis, gali išlikti tol, kol pasikeičia pradinės aplinkybės;
- svarbi yra ilgalaikė perspektyva: kai organizacijos stiprina savo atsparumą, jos domisi ne tik dabartinėmis pusiausvyros sąlygomis, bet ir ilgalaikiu veikimu. Ilgalaikė perspektyva yra ypač svarbi siekiant, kad visa apimanti aplinka ir sąveikaujantys procesai užtikrintų regionų socialinį tvarumą (Folke ir kt., 2002; Kettunen, Heino, Rasinkangas ir Jauhiainen, 2021).

SPO atsparumo analizė rodo, kad jų gebėjimas veikti priklauso nuo kelių tarpusavyje susijusių lygmenų – nuo individualių kompetencijų iki nacionalinių sprendimų. Regionuose esančios organizacijos susiduria su skirtingais iššūkiais: didžiuosiuose miestuose svarbesnės inovacijos ir konkurencingumas, o nutolusiose teritorijose – vietos bendruomenės poreikių tenkinimas. SPO atsparumą labiausiai stiprina partnerystės tinklai, lyderystė, lankstus procesų valdymas ir

gebėjimas pasimokyti iš nesėkmių, o tai tiesiogiai prisideda prie Lietuvos regionų socialinio tvarumo.

3.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas kaip tvaraus regionų vystymosi prielaida

Nuolatiniai globalūs socialiniai ir ekonominiai pokyčiai tampa iššūkiu ne tik atskirų SPO atsparumui, bet ir regionų bei visos šalies tvarumui. Siekiant regionų socialinio tvarumo ir plėtros ir kartu atsižvelgiant į darnaus vystymosi aspektus, regione veikiančios organizacijos turi sutarti dėl bendrų tikslų, stiprinti atsparumą, kad būtų išlaikytas regionų socialinis tvarumas, derinant organizacijų, regiono ir valstybės interesus (Ortiz-de-Mandojana ir Bansal, 2016). Moksliniuose tyrimuose organizacijų atsparumas ir regionų socialinis tvarumas analizuojami per glaudžias sąsajas, nes skirtingų organizacijų kompetencijų ir išteklių derinimas yra svarbi aplinkybė, padedanti spręsti kompleksines, regionui aktualias problemas, kurių nepajėgios spręsti pavienės organizacijos (Nielsen ir Faber, 2019). Tvarūs regionai sukuria reikšmingą ir palankią aplinką organizacijoms evoliucijos požiūriu (Tolstykh ir kt., 2020), todėl evoliuciškai organizacijų atsparumas siejamas su regiono plėtros galimybėmis, kurios iš dalies priklauso nuo organizacijos tipo ir geografinės vietos ypatumų, nes regionai turi stiprią istorinę ir geografinę priklausomybę (Kahn ir kt., 2018). Taigi atsparios SPO regione gali užtikrinti greitą ir dinamišką reagavimą į dažnai pasitaikančius ir nenuspėjamus pokyčius ir taip palaikyti regionų tvarų vystymąsi. Kadangi bendras šalies tvarumas priklauso nuo pusiausvyros, esant nepalankiai situacijai svarbu užtikrinti regionų socialinį tvarumą, o tai darant ypač svarbiu aspektu tampa SPO atsparumas (Keck ir Sakdapolrak, 2013).

Regionus, taip pat ir Lietuvos, sukrėtusi COVID-19 pandemija sukėlė naujų iššūkių – smarkiai išaugo vienkartinių apsaugos priemonių naudojimas, sukėlęs atliekų tvarkymo sunkumų ir neigiamą poveikį aplinkai ilgalaikėje perspektyvoje (Lopez ir Peters, 2025). Artėjant prie atsigavimo po pandemijos, dėmesys nukrypo į būtinybę užtikrinti darbuotojų sveikatą ir saugą darbo aplinkoje. Taigi COVID-19 pandemija iš naujo atkreipė dėmesį į žmonių sveikatos, ekologinio tvarumo ir atsparios ekonominės politikos tarpusavio ryšį ir sustiprino visapusiškų ir integruotų aplinkos rizikos valdymo strategijų poreikį. Tyrėjai Mihăescu ir Teacă (2025) teigia, kad pandemija turėjo pražūtingą poveikį SPO ir regionams, sukeldama didelių sutrikimų ir pateisindama koordinuotų veiksmų poreikį vietos, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis. Tai išryškino organizacinių struktūrų

pažeidžiamumą išorės sukrėtimams, reikalaujantiems greito ir dažnai precedento neturinčio regionų reagavimo.

Daugelyje mokslinių šaltinių SPO atsparumas ir regionų socialinis tvarumas pradedami nagrinėti nuo suvokimo, kad žmogus, visuomenė, institucijos, organizacijos yra atsparios, o regionai tvaresni, kai ištikus krizei grįžta į pirminę padėtį, t. y. išlaiko pusiausvyrą ar net tampa sėkmingesni (Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva ir López-Cabrales, 2019). Lietuvos regionuose veikiančiose SPO atsparumas atsiranda dėl dinamikos ir procesų, kurie yra gana lankstūs ir formuojami taip, kad organizacijos galėtų sėkmingai susidoroti su netikėtomis situacijomis. Apie netikėtų situacijų įveiką turi galvoti ir regionas, kuriame SPO veikia, nes ne tik organizacijos, bet ir regiono gebėjimas operatyviai reaguoti į sukrėtimus yra labai svarbus veiksnys organizacijų atsparumo stiprinimui; tai atskleidžia SPO atsparumo ir regionų socialinio tvarumo sąsajas (Simmie ir Martin, 2010). Tvarūs regionai geba reaguoti ir prisitaikyti prie trumpalaikių išorinių sukrėtimų ar ilgalaikių nuosmukių, tokiuose regionuose SPO nuolat prisitaiko prie besikeičiančių aplinkos sąlygų (Swanstrom, 2008).

Analizuojant atsparumo ir tvarumo aspektus mokslinėje literatūroje, galima išskirti tris pagrindinius SPO atsparumo ir regionų socialinio tvarumo skirtumus:

1) SPO, priešingai nei regionai, gali būti steigiamos ir uždaromos, todėl jų veikla yra lankstesnė, o regionai išlieka neatsiejama valstybės ekonominio ir socialinio gyvenimo dalimi (McLellan, Zhang, Farzaneh, Utama ir Ishihara, 2012);
2) SPO savo atsparumą dažnai stiprina partnerystėmis ir galimybėmis naudotis kitų institucijų ištekliais, tačiau jų veikla labiau grindžiama bendradarbiavimu, o ne konkurencija, panašiai kaip ir regionuose veikiančių socialinių sistemų (Korhonen ir kt., 2021);
3) SPO veiklos rezultatyvumą lemia ne tik konkurencingumas ar finansinė sėkmė, bet ir gebėjimas efektyviai panaudoti turimus išteklius socialiniams tikslams įgyvendinti, prisidedant prie regionų socialinio tvarumo (Žitkus ir Mickevičienė, 2013).

Atskleidus esminius regionų socialinio tvarumo ir organizacijų atsparumo skirtumus, pastebima, kad SPO turi pranašumą dėl ne tokių globalių priežasčių, su kuriomis susiduria regionai, ir atsparumas, skirtingai nuo tvarumo, iš esmės yra apolitinis procesas. Vis dėlto regiono raidos tikslai – kompleksinė savybė, kai globalūs reiškiniai yra svarbi, bet ne vienintelė dedamoji, ir, nors SPO atsparumas

susijęs su regionų socialiniu tvarumu, svarbu pripažinti atsparumo ir tvarumo galimybių skirtumą, nes regionų socialinis tvarumas turėtų būti suprantamas kaip nenutrūkstamas procesas (Folke, Biggs, Norström, Reyers ir Rockström, 2016).

Analizuojant SPO atsparumo poveikį tvariam šalies regionų vystymuisi, matyti, kad neigiami organizacijų veiklos sutrikimai gali turėti neigiamą įtaką regionų socialiniam tvarumui. Pastarasis užtikrinamas tuomet, kai SPO yra pasirengusios prisitaikyti prie pokyčių. Atsparios SPO daro reikšmingą poveikį socialiniam tvarumui – organizacijoms nesugebant prisitaikyti prie esminių transformacijų ir patiriant veiklos nuosmukį ar žlugimą, regionų socialinis stabilumas ir tvarumas ilgainiui silpnėja (Duchek ir kt., 2020). Taigi neatsparios SPO gali tapti regionų socialinio tvarumo tikslų įgyvendinimo kliūtimi, o atsparumu pasižyminčios organizacijos reikšmingai prisideda prie tvaraus regionų vystymosi.

Atsižvelgiant į nuolat kintančią regionų aplinką, besikeičiančius klientų poreikius ir kitus veiksnius, tiek valstybinės, tiek privačios, tiek nevyriausybinės SPO privalo nuolat adaptuoti ir tobulinti savo veiklą ir valdymo procesus, siekdamos prisidėti prie tvaraus regionų vystymosi. Vis dėlto valstybinių SPO veiklą lemiančios aplinkybės skiriasi nuo privačių ir nevyriausybinių organizacijų, nes valstybinis sektorius funkcionuoja specifinėje institucinėje aplinkoje – jam priklausančių SPO funkcijos yra oficialiai apibrėžtos, jų veikla daug atviresnė visuomenės kontrolei, o veiklos procesai reglamentuojami aiškiai nustatytose taisyklėse ir procedūrų aprašuose. Valstybinių SPO veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių ir yra varžoma norminių aktų, visa tai riboja veiklos lankstumą, įgalinimą, delegavimą, vietos iniciatyvą ir sprendimų priėmimą (Gečienė ir Raišienė, 2019).

Privačiajame ir nevyriausybiniame sektoriuose SPO veikla yra lankstesnė nei valstybiniame sektoriuje, nes jų veiklas mažiau riboja specifiniai įstatymai ar norminių aktų reikalavimai, esant neapibrėžtoms situacijoms organizacijos gali operatyviau prisitaikyti ir formuoti veiklos kryptis pagal susiklosčiusias aplinkybes (Bartuseviciene, Rakauskiene ir Valackiene, 2022). Lietuvos regionuose veikiančių privačių SPO partnerystė su valstybinėmis organizacijomis ir visuomeniniais veikėjais, tokiais kaip NVO, įgyja vis didesnę reikšmę, nors valstybinių ir privačių organizacijų esminiai veiklos skirtumai yra funkcijų vykdymas, jų skaičius ir atsakomybės pasiskirstymas (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, 2008).

Nevyriausybinės organizacijos, tarpininkaudamos tarp viešojo ir privačiojo sektorių, apima visas laisva piliečių valia įkurtas pilietines organizacijas, suburdamos panašių interesų asmenis ar jų grupes (Šilinskytė, 2013). NVO apibrėžiama

kaip visuomenės naudai Lietuvos regione veikiantis savarankiškas, nuo valdžios ir verslo nepriklausomas, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekiantis, savanoriškumo pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo (Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija, 2010). Valstybinės institucijos, negalėdamos skirti reikiamų išteklių ir vienos pačios įveikti kylančių sunkumų, šias funkcijas perleidžia kitiems sektoriams, todėl, lyginant nevyriausybinių organizacijų ir privačiojo sektoriaus veiklas, dėl jų atliekamų funkcijų ir organizacijų skirtumų galima išskirti kelis pranašumus, kurie darytų įtaką tvariam šalies regionų vystymuisi:

- galimybė panaudoti neatlyginamą darbą – žmonės yra linkę skirti savo laisvalaikį darbui ne pelno organizacijose;
- galimybė gauti neatlygintiną paramą – ne pelno organizacijų tikslas nėra asmeninė materialinė nauda, priešingai nei privačios organizacijos, NVO gali tikėtis gauti paramą iš tų, kuriems atrodo priimtini ne pelno organizacijos tikslai (Dawley ir kt., 2019).

Taigi išanalizavus organizacijų tipus ir jų veiklos ypatumus galima teigti, kad nuo organizacijų veiklos sričių, gebėjimo priimti racionalius sprendimus ir įgyvendinti juos pasitelkiant turimus išteklius ir galimybes priklauso šalies plėtros galimybės, darančios įtaką regionų socialiniam tvarumui. Tiek organizaciniu, tiek regioniniu lygmeniu reikalingas indėlis įvertinant įvairius sutrikimus ir tęsiant sėkmingą funkcionavimą, svarbu bendradarbiauti su regione esančiomis organizacijomis vykdant pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus, atsižvelgiant į jų esamų apribojimų ribas (Raišienė ir kt., 2019).

Apibendrinant pažymėtina, kad SPO atsparumas yra fundamentaliai susijęs su regionų socialiniu tvarumu: organizacijoms nesugebant prisitaikyti, regionų tvarumo potencialas silpnėja, o jų atsparumo stiprinimas tampa esminiu ilgalaikio stabilumo, socialinės sanglaudos ir darnaus vystymosi veiksniu. Skirtingų sektorių SPO veiklos analizė atskleidžia struktūrinius skirtumus: valstybinės organizacijos funkcionuoja griežčiau reglamentuotoje ir visuomenės kontrolei atviroje aplinkoje, privačios – lankstesnėje ir labiau orientuotoje į rinkos poreikius, o nevyriausybinės užima tarpinę nišą, telkdamos bendruomenes ir papildydamos viešojo bei privačiojo sektoriaus veiklą. Šių organizacijų tarpusavio sąveika sudaro prielaidas spręsti kompleksines socialines problemas, skatinti inovacijas ir kurti pridėtinę vertę regionui. Ypač reikšminga NVO veikla, nes jos geba, mobilizuodamos savanorius ir bendruomeninius išteklius, stiprinti socialinį kapitalą ir pilietinį įsitraukimą.

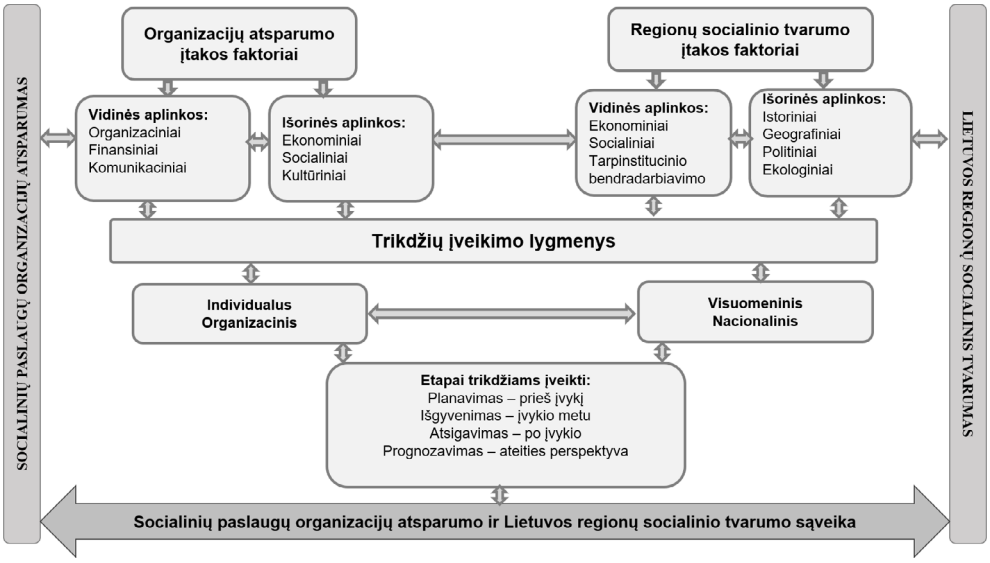
TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS

Monografijos teorinėje dalyje atskleista, kad esminės SPO atsparumo stiprinimo charakteristikos yra reagavimas, planavimas, prisitaikymas, įveika ir tęstinumas. Šiomis savybėmis pasižyminčių SPO atsparumą veikia asmeniniai ir organizaciniai, vidiniai ir išoriniai elementai. Kaip svarbios užtikrinant SPO atsparumą identifikuotos pagrindinės atsparumo stiprinimo veiksnių sritys ir išskirta 14 veiksnių grupių (žr. 2 pav.). Šios veiksnių grupės padeda organizacijoms geriau suvokti nenumatytus išorės pokyčius ir sukrėtimus ir jiems tinkamai pasirengti, taip pat sudaro prielaidas tikslingai pasirinkti sunkumų įveikos priemones.

Remiantis mokslinių tyrimų analize nustatyta, kad siekiant užtikrinti regionų socialinį tvarumą svarbu įgyvendinti tarpusavyje susijusius ekologinius, socialinius, ekonominius ir vadybinius principus. Atskleista, kad pažeidžiamų regionų tvarumą veikia istoriniai, geografiniai, ekstremalių situacijų padariniai, socialinės struktūros, politinės aplinkybės ir ekonominiai pokyčiai. Taigi evoliucinėje perspektyvoje SPO gali būti susietos su prisitaikymo ir prieinamumo kompromisu, nes regionai turi stiprią istorinę ir geografinę priklausomybę. Teorinė analizė padėjo identifikuoti penkias regionų socialinio tvarumo vertinimui reikšmingas rodiklių grupes – socialiniai, ekonominiai, ekologiniai-energetiniai, instituciniai-organizaciniai ir demografiniai rodikliai. Šios rodiklių dimensijos sudaro prielaidas regionams efektyviai reaguoti į nepageidaujamus iššūkius, palaikyti stabilumą ir užsitikrinti ilgalaikį tvarumą. Nors kaip tvarumo užtikrinimo įrankis nustatyti rodikliai, atskleista, kad nėra bendros Lietuvos regionų socialinio tvarumo vertinimo metodikos, kuri galėtų būti įgyvendinta regioninės politikos formuotojų – į tai atsižvelgiama atliekant empirinį tyrimą.

Išanalizavus teorinius požiūrius į SPO atsparumą ir Lietuvos regionų socialinį tvarumą, paaiškėjo, kad tiek SPO atsparumą, tiek regionų socialinį tvarumą veikia vidinės ir išorinės aplinkos faktoriai. Taigi, remiantis moksliniais tyrimais, konstruojamas teorinis socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo modelis (5 pav.).

Sudarant modelį buvo taikomas mokslinio modeliavimo metodas. Sukurtas modelis vizualiai išryškina esmines sistemos sudedamąsias dalis ir jų tarpusavio ryšius, kurie yra reikšmingi nagrinėjamos problemos sprendimui (Guogis, 2002). Šis modelis atspindi pagrindinius SPO atsparumo stiprinimo komponentus Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.



5 pav. SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Teorinis modelis sistemingai atskleidžia, kad SPO atsparumo stiprinimas nėra izoliuotas procesas – jis glaudžiai susijęs su platesniais Lietuvos regionų socialinio tvarumo veiksniais. SPO gebėjimas prisitaikyti prie išorės pokyčių ir efektyviai įveikti trikdžius daro tiesioginę įtaką regionų socialiniam stabilumui, tęstinumui ir tvariam vystymuisi.

Išorinės aplinkos SPO atsparumo veiksniai siejasi su regionų socialinio tvarumo vidinės aplinkos veiksniais ir priklauso nuo regiono, kuriame organizacija veikia, ekonominių, socialinių ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo ypatybių. Kaip matyti modelyje, nenumatytų situacijų valdymo planavimas prieš įvykį, išgyvenimas įvykio metu, atsigavimas po įvykio ir ateities įvykių prognozavimas yra būdingas stiprinant tiek SPO atsparumą, tiek regionų socialinį tvarumą. Vis dėlto modelyje išskirti elementai sudaro tik apibendrintą SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste paveikslą ir neatskleidžia pagrindinių priemonių ir veiksnių, turinčių reikšmės sunkumų įveikimui ir SPO atsparumo stiprinimui.

Remiantis teoriniu modeliu sukonstruotas empirinis tyrimas, kurio rezultatai leido modelį papildyti naujais elementais, aktualiais SPO įveikiant sunkumus ir paremtais profesine praktika.

IV. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMO LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

Atsižvelgiant į SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo teorinės analizės rezultatus ir nustatytas tyrimų spragas, šiame skyriuje pristatomos empirinio tyrimo metodologinės prielaidos. Jos sudaro pagrindą tyrimo kryptingumui, metodų pasirinkimui ir rezultatų patikimumo užtikrinimui. Apibrėžiami ir pagrindžiami tyrimo dalyvių atrankos kriterijai, atskleidžiamos tiriamųjų charakteristikos, pristatomas ekspertų atrankos pagrindimas, pabrėžiant jų patirties ir kompetencijų svarbą nagrinėjamos temos kontekste. Aptariamas empirinio tyrimo organizavimas, jo eiga ir taikytas instrumentarijus. Tai leidžia atskleisti tyrimo procedūrų nuoseklumą ir jų pritaikomumą SPO atsparumo stiprinimo problematikai.

4.1. Empirinio tyrimo metodologinės prielaidos

Tyrimo laukas. Teorinėje dalyje atskleista, kad ekstremali situacija ir sukrėtimai Lietuvos regionus, jų socialinį tvarumą ir juose veikiančių SPO veiklą paveikė skirtingai. Vienomis iš pažeidžiamiausių tapo SPO, dirbančios su didesnės rizikos klientais – senyvo amžiaus asmenimis, vaikais, neįgaliaisiais, socialinę atskirtį patiriančiais asmenimis ir pan. Organizuojant ir teikiant socialines paslaugas, ypač vyresnio amžiaus asmenims ir neįgaliesiems, svarbu įvertinti tai, kad pastaruoju metu dėmesys vis labiau krypsta į augančius paslaugų gavėjų poreikius ir didėjančias išlaidas šioms paslaugoms. Valstybės galimybės tenkinti paslaugų vartotojų poreikius yra gana ribotos ir tikėtina, kad ateityje jos nedidės (Lukamskienė ir Budėjienė, 2013). SPO susiduria ir su deinstitucionalizacija – procesu, kuris vykdomas siekiant užkirsti kelią institucionalizacijai ir apima aukštos kokybės individualizuotas paslaugas bendruomenėje (European Expert Group, 2012). Šioje monografijoje pristatomi tyrimai, kuriuose analizuojami SPO atsparumo ypatumai ir jų reikšmė Lietuvos regionų socialinio tvarumo užtikrinimui. Monografijos tyrimai yra natūrali 2023 m. apgintos daktaro disertacijos „Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste“ tąsa. Remiantis disertacija atlikti tyrimai buvo vykdomi ypatingomis aplinkybėmis – pasaulį sukausčiusios COVID-19 pandemijos ir prasidėjusio karo prieš

Ukrainą fone. Tai buvo laikotarpis, kai SPO veikė ekstremaliomis sąlygomis ir ne tik teikė paslaugas, bet ir išgyveno sunkumus, prie kurių turėjo prisitaikyti greičiau ir efektyviau nei bet kada anksčiau.

Empirinis tyrimas konstruojamas vadovaujantis postmodernistiniu požiūriu, kurio filosofija grindžiama atvirumo pokyčiams koncepcija (Hatch, 2018). Postmodernizme žinojimas nėra pastovus ir paradigma kinta nuo žvilgsnio iš vidaus į išorę (Valantiejus, 2003). Tai siejasi ir su monografijos teoriniame modelyje atspindėta vidinių ir išorinių požymių įtaka SPO atsparumui ir Lietuvos regionų socialiniam tvarumui. Postmodernizmo filosofijai turi įtakos pragmatizmo paradigma, pagal kurią atsiribojama nuo abstrakcijų ir remiamasi ne realizmo metafiziniais postulatais, o faktais ir veiksmais, formuojamos praktinės žinios, susijusios su asmenine patirtimi (Shaw, Connelly ir Zecevic, 2010). Pragmatizmo nuostata suteikia supratimą, kad visos pasaulio žinios yra unikalios ir socialiai pasidalijamos (Powell, 2020). Laikydamasis pragmatizmo nuostatos empiriniame tyrime, tyrėjas turi laisvę pasirinkti tuos tyrimo metodus, kurie, pagal skirtingus požiūrius aiškinantis tyrimo problemą, geriausiai atitinka tyrimo poreikius, atliepia tyrimo problemą, atspindi tyrimo tikslus ir uždavinius (Kaushik ir Walsh, 2019). Iš pragmatizmo kildinamos mišraus tyrimo metodo šaknys, o šio metodo pranašumai suteikia galimybę įvertinti rezultatus, derinant įvairius duomenų šaltinius (Denscombe, 2008). Tokio tyrimo pobūdis yra labai naudingas sprendžiant konfliktą tarp egzistuojančių paradigmų. Mišrių tyrimo metodų taikymas ypač aktualus, kai analizuojamas menkai ištirtas reiškinys. Ši metodologija grindžiama postmodernizmo ir pragmatizmo filosofinėmis paradigmomis, kurios pabrėžia organizacijų veiklos ir individualios patirties sąsajas socialiai determinuotame kontekste (Morgan, 2014).

Empiriniam tyrimui pasirinkta sisteminio požiūrio nuostata, pagal kurią tyrimo tikslai gali būti pasiekti, o nagrinėjama problema atskleista pasitelkiant tiek kokybinius, tiek kiekybinius tyrimo metodus. Kitaip tariant, viename tyrime taikomi ir kokybiniai, ir kiekybiniai metodai, apimantys duomenų rinkimą ir analizę (Fetters ir Tajima, 2022). Toks mišrus duomenų rinkimo metodas leidžia neutralizuoti atskirų tyrimo metodų silpnybes, išvengti jų trūkumų, surinkti įvairiapusiškus duomenis ir tyrimo rezultatus pagrįsti skirtingų šaltinių informacija (Creswell ir Inoue, 2024). Empiriniam tyrimui pasirenkamas lygiagrečiai taikomų mišrių tyrimo metodų dizainas – siekiant tyrimo problemą išanalizuoti nuodugniai, tuo pat metu renkami ir kiekybiniai, ir kokybiniai duomenys (Creswell, Klassen, Clark ir Smith, 2011). Lygiagrečiai vykstantys tyrimai tyrėją atriboja nuo

išankstinių nuostatų, kurios gali susiformuoti turint anksčiau atlikto tyrimo rezultatus (Creswell ir Clark, 2017). Lygiagrečiuoju metodu gautieji kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenys renkami toje pačioje tyrimo stadijoje, vėliau atliktų tyrimų rezultatai analizuojami atskirai ir interpretuojami. Siekiama, kad tyrimų metodai netaptų tik duomenų kaupimo instrumentu, o realiai pasitarnautų vertinant SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Empiriniu tyrimu siekiama nustatyti SPO atsparumo stiprinimo svarbiausius veiksnius ir atskleisti esmines SPO atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Tyrimo etika

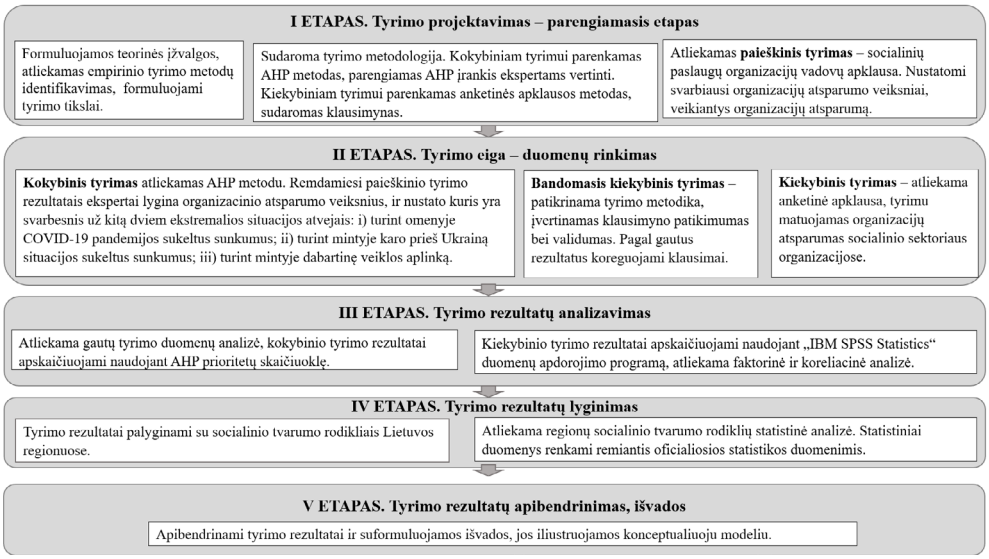
Atliekant empirinius tyrimus svarbu atsižvelgti į tyrimo etiką (Brinkmann ir Kvale, 2017). Šiuose tyrimuose apklausa vykdoma vadovaujantis teisingumo, objektyvumo, pagarbos, geranoriškumo, konfidencialumo ir anonimiškumo kriterijais (Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018). Per empirinius tyrimus remiamasi šiais etikos principais:

- mokslinis tyrimas grindžiamas sąžiningumo ir tiesos siekimo idealais. Tyrimo dalyviai supažindinami su tyrimo tikslu ir tyrimo duomenų panaudojimu moksliniam darbui;
- mokslinio tyrimo idėja, metodai ir gauti duomenys tiksliai pateikiami ir aprašomi, kad būtų galima patikrinti tyrimo patikimumą;
- skelbiami tik objektyvūs mokslinio tyrimo rezultatai, nenutylint tų, kurie prieštarauja tyrimo tikslui;
- mokslinis tyrimas, grindžiamas savanoriškumo principu, atliekamas neženeminant žmogaus orumo ir laikantis pagrindinių žmogaus teisių. SPO, kuriose vykdomas tyrimas, gaunamas jų vadovų ir tyrimų dalyvių sutikimas dalyvauti tyrime;
- atliekant tyrimą gauti duomenys yra anonimiški ir naudojami tik tyrimo tikslais;
- užtikrinamas tyrimo duomenų konfidencialumas, informacija apie tyrimo dalyvius ir nagrinėjamą medžiagą yra prieinama tik tyrėjui;
- išlieka mokslininko pareiga saugoti ir ginti intelektinę nuosavybę, atsirandančią atliekant mokslinį tyrimą. Tyrimo dalyviai informuojami, kad, pasibaigus tyrimui ir apibendrinus gautus duomenis, jiems, jei pageidaus, bus pateikti atlikto tyrimo rezultatai.

4.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo regionų socialinio tvarumo kontekste tyrimo procedūrų pagrindimas

Kaip nurodyta tyrimo metodologinėse prielaidose, SPO atsparumas ir Lietuvos regionų socialinis tvarumas yra mažai nagrinėti aspektai, todėl šiuo tyrimu siekiama empiriškai ištirti svarbiausius organizacijų atsparumo stiprinimo veiksnius ir atskleisti SPO atsparumo stiprinimo priemones.

Tyrimo organizavimas. Mokslinėje literatūroje pristatomas platus tyrimo proceso skirstymo į etapus būdų pasirinkimas. Šiam tyrimui pasirinktas Bryman (2011) pasiūlytas tyrimo organizavimo procesas, skirstomas į penkis etapus (6 pav.).



6 pav. Empirinio tyrimo organizavimo etapai
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bryman, 2011.

6 paveiksle matyti, kad empirinis tyrimas apima kertinius tyrimo atlikimo etapus. Pirmajame etape formuluojamos teorinės įžvalgos, identifikuojami tyrimo metodai, formuluojami tyrimo tikslai, sudaroma tyrimo metodologija, parenkami tyrimo metodai (kokybiniam tyrimui – AHP metodas, kiekybiniam tyrimui – anketinė apklausa), atliekamas paieškinis tyrimas anketinės apklausos būdu, nustatomi svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai. Antrajame etape remiantis paieškiniu tyrimu AHP metodu atliekamas kokybinis tyrimas. Šiame tyrime ekspertai lygina organizacijų atsparumo veiksnius, nustato, kuris iš jų svarbesnis atsižvelgiant į 1) COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus; 2) karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus; 3) dabartinę veiklos aplinką, kuriai

būdinga nuolatinė socialinių poreikių kaita, ekonominių resursų ribotumas, politinių sprendimų įtaka, technologinių inovacijų plėtra ir geopolitinių grėsmių keliamas neapibrėžtumas. Lygiagrečiai buvo atliktas bandomasis tyrimas, kuriuo patikrinta tyrimo metodika, įvertintas kiekybinio tyrimo klausimyno patikimumas ir validumas. Pagal gautus rezultatus pakoreguoti klausimai ir anketinės apklausos būdu atliktas kiekybinis tyrimas, kuriuo matuojamas SPO atsparumas ir nustatomos priemonės atsparumui stiprinti. Trečiajame etape atliekama tyrimų rezultatų analizė. Kokybinio tyrimo rezultatai apskaičiuojami naudojant AHP prioritetų skaičiuoklę. Kiekybinio tyrimo rezultatai apskaičiuojami naudojant „IBM SPSS Statistics" duomenų apdorojimo programą, atliekama faktorinė ir koreliacinė analizė. Ketvirtajame etape tyrimo rezultatai palyginami su socialinio tvarumo rodikliais Lietuvos regionuose, atliekant regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinę analizę. Statistiniai duomenys renkami remiantis oficialiosios statistikos duomenimis. Penktajame etape tyrimų rezultatai apibendrinami, suformuluojamos išvados, jos iliustruojamos konceptualiuoju modeliu.

Remiantis teorinės analizės rezultatais buvo atliktas **paieškinis tyrimas** – pagal kiekybinius rodiklius nustatyti svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumui. Informacija apie tyrimą pateikta monografijos 1.5 poskyryje. Remiantis paieškinio tyrimo duomenimis, nuo 2025 m. rugpjūčio 19 d. iki 2025 m. rugsėjo 29 d. buvo atliekamas **kokybinis tyrimas** – ekspertų apklausa AHP metodu.

2022 m. balandžio 12–18 d. atliktas **bandomasis tyrimas**, siekiant įvertinti, ar aiškūs klausimai ir formuluotės, ar apklausos anketa patikima ir validi, ar apklausa įgyvendinama. Bandomajame tyrime dalyvavo 49 respondentai (10 proc. populiacijos). Bandomasis tyrimas leido patobulinti klausimyną, įvertinti, kiek laiko ir išteklių reikės norint atlikti tyrimą. Nuo 2022 m. balandžio 20 d. iki rugsėjo 12 d. buvo atliekamas **kiekybinis tyrimas** – anketinė apklausa.

Tyrimo procedūrų pagrindimas

Teorinės analizės rezultatai atskleidė, kad ekstremalių situacijų metu SPO atsparumas patiria reikšmingų iššūkių ir gali būti ribotas. Atsižvelgiant į tai, empiriniu tyrimu siekta identifikuoti ir įvertinti esminius veiksnius, lemiančius SPO atsparumo stiprinimą ir užtikrinančius jų veiklos tęstinumą sudėtingomis sąlygomis. Kadangi konstruktų prasmes ir interpretacijas kiekybiškai išnagrinėti sudėtinga, atliktas **kokybinis tyrimas**, kuris leidžia kontekstualiai suvokti priežasties ir pasekmės procesus, atskleisti, kaip vieni įvykiai veikia kitus. Siekiant įvertinti per paieškinį tyrimą nustatytus svarbiausius SPO atsparumo stiprinimo

veiksnius, tyrimui pasitelkti ekspertai. Viena vertus, atliekant ekspertinius vertinimus galima nustatyti kriterijų hierarchiją pagal jų reikšmingumą sąveikos objektui, įvertinant, kiek vienas kriterijus yra svarbesnis už kitą konkretaus tyrimo kontekste (Creswell ir Clark, 2017). Kita vertus, tokie vertinimai sudaro prielaidas tiriamuosius reiškinius analizuoti ne tik remiantis jų veiklą atspindinčiais kokybiniais rodikliais, bet ir pagal ekspertų suteiktą vertinimą (Frish, Talmor, Hadar, Shoshany ir Shapira, 2025). Siekiant nustatyti, kurie SPO atsparumo stiprinimo veiksniai yra patys svarbiausi, ir surikiuoti juos pagal svarbą, pasirinktas daugiakriteris AHP metodas, leidžiantis kokybinius vertinimus paversti kiekybiniais, kai pasitelkus vertinimo skalę ekspertų vertinimai paverčiami skaitinėmis reikšmėmis (Chou, Chang ir Shen, 2008). AHP metodo, padedančio geriau suprasti sudėtingas sprendimų problemas, kūrėju laikomas Thomas L. Saaty (1990). Šio mokslininko sukurtas AHP yra plačiai taikomas kelių kriterijų sprendimų priėmimo metodas, leidžiantis nustatyti kriterijų svorį ir alternatyvų prioritetus struktūrinėje sistemoje, remiantis poriniu palyginimu (Liu, Eckert ir Earl, 2020). AHP metodu galima įvertinti skirtingų atsparumo veiksnių, kuriuos sudėtinga išmatuoti kiekybiškai, įtaką kitam, sudėtingesniam procesui, tokiam kaip SPO atsparumas (Yan, Claudia ir Christopher, 2020). AHP grindžiamas santykinio matavimo teorija, pagal kurią lyginamojoje sistemoje kriterijų reikšmės ir svoris gali būti nustatomi pagal ekspertų kompetencijas ir praktinį patyrimą (Saaty, 2004). AHP metodu nustatomas kiekvieno SPO atsparumo stiprinimo veiksnio reikšmingumas ir tai naudojama reikšmingų ir ne tokių reikšmingų veiksnių sąsajai identifikuoti, kai formuojami kiekybiniai indeksai. AHP šiam empiriniam tyrimui yra svarbus todėl, kad šiuo metodu galima išmatuoti ir sintezuoti daugybę veiksnių hierarchijoje (Forman ir Gass, 2021).

Remiantis teorinės dalies analizės, kurioje buvo nustatyti svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai ir kurios įžvalgos pasitelkiamos tyrimo klausimams formuluoti ir hipotezėms kelti, rezultatais atliktas **kiekybinis tyrimas**. Tyrimu matuotas atsparumas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, kurios veiklą vykdo Lietuvos regionuose. Šiam tyrimui sudarytas klausimynas ir atlikta anketinė apklausa, siekiant surinkti reikiamą informaciją ir apklausti socialines paslaugas teikiančių Lietuvos regionuose veikiančių organizacijų atstovus.

Imties charakteristikų pristatymas

Atliekant **kokybinį tyrimą**, apklausti ekspertai, atitikę ekspertų atrankos kriterijus, nurodytus 4.4 poskyryje. Per ekspertų apklausą AHP metodu pirmuosiuose dviejuose atvejuose: 1) atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus

ir 2) vertinant karo prieš Ukrainą sukeltą situaciją, atrinkta 11 ekspertų, atitikusių nustatytus atrankos kriterijus. Trečiuoju atveju – 3) vertinant dabartinę veiklos aplinką – apklausta 11 ekspertų. Kiekvienas ekspertas turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, vadovauja SPO, priklausančiai Lietuvos regionui, turi sprendimų priėmimo galią, jo vadovaujama įstaiga pasižymi reikšmingais rezultatais. Ekspertai turi daugiau nei 5 metų darbo patirtį ir yra įgiję aukščiausią kvalifikacinę kategoriją pagal Socialinių paslaugų srities darbuotojų ir socialinių paslaugų įstaigų vadovų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos aprašo reikalavimus. Duomenys apie socialinės organizacijos vadovui suteiktą kvalifikacinę kategoriją kaupiami Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje. Ekspertų sociodemografiniai duomenys apibendrintai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Ekspertų sociodemografiniai duomenys

Kategorija	Variantai	Dažnis	Dalis, proc.
Visi ekspertai	Visi ekspertai	11	100
Lytis	Moterys	10	90,9
	Vyrai	1	9,1
Amžius	40–49 m.	2	18,2
	50–59 m.	7	63,6
	60 m. ir daugiau	2	18,2
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	10	90,9
	Mokslų daktaro laipsnis	1	9,1
Darbo stažas	5–9 m.	1	9,1
	10–14 m.	4	36,4
	15–19 m.	2	18,2
	20–24 m.	3	27,2
	25 m. ir daugiau	1	9,1
Atstovaujamas regionas	Kauno apskritis	1	9,1
	Klaipėdos apskritis	3	27,2
	Marijampolės apskritis	2	18,2
	Panevėžio apskritis	1	9,1
	Šiaulių apskritis	1	9,1
	Utenos apskritis	2	18,2
	Vilniaus apskritis	1	9,1

Atstovaujama veiklos vykdymo vieta	Vienas didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	7	63,6
	Kitas miestas (ne vienas didžiųjų Lietuvos miestų)	3	27,3
	Miestelis	1	9,1
Atstovaujamas sektorius	Viešasis	11	100

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ekspertai buvo supažindinti su pagrindinėmis sampratomis, tyrimo tikslu, AHP metodo samprata ir taikymu.

Kiekybiniame tyrime esminis respondentų pasirinkimo kriterijus – SPO vadovai, vadovų pavaduotojai, padalinių vadovai, t. y. asmenys, kurie priima sprendimus ir yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Imčiai sudaryti yra žinomas populiacijos dydis – 496 socialines paslaugas teikiančių organizacijų sprendimus priimantys asmenys. Tyrimui atlikti pasirinktas tikimybinės imties sudarymo metodas, pagal kurį kiekvienas populiacijos narys turi vienodą tikimybę būti įtrauktas į imtį (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Tyrimo populiacijos dydis yra tiesiogiai susijęs su imties apimtimi, kuri būtina siekiant užtikrinti kiekybinio tyrimo reprezentatyvumą ir pageidaujamą rezultatų tikslumą. Esant žinomam populiacijos dydžiui, jo įtraukimas į imties apimties skaičiavimo formulę daro reikšmingą įtaką galutiniam imties dydžiui (Tidikis, 2003). Imties dydis nustatomas remiantis moksliniuose tyrimuose naudojama imties dydžio nustatymo formule:

$$n = \frac{t^2 N^* p^* (1 - p)}{\Delta^2 N + p^* (1 - p)}$$

n – imties dydis,

t – koeficientas, priklausantis nuo patikimumo reikšmės (95 proc. patikimumo lygmuo, t = l,96),

p – atsakymų pasiskirstymas (p = 0,5),

Δ – imties paklaidos dydis (Δ = 0,05),

N – populiacijos dydis (496).

Šio tyrimo imtis skaičiuota pagal formulę:

$$n = \frac{1{,}962^*496^*0{,}5^*(1 - 0{,}5)}{0{,}052^*496 + 1{,}962^*0{,}5^*(1 - 0{,}5)} = 216{,}48718 \approx 217$$

Kiekybiniuose tyrimuose rezultatai laikomi statistiškai patikimais, kai p > 0,95 (Singh ir Masuku, 2014). Apskaičiavus imties dydį pagal formulę, kai pasirenkama 95 proc. tikimybė ir 5 proc. paklaida, nustatyta, kad apklausoje turi dalyvauti 217 respondentų. Šiame tyrime visiškai užtikrintas patikimumas, nes imties dydis yra didesnis nei 217 respondentų – tyrime dalyvavo **355 respondentai**, iš jų 312 moterų ir 43 vyrai.

Susisteminti kiekybiniame tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografiniai duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys

Kategorija	Variantai	Dažnis	Dalis, proc.
Visi respondentai	Visi respondentai	355	100
Lytis	Moterys	312	88,2
	Vyrai	43	11,8
Amžius	iki 29 m.	5	1,4
	30–39 m.	78	22,1
	40–49 m.	116	32,7
	50–59 m.	108	30,3
	60 m. ir daugiau	48	13,5
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis	33	9,3
	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	126	35,6
	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	190	53,5
	Mokslų daktaro laipsnis	5	1,4
	Kitas	1	0,2
Atstovaujamas regionas	Alytaus apskritis	21	5,9
	Kauno apskritis	62	17,4
	Klaipėdos apskritis	48	13,5
	Marijampolės apskritis	25	7,3
	Panevėžio apskritis	23	6,5
	Šiaulių apskritis	42	11,8
	Tauragės apskritis	23	6,5
	Telšių apskritis	20	5,6
	Utenos apskritis	29	8,1
	Vilniaus apskritis	62	17,4

Atstovaujama veiklos vykdymo vieta	Vienas didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	80	22,2
	Kitas miestas (ne vienas didžiųjų Lietuvos miestų)	115	32,7
	Miestelis	73	20,6
	Kaimiškoji vietovė	72	20,3
	Kitas variantas	15	4,2
Atstovaujamas sektorius	Viešasis	296	83,3
	Privatusis	23	6,5
	Nevyriausybinis	36	10,2
Atstovaujamos organizacijos dydis (pagal darbuotojų skaičių)	Iki 10	17	4,8
	11–50	144	40,5
	51–100	87	24,6
	101 ir daugiau	107	30,1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacijose daugiausia dirba vidutinio amžiaus asmenys: 40–49 metų – 32,7 proc., 50–59 metų – 30,3 proc., 30–39 metų – 22,1 proc. 13,5 proc. darbuotojų yra sulaukę 60 metų ir daugiau, o jaunų žmonių dirba labai mažai – tik 1,4 proc. Taigi apklausos duomenys rodo, kad SPO dirba brandaus ir vidutinio amžiaus asmenys. Didžioji dauguma respondentų (53,5 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir yra įgiję magistro laipsnį, 35,6 proc. turi bakalauro laipsnį. Vienas respondentas, pasirinkęs kitą atsakymo variantą, nurodė, kad turi ir bakalauro, ir magistro laipsnį. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad visi SPO vadovai turi aukštąjį išsilavinimą, t. y. atitinka Socialinių paslaugų įstatymo reikalavimus. Šio įstatymo 8 straipsnyje nustatyta, kad socialinių paslaugų įstaigos vadovas privalo turėti aukštąjį išsilavinimą ir tobulinti profesinę kompetenciją (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006). Galima daryti prielaidą, kad didžioji dauguma SPO dirbančių vadovų turi reikiamų žinių ir kompetencijų, kurių reikia siekiant priimant sprendimus ir užtikrinti organizacijų atsparumą. Nustatyta, kad mažosiose apskrityse veiklą vykdo mažiau SPO, didžiosiose – daugiau. Taip yra todėl, kad didžiosiose apskrityse veikia daugiau teritorinių vienetų, todėl esama ir daugiau SPO. Dauguma respondentų atstovauja didžiosiose – Vilniaus ir Kauno – apskrityse veikiančioms organizacijoms (17,4 proc.), šiek tiek mažiau – Klaipėdos (13,5 proc.) ir Šiaulių (11,8 proc.) apskrityse veikiančioms organizacijoms. Mažiausiai respondentų (5,6 proc.) atstovauja Telšių apskrityje veikiančioms organizacijoms. Daugumos respondentų

atstovaujamos organizacijos veiklą vykdo ne didžiuosiuose Lietuvos miestuose (32,7 proc.), nors, kaip jau išsiaiškinta tyrimu, didžioji dauguma respondentų veiklą vykdo didžiosiose Lietuvos apskrityse. Viename didžiųjų Lietuvos miestų veiklą vykdo 22,2 proc. organizacijų, miestelyje ir kaimiškojoje vietovėje – daugiau nei 20 proc. Respondentai (4,2 proc.) šiuo aspektu nurodė ir kitus variantus: veiklą vykdo kitame mieste ir kaimiškojoje vietovėje, rajono savivaldybėje (miesto ir kaimo teritorijoje), rajono teritorijoje, priemiestinėje teritorijoje, kitoje kaimiškoje vietovėje, visame rajone, viso rajono vietovėse. Didžioji dauguma (83,3 proc.) SPO priklauso viešajam sektoriui, nedidelė dalis (10,2 proc.) organizacijų – NVO, tik 6,5 proc. – privačiajam sektoriui. Taip gali būti todėl, kad viešajam sektoriui priklausančios SPO gauna valstybės ir savivaldybių paramą, kuri padeda palaikyti organizacijos atsparumą. Respondentų buvo prašoma prie pažymėto sektoriaus įrašyti, kokio tipo organizacijoje dirba. Paaiškėjo, kad 38 proc. respondentų dirba ilgalaikę ir trumpalaikę socialinę globą teikiančioje įstaigoje – socialinės globos namuose, vaikų namuose, savarankiško gyvenimo namuose, 31 proc. – socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje (nakvynės namuose, dienos centruose, parapijos namuose ir pan.), 33 proc. – socialinių paslaugų centruose (užimtumo paslaugos, namuose teikiamos paslaugos ir pan.). Taigi matome, kad didžioji dauguma tyrime dalyvaujančių SPO priklauso viešajam sektoriui, vadinasi, jų steigėja yra ministerija ar savivaldybė. Reikšmių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių organizacijoje rodo, kad pusė organizacijų (40,5 proc.) yra vidutinio dydžio, jose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų. Nemažai jų (30,1 proc.) yra labai didelės organizacijos, kuriose dirba 101 ir daugiau darbuotojų, ir didelės organizacijos (24,6 proc.), kuriose dirba nuo 51 iki 100 darbuotojų. Tik labai maža dalis (4,8 proc.) organizacijų yra mažos, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. Taigi pagal darbuotojų skaičių daugiausia yra didelių ir vidutinio dydžio organizacijų.

4.3. Empirinio tyrimo metodologinio instrumentarijaus pristatymas

Kokybiniu tyrimu vertinami svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai, nustatyti remiantis teoriniais ir bandomojo tyrimo rezultatais. Išskiriami šie veiksniai: nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, veiklos optimizavimas, įgalinanti lyderystė, inovacijos, technologijų vystymas, strateginis planavimas, veiklos tęstinumo procesų valdymas, rizikų valdymo standartizuotos procedūros, organizacijos kultūra, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, atvira komunikacija, skaitmeninė transformacija, prevencijos priemonių taikymas.

Tyrime dalyvaujantys ekspertai priima daugiakriterius sprendimus ir nustato santykio skales iš suporuotų kriterijų palyginimų (Chen, Xie ir Liu, 2021). Galimybė vieną veiksnį palyginti su kitu yra biologinis žmogaus įgūdis (gebėjimas), reikalingas gyvenant nuolat kintančiame pasaulyje. SPO atsparumo stiprinimo veiksnių poros hierarchiškai lyginamos su pirminiais aukščiau esančiais veiksniais ir sprendžiama, kuris iš jų yra svarbesnis ir kiek svarbesnis (Saaty, 1994). Porinių palyginimų naudojimas padeda rasti ir ištaisyti loginius neatitikimus (Russo ir Camanho, 2015). AHP metodas taip pat leidžia subjektyvias nuomones paversti išmatuojamais skaitiniais ryšiais, padeda priimti sprendimus racionaliau ir padaryti juos skaidresnius ir suprantamesnius (Saaty, 2004). Ekspertų nuomonių suderintumas vertinamas apskaičiuojant tyrime dalyvavusių ekspertų porinių palyginimo sprendimų matricų vidutinę reikšmę ir matricų vidinį kvadratinį nuokrypį. AHP metodo pasirinkimas paaiškinamas tuo, kad šis metodas lengvai suderinamas su kitais tyrimo metodais, o jo patikimumas pagrįstas mokslinių tyrimų rezultatais. Pasitelkus šį metodą ekspertų nuomonės ir vertinimo balai integruojami į elementarią hierarchijos sistemą. Taip pasirenkama geriausia alternatyva suteikiant pasirenkamiems veiksniams rangus pagal svarbumą (Podvezko ir Podviezko, 2014). Tyrimą atliekant AHP metodu, taikomos šio metodo skalės, kurios padidina ekspertų nuomonių suderinamumą, o dėl to padidėja ir tyrimo rezultatų patikimumas.

Tyrimas atliekamas taikant Saaty (2008) siūlomus etapus:

1) suformuluojamas sprendimo priėmimo uždavinys pasitelkiant per bandomąjį tyrimą nustatytus 14 svarbiausių organizacijos atsparumo veiksnių (išvardyti šio poskyrio pradžioje);
2) ekspertai atlieka visų hierarchijos elementų (SPO atsparumo stiprinimo veiksnių) porinį palyginimą;
3) AHP 9 balų skalėje pažymima, kuris kriterijus ir kiek daugiau yra svarbesnis už kitą: 1 – vienodos svarbos, 3 – vidutinės svarbos, 5 – didelės svarbos, 7 – labai didelės svarbos, 9 – itin didelės svarbos (2, 4, 6, 8 reikšmės yra tarpiniai įverčiai);
4) naudojant AHP prioritetų skaičiuoklės įrankį tikrinamas nuoseklumas, pašalinamas nesuderinamumas;
5) naudojant AHP prioritetų skaičiuoklę apskaičiuojami rezultatai.

Ekspertams atlikus porinius kriterijų (atsparumo stiprinimo veiksnių) palyginimus, naudojant prioriteto skaičiuoklę buvo gauti tyrimo rezultatai, pagrįsti pagrindiniu matricos sprendimo vektoriumi.

Atliekant **kiekybinį** tyrimą, buvo taikomas anketinės apklausos metodas. Duomenų rinkimo instrumentas – klausimynas, sudarytas remiantis Dikčiaus (2011) ir Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) išskirtomis dimensijomis ir monografijos teoriniais rezultatais. Klausimyno struktūra: įvadas, kuriame pateikiama esminė informacija apie tyrimą, klausimų seka, suformuota pagal tyrimo tikslą ir klausimų uždavimo logiką, pildymo instrukcija, kurioje paaiškinama, kaip reikia atsakyti į anketos klausimą, klausimyno pabaigoje pateikiami klausimai apie sociodemografines charakteristikas. Atsižvelgiant į klausimų struktūrą ir klasifikuojamų atsakymų savybes, klausimynui sudaryti pasirenkamos nominalinės, ranginės, intervalinės ir santykinės skalės. Tinkamos skalės pasirinkimas tampa ypač svarbus atliekant duomenų analizę, nes nuo pasirinktos skalės priklauso naudojami statistiniai kriterijai (Dikčius, 2011). Sudarytas klausimynas skatina respondentus atsakinėti teisingiau, yra aiškus, patikimas ir nedviprasmiškas (Kardelis, 2017). Apklausos klausimyne suformuluota 18 uždarojo ir 1 atvirojo tipo klausimas, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip buvo įveikiamos nepalankios situacijos, kaip respondentai vertina remiantis teorija apibrėžtus SPO atsparumo stiprinimo veiksnius, kokie konkretūs veiksmai arba sprendimai padeda susidoroti su aplinkos sunkumais, taip pat prašoma pateikti rekomendacijas, respondentų nuomone, leidžiančias sustiprinti SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Empiriniai duomenys surinkti atliekant apklausą elektroniniu būdu, klausimynas buvo pateiktas sistemoje apklausa.lt. Klausimyno nuoroda išsiųsta visai tiriamajai visumai – 496 asmenims, tyrime dalyvavo 355 respondentai. Kiekybinio tyrimo duomenų rezultatams apskaičiuoti pasirinkta IBM SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) duomenų apdorojimo programa.

Atsižvelgiant į tai, kad duomenų rinkinį sudaro nemažas kintamųjų rinkinys, buvo nuspręsta naudoti faktorinę analizę, kuri išskirtų apibendrintus elementus, atspindinčius kintamųjų grupes. Faktorinė analizė atliekama siekiant pereiti nuo didelio kintamųjų skaičiaus prie mažesnio bendrųjų faktorių skaičiaus ir taip sukoncentruoti informaciją. Pirmiausia buvo patikrintas duomenų tinkamumas faktorinei analizei. Gautoji KMO (Kaiserio, Meyerio ir Olkino) reikšmė lygi 0,907 – ši reikšmė yra didesnė už 0,8, tad galima teigti, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei. Atliekant faktorinę analizę, atsižvelgiama į tarpusavio koreliaciją, kintamieji suskirstomi į grupes (Pukėnas, 2009, p. 33). Bartletto sferiškumo testo p reikšmė 0,000 yra mažesnė už 0,05, taigi kintamųjų tarpusavio koreliacija statistiškai reikšminga ir faktorinę analizę taikyti galima. Tiek KMO, tiek Bartletto

sferiškumo testai patvirtina, kad duomenų rinkiniui gali būti taikoma faktorinė analizė (Lorenzo-Seva ir Ferrando, 2021). Atlikus faktorinę analizę, taikant pagrindinių komponenčių metodą su *varimax* ašių pasukimu, išskirti 5 faktoriai, kurie paaiškina 64,7 proc. visos duomenų dispersijos. Atliekant patvirtinančiąją faktorinę analizę, patikrintas modelio suderinamumas su duomenimis. Modelio tinkamumas vertinamas trijų tipų patikimumo indeksais – CFI (angl. *Comparative Fit Index*), TLI (angl. *Tucker-Lewis Index*) ir RMSEA (angl. *Root Mean Square Error of Approximation*), remiantis Schermelleh-Engel ir Moosbrugger (2003). Gautoji CFI reikšmė 0,968 yra didesnė už 0,95, TLI reikšmė 0,958 didesnė už 0,95, RMSEA reikšmė 0,069 yra mažesnė už 0,08, o tai rodo gerą modelio suderinamumą su duomenimis. Taip pat buvo atliktas či kvadrato (χ^2) testas, kurio nulinė hipotezė nurodo, kad modelis visiškai atitinka duomenis. Gautoji šio testo p reikšmė 0,21 yra didesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl galima teigti, kad modelis yra gerai suderintas su duomenimis.

Siekiant nustatyti, ar faktorių pasiskirstymas analizuojamose grupėse (pavyzdžiui, skirtinguose regionuose) yra vienodas, buvo taikomas Kruskalio ir Walliso testas. Tai – neparametrinis kriterijus, kurio tikslas yra palyginti kelių nepriklausomų imčių reikšmių dydžius (Tomczak ir Tomczak, 2014). Neparametrinio kriterijaus parinkimą lėmė tai, kad sudarytiems faktoriams negalioja tolydaus kintamojo normalumo prielaida, kuri buvo patikrinta naudojant Kolmogorovo ir Smirnovo testą (Grzegorzewski, 2018). Visiems faktoriams gautos testo p reikšmės $< 0,05$.

Išanalizavus sąryšius tarp faktorių ir kitų analizuojamų kintamųjų, buvo sudarytas struktūrinių lygčių modelis (SEM), kurio pagrindinis tikslas yra įvertinti priežastinius stebimų kintamųjų ir teorinių struktūrų ryšius. Modelio tinkamumui nustatyti pasitelktas či kvadrato testas, gautoji testo p reikšmė yra 0,527 ($> 0,05$), o tai rodo, kad modelis gerai suderintas su duomenimis. Vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis (angl. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)) šiuo atveju lygi 0,000. Kadangi ši reikšmė mažesnė už 0,05, galima teigti, kad modelis yra tinkamas. Pagal sąlyginį suderintumo kriterijų (angl. *Comparative-fit index* (CFI)), kaip ir pagal RMSEA, tikrinamas modelis lyginamas su nuliniu modeliu (tai modelis, kuriame nėra jokių ryšių tarp kintamųjų). Sudaryto modelio CFI reikšmė $0,991 > 0,95$ rodo, kad modelis yra geras. Taikant Tuckerio ir Lewiso indeksą (TLI), panašiai kaip CFI, tikrinamas modelis lyginamas su nuliniu modeliu. TLI indekso reikšmės taip pat interpretuojamos kaip CFI: jei reikšmės $> 0,95$, tai modelis gerai sudarytas (Schermelleh-Engel ir

Moosbrugger, 2003). Šiuo atveju TLI reikšmė 0,998 rodo, kad modelis tinkamas. Sudaryto modelio rezultatai pateikti 8 lentelėje. Pirmasis stulpelis (Y) nurodo analizuojamą faktorių, antrasis stulpelis (X) – nepriklausomą kintamąjį, darantį įtaką faktoriui Y. Stulpelyje „testas“ pateikti modelio parametrų koeficientai, p reikšmė nurodo įtrauktų kintamųjų statistinį reikšmingumą, paskutiniame stulpelyje yra standartizuotos modelio koeficientų reikšmės. Analizuojant atskirų modelio dalių tinkamumą duomenims matyti, kad visų į modelį įtrauktų kintamųjų koeficientai statistiškai reikšmingi, t. y. jų p reikšmės yra mažesnės už 0,05.

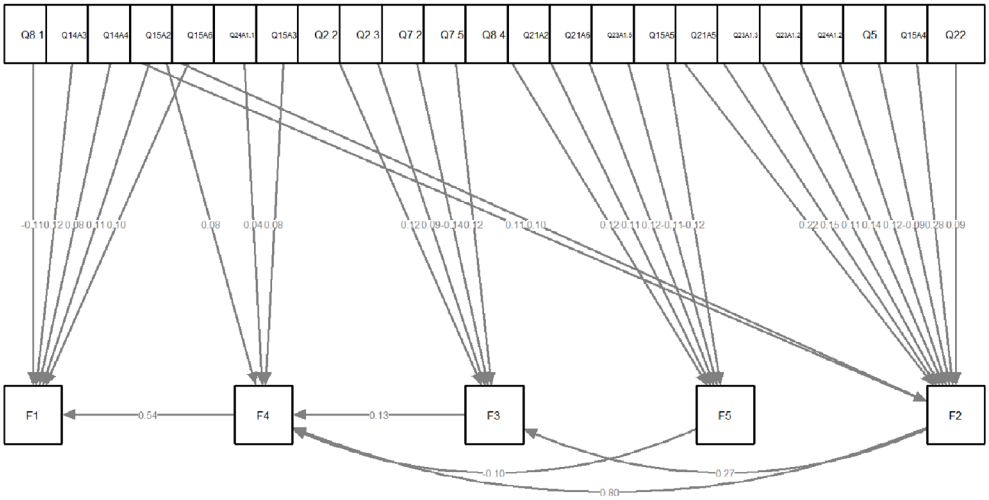
8 lentelė. Struktūrinių lygčių modelio (SEM) rezultatai

Y	X	Testas	Kintamojo p reikšmė	Standartinis testas
F1	F4	0,562212	0	0,540099
	Q8,1	–0,43257	0,0045	–0,11068
	Q14A3,1	0,201309	0,003518	0,117432
	Q14A4,1	0,153124	0,046999	0,081232
	Q15A2,1	0,324357	0,010914	0,106455
	Q15A6,1	0,174932	0,010368	0,103723
F4	F5	–0,15382	1,91E-06	–0,10317
	F2	0,616813	0	0,80475
	F3	0,068664	7,39E-09	0,13041
	Q24A1,1	0,124867	0,039596	0,044605
	Q15A2,1	0,226491	0,000658	0,077379
	Q15A3,1	0,137584	0,000361	0,083312
F3	F2	0,386547	8,76E-08	0,265539
	Q2,2	0,405613	0,018642	0,124381
	Q2,3	0,343909	0,044629	0,090821
	Q7,2	–0,74907	0,005196	–0,14089
	Q7,5	0,385114	0,021998	0,115751
F5	Q8,4	0,141675	0,02033	0,120577
	Q21A2,1	0,316475	0,032366	0,110546
	Q21A6,1	0,12536	0,024344	0,116512
	Q23A1,5	–0,17833	0,029618	–0,1134
	Q15A5,1	–0,14976	0,017786	–0,12288
F2	Q21A5,1	0,349444	0,000877	0,147406
	Q23A1,3	0,244838	0,020717	0,109038
	Q23A1,2	0,346674	0,003232	0,135296
	Q24A1,2	0,256727	0,005761	0,116794

	Q5,2	–0,48298	0,030571	–0,09289
	Q14A3,1	0,225741	0,016855	0,105064
	Q14A4,1	0,228215	0,028852	0,096593
	Q15A4,1	0,595414	3,57E-09	0,281434
	Q15A5,1	0,511949	1,00E-05	0,215956
	Q22A1,1	0,289555	0,032012	0,09297

Šaltinis: sudaryta autorės.

Sudaryto modelio rezultatai taip pat buvo atvaizduoti trajektorijų schema (7 pav.).



7 pav. Struktūrinių lygčių modelio (SEM) rezultatų schema
Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis modelio tinkamumo koeficientų reikšmėmis galima teigti, kad modelis yra gerai suderintas su duomenimis.

4.4. Ekspertų atrankos kriterijai ir jų charakteristikų pagrindimas

Remiantis tyrimo metodologinėmis prielaidomis ir siekiant įvertinti per bandomąjį tyrimą nustatytus SPO atsparumo stiprinimo veiksnius, tyrimui pasitelkiami ekspertai. Tais atvejais, kai kiekybiniai statistiniai rodikliai nėra pakankami, taikomas ekspertų interviu metodas, leidžiantis nustatyti kokybinių ir kiekybinių kriterijų reikšmes, remiantis ekspertų profesine patirtimi ir kompetencijomis (Steinmetz-Wood, Pluye ir Ross, 2019). Šiame tyrime dalyvaujančių ekspertų atrankai taikomas tikslinės atrankos metodas. Jis svarbus tyrimo tikslui, nes gaunamas ne didesnės populiacijos apibendrintas vaizdas, o gilesnė ekspertų grupės

analizė. Šis tyrimas suteikia galimybę pamatyti tokią realybę, kokią ją mato patys ekspertai (Morgan, 2014). Suprantant skirtingai, objektą galima pamatyti iš įvairių perspektyvų. Todėl ekspertams reikalingos specialios žinios ir patirtis, kurią turi tik sąlyginai nedaug specialistų (Baležentis ir Žalimaitė, 2011).

Taigi tyrimui ekspertai atrenkami pagal tam tikrus kriterijus, kurie šiuo atveju siejami su išsilavinimu, žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi, susijusiai su tiriamais reiškiniais:

- 1 kriterijus – išsilavinimas: turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir pagal savo turimą žinių lygį susipažinę su SPO veiklos ypatumais;
- 2 kriterijus – institucinė priklausomybė: priklausantys Lietuvos regionams ir SPO;
- 3 kriterijus – einamos pareigos: sprendimų priėmimo galią turintys, vadybos procesus išmanantys SPO vadovai, kurių vadovaujamos įstaigos pasižymi dideliais pasiekimais ir reikšmingais rezultatais;
- 4 kriterijus – darbo stažas: atstovaujamoje organizacijoje turintys ne mažiau kaip 5 metų darbo patirtį. Per tokį laiko tarpą sukaupiama patirties įvairiose veiklos situacijose kintančios aplinkos sąlygomis, o tai leidžia identifikuoti dažniausiai pasitaikančius organizacijų sutrikimus ir organizacijų atsparumą;
- 5 kriterijus – įgiję aukščiausią kvalifikacinę kategoriją pagal Socialinių paslaugų srities darbuotojų ir socialinių paslaugų įstaigų vadovų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos aprašo reikalavimus (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, 2006, akt. red. 2025). Socialinių paslaugų įstaigos vadovo kvalifikacinė kategorija suteikiama atsižvelgiant į:
  - vadovaujamo darbo stažą socialinių paslaugų įstaigoje;
  - profesinės kompetencijos tobulinimo trukmę;
  - praktinės veiklos įvertinimą ir įsivertinimą;
  - darbo pasiekimus, įrodančius socialinių paslaugų įstaigos vadovo aukštą profesinę kompetenciją (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, 2006, akt. red. 2025).

Šie penki esminiai kriterijai yra reikšmingi pateikiamos informacijos ir duomenų patikimumui, nes jie lemia tyrimo validumą, kuris užtikrinamas tinkamai apibrėžiant tyrimo imtį. Optimalus ekspertų skaičius parenkamas atsižvelgiant į tyrimo apimtį, tyrimo dalyvių atrankos strategiją ir keliamus klausimus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Siekiant išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą ir

patikimumą, ekspertų grupę turi sudaryti ne mažiau kaip 5 ekspertai (Augustinaitis, Rudzkienė, Petrauskas, Dagytė, Martinaitytė, Leichteris, Malinauskienė, Višnevska ir Žilionienė, 2009). Tyrime dalyvavo 11 ekspertų, tyrimo metu turėjusių aukščiausią kvalifikacinę kategoriją. Šie ekspertai dalyvavo AHP metodu ranguojant atsparumo stiprinimo veiksnius. Kokybinio tyrimo rezultatų pagrįstumas nėra priklausomas nuo imties dydžio – tyrimo rezultatų pagrįstumas labiau priklauso nuo pasirinktų ekspertų suteiktos informacijos reikšmingumo ir tyrėjo gebėjimo ją analizuoti (Morgan, 2014). Taigi ekspertų atrankos kriterijų tinkamumas ir suteiktos informacijos kokybė yra esminiai veiksniai, užtikrinantys kokybinio tyrimo rezultatų patikimumą ir pagrįstumą.

V. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMO LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pateikiama empirinių tyrimų analizė ir tyrimų rezultatai. Identifikuojami svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai ir atskleidžiami organizacijų atsparumui įtaką darantys faktoriai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Apibendrinus tyrimų rezultatus, suformuojamas SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis. Kuriant konceptualųjį modelį, laikomasi požiūrio, kad konceptualusis modelis nėra grindžiamas vien teoriniais duomenimis, suteikiančiais teorinį pagrindą kaip platesnę ryšių tarp kintamųjų perspektyvą, paaiškinančią, kodėl ir kaip atsiranda tam tikri reiškiniai. Siekiant konceptualių išvadų, nustatant kintamuosius ir jų sąveiką modelis pagrindžiamas empiriniais tyrimais, dėl kurių konceptualusis modelis tampa artimesnis tikrovei ir yra susijęs su konkrečia tyrimo tema (Varpio, Paradis ir Uijtdehaage, 2020). Šioje monografijoje konceptualusis modelis pristatomas kaip vaizdas, rodantis veiksnių ir duomenų bei procesų srauto ryšius ir suteikiantis lengvai suprantamą SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste vaizdą.

Šiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, kuriais siekiama atskleisti SPO atsparumo stiprinimo galimybes Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Per tyrimą, taikant daugiakriterio vertinimo AHP metodą, identifikuoti ir išskirti svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai. Be to, pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai, leidžiantys įvertinti atsparumo raišką ir veiksnius, darančius esminę įtaką SPO atsparumo stiprinimui.

5.1. Socialinių paslaugų organizacijų svarbiausių atsparumą lemiančių veiksnių analizės rezultatai

Atliekant tyrimą buvo nustatyta, kurie SPO atsparumo stiprinimo veiksniai yra patys svarbiausi organizacijai veikiant ekstremalios situacijos metu. Surikiuojant veiksnius pagal svarbą, nustatoma, kuriuos veiksnius socialines paslaugas teikiančios organizacijos gali taikyti stiprindamos atsparumą. Analizuojant AHP tyrimo metodu gautus svarbiausių SPO atsparumo stiprinimo veiksnių rezultatus, pirmiausia buvo atliktas ekspertinių įverčių apdorojimas, t. y. porinio palyginimo matricų suderinamumo patikrinimas. Saaty (1990) nustatė nuoseklumo

koeficientą, kuris žymimas CR. Atsitiktinis nuoseklumo indeksas (RI) yra tos pačios eilės matricų CI vidurkis. Remiantis Saaty (1994) nustatomas sprendimų patikimumo slenkstis 0,1. Jei CR yra didesnis už 0,1, sprendimų patikimumu abejojama (Pant, Kumar, Ram, Klochkov ir Sharma, 2022). Užtikrinant konfidencialumą ekspertai (jų tapatybė tyrėjui žinoma), koduojami: 1 ekspertas, 2 ekspertas ir t. t. Remiantis skaičiavimų duomenimis, nė viena reikšmė neviršija 0,1, vadinasi, CR nėra didesnis už 0,1 ribą, taigi ekspertų vertinimas buvo patikimas. Įvertinus kiekvieno eksperto sprendimų patikimumą ir nustačius, kad atsakymai yra nuoseklūs ir pagrįsti, buvo atlikta tolesnė tyrimo rezultatų analizė. Nustatyta, kurie organizacijų atsparumo veiksniai yra patys svarbiausi organizacijai veikiant dviem ekstremalios situacijos atvejais: atsižvelgdami į 1) COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus; 2) karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus ir 3) dabartinę veiklos aplinką ekspertai surangavo 10 atsparumo stiprinimo veiksnių, kurie per paieškinį tyrimą iš pateiktų 14 veiksnių buvo suranguoti kaip svarbiausi stiprinant SPO atsparumą. Atlikus ekspertų porinio palyginimo matricos reikšmių skaičiavimus, pirmuoju ir antruoju atvejais SPO atsparumą lemiantys veiksniai buvo suranguoti pagal svarbą: 1 – svarbiausias veiksnys, 8 – nesvarbiausias organizacijų atsparumui veiksnys (9 lentelė).

9 lentelė. SPO atsparumo stiprinimo veiksniai pagal rangą ekstremalių situacijų atveju

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai	**1 atvejis Rangas / eilės vieta**	**2 atvejis Rangas / eilės vieta**
Rizikos valdymo standartizuotos procedūros	1	3
Nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas	2	4
Strateginis planavimas	3	2
Įgalinanti lyderystė	4	1
Veiklos tęstinumo procesų valdymas	5	6
Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas	6	7
Inovacijos, technologijų vystymas	7	8
Technologijų vystymas ir žinių plėtra	8	5

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apskaičiavus ekspertų įverčius, pirmuoju atveju – atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus – svarbiausi veiksniai yra rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė.

Antruoju atveju – atsižvelgiant į karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus – suranguoti kiti veiksniai pagal svarbą: įgalinanti lyderystė, strateginis planavimas, rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas. Taigi valdant pandemijos sukeltus sunkumus yra svarbiausia valdyti SPO kylančias rizikas, o karo atveju svarbiausias yra lyderio vaidmuo – nuo jo sprendimų priėmimo galios priklauso SPO saugumas ir stabilumas.

Remiantis ekspertų nuomone, galima konstatuoti, jog svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai, padedantys SPO stiprinti atsparumą, yra rizikos valdymo standartizuotos procedūros, nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė. Galima teigti, kad tyrimo duomenys siejasi su monografijos teoriniais rezultatais, kuriuose prie vidinės aplinkos SPO atsparumo stiprinimo veiksnių priskiriami kompetencijų tobulinimo, strateginio planavimo, įgalinančios lyderystės veiksniai, o prie išorinių – efektyvaus rizikos valdymo veiksniai.

Paaiškėjo, kad SPO atsparumo stiprinimo veiksniai pagal svarbumą išsidėsto skirtingu eiliškumu, išskiriant dvi grupes – nuo 1 iki 4 vietos ir nuo 5 iki 8 vietos. Ir pirmuoju, ir antruoju atveju nuo 1 iki 4 vietos išsidėsto tie patys veiksniai, tik skirtingu eiliškumu.

Tyrimas parodė, kad nesvarbiausias veiksnys, lemiantis SPO atsparumą COVID-19 pandemijos sukeltų sunkumų atveju, yra technologijų vystymas ir žinių plėtra, karo prieš Ukrainą sukeltų sunkumų atveju – inovacijos ir proaktyvumas.

Vertindami SPO veiksnių, stiprinančių atsparumą, svarbą dabartinėje veiklos aplinkoje (3 atveju), kuriai būdinga nuolatinė socialinių poreikių kaita, technologinių ir skaitmeninių inovacijų plėtra bei neapibrėžtumas, ekspertai surangavo 10 veiksnių (10 lentelė):

10 lentelė. SPO atsparumo stiprinimo veiksniai pagal rangą dabartinėje veiklos aplinkoje

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai	**3 atvejis Rangas / eilės vieta**
Nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas	1
Strateginis planavimas	2
Įgalinanti lyderystė	3
Veiklos optimizavimas	4
Finansinis stabilumas	5
Žmogiškųjų išteklių valdymas	6
Inovacijos, technologijų vystymas	7
Veiklos tęstinumo procesų valdymas	8

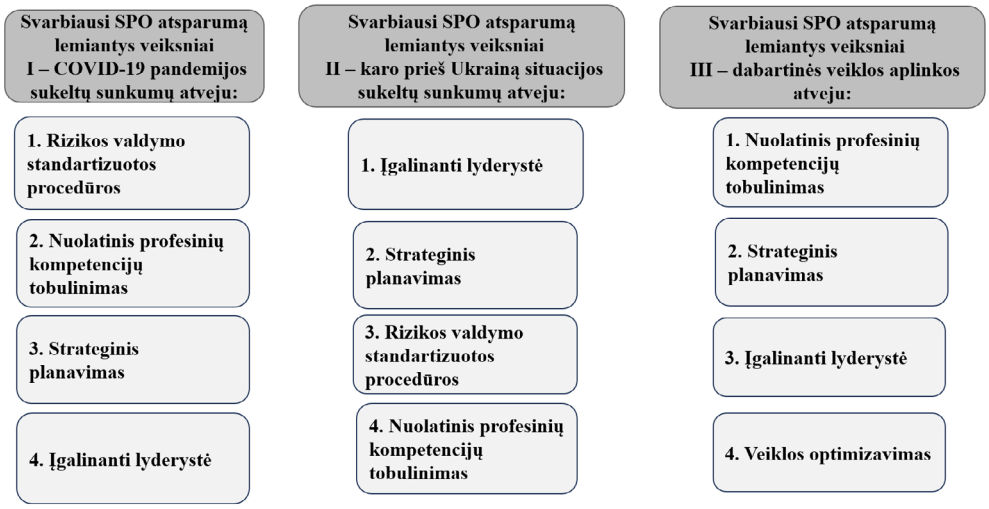
Organizacijos kultūra	9
Rizikų valdymo standartizuotos procedūros	10

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad šiame konkrečiame atvejyje prie svarbiausių atsparumo stiprinimo veiksnių priskiriama darbuotojų kompetencija, strateginės kryptys ir įgalinanti lyderystė. Veiklos efektyvumas, finansinis stabilumas ir žmogiškųjų išteklių valdymas taip pat svarbūs, tačiau ne tokie prioritetiniai kaip pirmosiose trijose pozicijose esantys veiksniai. O tokie veiksniai kaip inovacijų plėtra, veiklos tęstinumo procesai, organizacinė kultūra ir rizikų valdymas ekspertų vertinami kaip mažiausiai svarbūs.

Lyginant visų trijų atvejų tyrimo rezultatus, nustatyta, kad visuose trijuose atvejuose tarp svarbiausių veiksnių patenka nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas (1 atvejis – 2 vieta, 2 atvejis – 4 vieta, 3 atvejis – 1 vieta), strateginis planavimas (1 atvejis – 3 vieta, 2 atvejis – 2 vieta, 3 atvejis – 2 vieta), įgalinanti lyderystė (1 atvejis – 4 vieta, 2 atvejis – 1 vieta, 3 atvejis – 3 vieta). Šie rezultatai rodo, jog, nepriklausomai nuo krizės pobūdžio ar įprastos veiklos sąlygų, SPO atsparumui ypač svarbios vadovų kompetencijos, gebėjimas motyvuoti komandą ir kryptingas veiklos planavimas. Tarp mažiausiai svarbių veiksnių visuose trijuose atvejuose patenka inovacijos, technologijų vystymas (1 atvejis – 7 vieta, 2 atvejis – 8 vieta, 3 atvejis – 7 vieta). Tai rodo, kad nors inovacijos svarbios, jos nelaikomos pagrindiniu atsparumo stiprinimo veiksniu esant sunkumų. Pažymėtina, kad tokie veiksniai kaip organizacijos kultūra ir rizikų valdymo standartizuotos procedūros buvo identifikuoti tik atliekant dabartinės veiklos aplinkos vertinimą (3 atvejis) ir įvertinti žemiausiomis pozicijomis (9–10 vietos), o tai leidžia daryti prielaidą, jog jų indėlis į organizacijų atsparumo stiprinimą labiau pasireiškia ilgalaikėje perspektyvoje, o ne esant kritinėms situacijoms. Tyrimo rezultatai rodo, kad SPO atsparumo branduolį sudaro žmogiškieji ir vadybiniai veiksniai (kompetencijos, lyderystė, strategija), o technologiniai ir kultūriniai elementai vertinami kaip papildantys, labiau ilgalaikiai veiksniai.

Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas grafiškai pavaizduotas 8 paveiksle.



8 pav. Svarbiausi SPO atsparumą lemiantys veiksniai skirtinguose veiklos aplinkos kontekstuose

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad tyrimo rezultatai rodo, jog svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai, padedantys organizacijoms stiprinti atsparumą, yra nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos optimizavimas. Galima teigti, kad tyrimo duomenys atitinka teorinius tyrimų rezultatus, pagal kuriuos prie vidinės aplinkos SPO atsparumo stiprinimo veiksnių priskiriami kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas ir įgalinanti lyderystė, o prie išorinės aplinkos – efektyvus rizikos valdymas. Tyrimas atskleidė, kad ekstremalių situacijų sąlygomis ypatingą reikšmę įgyja strateginis pasirengimas galimiems sunkumams, nuolatinis darbuotojų kompetencijų stiprinimas ir lyderystė, sudaranti prielaidas veiksmingam veiklos optimizavimui.

5.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo vertinimo rezultatai Lietuvos regionų tvaraus vystymosi perspektyvoje

Analizuojant kiekybinio tyrimo, kuriame vertinamas SPO atsparumas, rezultatus, pirmiausia buvo atlikta faktorinė analizė, vėliau – koreliacinė analizė. Nustatyta, kurie apklausos anketoje pateikti klausimai yra tarpusavyje susiję. Paaiškėjo, kad daugiausia koreliuoja šie faktoriai:

– faktorius, apibūdinantis SPO taikomas rezultatyvias priemones, kurios padeda išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus;
– kitas koreliuojantis faktorius – kiek organizacijai svarbus

bendradarbiavimas, kiek SPO, stiprindama atsparumą, bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis. Šiuo klausimu išsiskyrė 2 faktoriai, apibūdinantys glaudų bendradarbiavimą: viešasis, socialinių paslaugų, švietimo, kultūros, nevyriausybinis ir privatusis sektoriai, be to, kaip atskiras faktorius išsiskyrė kitos regione veikiančios organizacijos;

– dar vienas koreliuojantis faktorius – SPO patiriami sunkumai;
– toliau analizuojant koreliacijas nustatyta, kad SPO taikomos priemonės gana stipriai koreliuoja su bendrų veiklų svarba. Koreliacija rodo, kad kuo daugiau priemonių, siekdama išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, SPO taiko, tuo labiau jai svarbios bendros veiklos ir glaudus bendradarbiavimas.

Nustatyta neigiama taikomų priemonių ir patiriamų sunkumų koreliacija nėra labai ženkli, bet statistiškai reikšminga – kuo daugiau įvairių priemonių SPO taiko, tuo rečiau ji patiria sunkumų.

Atlikus faktorinę analizę buvo atliekama tiriamoji analizė (angl. *explanatory factor analysis*, EFA) ir patvirtinamoji analizė (angl. *confirmatory factor analysis*, CFA). Pirmiausia atlikta EFA, siekiant išanalizuoti latentinių kintamųjų struktūrą, vėliau ji validuota pasitelkus CFA. Atlikus faktorinę analizę ir išanalizavus koreliacijas, sudaryti penki faktoriai:

F1 – nusako, kaip dažnai SPO taiko įvairias priemones, kad išvengtų grėsmių ir įveiktų sunkumus;

F2 – nusako, kiek SPO svarbios vykdomos bendros veiklos;

F3 – nusako, kaip glaudžiai SPO bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis;

F4 – nusako, kurių organizacijų partnerystė padeda stiprinti SPO atsparumą;

F5 – nusako, kaip dažnai SPO patiria įvairių grėsmių ir sunkumų.

Taikant koreliacinę analizę buvo nagrinėjami sudarytų faktorių ryšiai. Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Sudarytų faktorių ryšiai – koreliacijos koeficientai

Faktoriai	F1	F2	F3	F4	F5
F1 – kaip dažnai SPO taiko įvairias priemones, kad išvengtų grėsmių ir įveiktų sunkumus	1	0,55(0,000)	0,21(0,000)	0,65(0,000)	–0,12(0,02)
F2 – kiek SPO yra svarbios vykdomos bendros veiklos		1	0,28(0,000)	0,88(0,000)	0,03(0,52)

F3 – kaip glaudžiai SPO bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis			1	0,38(0,000)	0,05(0,36)
F4 – kurių organizacijų partnerystė padeda stiprinti SPO atsparumą				1	–0,09(0,1)
F5 – kaip dažnai SPO patiria įvairių grėsmių ir sunkumu				-	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ši lentelė rodo koreliacijas tarp sudarytų faktorių. Skliausteliuose nurodytas koreliacijos koeficiento statistinis reikšmingumas – p reikšmės – rodo, ar ryšys statistiškai reikšmingas. Matome, kad yra stiprus teigiamas ryšys tarp F2 ir F4. Tai liudija, kad jeigu SPO glaudžiai bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis, jai svarbios bendros vykdomos veiklos. Kaip matome iš pateiktų duomenų, F1 ir F4 yra tiesiškai priklausomi. Vadinasi, jei SPO dažnai taiko įvairias priemones, kad išvengtų grėsmių ir įveiktų sunkumus, jai yra svarbios bendros vykdomos veiklos. Silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys užfiksuotas tarp F1 ir F5. Neigiama priklausomybė rodo, kad kuo dažniau SPO taiko įvairias priemones, kad išvengtų grėsmių ir įveiktų sunkumus, tuo rečiau ji patiria įvairių grėsmių ir sunkumų.

Siekiant nustatyti, kurių organizacijų partnerystė padeda stiprinti SPO atsparumą ir ar yra sąsaja su regionu ir jame veikiančiomis organizacijomis, buvo pateiktas klausimas „Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauja Jūsų organizacija?“ (9 pav.).



9 pav. Socialinių paslaugų organizacijų bendradarbiavimo tinklas
Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad SPO daugiausia bendradarbiauja su kitomis SPO (22 proc.) ir viešojo sektoriaus institucijomis (20,7 proc.). Mažiau intensyvūs ryšiai palaikomi su nevyriausybinėmis organizacijomis (17,8 proc.), švietimo ir ugdymo įstaigomis (15 proc.) bei kultūros įstaigomis (13,9 proc.). Mažiausiai bendradarbiaujama su privačiojo sektoriaus ir verslo organizacijomis (10,4 proc.). Šie rezultatai leidžia teigti, kad SPO atsparumo stiprinimui ypač reikšminga tarpinstitucinė partnerystė ir praktinės patirties mainai su kitomis SPO. Be to, tyrimo duomenys patvirtina, kad bendradarbiavimas su švietimo ir ugdymo įstaigomis sudaro prielaidas nuolatiniam kompetencijų tobulinimui, kuris yra esminis organizacinio atsparumo komponentas.

Analizuojant respondentų atsakymus nustatyta, kad SPO bendradarbiauja ne tik su pagrindiniais vietos partneriais, bet ir su įvairiomis kitomis regione veikiančiomis institucijomis. Tarp jų buvo įvardytos organizacijos, teikiančios pagalbą priklausomybių turintiems asmenims, sporto centrai, viešosios bibliotekos, labdaros ir paramos fondai, religinės bendruomenės, Lietuvos „Caritas“, Raudonasis Kryžius ir sveikatos priežiūros įstaigos. Be to, respondentai pažymėjo bendradarbiavimą su organizacijomis, veikiančiomis už regiono ribų: „Lions“ ir „Rotary“ klubais, profesinio mokymo įstaigomis, sveikatos priežiūros organizacijomis, labdaros teikėjais iš Vokietijos, Maisto banku, profesinėmis sąjungomis ir kitomis panašaus profilio įstaigomis. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta tiek regioniniu, tiek tarpregioniniu lygmeniu.

Siekiant nustatyti, kiek ir ar apskritai tarpinstitucinio bendradarbiavimo intensyvumas padeda įveikti sunkumus ir sustiprinti SPO atsparumą, taip pat ar

yra sąsajų su Lietuvos regionų socialiniu tvarumu, respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kiek intensyviai Jūsų organizacija, stiprindama atsparumą, bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis?“, vertinant pagal 5 balų skalę: 1 – visai nebendradarbiauja (pasirašyta bendradarbiavimo sutartis, tačiau nevykdomos bendros veiklos); 2 – labai silpnai bendradarbiauja (neorganizuoja susitikimų, bendrų veiklų); 3 – silpnai bendradarbiauja (vyksta susitikimai ir bendros veiklos kartą per metus), 4 – bendradarbiauja (vyksta reguliarūs susitikimai, bendros veiklos kelis kartus per metus ir dažniau), 5 – glaudžiai bendradarbiauja (vyksta reguliarūs susitikimai, bendros veiklos kartą per mėnesį ir dažniau) (12 lentelė).

12 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo intensyvumas

Bendradarbiaujančios organizacijos	**1** (proc.)	**2** (proc.)	**3** (proc.)	**4** (proc.)	**5** (proc.)
Viešojo sektoriaus organizacijos (kontroliuojančios įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir pan.)	1,2	4,7	16,6	39,2	38,3
Socialines paslaugas teikiančios įstaigos	1,2	4,3	13,6	39,6	41,3
Švietimo ir ugdymo įstaigos	8,3	13,4	23,2	35,8	19,3
Kultūros įstaigos	9,0	15,9	26,7	35,5	12,9
Nevyriausybinės organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.)	7,5	9,6	21,2	34,5	27,2
Privačiojo sektoriaus organizacijos, verslo sektorius	13,0	26,6	32,9	18,7	8,8
Kitos regione veikiančios organizacijos	25,0	10,0	28,2	23,6	13,2
Kituose regionuose veikiančios organizacijos	25,7	14,0	29,2	18,0	13,1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo partnerių spektras išlieka panašus tiek vertinant bendradarbiavimo faktą, tiek jo intensyvumą. Didžiausias bendradarbiavimo intensyvumas nustatytas bendradarbiaujant su socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis (41,3 proc.), viešojo sektoriaus institucijomis (38,3 proc.) ir nevyriausybinėmis organizacijomis (27,2 proc.). Nors bendradarbiavimo su švietimo ir ugdymo įstaigomis apimtis kiek mažesnė (19,3 proc.), tyrimo rezultatai rodo, kad ir šis ryšys yra reikšmingas SPO atsparumo stiprinimo kontekste.

Be to, nustatyta, kad SPO palaiko ryšius tiek su tame pačiame regione

(13,2 proc.), tiek su kituose regionuose (13,1 proc.) veikiančiomis įstaigomis, taigi atskleidžiama tarpinstitucinio bendradarbiavimo geografinė įvairovė. Tai patvirtina, kad, siekiant įveikti sunkumus ir užtikrinti atsparumo stiprinimą, SPO itin svarbu ne tik plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, bet ir palaikyti intensyvius ryšius su to paties sektoriaus organizacijomis ir NVO.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pavyzdys užfiksuotas nuotraukoje (10 pav.). Joje – akimirka iš socialinių partnerių susitikimo, atspindinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą tarp Mykolo Romerio universiteto ir Savivaldybių socialinės globos įstaigų vadovų asociacijos. Šia iniciatyva siekiama stiprinti institucijų tarpusavio ryšius, keistis gerąja praktika ir kurti bendras socialinių paslaugų tobulinimo strategijas.



10 pav. Socialinių partnerių susitikimas: tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas tarp Mykolo Romerio universiteto ir Savivaldybių socialinės globos įstaigų vadovų asociacijos

Gauti rezultatai atitinka ankstesnių mokslinių tyrimų (Stanković ir kt., 2021) įžvalgas, kuriose pabrėžiama, kad regionuose veikiančių organizacijų gebėjimas sėkmingai prisitaikyti pokyčių sąlygomis yra glaudžiai susijęs su jų įsitraukimu į bendradarbiavimo procesus.

Siekiant nustatyti, kokios veiklos, vykdomos su partneriais, padeda įveikti sunkumus ir sustiprinti SPO atsparumą, buvo pateiktas klausimas „Kokios veiklos, vykdomos kartu su partneriais, Jūsų organizacijai yra svarbiausios (padeda pasiekti veiklos rezultatų)?“. Respondentai įvertino kiekvieną atsakymo variantą, pasirinkdami vieną iš atsakymų: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu (13 lentelė).

13 lentelė. Veiklų vykdymas su partneriais

Su partneriais vykdomos veiklos	**1** (proc.)	**2** (proc.)	**3** (proc.)	**4** (proc.)	**5** (proc.)
Bendri tarptautiniai ir (ar) nacionaliniai projektai	16,8	8,4	15,0	29,0	30,8
Bendros veiklos socialinėje srityje	3,6	3,6	6,8	30,2	55,8
Bendros veiklos užimtumo srityje	4,2	3,0	10,8	36,2	45,8
Bendros veiklos švietimo, ugdymo srityje	9,1	12,5	20,3	33,4	24,7
Bendros veiklos sveikatingumo srityje	4,2	4,2	15,1	36,3	40,2
Bendros veiklos kultūros ir (ar) meno srityje	7,3	9,5	20,1	36,6	26,5

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad didžiausią reikšmę SPO turi socialinėje srityje vykdomos bendros veiklos (55,8 proc.). Be to, kaip itin svarbios įvardijamos užimtumo srityje vykdomos veiklos (45,8 proc.) ir sveikatingumo srityje vykdomos bendradarbiavimo iniciatyvos (40,2 proc.). Šiek tiek mažesnę reikšmę respondentai skiria bendriems projektams, padedantiems pritraukti papildomo finansavimo (30,8 proc.). Šio tyrimo rezultatus lyginant su Morgan ir kt. (2017) tyrimų išvadomis pastebima, kad tiek šiame, tiek minėtų autorių atliktuose tyrimuose pabrėžiama partnerystės reikšmė, siekiant užtikrinti išteklių prieinamumą, didinantį organizacijų veiklos efektyvumą ir bendradarbiavimo intensyvumą. Šio tyrimo rezultatai papildomai atskleidžia konkrečias veiklos sritis, kuriose partnerystės ypač reikšmingos – socialinė, užimtumo ir sveikatingumo. Remiantis gautomis įžvalgomis, galima teigti, kad SPO atsparumas stiprinamas per bendradarbiavimą vykdant veiklas, tiesiogiai atitinkančias jų pagrindines funkcijas. Tokios partnerystės padeda įveikti veiklos sunkumus ir kuria prielaidas ilgalaikiam SPO atsparumui.

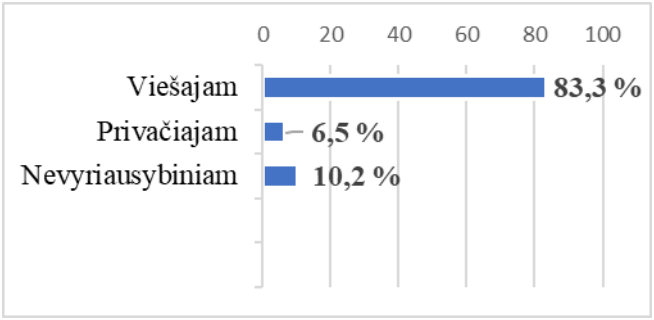
Toliau buvo atliekama faktorinė analizė – nustatoma, ar minėti faktoriai priklauso nuo regiono, kuriame yra organizacija. Atliktas Kruskalio ir Walliso testas rodo, kad visi nagrinėjami požymiai visuose Lietuvos regionuose pasiskirstę panašiai. Statistiškai reikšmingo skirtumo neužfiksuota, nes visos p reikšmės didesnės už reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Tyrimo duomenys parodė, kad nors daugiausia SPO priklauso didžiosioms apskritims, organizacijos veiklą vykdo ne didžiuosiuose tų regionų miestuose. Tyrėjai Kamseu ir kt. (2021) nustatė, kad didžiųjų miestų ir kaimiškųjų vietovių atotrūkis gali paveikti regionų pažeidžiamumą.

Tęsiant tyrimo duomenų analizę ir lyginant geografines vietoves, kuriose SPO

vykdo veiklą, nustatytas reikšmingas F3 faktoriaus skirtumas. Šis faktorius apibūdina SPO bendradarbiavimo intensyvumą tiek su tame pačiame regione, tiek su kituose Lietuvos regionuose veikiančiomis organizacijomis. Atlikus statistinę analizę paaiškėjo, kad šio faktoriaus p reikšmė yra 0,02, t. y. mažesnė nei 0,05, todėl galima teigti, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi organizacijų bendradarbiavimo skirtumai skirtingose geografinėse vietovėse.

Pateikiamos asimptotinės reikšmės, reikšmingumo lygis yra 0,05. Rezultatai rodo, kad kitame mieste (ne didmiestyje) ir miestelyje esančios SPO labiau linkusios glaudžiau bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose Lietuvos regionuose veikiančiomis organizacijomis. Šio tyrimo duomenys atskleidžia, kad SPO kylančius sunkumus įveikia bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis.

Toliau analizuojant tyrimo duomenis pagal tai, kuriam sektoriui priklauso organizacija (žr. 11 pav.), nustatyti kelių faktorių skirtumai: F2 – organizacijoms svarbių bendrų veiklų reikšmė, F3 – bendradarbiavimo intensyvumas su kitomis tame pačiame regione ir kituose Lietuvos regionuose veikiančiomis organizacijomis, F4 – partnerystės indėlis į organizacijų atsparumo stiprinimą. O F1 – SPO taikomos priemonės grėsmių prevencijai ir sunkumų įveikimui, ir F5 – SPO patiriamos grėsmės ir sunkumai, nepriklauso nuo sektoriaus, kuriame organizacija veikia. Šie rezultatai rodo, kad SPO atsparumo stiprinimui reikšmingiausi yra bendros veiklos vykdymas, intensyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas tiek regioniniu, tiek tarpregioniniu lygmeniu ir partnerystės, kurios sudaro sąlygas efektyviau įveikti iššūkius ir didinti SPO atsparumą.



11 pav. SPO pagal priklausomumą sektoriui
Šaltinis: sudaryta autorės.

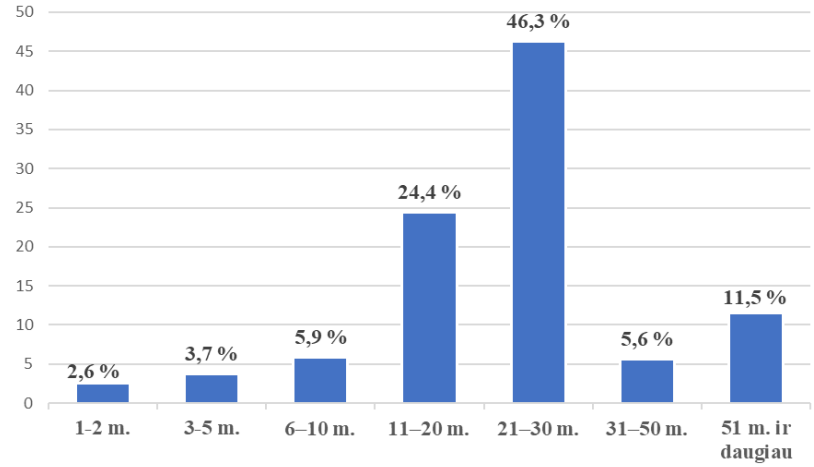
Statistinė analizė rodo privačiojo sektoriaus skirtumus: atliekant porinį palyginimą pagal klausimą, kokiam sektoriui priklauso organizacija, nustatyta, jog kiekviena analizės eilutė tikrina nulinę hipotezę, ar pirmojo ir antrojo pavyzdžių

skirstiniai yra vienodi. Rodomos asimptotinės reikšmės, o nustatytas reikšmingumo lygis yra 0,05. Nagrinėjant atskiras poras, paaiškėja, kad užfiksuoti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp privataus ir viešojo (0,003), privataus ir kito tipo sektoriaus (0,003), nes p reikšmės yra mažesnės už 0,05. Reikšmingumo vertės buvo pakoreguotos atliekant Bonferroni pataisą keliems bandymams. Nustatyta, kad viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijos yra labiau linkusios glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose Lietuvos regionuose veikiančiomis organizacijomis. Galima daryti prielaidą, kad privačiojo sektoriaus organizacijoms nėra svarbus bendradarbiavimas ir vykdomos bendros veiklos.

Analizuojant bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis – viešojo sektoriaus organizacijomis (kontroliuojančiomis įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigomis ir pan.), SPO, švietimo ir ugdymo įstaigomis, kultūros įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis (profesinėmis sąjungomis, asociacijomis, vietos bendruomenėmis ir kt.), privačiojo sektoriaus organizacijomis, verslo sektoriaus organizacijomis, matomas skirtumas privačiajame sektoriuje – šis sektorius mažiau linkęs bendradarbiauti.

Per teorinę analizę atskleista, kad valstybinių organizacijų veiklai įtakos turinčios aplinkybės skiriasi nuo privačiojo sektoriaus veiklos efektyvumo sąlygų ir aplinkybių. Privačiojo sektoriaus nevaržo konkretūs įstatymai ar norminių aktų rėmai, esant neapibrėžtoms situacijoms organizacijos veikla organizuojama pagal aplinkybes (Bartusevičienė ir kt., 2022). Kadangi tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra svarbus veiksnys siekiant stiprinti SPO atsparumą, galima manyti, kad privačiojo sektoriaus organizacijos yra ne tokios atsparios nei viešojo sektoriaus organizacijos.

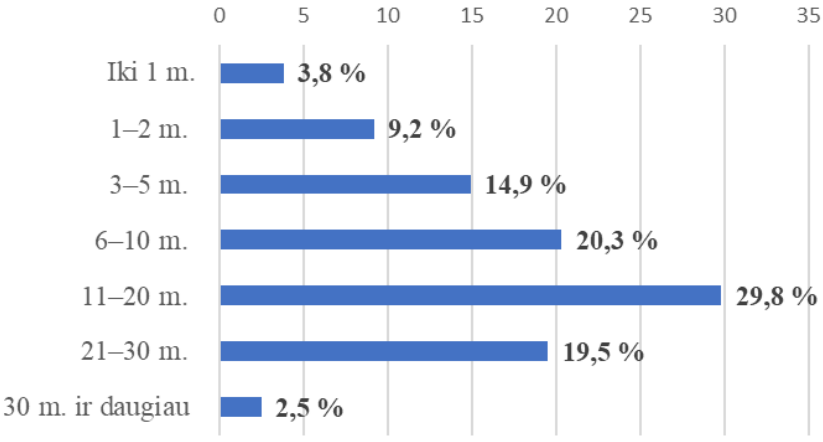
Siekiant nustatyti, ar SPO atsparumui turi įtakos organizacijos veiklos ilgaamžiškumas, respondentų buvo klausiama „Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?“ (12 pav.).



12 pav. Socialinių paslaugų organizacijų gyvavimo trukmės rodikliai
Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad didžioji dauguma organizacijų (46,3 proc.) pasižymi ilgaamžiškumu, jų gyvavimo trukmė yra nuo 21 iki 30 m. Nemažai organizacijų (24,4 proc.) veikia 11–20 metų, ilgiausiai, daugiau nei 50 m. gyvuojančių organizacijų yra 11,5 proc. Nedidelė dalis (5,6 proc.) organizacijų veikia nuo 31 iki 50 metų, o veikiančių trumpai, nuo 1 iki 10 metų, organizacijų yra 2,6–5,9 proc. Galima teigti, kad daugiausia tyrime dalyvavusių SPO veiklą vykdo nuo 11 iki 30 metų, turi didelę patirtį ir žino, kaip stiprinti organizacijos atsparumą.

Siekiant nustatyti, ar vadovo darbo patirtis turi įtakos organizacijos atsparumui, analizuojamas klausimas, kiek metų vadovas dirba organizacijoje (13 pav.).



13 pav. SPO vadovų darbo trukmės rodikliai
Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo duomenimis, trečdalio (29,8 proc.) vadovų darbo patirtis yra nuo 11 iki 20 metų. Nuo 6 iki 10 metų organizacijai vadovauja 20,3 proc. vadovų. Ilgametę 21–30 m. darbo patirtį turi 19,5 proc. vadovų. Taigi SPO vadovauja ilgą darbo patirtį turintys vadovai, kurie išmano, kaip sustiprinti organizacijų atsparumą.

Analizuojant faktorius pagal organizacijos dydį (darbuotojų skaičių), pastebėtas statistiškai reikšmingas dviejų faktorių skirtumas. Pateikiamos asimptotinės reikšmės. Kaip liudija tyrimo rezultatai, statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta vertinant du faktorius: F1 – SPO taikomos įvairios priemonės, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, ir F5 – SPO patiriamos įvairios grėsmės ir sunkumai, nes šių faktorių p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Taigi mažose organizacijose (iki 10 darbuotojų) priemonės, padedančios įveikti sunkumus, taikomos rečiau.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad visos SPO patiria įvairių grėsmių ir sunkumų, tačiau organizacijos, kurios taiko įvairias priemones, tai įveikia lengviau. Nustatyta, kad didelės ir vidutinės organizacijos, turinčios daugiau darbuotojų, įvairias priemones taiko dažniau, todėl lengviau įveikia sunkumus, stiprindamos SPO atsparumą. Mažose organizacijose trūksta žmogiškųjų išteklių, todėl jose įvairios priemonės, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, taikomos rečiau.

Toliau analizuojant tyrimo duomenis paaiškėja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp mažų ir kitų dydžių organizacijų taikomų priemonių, padedančių įveikti sunkumus. Duomenys atskleidžia, kad statistiškai reikšmingų skirtumų fiksuojama iki 10 darbuotojų turinčių organizacijų poriniuose palyginimuose: iki 10–11 ir 50 (0,005), iki 10 ir 101 ir daugiau (0,006), iki 10–51 ir 100 (0,027). Remiantis šio tyrimo duomenimis, galima manyti, kad didesnės ir vidutinės SPO, kuriose dirba daugiau darbuotojų, yra atsparesnės sunkumams.

Tyrimas parodė, kad didesnės SPO turi daugiau išteklių ir galbūt dėl to joms lengviau stiprinti atsparumą, tačiau analizuojant SPO patiriamus sunkumus ir grėsmes paaiškėjo, kad didesnės organizacijos išgyvena daugiau sunkumų.

Nustatant, kokius sunkumus dažniausiai patiria SPO ir su kuriais rodikliais tai labiausiai susiję, respondentų buvo klausiama „Kokias grėsmes patiria ir su kokiais sunkumais susiduria Jūsų organizacija?“. Respondentai įvertino kiekvieną atsakymo variantą, pasirinkdami vieną iš atsakymų: 1 – niekada nepatiria, 2 – labai retai patiria (esant ekstremalioms situacijoms), 3 – retai patiria (kelis kartus per metus), 4 – dažnai patiria (ne rečiau kaip kartą per mėnesį), 5 – labai dažnai patiria (kartą per savaitę ir dažniau) (14 lentelė).

14 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijose patiriami sunkumai

Rodikliai	**1** (proc.)	**2** (proc.)	**3** (proc.)	**4** (proc.)	**5** (proc.)
Organizacijai nepalanki regiono geografinė padėtis	44,4	21,9	18,8	7,6	7,3
Paslaugų gavėjų trūkumas	50,3	26,3	12,3	7,3	3,8
Menkas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, silpni partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis	18,8	37,5	27,5	11,3	4,9
Silpna organizacijų veiklą reglamentuojančių įstatymų ir teisės aktų bazė	21,1	40,3	26,0	9,4	3,2
Teisės aktai nepritaikyti darbui ekstremalioje situacijoje	13,7	30,2	29,6	20,1	6,4
Žemas pragyvenimo lygis regione	16,1	28,4	29,8	18,1	7,6
Neįgyvendinami strateginiai planai organizacijoje	32,8	41,3	18,5	5,6	1,8
Negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, organizacijos nelankstumas	39,9	41,7	12,0	5,2	1,2
Neefektyvi organizacijos veikla (nepasiekiami veiklos tikslai ir rezultatai)	51,2	35,3	9,3	2,4	1,8
Žmogiškųjų išteklių stoka	18,5	30,4	31,2	14,7	5,2
Darbo išteklių stoka (darbo priemonių ir patalpų trūkumas)	33,5	30,9	22,1	9,7	3,8
Žemas personalo kompetencijų lygis (specialiųjų žinių trūkumas)	24,7	44,2	19,8	9,6	1,7
Pasigendama naujų darbo metodų, novatoriškumo, proaktyvumo	21,5	37,2	26,7	10,8	3,8

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, SPO sunkumų patiria retai. Tai laikytina teigiamu rodikliu, leidžiančiu daryti išvadą, kad organizacijos pasižymi gebėjimu užsitikrinti atsparumą. Dažnai susiduriama su situacija, kai teisės aktai nepritaikyti darbui ekstremalioje situacijoje (20,1 proc.), retkarčiais (kelis kartus per metus) pasireiškia žmogiškųjų išteklių stoka (31,2 proc.), o tai atskleidžia, kad SPO sunkumų sukelia teisinė bazė, kartais trūksta specialistų. Šią tendenciją patvirtina ir teoriniai tyrimai, kuriuose pabrėžiama, kad viena iš esminių problemų, su kuriomis susiduriama valdant SPO ekstremalių situacijų metu, yra būtent žmogiškųjų išteklių stygius. Kita vertus, 50,3 proc. respondentų teigia, kad organizacijos niekada nepatiria paslaugų gavėjų trūkumo, o 44,4 proc. – kad nepatiria sunkumų dėl nepalankios regiono geografinės padėties. Tai leidžia daryti prielaidą, jog socialinių paslaugų poreikis yra nuoseklus ir stabilus, o regionų, kuriuose organizacijos

vykdo veiklą, geografinė padėtis laikytina palankia. Be to, respondentai pateikė ir papildomų atsakymų, kurie analizuojant buvo susisteminti į atskiras grupes:

- organizaciniai rodikliai – struktūriniai pokyčiai, komunikacijos stoka organizacijoje, organizacijos vizijos nebuvimas, darbuotojų motyvacijos stoka, dėl paslaugų specifikos (darbas su šeima ir vaikais) kylanti darbuotojų kaitos rizika, dėl aptarnaujamos teritorijos dydžio padidėjęs darbo krūvis;
- globalūs įvykiai – karantinas, epideminė situacija;
- ekonominiai rodikliai – finansinių išteklių stoka;
- valstybės politika – dažna teisės aktų kaita, teisės aktų tarpusavio prieštaringumas, neaiškumas dėl organizacijos išlikimo, paslaugų apimties po 2030 m., planuojamų rodiklių, politizuotos darbo aplinkos, politinio susidorojimo („kai vadovas nėra partinis ar priklauso ne valdančiajai partijai“), bendros valstybės ir savivaldybės vizijos nebuvimas, per didelė valstybinių organizacijų kontrolė, nenuosekli socialinė politika Lietuvoje, neatsižvelgimas į pažangių Europos šalių patirtį;
- steigėjo (savivaldybių, ministerijos) vaidmuo – menkos steigėjo darbuotojų kompetencijos, per daug biurokratinių reikalavimų, savivaldybės administracijos palaikymo stoka;
- visuomenės požiūris – neigiamos visuomenės nuostatos ir stigmatizuojantis požiūris į be tėvų globos likusius vaikus ir asmenis, turinčius proto ar kompleksinę negalią, visuomenės stigma nakvynės namų atžvilgiu, bendruomenės pasipriešinimas globos namų pertvarkos (deinstitucionalizacijos) procesui;
- regioninis rodiklis – mažas, greitai senstantis rajonas, nepalankus regiono geografinis išdėstymas (44 km iki rajono centro), atitolusi vietovė – dideli atstumai nuo vieno iki kito paslaugų gavėjo namų, savanorių trūkumas dėl nepatogios vietovės (kaimo teritorija), viešojo transporto trūkumas, labai apsunkinantis paslaugų gavėjų integracijos į visuomenę tikslų siekimo ir jų artimųjų lankymo galimybes.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad SPO kartais susiduria su sunkumais, kurie susiję su regiono geografine padėtimi, teisine baze, organizaciniais rodikliais.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti, kokios priemonės padeda sustiprinti organizacijų atsparumą ir įveikti sunkumus. Respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kokios priemonės taikomos organizacijoje, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus?“. Respondentai įvertino pateiktus atsakymų variantus,

pažymėdami nuo 1 iki 5: 1 – netaikomos, 2 – labai retai taikomos (esant ekstremalioms situacijoms), 3 – retai taikomos (kelis kartus per metus), 4 – dažnai taikomos (ne rečiau kaip kartą per mėnesį), 5 – labai dažnai taikomos (kartą per savaitę ir dažniau) (15 lentelė).

15 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijoje taikomos priemonės

Priemonės	**1** (proc.)	**2** (proc.)	**3** (proc.)	**4** (proc.)	**5** (proc.)
Prevencinės priemonės ekstremaliai situacijai valdyti, naujiems veiklos metodams taikyti ir pan.	5,2	12,7	21,9	40,3	19,9
Rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas – ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę, dalijantis patirtimi, žiniomis, priimant sprendimus	4,1	9,6	27,5	41,7	17,1
Užtikrinta adekvačią organizacijos veiklą (valdant rizikas ekstremaliose situacijose) reglamentuojančių teisės aktų bazė	2,3	11,6	32,5	40,0	13,6
Užtikrintas finansinis stabilumas kokybiškai organizacijos veiklai įgyvendinti	3,5	10,7	29,8	38,7	17,3
Tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą	2,0	5,2	13,4	41,9	37,5
Efektyvus vadovo reagavimas į iššūkius, skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą ir susitelkimą	3,5	5,5	10,5	39,5	41,0
Parengti ilgalaikiai ir trumpalaikiai planai ekstremaliai situacijai įveikti, paskirti atsakingi asmenys	2,6	9,3	20,1	36,3	31,7
Efektyvus rizikų valdymas, atsakomybės pasidalijimo skatinimas	3,5	6,1	19,2	44,7	26,5
Savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas, užtikrinant veiklos tęstinumą	1,7	5,8	23,3	42,6	26,6
Organizacijos veiklos optimizavimas – nuolatinis veiklos procesų ir kompetencijų, darbo metodų atnaujinimas, technologijų plėtra ir kt.	4,3	6,9	25,6	40,6	22,6
Adaptuotis padedančios inovacijos – naujų technologijų kūrimas ir diegimas, naujovių taikymas, siekis patiems būti inovatoriais savo srityje	4,3	12,7	33,5	31,8	17,7
Įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą	3,5	7,5	18,2	45,2	25,6

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, daugelį iš išvardytų priemonių respondentai savo organizacijose taiko dažnai. Galima išskirti dažniausiai taikomas priemones: efektyvus vadovo reagavimas į iššūkius, skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą ir susitelkimą (41 proc.), tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą (37,5 proc.). Dažnai taikomos tokios priemonės kaip įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą (45,2 proc.), efektyvus rizikų valdymas, atsakomybės pasidalijimo skatinimas (44,7 proc.), savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas, užtikrinant veiklos tęstinumą (42,6 proc.), tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą (41,9 proc.), rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas – ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę, dalijantis patirtimi, žiniomis, priimant sprendimus (41,7 proc.). Respondentai paminėjo ir kitas priemones, kurias taiko savo organizacijoje, siekdami įveikti grėsmes ir sunkumus: rezervo sudarymas (personalo, maisto atsargų, apsaugos priemonių), komandinio darbo stiprinimas, susitelkimas, asmeninės atsakomybės puoselėjimas, reflektavimas komandoje ieškant bendrų organizacijai sėkmingų sprendimų, nuotolinis darbas, lanksčių darbo sąlygų sudarymas darbuotojui, ugdomasis specialistų konsultavimas, mėnesiniai, savaitiniai pasitarimai, EQUASS socialinių paslaugų kokybės sistemos diegimas, savanorystės skatinimas ir plėtojimas, steigėjo įtraukimas į problemų sprendimo būdų paiešką, profesinės sąjungos veikla.

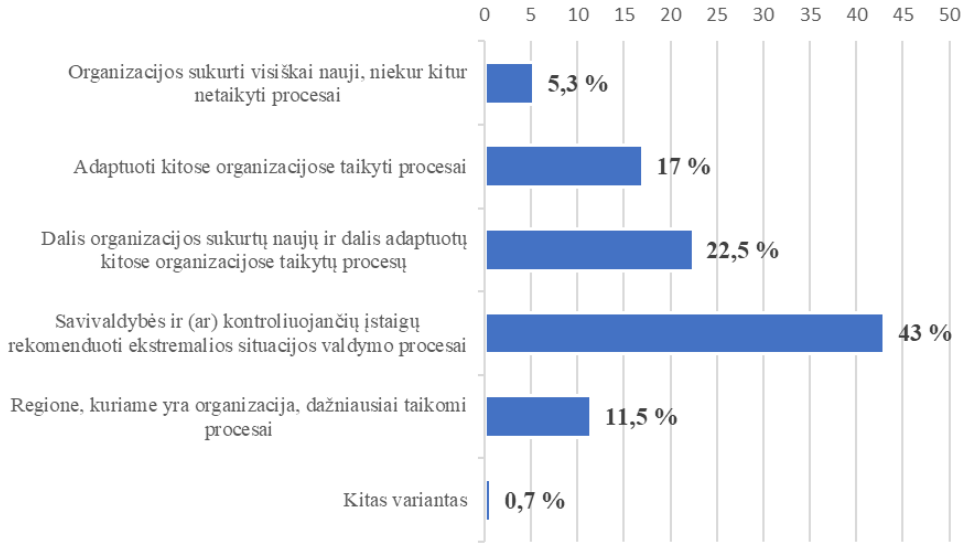
Nustačius, kokias priemones taiko SPO, kad įveiktų grėsmes ir sunkumus, buvo siekiama išanalizuoti, kokių rezultatų leido pasiekti šių priemonių taikymas. Respondentų paprašyta nurodyti, kokius pokyčius jų organizacijose lėmė taikytos priemonės (pvz., kokie rodikliai pakito, koks buvo priemonių poveikis organizacijai įveikiant sunkumus, kokių neigiamų pasekmių pavyko išvengti ekstremalioje situacijoje ir pan.). Gauti atsakymai buvo susisteminti ir suskirstyti į keturias pagrindines kategorijas:

1) **Stabilumo išsaugojimas.** Respondentai akcentavo mažą darbuotojų kaitą, stiprios ir darnios komandos formavimąsi, glaudų tarpusavio bendradarbiavimą ir teigiamą atmosferą kolektyve. Pažymėtas nepertraukiamo darbo proceso užtikrinimas, nuoseklių veiksmų palaikymas, lankstumo ir susitelkimo išlaikymas, padedantys išvengti klaidų ir sunkumų. Be to, buvo pastebėtas darbuotojų savanorystės reiškinys, atsiskleidė individualios jų savybės, pavyko išvengti chaoso ir nevaldomų situacijų. SPO užtikrino nuoseklų ir kryptingą darbą, išsaugojo stabilumą ir psichologinį atsparumą.

2) **Naujų sistemų diegimas ir taikymas**. Organizuotas tarptautinės EQUASS kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas, įdiegtos naujos darbo formos (darbas nuotoliniu būdu, ZOOM ir TEAMS platformų galimybių naudojimas visose veiklos grandyse, dokumentų skaitmenizacija). Kylančios problemos buvo efektyviai sprendžiamos taikant LEAN metodą.
3) **Lyderystės stiprinimas.** Respondentai pažymėjo vadovų pavyzdžio svarbą ekstremalios situacijos metu, kai atsižvelgiama į paslaugų gavėjų interesus ir užtikrinamas jų saugumas. Pabrėžiamas darbo krūvio reguliavimas, didesnis darbuotojų susitelkimas, išaugęs atsakomybės jausmas ir lojalumas SPO. Organizacijoms pavyko įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, išlaikyti veiklų tęstinumą, sustiprinti darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimą savo žiniomis ir kompetencija. Taip pat buvo suvaldytas finansinis nuosmukis, skatinamas profesinis tobulėjimas, vykdomas prevencinis darbuotojų mokymas. Be to, svarbus vaidmuo teko visapusiškam palaikymui, padėjusiam sumažinti įtampą vykdant veiklą, sukurtai saugiai darbo aplinkai, sustiprintai darbuotojų sveikatos apsaugai, sudarytoms galimybėms dirbti nuotoliniu būdu ir sustiprėjusiam psichologiniam palaikymui.
4) **Paslaugų kokybės užtikrinimas.** Respondentai išskyrė socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, paslaugų gavėjų poreikių tenkinimą, personalo motyvaciją ir paslaugų tęstinumo užtikrinimą net ekstremaliomis aplinkybėmis.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad SPO taikytos priemonės padėjo pasiekti esminių rezultatų: užtikrinti SPO stabilumą, įdiegti ir taikyti naujas sistemas, sustiprinti lyderystę ir palaikyti aukštą teikiamų paslaugų kokybę.

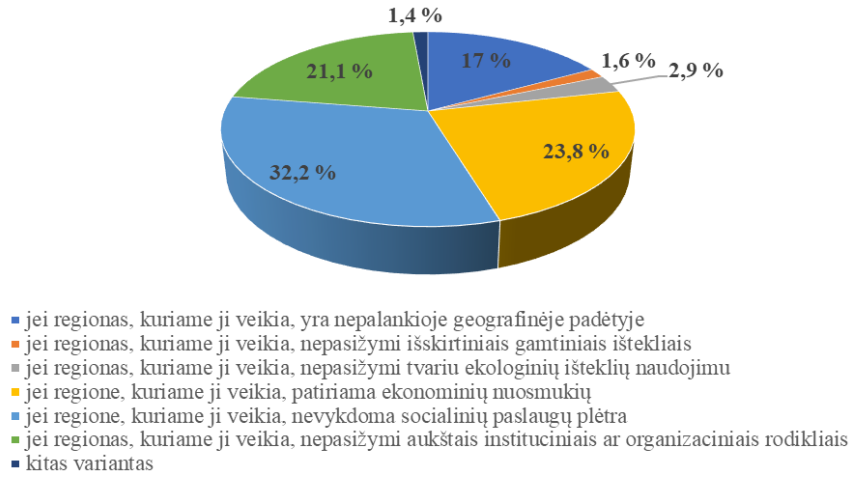
Toliau buvo siekiama nustatyti, kokią reikšmę ekstremalių situacijų valdymui turi pačių SPO diegiami procesai, partnerių ar kitų institucijų įsitraukimas ir sąsajos su regioniniu kontekstu. Šiuo tikslu respondentams buvo pateiktas klausimas „Kokie procesai buvo įdiegti Jūsų organizacijoje valdant ekstremalią situaciją?“ (14 pav.).



14 pav. Socialinių paslaugų organizacijose diegiamų procesų rodikliai
Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad didžioji dalis SPO (43 proc.) daugiausia taikė savivaldybės ir (arba) kontroliuojančių institucijų rekomenduotus ekstremalių situacijų valdymo procesus. Akivaizdu, jog steigėjo ar kontroliuojančių institucijų reglamentuoti procesai yra privalomi ir turi būti įgyvendinami organizacijų veikloje. Taip pat respondentai (22,5 proc.) pažymėjo, kad taikė dalį SPO sukurtų naujų ir dalį adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų. Tai rodo ir SPO savarankiškumą įveikiant sunkumus, ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatą. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą atskleidžia ir kitas šio tyrimo rodiklis – 17 proc. respondentų nurodė, kad adaptavo kitose organizacijose taikytus procesus. Paaiškėjo, kad SPO sukurtus visiškai naujus, niekur kitur netaikytus procesus taikė tik 5,3 proc. Dalis respondentų (0,7 proc.) pasirinko kitą variantą ir nurodė tokius SPO įdiegtus procesus: dokumentuose apibrėžti nauji procesai, kurie užtikrina ekstremalios situacijos valdymą, sąžiningas visų valstybės lygio ekstremalios situacijos operacijų vadovo nurodymų laikymasis.

Siekiant nustatyti sąsajas su regionų socialiniu tvarumu, respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kuriuo atveju organizacija tampa pažeidžiama?“ (15 pav.).



15 pav. Socialinių paslaugų organizacijos pažeidžiamumas regiono atžvilgiu

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip rodo tyrimo duomenys, dažniausiai (32,2 proc.) SPO yra pažeidžiamos, jei regione, kuriame jos veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Taip pat respondentai (23,8 proc.) nurodo, kad organizacija gali būti pažeidžiama, jei regione, kuriame ji veikia, patiriama ekonominių nuosmukių. Nemažai respondentų (21,1 proc.) pažymi, kad SPO gali būti pažeidžiama, jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais instituciniais ar organizaciniais rodikliais. Mažesnė dalis (17 proc.) nurodė, kad SPO pažeidžiamumą gali lemti regiono, kuriame ji veikia, nepalanki geografinė padėtis. Respondentų nuomone, gamtiniai (1,6 proc.) ir ekologiniai (2,9 proc.) regiono ištekliai turi nedidelę reikšmę SPO pažeidžiamumui. Organizacijos pažeidžiamumo regiono atžvilgiu klausimu pasirinkdami kitą variantą (1,4 proc.) respondentai išreiškė savo nuomonę. Susisteminti respondentų atsakymai buvo paskirstyti į dvi grupes:

1) **vidiniai faktoriai** – jei regione nėra glaudaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo, jei regione visuomenė neigiamai žiūri į socialinės globos namų gyventojus, jei aplinkinių kaimų gyventojai negali pasiekti darbo visuomeniniu transportu, o teisės aktai riboja darbdavių galimybę apmokėti darbuotojo degalų išlaidas, jei regione nėra stiprių bendruomenių (kultūros, meno veiklos srityse);
2) **išoriniai faktoriai** – jei regione dažnos ekstremalios situacijos, jei valstybės politika suinteresuota tik trumpalaikiais projektais įsisavinant lėšas, o ne vykdomos veiklos ilgalaike strategija. Vienas respondentas mano, kad regioninis kontekstas nėra svarbus organizacijos pažeidžiamumui.

Taigi galima daryti išvadą, kad SPO vykdomų veiklų vieta ir regiono, kuriame organizacija veikia, geografinė padėtis yra susijusios. Tyrimo duomenys taip pat patvirtina, kad SPO pažeidžiamumą gali lemti regiono, kuriame ji veikia, nepalanki geografinė padėtis. Šio tyrimo rodmenys siejasi su Fiksel (2006) tyrimu, kuriame nustatyta, kad organizacijų atsparumo stiprinimo galimybės priklauso nuo regiono geografinės vietos ypatumų. Šios monografijos teorinė analizė atskleidė, kad SPO atsparumas ir Lietuvos regiono socialinis tvarumas iš dalies priklauso nuo organizacijos tipo ir geografinės vietos ypatumų. Ortiz-de-Mandojana ir Bansal (2016) teigimu, siekiant stiprinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, būtina, kad regione veikiančios organizacijos sutartų dėl bendrų tikslų, derindamos savo ir regiono interesus ir taip prisidėdamos prie socialinio tvarumo išlaikymo.

Tyrimas parodė, kad organizacijų atsparumas yra susijęs su regionų socialiniu tvarumu, tačiau iki galo neatskleidė, ar didėjant SPO atsparumui didėja ir Lietuvos regionų socialinis tvarumas.

Toliau atliekamas kryžminis palyginimas nustatant ribas – „jei regionas, kuriame SPO veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje“, lyginant organizacijos veiklos vykdymo vietas (16 lentelė).

16 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos vietą ir regiono padėtį

Kryžminė lentelė Jei regionas, kuriame organizacija veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje							
	Organizacija veiklą vykdo:						**Iš viso**
	0	Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	Miestelyje	Kaimiškojoje vietovėje	Kitas variantas	
Skaičiavimas	2	48	**80**	49	**30**	8	217
% ribos – jei regionas, kuriame ji veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje	0,9 %	22,1 %	**36,9 %**	22,6 %	**13,8 %**	3,7 %	100,0 %
Skaičiavimas	1	31	**34**	23	**42**	7	138

% ribos – jei regionas, kuriame ji veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje	0,7 %	22,5 %	**24,6%**	16,7 %	**30,4 %**	5,1 %	100,0 %
Skaičiavimas	3	79	114	72	72	15	355
% ribos – jei regionas, kuriame ji veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje	0,8 %	22,3 %	32,1 %	20,3 %	20,3 %	4,2 %	100,0 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Trečdalis (~30 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų teigia, kad SPO yra pažeidžiama, jeigu ji vykdo veiklą vietoje, kurios geografinė padėtis nepalanki, t. y. kaimiškojoje vietovėje.

Apie 37 proc. respondentų, kurių SPO veikia miestuose, nepriskiriamuose didiesiems Lietuvos miestams, nurodė, kad tokiu atveju organizacija tampa pažeidžiama dėl nepalankios geografinės padėties. Tyrimo rezultatai rodo, jog palanki geografinė vieta yra reikšminga SPO atsparumui: veikdamos nepalankioje lokacijoje, organizacijos susiduria su didesne pažeidžiamumo rizika. Šiuos rezultatus patvirtina ir teoriniai tyrimai: juose pabrėžiama, kad nutolusiuose regionuose veikiančios organizacijos didesnę dalį savo energijos, laiko ir kitų išteklių skiria kasdieniams probleminiams klausimams spręsti, o ne strateginių sprendimų įgyvendinimui.

Toliau analizuojant, kaip pasiskirsto reikšmės, atsakant į klausimą, ar regionai pasižymi tvariu išteklių naudojimu, buvo atliekamas kryžminis palyginimas nustatant ribas – „jei regionas nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu“, lyginant organizacijos veiklos vykdymo vietas (17 lentelė).

17 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu

Kryžminė lentelė jei regionas nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu								
		Organizacija veiklą vykdo:						**Iš viso**
		0	Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	Miestelyje	Kaimiškojoje vietovėje	Kitas variantas	
0	Skaičiavimas	3	**67**	109	69	69	14	331
	% ribos – jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu	0,9 %	**20,2 %**	32,9 %	20,8 %	20,8 %	4,2 %	100,0 %
	Pakoreguotas likutis	0,5	–3,4	1,2	1,0	1,0	0,0	
1	Skaičiavimas	0	**12**	5	3	3	1	24
	% ribos – jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu	0,0 %	**50,0 %**	20,8 %	12,5 %	12,5 %	4,2 %	100,0 %
	Pakoreguotas likutis	–0,5	3,4	–1,2	–1,0	–1,0	0,0	
	Skaičiavimas	3	79	114	72	72	15	355
	% ribos – jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu	0,8 %	22,3 %	32,1 %	20,3 %	20,3 %	4,2 %	100,0 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš tyrimo duomenų matyti, jog dauguma didmiestyje esančių SPO vadovų mano, kad organizacija yra pažeidžiamesnė, jeigu regionas, kuriame ji veikia,

nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu. Gedvilaitė (2019) nustatė, kad regionų socialinį tvarumą užtikrina visuomenės principai, susiję su tvariu ekologinių išteklių naudojimu. Taigi galima daryti išvadą, kad ne tik regionai turi rūpintis tvariu ekologinių išteklių naudojimu, bet ir SPO, stiprindamos atsparumą, turi laikytis tvaraus išteklių naudojimo principų.

Toliau analizuojant, kaip reikšmės pasiskirsto kalbant apie tai, ar regionai pasižymi tvariu išteklių naudojimu, buvo atliekamas kryžminis palyginimas nustatant ribas – „jei regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra“, lyginant organizacijos veiklos vykdymo vietas (18 lentelė).

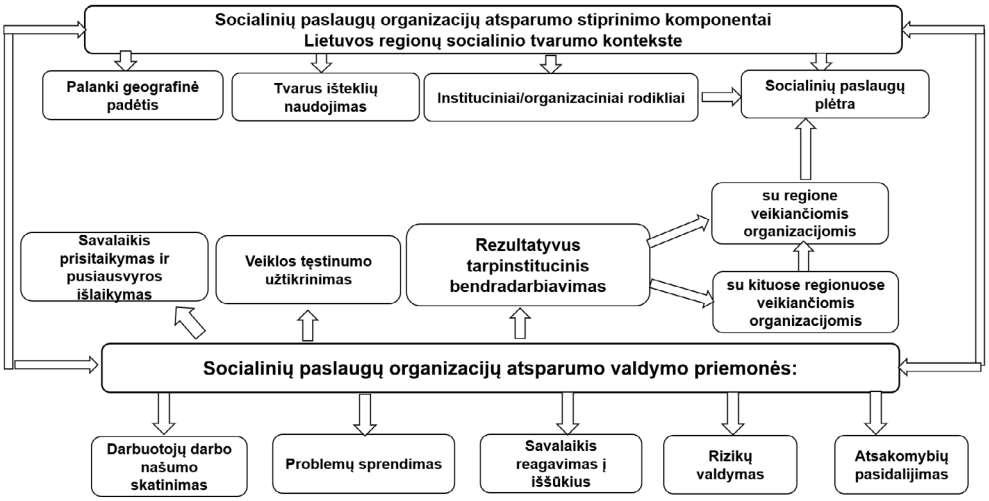
18 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra

Kryžminė lentelė jei regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra								
		Organizacija veiklą vykdo:						**Iš viso**
		0	Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	Miestelyje	Kaimiškojoje vietovėje	Kitas variantas	
0	Skaičiavimas		17	**19**	**28**	21	6	94
	% ribos – jei regione, kuriame ji veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra		18,1 %	**20,2 %**	**29,8 %**	22,3 %	6,4 %	100,0 %
	Pakoreguotas likutis		–1,1	–2,9	2,7	0,6	1,2	
1	Skaičiavimas		62	**95**	**44**	51	9	261
	% ribos – jei regione, kuriame ji veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra		23,8 %	**36,4 %**	**16,9 %**	19,5 %	3,4 %	100,0 %
	Pakoreguotas likutis		1,1	2,9	–2,7	–0,6	–1,2	
	Skaičiavimas		79	114	72	72	15	355
	% ribos – jei regione, kuriame ji veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra		22,3 %	32,1 %	2,03 %	20,3 %	4,2 %	100,0 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo rezultatai rodo, kad miesteliuose veikiančių SPO pažeidžiamumas nėra tiesiogiai susijęs su socialinių paslaugų plėtros vykdymu regione. O miestuose (bet ne didmiesčiuose) užfiksuota priešinga tendencija – SPO pažeidžiamumas priklauso nuo to, ar regione vykdoma socialinių paslaugų plėtra. Tai leidžia daryti prielaidą, jog miestuose veikiančioms organizacijoms ypač svarbu užtikrinti socialinės plėtros tęstinumą, steigiant naujas ar plečiant esamas socialinių paslaugų infrastruktūros įstaigas. Mažesniuose miesteliuose plėtros galimybes dažnai riboja tiek teritoriniai, tiek infrastruktūriniai veiksniai. Apibendrinant galima teigti, kad SPO tampa labiau pažeidžiamos, jei regionuose, kuriuose jos veikia, nėra vykdoma socialinių paslaugų plėtra.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, pažymėtina, kad SPO, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, svarbu taikyti atsparumo valdymo priemones ir procesus. Būtina laiku prisitaikyti prie pokyčių ir išlaikyti veiklos procesų pusiausvyrą, kad būtų užtikrinamas veiklos tęstinumas. Tyrimo duomenys rodo, kad kuo dažniau SPO taiko įvairias priemones, tuo rečiau susiduria su grėsmėmis ir sunkumais, o tai teigiamai veikia jų atsparumą. Nustatyta, kad siekiant stiprinti atsparumą svarbu skatinti darbuotojų susitelkimą į problemų sprendimą, užtikrinti vadovų savalaikę ir adekvačią reakciją į iššūkius, rizikų valdymą ir atsakomybės pasidalijimą. Be to, tyrimas atskleidė, kad SPO atsparumui reikšmingas rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su kitomis regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Gauti rezultatai yra tiesiogiai susiję su regionų socialinio tvarumo rodikliais, nes organizacijos veiklos kontekste svarbi socialinių paslaugų plėtra, instituciniai ir organizaciniai rodikliai, tvarus išteklių naudojimas ir palanki geografinė padėtis. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas grafiškai pavaizduotas 16 paveiksle.



16 pav. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo komponentų ir valdymo priemonių sąveikos modelis Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste
Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip parodyta 16 paveiksle, tyrimas atskleidė SPO atsparumo stiprinimo komponentus ir valdymo priemones, svarbias jų stiprinimui Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

5.3. Statistinės analizės rezultatai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste

Analizuojant Lietuvos regionų socialinį tvarumą buvo atlikta regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinė analizė. Regionų socialinio tvarumo rodikliai identifikuoti ir susisteminti monografijos 2.2 poskyryje, kur išskirtos penkios pagrindinės rodiklių grupės: 1) socialiniai; 2) ekonominiai; 3) ekologiniai-energetiniai; 4) instituciniai-organizaciniai ir 5) demografiniai rodikliai. Šių grupių duomenys buvo renkami iš oficialiosios statistikos portalo osp.stat.gov.lt 2025 m.

Analizuojant Lietuvos regionų socialinio tvarumo vertinimo **socialinius rodiklius**, pirmiausia buvo lyginamas išsilavinimo rodiklis. Kadangi, ekspertų vertinimu, žinios ir kompetencijos yra vienas svarbiausių SPO atsparumui veiksnių, buvo svarbu nustatyti, koks išsilavinimo lygis yra Lietuvos regionuose. Remiantis Socialinio sektoriaus darbuotojų ir socialinio sektoriaus įstaigų vadovų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos aprašo reikalavimais (2006, akt. red. 2025), SPO gali dirbti darbuotojai, įgiję ne žemesnį kaip profesinį išsilavinimą. Pagal Socialinių paslaugų įstatymą (2006, akt. red. 2025) SPO vadovams reikalingas ne žemesnis kaip aukštasis išsilavinimas. Statistiniai duomenys rodo, kad 2024 m.

profesinį išsilavinimą buvo įgiję 9 358 asmenys (2023 m. – 8 546). Koleginį išsilavinimą 2024 m. buvo įgiję 6 515 asmenų (2023 m. – 7 010). Visi tyrime dalyvavę asmenys turėjo aukštąjį išsilavinimą (magistro, bakalauro ar daktaro laipsnį). Remiantis statistiniais duomenimis, universitetinį išsilavinimą 2024 m. buvo įgijęs 16 601 asmuo (2023 m. – 15 738). Kaip matyti, universitetinio išsilavinimo rodiklis yra kur kas aukštesnis nei profesinio ar koleginio išsilavinimo rodikliai. Kadangi tyrimo imtis atspindi populiacijos charakteristikas, galima daryti išvadą, kad SPO dirba išsilavinę, turintys reikiamų žinių ir kompetencijų asmenys.

Tęsiant socialinių rodiklių analizę tikslinga išsiaiškinti, koks yra socialinių paslaugų poreikis skirtingose įstaigose:

– Socialinės paslaugos dienos centruose (19 lentelė)

19 lentelė. Statistiniai duomenys apie asmenis, gavusius paslaugas dienos centruose

Asmenų, socialines paslaugas gavusių dienos centruose, skaičius, tūkst.		
	2023 m.	**2024 m.**
Senyvo (pensinio) amžiaus asmenys	22,1 tūkst.	29,4 tūkst.
Darbingo amžiaus asmenys su negalia	19,5 tūkst.	24,2 tūkst.
Vaikai su negalia	4,5 tūkst.	4,8 tūkst.
Socialinę riziką patiriantys vaikai	10,3 tūkst.	9,8 tūkst.
Socialinės rizikos asmenys	19,0 tūkst.	25,8 tūkst.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Remiantis statistiniais rodikliais, pastebimas išaugęs dienos centruose paslaugas gavusių senyvo (pensinio) amžiaus asmenų skaičius – nuo 22,1 tūkst. (2023 m.) iki 29,4 tūkst. (2024 m.), t. y. padidėjimas sudaro beveik 33 proc. Taip pat reikšmingai padidėjo darbingo amžiaus asmenų su negalia dalyvavimas dienos centrų veiklose – nuo 19,5 tūkst. iki 24,2 tūkst. (apie 24 proc.). Vaikų su negalia skaičius nežymiai padidėjo – nuo 4,5 tūkst. iki 4,8 tūkst. (apie 7 proc.). O socialinę riziką patiriančių vaikų skaičius sumažėjo – nuo 10,3 tūkst. iki 9,8 tūkst. (apie 5 proc.). Pastebimas reikšmingai išaugęs socialinės rizikos asmenų rodiklis – nuo 19,0 tūkst. (2023 m.) iki 25,8 tūkst. (2024 m.), t. y. 35,8 proc. Šis rezultatas gali būti interpretuojamas dvejopai: viena vertus, tai rodo didėjantį socialinės rizikos asmenų poreikį gauti paramą, kita vertus, gali būti siejama su socialinių paslaugų plėtra, kuri suteikė daugiau galimybių šiai grupei gauti reikalingą pagalbą.

– Socialinės paslaugos socialinės globos įstaigose (20 lentelė)

20 lentelė. Statistiniai duomenys apie asmenis, apgyvendintus socialinės globos įstaigose

Asmenų, apgyvendintų socialinės globos įstaigose, skaičius		
	2023 m.	**2024 m.**
Vaikų globos namuose	613	192
Globos įstaigose senyvo amžiaus asmenims	22 100	29 400
Globos įstaigose suaugusiems neįgaliesiems	5 044	4 740
Globos įstaigose ir savarankiško gyvenimo namuose suaugusiems asmenims	3 407	3 895

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Analizuojant socialinių paslaugų poreikio pokyčius įvairiose SPO, ryškėja nevienalytės tendencijos, atspindinčios tiek sisteminius socialinės politikos pokyčius, tiek demografinius procesus. Pirmiausia išsiskiria vaikų globos namų rodikliai. 2024 m. socialines paslaugas juose gavo 192 vaikai, 2023 m. – net 613. Per vienus metus paslaugų gavėjų skaičius sumažėjo daugiau kaip tris kartus (apie 68,7 proc.). Tokie duomenys rodo nuoseklų ir kryptingą vaikų globos sistemos deinstitucionalizacijos proceso įgyvendinimą Lietuvoje, kai tradicinės institucinės globos formos keičiamos alternatyviomis paslaugomis – šeimynomis, budinčių globėjų tinklais ir bendruomeninėmis paslaugomis. Šis pokytis ne tik mažina vaikų skaičių globos namuose, bet ir rodo prioritetą vaikų integracijai į bendruomenę ir šeimai artimą aplinką. Senyvo amžiaus asmenų globos poreikis auga. 2024 m. globos įstaigose senyvo amžiaus asmenims paslaugas gavo 29,4 tūkst. asmenų, o 2023 m. jų buvo 22,1 tūkst. Tai reiškia, kad paslaugų gavėjų skaičius padidėjo apie 33 proc. Ši tendencija atspindi Lietuvos visuomenės senėjimą ir didėjantį ilgalaikės priežiūros poreikį (21 lentelė).

21 lentelė. Statistiniai duomenys apie asmenis, gaunančius paslaugas savarankiško gyvenimo namuose

Senyvo amžiaus asmenų ir suaugusių neįgaliųjų, gaunančių paslaugas savarankiško gyvenimo namuose, skaičius		
	2023 m.	**2024 m.**
Savivaldybių įstaigose (biudžetinėse)	483	502
Visuomeninių organizacijų, parapijų ir privačiose įstaigose	231	291
Asmenų, socialines paslaugas gavusių namuose, skaičius		
	2023	2024
Asmenys, gavę socialines paslaugas namuose	22 528	25 611

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Analogišką augimo kryptį rodo ir savarankiško gyvenimo namų paslaugos – tiek senyvo amžiaus asmenims, tiek suaugusiems neįgaliesiems. Tai liudija augantį bendruomeninių ir alternatyvių paslaugų poreikį. Šie skirtumai gali rodyti, kad vyksta institucijų restruktūrizacija, paslaugų perskirstymas tarp skirtingų steigėjų ir stiprėja savivaldybių vaidmuo teikiant socialinę globą. Savarankiško gyvenimo namų ir paslaugų namuose plėtra išryškina paslaugų gavėjų skaičiaus didėjimą. 2024 m. socialines paslaugas namuose gavo 25 611 asmenų (2023 m. – 22 528). Augimas sudaro apie 13,7 proc. Tai atskleidžia, kad socialinės politikos prioritetu tampa paslaugų teikimas artimoje aplinkoje, siekiant ilgiau išlaikyti asmenų savarankiškumą ir užtikrinti gyvenimo kokybę jų bendruomenėse.

Statistinių duomenų rodikliai patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus, rodančius, kad socialinių paslaugų poreikis yra didelis ir nuolatinis, o organizacija tampa pažeidžiama, jei ji veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Šiuo aspektu nustatyta sąsaja su regionų socialiniu tvarumu, nes kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo regiono vietovės, kurioje organizacija veikia (18 lentelė).

Toliau analizuojant socialinius rodiklius, išryškėja regioniniai skirtumai, susiję su skurdo rizikos lygiu. Statistiniai duomenys patvirtina, kad kaimo vietovėse gyvenantys asmenys susiduria su didesne skurdo rizika nei miestų gyventojai. Tai atspindi teritorinės socialinės atskirties tendencijas (22 lentelė).

22 lentelė. Skurdo rizikos lygis Lietuvos regionuose

Regiono administracinis vienetas	Skurdo rizikos lygis proc.	
	2023 m.	2024 m.
Miestas ir kaimas	20,6	21,5
Miestas	18,0	18,0
Didieji miestai	14,8	14,5
Kiti miestai	23,5	24,0
Kaimas	26,1	29,4

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistikos portalo duomenis.

Remiantis statistiniais duomenimis pastebima regioninė nelygybė – 2023–2024 m. didžiausias skurdo rizikos lygis fiksuojamas kaimo teritorijose (atitinkamai 26,1 proc. ir 29,4 proc.), mažiausias – didžiuosiuose miestuose (14,8 proc. ir 14,5 proc.). Miesto ir kaimo teritorijose skurdo rizika yra vidutinė (20,6 proc. 2023 m. ir 21,5 proc. 2024 m.), t. y. didesnė už didžiųjų miestų rodiklius, bet mažesnė nei kaimo teritorijose. Skurdo rizikos lygis kituose (ne didžiuosiuose)

miestuose 2023–2024 m. šiek tiek išaugo (nuo 23,5 proc. iki 24,0 proc.). Skurdo rizika didžiuosiuose miestuose iš esmės nesikeitė – fiksuojama nedidelė korekcija (nuo 14,8 proc. iki 14,5 proc.). Galima daryti išvadą, kad skurdo rizika Lietuvoje 2023–2024 m. išlieka didžiausia kaimo vietovėse, urbanizuotose didžiųjų miestų teritorijose mažėja, o pokyčiai kitose regionų vietovėse yra nedideli.

Šiame kontekste itin svarbu analizuoti ir gyventojų užimtumo rodiklius, nes jie tiesiogiai susiję su skurdo rizikos lygiu ir socialinių paslaugų poreikiu. Užimtumo lygis atspindi regiono ekonominį gyvybingumą ir socialinį stabilumą. Analizuojant gyventojų užimtumo duomenis, nustatyta, kad 2024 m. registruotų bedarbių Lietuvoje buvo 158,6 tūkst. (2023 m. –152,8 tūkst.). Duomenys rodo, kad bedarbių skaičius padidėjo 5,8 tūkst. asmenų, arba apie 3,8 proc.

Analizuojant socialinės statistikos duomenis apie gyventojų užimtumą nustatyta, kad 2024 m. Lietuvos Respublikoje buvo užimta 1 463,7 tūkst. gyventojų (2023 m. – 1 441,1 tūkst.). Gyventojų užimtumo duomenys rodo nuosaikų teigiamą pokytį – per metus užimtųjų skaičius padidėjo 22,6 tūkst. asmenų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Lietuvos darbo rinka 2024 m. pasižymėjo stabilumu ir augimo tendencija, prisidedančia prie socialinio tvarumo stiprinimo.

Remiantis Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, 2024 m. socialinių paslaugų srities darbuotojų skaičius Lietuvoje nurodytas 23 lentelėje.

23 lentelė. Socialinių paslaugų srities darbuotojų skaičius Lietuvoje

SPO tipas	Darbuotojų skaičius
Savivaldybių biudžetinėse įstaigose	5 729
Valstybės socialinės globos namuose	1 696
Nevyriausybinėse organizacijose	4 295

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis (2024).

Lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad daugiausia socialinių paslaugų srities darbuotojų Lietuvoje dirbo savivaldybių biudžetinėse įstaigose – 5 729. Tai sudaro pagrindinę socialinių paslaugų teikimo jėgą šalyje. Valstybės socialinės globos namuose darbuotojų skaičius buvo gerokai mažesnis – 1 696 darbuotojai, o tai rodo, kad valstybinio lygio globos įstaigos yra labiau specializuotos arba susikoncentravusios į mažesnį paslaugų spektrą. Nevyriausybinių organizacijų sektorius taip pat užima reikšmingą vietą – 4 295 darbuotojai atspindi aktyvų NVO dalyvavimą teikiant socialines paslaugas ir jų svarbą papildant savivaldybių ir valstybės teikiamas paslaugas.

Socialinių paslaugų darbuotojų pasiskirstymas pagal įstaigų tipus atskleidžia socialinių paslaugų sektoriaus struktūrą Lietuvos regionuose.

Analizuojant regionų socialinio tvarumo vertinimo **ekonominius rodiklius**, atsižvelgta į šios monografijos kiekybinio tyrimo rezultatus, pagal kuriuos vieni iš SPO patiriamų sunkumų yra finansinių išteklių stoka. Kadangi Lietuvos, kaip ir daugelio ES valstybių, SPO COVID-19 pandemijos metu patyrė ekonomikos nuosmukį, viena iš priemonių organizacijų atsparumui garantuoti tapo užtikrintas finansinis stabilumas kokybiškai SPO veiklai įgyvendinti. SPO finansavimas ir lėšų apskaičiavimas reglamentuojamas Socialinių paslaugų finansavimo ir lėšų socialinėms paslaugoms apskaičiavimo metodikoje (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2006, akt. red. 2025). Kadangi didžioji dauguma SPO priklauso valstybiniam sektoriui, svarbios savivaldybių skiriamos biudžeto išlaidos socialinėms paslaugoms (24 lentelė).

24 lentelė. Savivaldybių biudžeto, skiriamo socialinei apsaugai, išlaidos

Apskritys	**Savivaldybių biudžetų išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Eur**	
	2023 m.	**2024 m.**
Vilniaus apskritis	210 295,4	223 832,8
Alytaus apskritis	47 087,7	48 273,5
Kauno apskritis	186 466,2	183 620,0
Klaipėdos apskritis	107 484,1	113 232,1
Marijampolės apskritis	53 853,1	49 753,2
Panevėžio apskritis	83 768,1	83 238,8
Šiaulių apskritis	104 646,4	104 393,0
Tauragės apskritis	43 365,2	39 728,5
Telšių apskritis	49 889,1	46 653,4
Utenos apskritis	51 561,3	52 971,1

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad 2024 m. socialinei apsaugai skirta daugiau lėšų nei 2023 m. ir sumos skiriasi pagal apskričių dydį. Finansavimo dinamika Lietuvos regionuose atskleidžia tam tikrą disproporciją: didžiosios apskritys (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos) gauna didžiąją dalį bendro socialinės apsaugos biudžeto, o mažesnėms apskritims tenka mažesnė dalis. Darytina prielaida, kad šiuos rodiklius lemia didesnis SPO ir socialinių paslaugų gavėjų skaičius didesnėse apskrityse.

Prie ekonominių rodiklių priskiriamas SPO darbuotojų darbo užmokestis (25 lentelė).

25 lentelė. SPO darbuotojų darbo užmokestis

Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis pagal ekonomines veiklos rūšis ir sektorius	**Viešasis sektorius**	**Privatusis sektorius**	**Viešasis sektorius**	**Privatusis sektorius**
	2023 m.	**2023 m.**	**2024 m.**	**2024 m.**
Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	1 306,9	1 225,8	1 470,0	1 328,2
SPO (žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas)	1 377,5	1 477,7	1 564,4	1 594,2

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Statistiniai duomenys rodo, kad 2024 m. vidutinis mėnesinis darbo užmokestis padidėjo tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje veikiančiose SPO. Viešajame sektoriuje jis išaugo apie 12,5 proc., privačiajame – apie 8,4 proc. Šie duomenys liudija, kad valstybės politika turėjo apčiuopiamą poveikį SPO darbuotojų darbo užmokesčiui.

Kiekybinio tyrimo duomenimis (16 pav.), didžioji dauguma SPO priklauso viešajam sektoriui, nedidelė dalis – NVO, labai maža dalis – privačiajam sektoriui. Didėjant NVO įsitraukimui į socialinių paslaugų teikimą ir smarkiai išaugus NVO paslaugų teikimo ir administravimo išlaidoms, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2023 m. jų veiklai stiprinti skyrė 5 083 tūkst. Eur. 2024 m. 5 169 tūkst. Eur buvo skirta tų pačių priemonių tąsai (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2025). SPO stiprinimui ir socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos EQUASS diegimui organizacijose 2023–2029 m. laikotarpiu ES struktūrinių fondų ir valstybės lėšomis finansuota 4 403 297 Eur. (EQUASS, 2025). Lyginant statistinius ir kiekybinio tyrimo duomenis, pastebima, kad viena iš priemonių, padedančių įveikti grėsmes ir sunkumus SPO, yra EQUASS sistemos taikymas.

Analizuojant **ekologinius-energetinius rodiklius** remiamasi Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos pateiktu 2024 m. Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitingu. Šis reitingas sudarytas taikant standartizuotą savivaldybių vertinimo metodiką, pagrįstą 49 kriterijais, apimančiais devynias aplinkos politikos sritis: atliekų tvarkymą ir žiediškumo principų taikymą, energetiką, statybą ir teritorijų planavimą, susisiekimą, klimato kaitos valdymą ir politiką, aplinkos kokybę, prevenciją ir gyvenimo komfortą, vandens kokybę, biologinės įvairovės ir kraštovaizdžio apsaugą, taip pat aplinkosauginio sąmoningumo skatinimą. Vertinant bendrą rezultatų pokytį nuo 2023 m., pastebimas Lietuvos savivaldybių progresas 2024 m. – net 50 savivaldybių padarė teigiamą pokytį ir surinko daugiau balų nei ankstesniais metais. 2024 m. metų reitinge savivaldybės įvertintos ne tik

pagal surinktų balų skaičių, taip pat išskirtos skirtingose Lietuvos savivaldybėse taikomos gerosios praktikos ir įvairios aplinkosauginės iniciatyvos. 10 savivaldybių, surinkusių daugiausiai balų 2024 m.: Panevėžio m. savivaldybė (68,89), Vilniaus m. savivaldybė (66,91), Utenos r. savivaldybė (66,67), Alytaus m. savivaldybė (64,33), Druskininkų savivaldybė (59,15), Tauragės r. savivaldybė (57,7), Klaipėdos m. savivaldybė (56,79), Kėdainių r. savivaldybė (56,28), Palangos m. savivaldybė (54,84), Kauno m. savivaldybė (54,67) (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2025).

Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitingo analizė atskleidžia reikšmingą regionų pažangą, susijusią su ekologiniais-energetiniais rodikliais. Vertinant pagal kompleksinę metodiką, apimančią devynias aplinkos politikos sritis, nustatyta, kad didžioji dalis savivaldybių geba kryptingai gerinti atliekų tvarkymo, energijos vartojimo efektyvumo, transporto darnaus planavimo, klimato kaitos valdymo ir biologinės įvairovės apsaugos praktikas. Galima manyti, kad reitingo duomenys ne tik parodo kiekybinį ekologinių-energetinių rodiklių pagerėjimą, bet ir atskleidžia besiformuojančią organizacinę aplinką, kurioje organizacijos veikia kaip lygiavertės partnerės, stiprinančios regioninę tvarios plėtros kryptį.

Nors oficialių statistinių duomenų, susijusių su SPO ekologiniais-energetiniais rodikliais, oficialiosios statistikos portale neaptinkama, pažymėtina, kad vykdydamos veiklą SPO laikosi Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymo, kuriame nustatytos pagrindinės fizinių ir juridinių asmenų teisės ir pareigos, taip pat gyventojų teisės į sveiką ir saugią aplinką, harmoningą visuomenės ir gamtos sąveikos raidą, organizmų įvairovės ir jiems būtinos gyvenamosios aplinkos išsaugojimą (Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba-Atkuriamasis Seimas, 1992, akt. red. 2025). Šiuo aspektu aptinkama SPO ir regiono socialinio tvarumo sąsajų, nes monografijos kiekybiniu tyrimu (17 lentelė) nustatyta, kad tvarus ekologinių išteklių naudojimas yra susijęs su vietove, kurioje SPO veikia.

Analizuojant **demografinius** duomenis, aktualu atsižvelgti į geografinius rodiklius ir apibrėžti Lietuvos Respublikos teritorijos administracinį suskirstymą (26 lentelė).

26 lentelė. Regionų teritorija (žemės plotas)

Regionas	**Teritorija km²**
	2024 m.
Vilniaus apskritis	9 730
Alytaus apskritis	5 418

Kauno apskritis	8 086
Klaipėdos apskritis	5 222
Marijampolės apskritis	4 466
Panevėžio apskritis	7 878
Šiaulių apskritis	8 537
Tauragės apskritis	4 408
Telšių apskritis	4 350
Utenos apskritis	7 191

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Regionų teritorijos rodikliai pagal metus nekinta, regionų teritorijos dydis lemia ir apskrities dydį. Statistiniai duomenys rodo, kad apskrityje, didesnėje pagal teritoriją, gyvena daugiau gyventojų. Kaip nustatyta kiekybiniu tyrimu (16 lentelė), SPO vykdomos veiklos vieta ir regionas, kuriame SPO veikia, bei geografinė padėtis yra susiję.

Lietuvos Respublikos regionų teritorijos administraciniai vienetai yra apskritys ir savivaldybės. Apskritys sudaromos iš savivaldybių teritorijų, pasižyminčių socialinių, ekonominių ir etnokultūrinių interesų bendrumu. Šiuo metu Lietuvos Respublikos teritorija suskirstyta į 10 apskričių ir 60 savivaldybių. Dauguma savivaldybių yra suskirstytos į mažesnius teritorinius vienetus – seniūnijas. 2024 m. šalyje buvo 103 miestai, 252 miesteliai, 19 076 kaimai ir 1 571 viensėdis (kaimų ir viensėdžių skaičius dėl įvairių priežasčių gali kisti).

Demografinių statistinių duomenų analizė atskleidė, kad 2024 m. Lietuvoje gyveno 418,3 tūkst. (15 proc.) vaikų (0–14 metų amžiaus), 1 mln. 881,1 tūkst. (65 proc.) 15–64 metų amžiaus asmenų ir 587,1 tūkst. (20 proc.) pagyvenusių žmonių (65 metų ir vyresnių). Vaikų buvo ketvirtadaliu (28,7 proc.) mažiau nei pagyvenusių žmonių.

Analizuojant darbingumo lygio rodiklius, oficialiosios statistikos duomenys rodo, kad darbingo amžiaus asmenų, kuriems pirmą kartą nustatytas sumažėjęs darbingumo lygis, skaičius 2024 m. buvo toks: 0–25 proc. dalyvumo lygio – 951 asmuo (2023 m. – 1 301), 30–55 proc. dalyvumo lygio – 10 841 asmuo (2023 m. – 10 431).

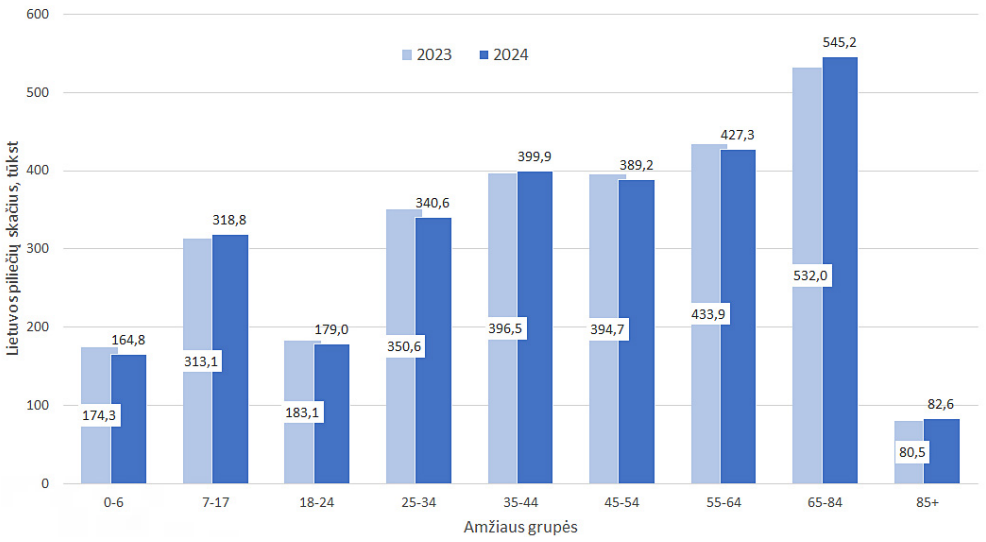
Gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes 2023–2024 m. pavaizduotas 27 lentelėje.

27 lentelė. Gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes

Regionas	2023 m.	2024 m.
Vilniaus apskritis	848 724	868 251
Alytaus apskritis	135 620	134 181
Kauno apskritis	579 903	585 430
Klaipėdos apskritis	334 281	339 831
Marijampolės apskritis	135 787	134 663
Panevėžio apskritis	211 377	209 093
Šiaulių apskritis	264 056	266 803
Tauragės apskritis	90 617	90 534
Telšių apskritis	131 447	130 913
Utenos apskritis	125 467	126 192

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Statistika rodo, kad Lietuvos gyventojų vidutinis amžius didėja, vaikų gimsta mažiau, o vyresnio ir pensinio amžiaus gyventojų vis daugėja. 2024 m., palyginti su 2023 m., bendras gyventojų skaičius daugelyje amžiaus grupių sumažėjo (ypač vaikų ir darbingo amžiaus jaunimo). Labiausiai auga vyresnio amžiaus žmonių (65 m. ir vyresnių) skaičius. Lietuvos gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes pavaizduotas 17 paveiksle.



17 pav. Lietuvos gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes 2023–2024 m.

Šie duomenys rodo, kad Lietuvai tenka spręsti senėjančios visuomenės iššūkius, tad būtina plėtoti ir stiprinti socialinių paslaugų tinklą – ypač vyresnio

amžiaus asmenų globos, slaugos, priežiūros, dienos centrų paslaugas, stacionarias socialinės globos paslaugas, bendruomeninės pagalbos tinklus.

Analizuojant **institucinius-organizacinius rodiklius** ir siekiant užtikrinti analizės visapusiškumą ir rezultatų patikimumą, itin svarbu žinoti bendrą Lietuvoje veikiančių SPO skaičių (28 lentelė). Šis rodiklis leidžia ne tik įvertinti SPO tinklo mastą, bet ir nustatyti jų teritorinę diferenciaciją bei sąsajas su regionų socialinio tvarumo rodiklių dinamika.

28 lentelė. Lietuvoje veikiančių SPO skaičius

Įstaigos tipas	Įstaigų skaičius	
	2023 m.	2024 m.
Vaikų globos namai	28	17
Globos įstaigų seniems žmonėms skaičius metų pabaigoje	150	157
Globos įstaigų suaugusiems neįgaliesiems skaičius	73	92
Laikino gyvenimo įstaigos (nakvynės namai, krizių centrai)	4 318	4 945

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialiosios statistiko portalo duomenis.

Statistiniai duomenys rodo, kad vaikų globos namų skaičius mažėja. Tai atitinka Lietuvos politiką pereiti prie šeimoje teikiamos globos (globėjų šeimos, šeimynų plėtra) ir mažinti institucinę vaikų globą. Kita vertus, globos įstaigų senyvo amžiaus asmenims daugėja – visuomenei senstant auga senjorų globos paslaugų poreikis, todėl šių įstaigų tinklas plečiasi. Spartus globos įstaigų suaugusiems asmenims su negalia augimas rodo didėjantį dėmesį žmonių su negalia socialinei apsaugai. Gali būti, kad šį skaičių didina deinstitucionalizacija ir naujų, mažesnių bendruomeninių namų steigimas. Laikino gyvenimo įstaigų skaičiaus augimas gali būti siejamas su socialinės rizikos grupių didėjimu dėl benamystės, smurto artimoje aplinkoje atvejų, migracijos iššūkių. Tai rodo, kad laikino būsto poreikis visuomenėje smarkiai auga. Šie duomenys patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus (18 lentelė), pagal kuriuos svarbus faktorius yra socialinių paslaugų plėtra, siekiant stiprinti SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Daugumoje SPO įdiegta Europos socialinių paslaugų kokybės sistema – EQUASS. Pagal šią sistemą sertifikuota 121 SPO, jose paslaugas gauna 14 230 paslaugų gavėjų, o paslaugas teikia 4 230 specialistų (EQUASS Lietuva, 2022). Pagal EQUASS sistemą teikiamos visapusiškos paslaugos kokybės gerinimo, skatinimo, pripažinimo ir sertifikavimo srityse, kuriose laikomasi socialinėms paslaugoms Europoje keliamų kokybės reikalavimų. EQUASS iniciatyva siekiama socialinių

paslaugų spektro plėtros, skatinant paslaugų teikėjus gerinti kokybę, nuolat tobulėti, mokytis ir vystytis, kad paslaugų vartotojams visoje Europoje būtų garantuotos kokybiškos paslaugos (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). EQUASS sudaro 10 pagrindinių principų: lyderystė, personalas, teisės, etika, partnerystė, dalyvavimas, orientacija į asmenį, kompleksiškumas, orientacija į rezultatus, nuolatinis gerinimas. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, EQUASS sistemos principai dera su monografijos tyrimo rezultatais, kuriais nustatyta socialinės plėtros ir nuolatinio tobulėjimo svarba SPO atsparumui. Taip pat EQUASS principai siejasi su ekspertų vertintais organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniais (10 lentelė), tokiais kaip strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, veiklos tęstinumo procesų valdymas, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, inovacijos ir technologijų vystymas, organizacijos kultūra. Prie institucinių-organizacinių rodiklių taip pat priskiriamas SPO vykdytų inovacijų kriterijus. Lietuvoje socialinės inovacijos dažnai gimsta iš sinergijos tarp nevyriausybinių organizacijų, verslo, valstybės ir bendruomenių. Šios partnerystės sprendžia aktualiausias problemas (pvz., jaunimo nedarbas, senėjimas, pilietiškumo skatinimas), kaip bendradarbiavimo priemones pasitelkdamos skaitmenines technologijas ir socialinius tinklus.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad, lyginant monografijos empirinių tyrimų rezultatus ir Lietuvos Respublikos oficialiosios statistikos portalo duomenis, nustatyta, jog tyrimo imtis atspindi populiacijos charakteristikas. Vertinant Lietuvos regionų socialinio tvarumo socialinius rodiklius, nustatyta sąveika su aukštais išsilavinimo rodikliais, socialinių paslaugų plėtros poreikiu, skurdo rizikos ir materialinio nepritekliaus mažinimu ir užimtumo didinimu. Lyginant ekonominius regionų socialinio tvarumo rodiklius su empirinių tyrimų rezultatais, nustatyta finansinių sunkumų ir lėšų paskirstymo regionuose veikiančioms socialinių paslaugų organizacijoms sąveika. Lyginant ekologinius-energetinius rodiklius, nustatyta sąveika su tvariu ekologinių išteklių naudojimu. Demografinių duomenų palyginimas atskleidė sąsajas su regionų geografine padėtimi SPO atžvilgiu ir amžiaus rodikliais. Institucinių-organizacinių rodiklių palyginimas parodė sąsajas su socialinių paslaugų plėtra ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Taip pat aptikta EQUASS principų sąsaja su ekspertų vertintais SPO atsparumo veiksniais.

5.4. Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija

Atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų ribotumus, šioje monografijoje atliktas empirinis tyrimas, kuriuo siekiama identifikuoti svarbiausius SPO atsparumo

veiksnius ir atskleisti esmines organizacijų atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Mokslinėje literatūroje egzistuoja skirtingos atsparumo interpretacijos. Vieni autoriai (Sheffi, 2008; Foster ir Barnes, 2012; Reyers ir kt., 2022) pabrėžia, kad atsparumo prielaidos formuojasi organizacijų viduje, o kiti tyrėjai (Duchek, 2020; Colberg, 2022) akcentuoja būtinybę stiprinti SPO atsparumą atsižvelgiant į išorinės aplinkos sąlygas. Šneiderienė ir Juščius (2021) Lietuvos regionų socialinį tvarumą sieja su neigiamo poveikio aplinkai mažinimu, taip išryškindami aplinkosauginį dimensijos aspektą.

Moksliniuose šaltiniuose stokojama gilesnės SPO atsparumo veiksnių analizės. Šios monografijos tyrime remiantis ekspertų vertinimais nustatyta, kad SPO atsparumą lemia svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai: nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos optimizavimas, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir kiti. Šie veiksniai gali padėti SPO sumažinti pažeidžiamumą ir sustiprinti organizacijos atsparumą.

Kiekybiniu tyrimu nustatyta, kad stiprinant SPO atsparumą labai svarbus yra bendradarbiavimas su kitomis regione veikiančiomis ir kituose regionuose esančiomis organizacijomis. SPO svarbu intensyviai bendradarbiauti tarpusavyje, nes jų veikla yra panaši, teikiamos tos pačios srities paslaugos, patiriamos panašios rizikos, kurioms valdyti reikalingos įvairios priemonės. Šis rodiklis siejasi su ekspertų nuomone, kad organizacijos atsparumui svarbus veiklos tęstinumo procesų valdymas. Taip pat tyrimu nustatyta, kad labai svarbu nuolat tobulėti, bendradarbiaujant su švietimo ir ugdymo įstaigomis. Šis rodiklis atitinka ekspertų nuomonę, kad siekiant SPO atsparumo stiprinimo būtina nuolat tobulinti žinias ir kompetencijas. Tyrimo rezultatų rodikliai siejasi su autorių (Wiig ir Fahlbruch, 2019; Suryaningtyas ir kt., 2019; Morris ir kt., 2019; Mazzara ir kt., 2023) tyrimų duomenimis, kurie atskleidžia, kad, siekiant organizacijų atsparumo, svarbiausia yra užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vis dėlto minėti autoriai neanalizuoja sąsajų su regionu, kuriame veikia organizacija.

Tyrimo rezultatai parodė, kokios SPO veiklos, vykdomos kartu su partneriais, padeda įveikti sunkumus ir stiprinti organizacijų atsparumą. Čia minėtinos socialinės srities, sveikatingumo ir užimtumo veiklos. Tyrėjų (Gečienė ir Raišienė, 2019; Khuan, 2024) išvados atskleidžia, kad tarpinstituciniam bendradarbiavimui ir sėkmingai partnerystei reikalingi socialiniai tinklai – tai atitinka ir šio tyrimo rezultatus. Vis dėlto minėtų autorių tyrimai neatskleidė veiklų, vykdomų su partneriais, spektro. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad privačiojo sektoriaus

organizacijoms bendros veiklos ir bendradarbiavimas yra ne tokie svarbūs, o viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijos yra labiau linkusios glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Nors Austin (2010) nustatė, kad privačiojo sektoriaus organizacijų partnerystė stiprėja, šis tyrimas parodė priešingus rezultatus – privatusis sektorius nėra atviras tarpinstituciniam bendradarbiavimui ir partnerystei.

Tyrime dalyvavo ilgą laiką veikiančių ir ilgametę patirtį (nuo 21 iki 30 m.) turinčių SPO vadovai, tačiau rezultatai rodo, kad organizacijos gyvavimo trukmė neturi įtakos nagrinėjamiems faktoriams. Tyrimo duomenys atskleidė, kad dauguma respondentų, SPO vadovai, pasižymi ilgamete darbo patirtimi (11–20 metų). Nustatyta, kad vadovo darbo stažas organizacijoje daro įtaką bendradarbiavimo intensyvumui tiek su tame pačiame regione, tiek su kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo darbo patirtis turi įtakos SPO atsparumo stiprinimui – su kitomis organizacijomis mažiau bendradarbiauja tos organizacijos, kurių vadovai dirba 1–2 metus arba 30 metų ir daugiau. Vadovų darbo patirties ir lyderystės svarbą kaip vieną iš pagrindinių veiksnių stiprinant organizacijų atsparumą atskleidė Channa ir kt. (2019).

Analizuojant SPO patiriamus sunkumus ir grėsmes, paaiškėjo, kad didesnės organizacijos turi daugiau sunkumų, tačiau jose dažniau taikomos įvairios sunkumų įveikos priemonės. Mažose organizacijose (iki 10 darbuotojų) priemonės, padedančios įveikti sunkumus, taikomos rečiau. Taigi tyrimo duomenys atskleidžia, kad tai, kiek darbuotojų dirba SPO, siejasi su organizacijose siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus taikomomis įvairiomis priemonėmis. Statistiniai duomenys taip pat parodė, kad didesnėse organizacijose dirba gerokai daugiau darbuotojų. Tyrimas atskleidė, kad SPO sunkumų patiria labai retai ir retai. Nurodant labai retai patiriamus sunkumus paminėtas žemas personalo kompetencijų lygis (specialiųjų žinių trūkumas) siejasi su ekspertų išskirtu žinių ir kompetencijų tobulinimo veiksniu. Vadinasi, siekiant įveikti sunkumus ir sustiprinti SPO atsparumą labai svarbu nuolat tobulinti žinias ir kompetencijas.

Dar viena sąsaja susijusi su strateginio planavimo aspektu. Nors respondentai neįgyvendinamus strateginius planus organizacijoje nurodė kaip labai retai patiriamą sunkumą, ekspertai pažymėjo, kad labai svarbus SPO atsparumui veiksnys yra strateginis planavimas. Tyrimo rezultatai taip pat atitinka tyrėjų Atiase ir kt. (2022) išvadas, kad organizacija turi integruoti išmoktas pamokas ir diegti naujoves strateginiu lygmeniu.

SPO būtina taikyti įvairias sunkumų įveikos priemones ir įvertinti taikytų priemonių rezultatyvumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad kuo nuosekliau ir dažniau SPO taiko įvairias atsparumo stiprinimo priemones, tuo rečiau jos susiduria su grėsmėmis ir sunkumais. Nustatytos svarbiausios priemonės, padedančios įveikti sunkumus ir sustiprinti SPO atsparumą: efektyvus vadovo reagavimas į iššūkius skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą ir susitelkimą, tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą, įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą, efektyvus rizikų valdymas, atsakomybės pasidalijimo skatinimas, savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas užtikrinant veiklos tęstinumą, rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas – ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę, dalijantis patirtimi, žiniomis, priimant sprendimus. Dalis nustatytų priemonių siejasi su kitų tyrėjų nuostata, kad SPO atsparumui stiprinti reikalingas situacijos suvokimas, sprendimų priėmimas laiku, organizacijos kultūra ir lyderystė (Seville ir kt., 2015; Suryaningtyas ir kt., 2019). Tyrimo duomenys atskleidžia, kad dauguma priemonių, padedančių įveikti sunkumus ir sustiprinti SPO atsparumą, siejasi su ekspertų išskirtais svarbiausiais SPO atsparumo stiprinimo veiksniais. Respondentai kaip vieną iš svarbių priemonių, padedančių įveikti sunkumus, įvardijo socialinių paslaugų kokybės sistemos EQUASS taikymą organizacijose. Šios sistemos principai siejasi su ekspertų vertintais SPO atsparumo stiprinimo veiksniais, tokiais kaip strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos tęstinumo procesų valdymas, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, inovacijos ir technologijų vystymas bei žinių plėtra. SPO taikytos priemonės buvo rezultatyvios, respondentai nurodė, kad dėl jų organizacijose buvo išsaugotas stabilumas, įdiegtos ir taikomos naujos sistemos, sustiprinta lyderystė ir užtikrinta socialinių paslaugų kokybė.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis SPO taikė savivaldybių ir (ar) kontroliuojančių įstaigų rekomenduotus pokyčių valdymo procesus. Taip pat buvo pasitelkiama dalis SPO sukurtų naujų ir dalis adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų. Moksliniuose šaltiniuose taip pat išskiriami valdymo procesai, tokie kaip lyderystė, pokyčių valdymas, sutrikimų modeliavimas ir valdymas (Umoh ir Amah, 2013). Vis dėlto, priešingai nei šios monografijos tyrime, minėti autoriai neanalizuoja valdymo procesų SPO ir Lietuvos regionuose, kuriuose organizacijos veikia. Tyrimu nustatyta, kad SPO vykdomos veiklos vieta ir regiono, kuriame organizacija veikia, geografinė padėtis yra susiję dalykai. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina Fiksel (2006) nuostatą, kad organizacijų stiprinimo galimybės priklauso nuo regiono geografinės padėties.

Nustatytas ir SPO pažeidžiamumas regiono atžvilgiu. Tyrimo analizė parodė, kad SPO yra pažeidžiama, jeigu ji vykdo veiklą vietoje, kuri yra nepalankioje geografinėje padėtyje, t. y. kaimiškojoje vietovėje. Šie duomenys siejasi su statistinių duomenų rodikliais, rodančiais, kad didžiausia skurdo ir nepritekliaus rizika yra kaimo vietovėse. Tyrimu nustatyta, kad dažniausiai SPO yra pažeidžiamos, jei regione, kuriame jos veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, jei patiriama ekonominių nuosmukių ir regionas nepasižymi išskirtiniais instituciniais ar organizaciniais rodikliais. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo regiono vietovės, kurioje veikia SPO. Tos SPO, kurios mano, jog yra pažeidžiamos dėl to, kad veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, yra labiau linkusios bendradarbiauti su kitomis organizacijomis ir plėtoja partnerystę, padedančią stiprinti SPO atsparumą. Statistinių duomenų analizė atskleidė, kad socialinė plėtra yra svarbi, nes socialinių paslaugų poreikis regionuose labai didelis.

Empiriniu tyrimu nustatyti svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai ir atskleistos esminės organizacijų atsparumo stiprinimo priemonės Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Tyrimas išryškino svarbiausius SPO atsparumo stiprinimo veiksnius, kuriuos pasitelkdamos organizacijos gali išvengti sunkumų ir sustiprinti atsparumą. Tyrimu nustatyti ir pagrįsti SPO taikomų sunkumų įveikos priemonių ir jų bendradarbiavimo, vykdant bendras veiklas su kitomis tame pačiame ir kituose regionuose veikiančiomis SPO, ryšiai.

Monografijoje teoriniais tyrimo rezultatais atskleistos pagrindinės SPO atsparumo charakteristikos, apimančios gebėjimą reaguoti į sukrėtimus, planuoti veiklas, prisitaikyti prie pokyčių, įveikti sunkumus ir tęsti veiklą arba net sustiprėti pokyčių kontekste. Nustatyta, kad SPO atsparumas užtikrinamas nuosekliai planuojant veiklas, lanksčiai reaguojant į nenumatytas situacijas ir gebant atsitiesti po jų. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad siekiant atsparumo stiprinimo itin svarbu laiku prisitaikyti prie pokyčių, palaikyti veiklos procesų pusiausvyrą ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Nustatyta, kad SPO, siekiant įveikti sunkumus, svarbu glaudžiai bendradarbiauti ir plėtoti partnerystę, padedančią stiprinti SPO atsparumą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vienas iš svarbių faktorių, darančių įtaką SPO atsparumui ir Lietuvos regionų socialiniam tvarumui, yra socialinių paslaugų plėtra, nes SPO tampa pažeidžiamos, jei jos veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, būtina plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir imtis bendros veiklos socialinėje, sveikatingumo ir užimtumo srityse. Tyrimo rezultatai parodė,

kad socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo vietovės, kurioje veikia SPO. Jei regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, organizacijoms svarbu bendradarbiauti su kitomis regione veiklą vykdančiomis SPO, viešojo sektoriaus organizacijomis, švietimo ir ugdymo įstaigomis bei NVO.

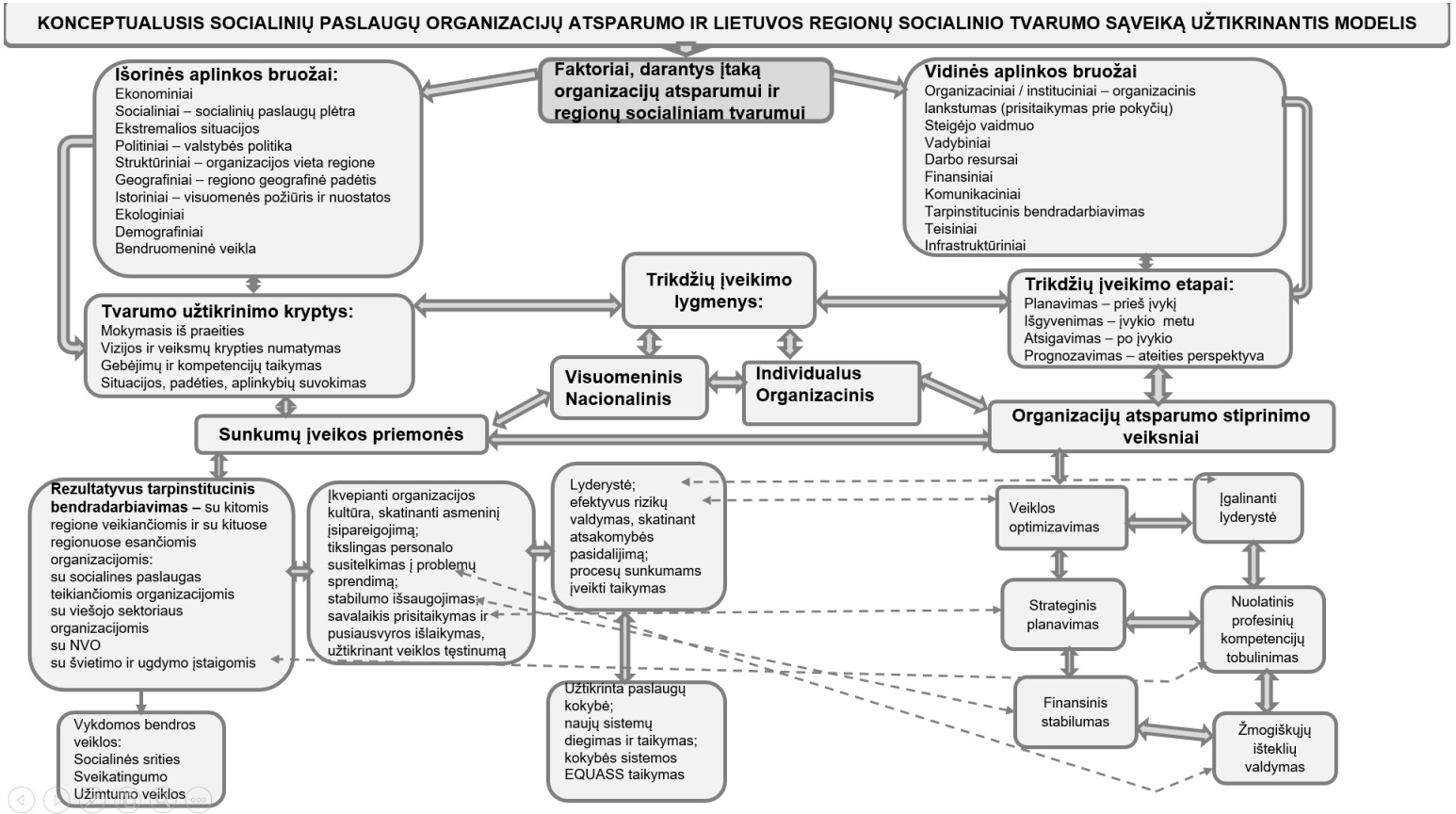
Tyrimo ribotumai ir numatomos tolesnių tyrimų kryptys

Šio tyrimo ribotumai yra nulemti darbo objekto, susijusio su SPO atsparumo stiprinimu Lietuvos regionuose, specifiškumo ir didelės darbo apimties, konkretaus socialinio sektoriaus pasirinkimo:

- tyrimų rezultatai sutelkti į SPO situaciją įveikiant sunkumus ir stiprinant organizacijų atsparumą, tačiau vertingų įžvalgų taip pat galėtų suteikti tolesni tyrimai, apimantys sveikatos priežiūros ir (ar) kitas organizacijas;
- tyrimai atskleidė, kad SPO atsparumas yra susijęs su Lietuvos regionų socialiniu tvarumu, tačiau šių sąsajų priežastys nebuvo nuodugniai išanalizuotos. Todėl moksliniu požiūriu tikslinga atlikti išsamesnius tyrimus, siekiant patikrinti priežastis, lemiančias SPO atsparumą ir jų sąsajas su Lietuvos regionų socialiniu tvarumu.

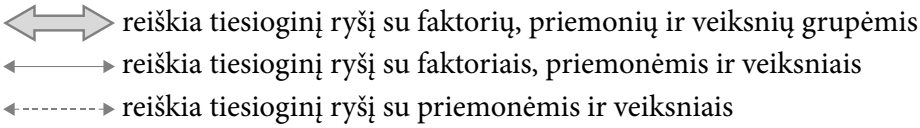
5.5. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualiojo modelio suformavimas

SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis formuojamas papildant ir patikslinant teorinį SPO atsparumo stiprinimo modelį empirinio tyrimo rezultatų rodikliais (5 pav.). Šio modelio elementai leidžia geriau suprasti, kokie veiksniai ir priemonės yra reikalingos siekiant įveikti sunkumus ir sustiprinti SPO atsparumą, taip pat atspindi pagrindinius SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo komponentus, padedančius suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą (18 pav.).



18 pav. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.



Modelio schemoje atsispindi nuosekli veiksmų eiga, SPO siekiant įveikti sunkumus ir stiprinti savo atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. SPO, veiklą vykdančių Lietuvos regionuose, atsparumui įtaką daro:

- **išorinės aplinkos faktoriai:** ekonominiai, socialiniai – socialinių paslaugų plėtra, ekstremalių situacijų atvejai, politiniai – valstybės politika, geografiniai – regiono geografinė padėtis, istoriniai, kultūriniai, ekologiniai, demografiniai, visuomeniniai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo;
- **vidinės aplinkos faktoriai:** organizaciniai ir instituciniai – organizacinis lankstumas (prisitaikymas prie pokyčių), finansiniai, komunikaciniai, steigėjo vaidmuo, vadybiniai, darbo ištekliai, teisiniai, infrastruktūriniai.

Čia išvardyti išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai, kurie daro įtaką SPO atsparumui ir Lietuvos regionų socialiniam tvarumui, siejasi su **socialinio tvarumo užtikrinimo kryptimis**, kaip antai mokymasis iš praeities, vizijos ir veiksmų krypties numatymas, gebėjimų ir kompetencijų taikymas, situacijos, aplinkybių suvokimas, ir **trikdžių įveikimo etapais**, kaip antai planavimas – prieš įvykį, išgyvenimas – įvykio metu, atsigavimas – po įvykio, prognozavimas – ateities perspektyva. Kryptingai užtikrinant socialinį tvarumą ir etapiškai įveikiant trikdžius taikomi **visuomeninis (nacionalinis) ir individualus (organizacinis) trikdžių įveikimo lygmenys,** kurie glaudžiai siejasi su sunkumų įveikos priemonėmis ir organizacijų atsparumo veiksniais, stiprinančiais SPO atsparumą:

- **sunkumų įveikos priemonės**: efektyvus rizikų valdymas skatinant dalijimąsi atsakomybe, savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas užtikrinant veiklos tęstinumą, stabilumo išsaugojimas, sunkumų įveikos procesų taikymas, įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą, tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą, naujų sistemų diegimas ir taikymas, kokybės sistemos EQUASS taikymas, užtikrinta paslaugų kokybė, lyderystė, skatinanti efektyvų vadovo reagavimą į iššūkius, rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su regione veikiančiomis ir kituose regionuose veiklą vykdančiomis SPO bei kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, su švietimo ir ugdymo įstaigomis bei NVO, su kuriomis vykdomos bendros veiklos socialinėje, sveikatingumo ir užimtumo srityse;

– **organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai:** nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos optimizavimas, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Šį modelį rekomenduojama taikyti Lietuvos regionuose veikiančioms SPO, siekiant įveikti sunkumus ir sustiprinti organizacijos atsparumą.

IŠVADOS

1) Išanalizavus SPO atsparumo teorines charakteristikas ir nustačius SPO atsparumui įtaką darančius veiksnius, atskleista:

Organizacijų atsparumas grindžiamas keturiais parametrais: reagavimas į nenumatytas situacijas, atsparumas kaip dinamiškas funkcionalumas, atsparumas kaip prisitaikymo prie pokyčių procesas, atsparumas kaip sugrįžimas prie įprastos veiklos įveikus sunkumus ir atsparumas kaip tęstinumas galimybių plėtros akivaizdoje. Sukrėtimus SPO gali įveikti operatyviai reaguodamos ir strategiškai planuodamos, joms svarbu atlikti tam tikrus veiksmus, kaip antai prevencija, pasiruošimas, įsisavinimas ir reagavimas, nuolat kuriant ir stiprinant savo atsparumą. Organizacijų atsparumas stiprinamas planuojant prieš įvykį, išgyvenant įvykio metu ir atsigaunant po įvykio. Būtina užkirsti kelią sutrikimui, išgyventi esamą situaciją, išlaikyti pagrindinį SPO funkcionalumą ir tęsti veiklą ateityje.

Nustatytos pagrindinės SPO atsparumo veiksnių sritys, apimančios organizacijų charakteristikas, žmogiškųjų išteklių valdymą, įgalinančią lyderystę, partnerystę ir bendradarbiavimą bei socioekonomines charakteristikas. Pagal šias sritis išskirta keturiolika SPO atsparumui įtaką darančių veiksnių grupių, iš kurių ekspertai surangavo 10 svarbiausių veiksnių: nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos optimizavimas, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas, inovacijos, technologijų vystymas, veiklos tęstinumo procesų valdymas ir organizacijos kultūra. Šias grupes sudaro vidinės ir išorinės aplinkos organizacijų atsparumo veiksniai, padedantys SPO geriau suvokti ir kruopščiau pasirengti neplanuotiems išorės pokyčiams sukrėtimų kontekste, taip pat tikslingiau pasirinkti sunkumų įveikos priemones.

2) Atskleidus Lietuvos regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius nustatyta:

Lietuvos regionų socialinis tvarumas apibūdinamas kaip nuolatinis, ilgalaikis reiškinys, susijęs su regionų skirtumų mažinimu ir visuomenės vystymosi principais, apimančiais tvarų vystymąsi, aplinkos būklės gerinimą, ekonominių ir socialinių skirtumų šalinimą, socialinių problemų sprendimą, susiskaidymo mažinimą ir socialinę integraciją regionuose. Identifikuoti pagrindiniai Lietuvos regionų socialinio tvarumo rodikliai vertinant regionų socialinio tvarumo lygį: socialiniai, ekonominiai, ekologiniai-energetiniai, instituciniai-organizaciniai ir demografiniai. Nustatyta, kad siekiant užtikrinti Lietuvos regionų socialinį tvarumą svarbu įgyvendinti tarpusavyje susijusius ekologinius, socialinius, ekonominius

ir vadybinius, organizacinius principus, kurie leidžia visuomenei tenkinti nuolat kintančius poreikius. Atskleista, kad, siekiant išvengti pažeidžiamumo ir stiprinti socialinį tvarumą Lietuvos regionuose, reikalingas tvarus valdymas, tvarus ekonominis augimas ir socialinio tvarumo plėtra.

3) **Remiantis teorine analize ir empirinių tyrimų rezultatais parengtas SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis:**

Remiantis empirinio tyrimo rezultatų rodikliais ir papildant teorinį SPO atsparumo stiprinimo modelį, sukurtas SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis. Šio modelio elementai atspindi pagrindinius SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo komponentus, kurie padeda suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą. SPO atsparumą ir regionų socialinį tvarumą veikia išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai. Siekiant Lietuvos regionų socialinio tvarumo, pirmiausia sustiprinamas SPO atsparumas, o trikdžiai įveikiami individualiu ir organizaciniu lygmenimis, kurie sąveikauja su visuomeniniu (nacionaliniu) lygmeniu regionuose. Modelyje atskleidžiamos socialinio tvarumo užtikrinimo kryptys ir trikdžių įveikimo etapai. Visa tai sąveikauja su SPO atsparumo stiprinimo veiksniais ir priemonėmis, užtikrinančiomis SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ VADOVŲ PRAKTINĖS ĮŽVALGOS

Siekiant papildyti monografiją praktinėmis įžvalgomis, buvo kreiptasi į socialinių paslaugų organizacijų vadovus, profesionalus, kurių vadovaujamos organizacijos pasižymi aukšta paslaugų kokybe ir laikomos sektinu pavyzdžiu savo srityje. Jų buvo prašoma pasidalyti patirtimi ir mintimis apie sėkmingą organizacijų valdymą ir atsparumo užtikrinimą. Šių profesionalų ilgametė vadovavimo patirtis yra itin vertinga, nes leidžia empiriškai iliustruoti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo sampratą ir jos stiprinimo prielaidas Lietuvos regionų kontekste.



Mintys apie organizacijos valdymą ir atsparumo užtikrinimą

Birutė Vaičkienė, Plinkšių globos namų direktorė

Mano patirtis – 37 metai vadybinio darbo stažo. Iš jų 32 metus sėkmingai vadovauju socialinės globos įstaigai, todėl galiu drąsiai teigti, kad socialinių paslaugų organizacijos atsparumas yra viena iš prioritetinių sričių. Sutartinai ir darniai dirbanti komanda puikiai suvokia, kad įstaigos atsparumas priklauso nuo jos vidinės kultūros ir darbuotojų gerovės, nuo politikos sprendimų, naujų technologijų, gebėjimo laiku ir tinkamai reaguoti į nepageidaujamus reiškinius ar krizes, nuo infrastruktūros modernizacijos ir finansų. Sklandus įdiegtų EQUASS ir ISO:9001 kokybės vertinimo sistemų naudojimas mūsų įstaigoje, krizių planai, darbuotojų palaikymas, jų mokymas, bendradarbiavimas, partnerystės stiprinimas – atsparumą įstaigoje lemiantys veiksniai.

Vadovaudama įstaigai puikiai suprantu, kad tik gebėdami greitai, lanksčiai ir profesionaliai reaguoti į stresą – nesvarbu, ar tai pandemija, ligos protrūkis, darbuotojų trūkumas, energetikos krizė, klientų gyvenimo iššūkiai ar finansiniai sunkumai – galime išlaikyti tinkamą paslaugų kokybę, vykdydami pagrindines savo funkcijas. Kartais tenka dirbti ne tik lanksčiai, bet ir improvizuojant. Juk turime ne tik užtikrinti paslaugų tęstinumą, apsaugoti savo klientus, bet ir greitai reaguoti, kad sumažintume ilgalaikį neigiamą poveikį. Todėl socialinių paslaugų įstaigų vadovams norėčiau patarti nebijoti iššūkių. Jie priverčia mus į problemą pažvelgti tarsi iš šalies. Tuomet tobulėja įstaigos vadovavimo struktūra, susitelkę žmogiškieji ištekliai suteikia organizacijai stabilumo, stiprėja ryšys su išoriniais

partneriais, bendruomene.

Tikrai tikiu, kad šioje monografijoje atlikti moksliniai tyrimai prisidės prie socialinių organizacijų atsparumo stiprinimo. Socialinių organizacijų vadovams norėtųsi palinkėti nuolat tobulėti, gebėti laiku numatyti galimas grėsmes ir tinkamai parengti krizių valdymo planus. Nepamiršti, kad tik profesionaliai išmokyti darbuotojai bus atsparūs ir motyvuoti dirbti krizinėse situacijose, gebės tinkamai taikyti naujus darbo metodus, o tai leis išlaikyti tinkamą socialinių paslaugų kokybę. Linkiu visiems palaikančios komandos ir prasmingų rezultatų.



Apie socialinių paslaugų organizacijų atsparumą: globos namų vadovo perspektyva

Ginter Harner, Viliaus Gaigalaičio globos namų direktorius

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas ilgalaikės globos įstaigose yra kasdienės veiklos sąlyga. Jis suprantamas kaip gebėjimas palaikyti paslaugų tęstinumą, kokybę ir stabilumą, nepaisant krizių ar pokyčių. Gyventojų poreikiai yra nuolatiniai, todėl organizacija negali sustoti. Atsparumas tampa esminiu veiklos principu, leidžiančiu užtikrinti saugumą, orumą ir gyvenimo kokybę.

Iš savo patirties matau, kad atsparumą labiausiai stiprina trys dalykai.

Pirmiausia – **žmogiškųjų išteklių stiprinimas ir gebėjimas suburti ir išlaikyti stiprią komandą**. Personalo kaita ir perdegimo rizika yra dažnas iššūkis, todėl itin svarbu darbuotojų motyvacija, emocinė gerovė ir įgalinimas. Padeda supervizijos, vidiniai pasidalijimai, atsipalaidavimo pertraukos ar išvykos už globos namų ribų – tai mažina įtampą ir stiprina komandą.

Antra – **lankstus reagavimas į pokyčius**. Pandemijos, teisės aktų pokyčių ar finansavimo neapibrėžtumo patirtys parodė, kad sėkminga organizacija turi turėti planą ne tik „geriems laikams“, bet ir sunkumams. Pandemijos metu teko perorganizuoti darbą: užtikrinti izoliaciją, apsaugos priemones, riboti lankytojų srautus, palaikyti gyventojų ryšius nuotoliu. Paprastas sprendimas suplanuoti vaizdo skambučius sumažino gyventojų nerimą ir personalo emocinę naštą. Tokios patirtys parodė, kad kriziniams scenarijams būtina ruoštis iš anksto, o dabar jie tapo neatsiejama mūsų vadybos dalimi.

Trečia – **procesų skaidrumas ir skaitmenizacija**. Diegdami paslaugų teikimo procesų valdymo sistemą, dokumentacijos valdymo sistemas, pastebėjome

akivaizdžią naudą: sumažėjo klaidų rizika, pagerėjo vidinė komunikacija, o sprendimus galime priimti greičiau. Tai taupo laiką, stiprina pasitikėjimą tarp darbuotojų, kiekvieno atsakomybę už atliekamą darbą ir padeda efektyviau išnaudoti turimus resursus.

Svarbus vaidmuo tenka ir **bendradarbiavimui**. Globos namai nėra uždara sala – ryšiai su savivaldybe, sveikatos įstaigomis, bendruomene ir kitomis organizacijomis leidžia sukurti platesnį atsparumo tinklą. Kasdienės veiklos ir ekstremalių situacijų metu tokios partnerystės padeda tiek praktiškai, tiek morališkai.

Vis dėlto svarbiausia – **gyventojų orumas**. Net sunkiausiomis sąlygomis privalome užtikrinti, kad žmogus jaustųsi svarbus: išlaikyti tradicijas, palaikyti ryšius su artimaisiais, nepamiršti kasdienio gyvenimo džiaugsmo. Tai tikrasis atsparumo testas.

Apibendrinant galima teigti, kad globos namų atsparumas grindžiamas **stipria komanda, lankstumu ir bendruomeniškumu**. Darbuotojų įgalinimas, pasirengimas pokyčiams, procesų skaidrumas ir partnerystės leidžia ne tik išgyventi krizes, bet ir sustiprėti. Kolegoms vadovams patarčiau labiau pasitikėti savo komanda, investuoti į aiškią komunikaciją ir strateginę viziją.

Monografijoje atlikti moksliniai tyrimai, mano nuomone, gali turėti didelę reikšmę praktikai. Jie padeda konceptualiai apibrėžti, kas yra atsparumas, ir suteikia pagrįstą argumentaciją vadovams, kai tenka derėtis dėl finansavimo, teisės aktų korekcijų ar įstaigos plėtros. Praktikoje dažnai veikiame intuityviai, tačiau mokslinis pagrindas leidžia įvardyti sėkmės veiksnius, juos pagrįsti ir skleisti gerąją patirtį visos šalies mastu.

Socialinės globos organizacijoms ir jų vadovams linkiu **drąsos išlikti žmogiškiems, net kai spaudžia skaičiai ar formalūs reikalavimai**. Atsparumas – tai gebėjimas ne tik išgyventi sunkumus, bet ir sukurti tokią organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, gyventojai – orūs, o bendruomenė – matanti organizaciją kaip patikimą partnerę. Tik tokia kultūra užtikrina, kad net ir didžiausi iššūkiai taptų galimybėmis augti, o globos namai – tvirtomis socialinio tvarumo atramomis Lietuvos regionuose.



Organizacijos atsparumas kasdienėje veikloje

Ilona Veronika Klimantavičienė, Kauno kartų namų direktorė

Organizacijos atsparumas yra ypač aktuali tema Kauno kartų namų kasdienėje veikloje. Dirbame aplinkoje, kurioje svarbiausia – žmogaus orumas, pagarba ir saugumo jausmas. Kasdien susiduriame su paslaugų gavėjų sveikatos pokyčiais, artimųjų lūkesčiais, emociniais iššūkiais, personalo trūkumu ir būtinybe nuolat prisitaikyti prie pokyčių, kuriuos lemia kintantys teisės aktai, darbo rinkos svyravimai ir kitos aplinkybės. Tokios sąlygos reikalauja ne tik profesinių įgūdžių, bet ir stipraus organizacijos atsparumo. Todėl mūsų komanda organizacijos atsparumą laiko prioritetine sritimi – tai leidžia išlaikyti aukštą paslaugų kokybę ir užtikrinti darbuotojų bei paslaugų gavėjų gerovę. Sėkmingai valdyti senyvo amžiaus globos namus padeda keli pagrindiniai metodai:

1. **Atvira komunikacija**, t. y. pasitikėjimu grįsti santykiai, atidus dėmesys žmonėms, įsiklausymas padeda spręsti sunkumus dar jiems netapus krizėmis.
2. **Lankstus planavimas** ir gebėjimas „čia ir dabar“ greitai reaguoti į situacijas, pavyzdžiui, netikėtus sveikatos pablogėjimus, konfliktines situacijas ar personalo pasikeitimus, taip pat nuolatinė savianalizė: klaidas pripažinti ir taisyti tuoj pat, kad jos netrukdytų ateityje.
3. **Emocinės sveikatos stiprinimas**: supervizijos, intervizijos, formalūs ir neformalūs komandiniai susitikimai, kiti motyvuojantys veiksniai, kurie padeda darbuotojams išvengti perdegimo, išlaikyti empatiją ir profesinį jautrumą.

Kitiems socialinių paslaugų organizacijų vadovams, ypač tiems, kurie dirba su senyvo amžiaus žmonėmis, patarčiau sutelkti dėmesį į tris esmines kryptis:

1. **Vertybės** – išlaikyti aiškų prasmės pojūtį, kad kiekvienas darbuotojas žinotų, jog jo darbas yra svarbus ir prasmingas, kurti skaidrią ir bendruomenišką organizacijos kultūrą.
2. **Personalas ir paslaugų gavėjai** – stiprinti komandą, skatinti savitarpio pagalbą ir rūpestį ne tik paslaugų gavėjais, bet ir vieni kitais.
3. **Procesai** – kurti tvarką, struktūras ir tradicijas, kurios suteikia saugumo jausmą, bet kartu leidžia lanksčiai prisitaikyti prie individualių paslaugų

gavėjų poreikių.

Tikiu, kad šioje monografijoje aprašyti moksliniai tyrimai prisidės prie socialinių organizacijų, ypač senyvo amžiaus žmonių globos namų, atsparumo stiprinimo. Moksliškai pagrįstos įžvalgos padeda ne tik suprasti atsparumo mechanizmus, bet ir pritaikyti juos praktikoje – stiprinant komandų bendradarbiavimą, vadovavimo kokybę ir organizacinę kultūrą.

Socialinių paslaugų organizacijų vadovams linkiu **išminties, kantrybės ir žmogiško jautrumo**. Atsparumas šiame darbe gimsta iš kasdienių mažų žingsnių – iš gebėjimo būti šalia, išgirsti, padėti ir kartu augti. Rezultatus padeda pasiekti visų pirma įgalinantis vadovavimas, lyderio savybės, o tik paskui vadybos įgūdžiai. Linkiu stiprinti ne tik organizaciją, bet ir bendruomeniškumo dvasią, kuri yra tikrasis mūsų stiprybės šaltinis.



Ten, kur globos namai virsta tikrais namais

Vilma Zarakauskienė, Salako socialinės globos namų direktorė

Globos namai – tai gyventojų namai. Todėl skiriamas didelis dėmesys, kad jie būtų patogūs, jaukūs ir saugūs, suteiktų gyventojams galimybę gyventi įprastą kasdienį gyvenimą oriai. Rūpinimasis vyresnio amžiaus žmonėmis – tai veikla, kuriai reikia specialių žinių ir įgūdžių. Prieš 26 metus surinkta pirmoji komanda labai daug žinių ir patirties tikrai neturėjo. Paslaugas teikėme vadovaudamiesi žmogiškosiomis vertybėmis ir empatija, lankėmės kitose įstaigose, mokėmės, rinkome patirtį ir pritaikėme ją sau. Suprasdami, kad investuodami į save, nuolat tobulėdami galime žymiai daugiau duoti kitiems ir tinkamai atliepti globos namų gyventojų poreikius, susikūrėme šeimos modelį (globos namų gyventojai ir darbuotojai yra tarsi didelė šeima, kurioje vyrauja geranoriška pagalba, rūpestis, atjauta ir supratimas), kuris ir šiandien padeda sėkmingai veikti. Paprasta struktūra ir atvira atmosfera vertinga skatinant darbuotojų motyvaciją, augimą ir pasitikėjimą.

Sudėtingų laikotarpių buvo tikrai nemažai, įveikdami juos įgijome patirties, naujų žinių ir įgūdžių. Visus iššūkius atlaikyti ir įveikti padėjo vieningas komandinis darbas, darbuotojų atsakomybė ir gebėjimas panaudoti visus išteklius lanksčiam prisitaikymui ir veiklos tęstinumui užtikrinti. Per pandemiją atskleidėme

tikrąsias savo galimybes – net ir nepalankiomis sąlygomis sugebėjome susitelkti ir išvengti ligos protrūkio. COVID-19 pandemijos sukeltas šokas privertė per neįtikėtinai trumpą laiką pakeisti nusistovėjusią tvarką, įgyti naujų įgūdžių veikti kitomis, nei iki šiol buvo įprasta, sąlygomis.

Stiprūs esame tiek, kiek stipri mūsų organizacijos kultūra, kaip sugebame sudėtingomis sąlygomis palaikyti savo darbuotojus, greitai priimti sudėtingus sprendimus ir suteikti žinių, reikalingų reaguoti į netikėtas problemas. Efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, dalijimasis darbo patirtimi padeda sėkmingai įveikti sunkumus ir pasiekti pageidaujamų rezultatų, tapti stipresniems ir atsparesniems.

Kiekviena organizacija yra unikali, joje dirba skirtingi darbuotojai, gyvena skirtingi paslaugų gavėjai. Todėl kas tinka vieniems, gali netikti kitiems. Vieno sėkmingo veiklos modelio, manau, negali būti, nes veiklos sėkmę lemia daugelis dalykų – geografinė padėtis, turimi ištekliai, požiūris į inovacijas ir kt. Stiprinti ir ugdyti savo organizacijų atsparumą privalome visi, nes tai padeda išlaikyti veiklos tęstinumą ištikus krizei. Atlikti moksliniai tyrimai pagilina mūsų supratimą apie organizacijų atsparumą ir reikšmingai prisideda prie mūsų organizacijos atsparumo stiprinimo. Darbuotojai yra ne tik organizacijos varomoji jėga, bet ir jos vertingiausias turtas. Jų žinios, įgūdžiai ir kūrybiškumas yra tie ištekliai, kurie nulemia įstaigos inovatyvumą, produktyvumą ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Investuodami į darbuotojų įsitraukimą, investuojame į organizacijos sėkmę ir ateitį. Sėkmės!



Sėkmingas organizacijos valdymas ir atsparumo užtikrinimas

Andžela Brazienė, Šeduvos globos namų direktorė

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo tema labai aktuali mūsų organizacijos kasdienėje veikloje. Organizacijos atsparumas lygus jos gebėjimui būti pasirengus susidoroti ir prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, numatyti juos. O mūsų įgyta patirtis leidžia mums būti pranašesniems už kitas organizacijas.

Organizacijos valdymo metodai, kurie man padeda užtikrinti atsparumą sunkumams, – tai aiškiai apibrėžti prioritetai, grėsmių ir galimybių nustatymas, protingas išteklių planavimas, tvirta ir atsakinga komanda, darbuotojų palaikymas,

komandinio darbo principas, dalijimasis gerąja patirtimi, tarpinstitucinis bendravimas ir kt.

Vienas iš pagrindinių aspektų, kuris man labai pasitarnauja, yra prioritetai, kurie būtų aiškūs visai komandai, išgryninimas to, kas svarbu organizacijai. Svarbu investuoti į turimus žmogiškuosius išteklius, sudaryti visiems darbuotojams galimybes kelti profesinę kvalifikaciją, rasti skatinimo būdų, kurie būtų veiksmingi organizacijos komandai. Semiamės patirties vieni iš kitų, dalijamės gerąja patirtimi ir tai tampa varomąja jėga stiprinant organizacijos atsparumą.

Manau, kad šioje monografijoje atlikti moksliniai tyrimai ne tik prisidės prie socialinių organizacijų atsparumo stiprinimo, bet ir leis mums atrasti naujų būdų pastiprinti savo organizaciją.

O socialinėms organizacijoms ir jų vadovams norėčiau palinkėti: dalytis patirtimi vieni su kitais, būti partneriais, o ne konkurentais, nes visų mūsų tikslas yra vienas – žmogaus gerovė.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Afshar, M. Z. ir Shah, M. H. (2025). Resilience Through Adaptation: Examining the Interplay Between Adaptive Capacity and Organizational Resilience in Public Sector Organizations. *International Journal for Social Sciences ACADEMIA*, *4*(2), 1770–1789. DOI: 10.63056/ACAD.004.02.0289.
2. Afshar, M. Z. ir Shah, M. H. (2025). Examining the role of change management in enhancing organizational resilience in public sector entities. *Center for Management Science Research*, *3*(3), 931–942. DOI: 10.5281/zenodo.15726582.
3. Afshar, M. Z. ir Shah, M. H. (2025). Examining Vision Sharing as a Driver of Organizational Resilience: Evidence from Public Sector Contexts in Developing Economies. *Journal of Social Sciences*, *3*(2), 971–985.
4. Ahangama, N. ir Prasanna, R. (2016). Disaster Risk Management and Resilience: What Remains Untouched? *NSBM Journal of Management*, *1*(1), 52. DOI: https://doi.org/10.4038/nsbmjm.v1i1.4.
5. Al-Amrani, K. A. D. ir Abdullahi, U. (2024). Bridging Organizational Learning and Sustainability: The Underlying Mechanism of Resilience in Public Sector Organizations. *Journal of China University of Mining and Technology*, *29*(4), 182–196. https://zkdx.ch/journal/zkdx/article/view/126.
6. Albino, A. V. ir Vieira, A. M. (2025). Examining the nexus: aspects from organizational culture that influence social sustainability indicators. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, *16*(2). 194–208.
7. Annarelli, A. ir Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. DOI: https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004.
8. Atiase, V. Y., Sarpong, D., Agbanyo, S. ir Ameh, J. K. (2022). Crafting Organisational Resilience Through Managerial Performance. *Emerald Publishing Limited*, 79–95. DOI: 10.1108/978-1-80117-852-520221005.
9. Atkinson, R. ir Klausen, J. E. (2011). Understanding sustainability policy: Governance, knowledge and the search for integration. *Journal of Environmental Policy ir Planning*, *13*(3), 231–251. DOI: https://doi.org/10.1080/1523908X.2011.578403.
10. Augustinaitis, A., Rudzkienė, V., Petrauskas, R. A., Dagytė, I., Martinaitytė, E., Leichteris, E., Malinauskienė, E., Višnevska, V. ir Žilionienė, I. (2009). *Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas*. Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.

11. Austin, J. E. (2010). From Organization to Organization: On Creating Value. *Journal of Business Ethics*, *94*(S1), 13–15. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-011-0787-z.
12. Awad, J. A. R. ir Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(69). DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4.
13. Bagdonienė, D. ir Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, *15*(8), 366–373.
14. Bailey, K. ir Breslin, D. (2021). The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 3–6. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12237.
15. Baležentis, A. ir Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *3*(27), 23–31.
16. Balugani, E., Butturi, M. A., Chevers, D., Parker, D. ir Rimini, B. (2020). Empirical Evaluation of the Impact of Resilience and Sustainability on Firms' Performance. *Sustainability*, *12*(5), 1742. DOI: https://doi.org/10.3390/su12051742.
17. Baram, M. (2019). Resilience and Essential Public Infrastructure. *Springer International Publishing*, 33–40. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3_5.
18. Barasa, E., Mbau, R. ir Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, *7*(6), 491–503. DOI: https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06.
19. Barca, F., McCann, P. ir Rodríguez-Pose, A. (2012). The Case for Regional Development Intervention: Place-Based Versus Place-Neutral Approaches. *Journal of Regional Science*, *52*(1), 134–152. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x.
20. Bartuseviciene, I., Rakauskiene, O. G. ir Valackiene, A. (2022). Assessing the resilience of organizations in the context of uncertainty. *Measuring Business Excellence*, *27*(2), 211–226, DOI: https://doi.org/10.1108/MBE-05-2022-0066.
21. Bento, F., Garotti, L., ir Mercado, M. P. (2021). Organizational resilience in

the oil and gas industry: A scoping review. *Safety Science*, *16*(2), 133. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105036.

22. Ben-Hador, B. ir Yitshaki, R. (2025). Organizational resilience in turbulent times - social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, *36(*4), 1–32. DOI: 10.1080/09585192.2025.2470306.
23. Bergs, R. (2021). Spatial dependence in the rank-size distribution of cities – weak but not negligible. *PLOS ONE*, *16*(2), 1–16. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246796.
24. Boin, A. ir van. Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, *15*(3), 429–445. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856.
25. Boschma, R. (2017). Relatedness as driver of regional diversification: A research agenda. *Regional Studies*, *51*(3), 351–364. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1254767.
26. Bradley, E. H. ir Alamo-Pastrana, C. (2022). Dealing with unexpected crises: organizational resilience and its discontents. Iš Stephen M. Shortell, Lawton Robert Burns, Jennifer L. Hefner (Eds.), *Responding to the Grand Challenges in Health Care via Organizational Innovation: Needed Advances in Management Research*. DOI: https://doi.org/10.1108/S1474-823120220000021001.
27. Brinkmann, S. ir Kvale, S. (2017). Ethics in qualitative psychological research. Iš C. Willig, W. Stainton Rogers (Eds.). *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (2 ed., p. 259–273). SAGE Publications.
28. Bryman, A. (2011). Triangulation. Iš M. S. Lewis-Beck, A. Bryman, T. Futing Liao. *The SAGE Encyclopedia of social science research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
29. Browder, R. E., Dwyeris, S. M. ir Koch, H. (2023). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *4*(18), 128–164.
30. Brown, B. A. ir Heitner, K. L. (2023). Obstacles and Resistance to Organizational Change in the New Post-COVID-19 Environment. Iš D. Belias, I. Rossidis, Ch. Papademetriou, A. Masouras, S. Anastasiadou (Eds). *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (p. 167–195). IGI Global.
31. Brown, B. (2017*). Rising Strong: How the Ability to Reset Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Random House.
32. Brown, C., Seville, E. ir Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resil-

ience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, 37–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002.

33. Butkus, M., Schiuma, G., Bartuseviciene, I, Volodzkiene, L., Rakauskiene, O. G. ir Dargenyte-Kacileviciene, L. (2024). Modelling organisational resilience of public sector organisations to navigate complexity: empirical insights from Lithuania. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 19, 373–399. DOI:10.1007/s11403-023-00403-x.
34. Calero, C. ir Turner, L. W. (2020). Regional economic development and tourism: A literature review to highlight future directions for regional tourism research. *Tourism Economics*, *26*(1), 3–26. DOI: https://doi.org/10.1177/1354816619881244.
35. Candrasa, L., Cahyadi, L., Cahyadi, W. ir Cai Cen, C. (2024). Change Management Strategies: Building Organizational Resilience in the Digital Era. *Journal of Ecohumanism*, *3*(7), 4125–4135. DOI: https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4534.
36. Chandra, A., Williams, M., Plough, A., Stayton, A., Wells, K. B., Horta, M. ir Tang, J. (2013). Getting Actionable About Community Resilience: The Los Angeles County Community Disaster Resilience Project. *American Journal of Public Health*, *103*(7), 1181–1189. DOI: https://doi.org/10.2105/AJPH.2013.301270.
37. Channa, N. A., Shah, S. M. M. ir Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the Link between Strategic Human Resource Management and Crisis Management: Mediating Role of Organizational Resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management ir HR*, *1*(2), 15–27. DOI: https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.003.
38. Chen, R., Xie, Y. ir Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, *13*(5), 2517. DOI: https://doi.org/10.3390/su13052517.
39. Chou, S. Y., Chang, Y. H. ir Shen, C. Y. (2008). A fuzzy simple additive weighting system under group decision-making for facility location selection with objective/subjective attributes. *European Journal of Operational Research*, *189*(1), 132–145. DOI:10.1016/j.ejor.2007.05.006.
40. Colberg, T. (2022. Organisational resilience: creating ambidexterity in strategic and operational resilience. *12th International Scientific Conference BUSINESS AND MANAGEMENT 2022*. DOI: https://doi.org/10.3846/bm.2022.770.

41. Conz, E. ir Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, *38*(3), 400–412. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004.
42. Cope, M. R., Kernan, A. R., Sanders, S. R. ir Ward, C. (2022). Social Sustainability?: Exploring the Relationship between Community Experience and Perceptions of the Environment. *Sustainability*, *14*(3), 1935. DOI: https://doi.org/10.3390/su14031935.
43. Costa, J. ir Matias, J. C. O. (2020). Open Innovation 4.0 as an Enhancer of Sustainable Innovation Ecosystems. *Sustainability*, *12*(19), 8112. DOI: https://doi.org/10.3390/su12198112.
44. Cotta, D. ir Salvador, F. (2020). Exploring the antecedents of organizational resilience practices – A transactive memory systems approach. *International Journal of Operations ir Production Management*, *40*(9), 1531–1559. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2019-0827.
45. Creswell, J. ir Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications.
46. Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L. ir Smith, K. C. (2011). *Best practices for mixed methods research in the health sciences*. Bethesda (Maryland): National Institutes of Health.
47. Creswell, J. W. ir Inoue, M. (2024). A process for conducting mixed methods data analysis. *Journal of General and Family Medicine*, *26*(1), 4–11. DOI:10.1002/jgf2.736.
48. Cuesta, J., Madrigal, L. ir Pecorari, N. (2022). Social sustainability, poverty, and income: an empirical exploration. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jid.3882.
49. Daunora, Z. J. (2010). Tvarumo ir darnos veiksniai planuojant urbanistinę plėtrą. *Journal of Architecture and Urbanism*, *34*(4), 208–215. DOI: https://doi.org/10.3846/tpa.2010.20.
50. Davidson, M. (2010). Social Sustainability and the City. *Geography Compass*, *4*(7), 872–880. DOI: 10.1111/j.1749-8198.2010.00339.x
51. Davies, G. R. (2013). Appraising weak and strong sustainability: Searching for a middle ground. *Consilience: The Journal of Sustainable Development*, *10*(1), 111–124. DOI: https://doi.org/10.7916/D8TQ61ZZ.
52. Dawkins, E., André, K., Axelsson, K., Benoist, L., Swartling, Å. G. ir Persson, Å. (2019). Advancing sustainable consumption at the local government lev-

el: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, *231*, 1450–1462. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.176.

53. Dawley, S., MacKinnon, D. ir Pollock, R. (2019). Creating strategic couplings in global production networks: Regional institutions and lead firm investment in the Humber region, UK. *Journal of Economic Geography*, *19*(4), 853–872. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lbz004.
54. Denscombe, M. (2008). Communities of practice a research paradigm for the mixed methods approach. *Journal of Mixed Methods Research*, *2*(3), 270–283. DOI: 10.1177/1558689808316807.
55. Di Berardino, C., Mauro, G., Quaglione, D. ir Sarra, A. (2017). Structural change and the sustainability of regional convergence: Evidence from the Italian regions. *Environment and Planning C: Politics and Space*, *35*(2), 289–311. DOI: https://doi.org/10.1177/0263774X16655800.
56. Dickson, R. K. (2025). Organizational Resilience as the Springboard for Organizational Success in a Turbulent Business Environment. *European Journal of Management, Economics and Business*, *2*(2), 3–24. DOI: 10.59324/ejmeb.2025.2(2).01.
57. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISBN 978-9955-634-14-0.
58. Dorninger, C., Hornborg, A., Abson, D. J., von Wehrden, H., Schaffartzik, A., Giljum, S., Engler, J.-O., Feller, R. L., Hubacek, K. ir Wieland, H. (2021). Global patterns of ecologically unequal exchange: Implications for sustainability in the 21st century. *Elsevier Ecological Economics*, *179*(106824). doi: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106824.
59. Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *14*(2), 429–455. DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2.
60. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.
61. Duchek, S., Raetze, S. ir Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, *13*(2), 387–423. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8.
62. Dunajevas, E., Genienė, R., Gevorgianienė, V., Šumskienė E. ir Žalimienė, L. (2025). *Socialinių paslaugų sistemos atsparumo architektūra*. Spaudoje. Vilniaus universitetas.

63. Eichholz, J., Hoffmann, N. ir Schwering, A. (2024). The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, *35*. DOI:10.1007/s00187-024-00371-8.
64. Eizenberg, E. ir Jabareen, Y. (2017). Social Sustainability: A New Conceptual Framework. *Sustainability*, *9*(1), 68. DOI: https://doi.org/10.3390/su9010068.
65. EQUASS (2025). Projektas „Socialinių paslaugų kokybės užtikrinimas Lietuvoje“. https://www.equass.lt/apie-projekta/?utm_source.
66. Erol, O., Sauser, B. J. ir Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, *4*(2), 111–136. DOI: https://doi.org/10.1080/17517570903474304.
67. European Expert Group (2012). Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community based Care. https://deinstitutionalisation.com/wp-content/uploads/2017/07/guidelines-final-english.pdf.
68. Europos Komisija (2020). 2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. KOM/2010/2020 galutinis. *EUR-Lex*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC2020.
69. Europos regionų komitetas (2020). https://cor.europa.eu/lt/Pages/default.aspx.
70. EQUASS Lietuva (2022). EQUASS Lietuva. http://www.equass.lt/.
71. Faisal, T. ir Masroor, Z. (2025). Navigating crisis through leadership: empirical evidence on the role of leadership styles in organizational resilience. *Journal for Business Education and Management*, *5*(1), 67–85.
72. Fetters, M. D. ir Tajima, Ch. (2022). Joint Displays of Integrated Data Collection in Mixed Methods Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *21*, 1–13. DOI: https://doi.org/10.1177/16094069221104564.
73. Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, *2*(2), 14–21. DOI: https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980.
74. Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L. ir Pettit, T. J. (2015). From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption. *Risk management*, *56*(2), 78–88.
75. Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, *16*(3), 253–267. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002.

76. Folke, C. (2016). Resilience (Republished). *Ecology and Society*, *21*(4), 44. DOI: https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444.
77. Folke, C., Biggs, R., Norström, A. V., Reyers, B. ir Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*, *21*(3), 41. DOI: https://doi.org/10.5751/ES-08748-210341.
78. Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S. ir Walker, B. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. A*MBIO: A Journal of the Human Environment*, *31*(5), 437–440. DOI: https://doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437.
79. Forman, E. H. ir Gass, S. I. (2021). The Analytic Hierarchy Process: An Exposition. *Oper Res*, *49*(4), 469–486.
80. Foss, N. J. (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, *58*(1), 270–274. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.12643.
81. Foster, K. A. ir Barnes, W. R. (2012). Reframing Regional Governance for Research and Practice. *Urban Affairs Review*, *48*(2), 272–283. DOI: https://doi.org/10.1177/1078087411428121.
82. Frish, S., Talmor, I., Hadar, O., Shoshany, M. ir Shapira, A. (2025). Enhancing consistency of AHP-based expert judgements: A new approach and its implementation in an interactive tool. *MethodsX*, *14*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mex.2025.103341
83. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
84. Gallos, J. V. (2008). Learning From the Toxic Trenches: The Winding Road to Healthier Organizations—and to Healthy Everyday Leaders. *Journal of Management Inquiry*, *17*(4), 354–367. DOI: https://doi.org/10.1177/1056492608320580.
85. Gao, W. (2025). The Effect of Organizational Resilience on Employee Innovation Behavior in A VUCA Environment: Evidence from Meta-Analysis. *International Journal of Global Economics and Management*, *6*(2), 251–261. DOI:10.62051/ijgem.v6n2.24.
86. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R. ir García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, *77*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777.
87. Gečienė, J. ir Gudžinskienė, V. (2018). Socialinės globos įstaigų, dirbančių su

senyvo amžiaus asmenimis, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. *Socialinis ugdymas*, *49*(2), 93–110. DOI: http://dx.doi.org//su.2018.14.

88. Gečienė, J., Raišienė, A. G. ir Rapuano, V. (2020). Organizational resilience: how does it fit with principles of the learning organization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, *84*(1), 1–15. DOI: https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0009.
89. Gečienė, J. (2020). The Resilience of Organizations in the Context of Regional Social Sustainability: Management Challenges under Uncertainty. *Management of Organizations: Systematic Research*, *83*(1), 37–55. DOI: https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0003.
90. Gečienė, J. ir Raišienė, A. G. (2019). Factors for strengthening the organizational resilience by the case of organizations providing social services. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, *19*, 71–86. DOI: https://doi.org/10.15388/STEPP.2019.12.
91. Gečienė, J. (2021a). Organizational resilience management in the face of a crisis: results of a survey of social service institutions before and during a covid-19 pandemic. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, *9*(1), 32–42. DOI: https://doi.org/doi.org//10.33605/croma-012021-003.
92. Gečienė, J. (2021b). Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change. *Social Transformations in Contemporary Society*, *9*, 19–27.
93. Gečienė, J. (2023). *Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste* (daktaro disertacija). Mykolo Romerio universitetas. https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/e92e0aff-1d4e-4e31-bc0c-0a916a7eb4ae/content.
94. Gečienė, J. (2025). Expression of Resilience of Social Service Organizations in Lithuanian Regions. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, *31*, 44–61. DOI: https://doi.org/10.15388/STEPP.2025.31.3.
95. Gedvilaitė, D. (2019). *Šalies regionų darnios plėtros vertinimas* (daktaro disertacija). Vilnius Tech. https://doi.org/10.20334/2019-020-M.
96. Geoffroy, C., Rigaud, E. ir Guarnieri, F. (2016). Resilience activation in extreme situations: A literature review. Iš Lesley Walls, Matthew Revie, Tim Bedford (Eds). *Risk, Reliability and Safety: Innovating Theory and Practice* (p. 2231–2237). DOI: 10.1201/9781315374987-336.
97. Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A. ir Rotea, C. C. (2024). Enhancing

Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, *16*(10), 4315. DOI: 10.3390/su16104315.

98. Gerschberger, M., Ellis, S. C. ir Gerschberger, M. (2023). Linking employee attributes and organizational resilience An empirically driven model. *Journal of Business Logistics*, *45*(2), 1–31. DOI: 10.1111/jbl.1233.
99. Giannakis, E. ir Bruggeman, A. (2020). Regional disparities in economic resilience in the European Union across the urban–rural divide. *Regional Studies*, *54*(9), 1200–1213. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1698720.
100. Gibson, C. A. ir Tarrant, M. (2010). A „Conceptual Models" Approach to Organisational Resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, *25*(2), 6–12. https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/INFORMIT.084520139241216.
101. Gilly, J.-P., Kechidi, M. ir Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, *32*(4), 596–602. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004.
102. Ginevičius, R. ir Podvezko, V. (2009). Evaluating the changes in economic and social development of lithuanian counties by multiple criteria methods. *Technological and Economic Development of Economy*, *15*(3), 418–436. DOI: https://doi.org/10.3846/1392-8619.2009.15.418-436.
103. Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. ir Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(3), 300–329. DOI: https://doi.org/10.1177/0021886306286466.
104. Goldschmidt, C., Paiva, K. ir Irigaray, H. (2019). Organizational resilience: Proposition for an integrated model and research agenda. *Tourism ir Management Studies*, *15*, 37–46. DOI: https://doi.org/10.18089/tms.2019.150304.
105. Graymore, M. L. M., Sipe, N. G. ir Rickson, R. E. (2008). Regional sustainability: How useful are current tools of sustainability assessment at the regional scale? *Ecological Economics*, *67*(3), 362–372. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.06.002.
106. Graymore, M. L. M., Wallis, A. M. ir Richards, A. J. (2009). An Index of Regional Sustainability: A GIS-based multiple criteria analysis decision support system for progressing sustainability. *Ecological Complexity*, *6*(4), 453–462. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecocom.2009.08.006.
107. Griffin, M. A. ir Grote, G. (2020). When Is More Uncertainty Better? A Mod-

el of Uncertainty Regulation and Effectiveness. *Academy of Management Review*, *45*(4), 745–765. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2018.0271.

108. Grybauskas, A., Stefanini, A. ir Ghobakhloo, M. (2022). Social sustainability in the age of digitalization: A systematic literature Review on the social implications of industry 4.0. *Journal Technology in Society*, *70*, 1–15. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101997.
109. Grum, B. ir Grum, D. K. (2023). Urban Resilience and Sustainability in the Perspective of Global Consequences of COVID-19 Pandemic and War in Ukraine: A Systematic Review. *Sustainability*, *15*(2), 1459. DOI: https://doi.org/10.3390/su15021459.
110. Grzegorzewski, P. (2018). The Kolmogorov–Smirnov Goodness-of-Fit Test for Interval-Valued Data. Iš E. Gil, E. Gil, J. Gil, M. Gil (Eds.). *The Mathematics of the Uncertain. Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 142 (p. 615–627). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-73848-2_57.
111. Gulati, Puranam, & Tushman. (2012). Meta-Organization Desing: Rethinking desing in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, *33*(6), 571–586. DOI: https://doi.org/DOI: 10.1002/smj.1975.
112. Guogis, A. (2002). Modeliavimo reikšmė socialiniame moksle. *Viešoji politika ir administravimas*, *3*, 94–98.
113. Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
114. Hellberg, S. (2023). What constitutes the social in (social) sustainability? Community, society and equity in South African water governance. *The International Journal of Justice and Sustainability*, *28*(4), 459–475. DOI: https://doi.org/10.1080/13549839.2022.2155939.
115. Hendriks, A.-M., Jansen, M. W. J., Gubbels, J. S., De Vries, N. K., Molleman, G. ir Kremers, S. P. J. (2015). Local government officials' views on intersectoral collaboration within their organization – A qualitative exploration. *Health Policy and Technology*, *4*(1), 47–57. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2014.10.013.
116. Hepfer, M. ir Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, *3*(1), 1–29. DOI: 10.1177/26317877221074701.
117. Hermawan, A. (2025). Strategy To Improve Organizational Resilience Through Strengthening Knowledge Management, Adversity Intelligence And Work Motivation. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* (AJHSSR), *9*(4), 9–21.

118. Hillmann, J. ir Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 7–44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239.
119. Holcomb, M. C., Ponomarov, S. Y. ir Manrodt, K. B. (2011). The Relationship of Supply Chain Visibility to Firm Performance. *Supply Chain Forum: An International Journal*, *12*(2), 32–45. DOI: https://doi.org/10.1080/16258312.2011.11517258.
120. Hollaar, M. H. L., Kemmere, B., Kocken, P. L. ir Denktaş, S. (2025). Resilience-based interventions in the public sector workplace: a systematic review. *BMC Public Health*, *25*(1), 350. DOI: 10.1186/s12889-024-21177-2.
121. Huggins, R. ir Thompson, P. (2014). A Network-based view of regional growth. *Journal of Economic Geography*, *14*(3), 511–545. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lbt012.
122. Iammarino, S., Rodriguez-Pose, A. ir Storper, M. (2019). Regional inequality in Europe: Evidence, theory and policy implications. *Journal of Economic Geography*, *19*(2), 273–298. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lby021.
123. Ince H., Imamoglu S. Z., Karaköse M. A., Cebeci U. ir Sagbas M. (2024). Enhancing Innovation through Organisational Resilience Capacity and Absorptive Capacity. *Working Papers*, 2024-02, GebzeTechnical University, Department of Economics.
124. Ingram, T. (2024). Diverging paths to organizational resilience: the role of dynamic managerial capabilities, benevolent leadership, organizational unlearning and paradoxical thinking. *XX International May Conference on Strategic Management – IMCSM24 Proceedings*, *20*(1), 1–14. DOI: 10.5937/IMCSM24001I.
125. Istiqaroh, Ch. R., Usman, I. ir Harjanti, D. (2022). How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review. *Jurnal manajemen teori dan terapan*, *15*(3), 449–462.
126. Yan, L., Claudia, E. ir Christopher, E. (2020). A review of fuzzy AHP methods for decision-makin with subjective judgements. Expert systems with Applications, *161*(113738), 3–51. DOI: http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.eswa.2020.113738.
127. Yorulmaz, H., Baykal, E. ir Eti, S. (2023). Effects of Teleworking and Strategic Orientations on Resilience in the Post-Pandemic Period. *OPUS Journal of Society Research*, *20*(51), 30–42.
128. Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K. ir Yigitcanlar, T. (2020). The Culture for Open

Innovation Dynamics. *Sustainability*, *12*(12), 5076. DOI: https://doi.org/10.3390/su12125076.

129. Jaka, H., Wahyuni, S. ir Sutyarjoko, M. (2022). Impact of organizational resilience, ambidexterity capability, and strategic renewal during Covid-19 on firm performance. *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, *2*(2), 37–48. DOI: 10.5281/zenodo.7089715.
130. Judi, T. E. ir Kurniawan, D. (2024). Public policy and organizational resilience: leadership, innovation, and sustainability in the post-pandemic era. *Manajemen dan Bisnis*, *23*(1), 197–212.
131. Judijanto, L. (2025). Research Trends on Social Sustainability and Sustainable Consumption. *Sciences du Nord Humanities and Social Sciences*, *2*(1), 23–33. DOI: 10.71238/snhss.v2i01.51.
132. Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M ir Rouse, E. D. (2018). The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations. *Academy of Management Review*, *43*(3), 509–529. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2016.0004.
133. Kaldaru, H. ir Parts, E. (2008). Social and institutional factors of economic development: Evidence from Europe. *Baltic Journal of Economics*, *8*(1), 29–51. DOI: https://doi.org/10.1080/1406099X.2008.10840444.
134. Kamseu, E., Alzari, V., Nuvoli, D., Sanna, D., Lancellotti, I., Mariani, A. ir Leonelli, C. (2021). Dependence of the geopolymerization process and end-products to the nature of solid precursors: Challenge of the sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *278*, 2–13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123587.
135. Kantur, D. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Pressacademia*, *4*(3), 456–472. DOI: https://doi.org/10.17261/Pressacademia.
136. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius.
137. Kaushik, V. ir Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for social work research. *Social Science*, *8*(9), 255. DOI: https://doi.org/10.3390/socsci8090255.
138. Keck, M. ir Sakdapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde*, *67*(1), 5–19. DOI: https://doi.org/10.3112/erdkunde.2013.01.02.
139. Kettunen, P., Heino, H., Rasinkangas, J. ir Jauhiainen, S. (2021). Addressing

Local Sustainability: Strategic Thinking in the Making. *Scandinavian Journal of Public Administration*, *24*(2), 21–41.

140. Khalif, M. A. ir Slim, Ch. (2024). The Role of Strategic Management in Achieving Organizational Resilience. *International Journal of Religion*, *5*(8), 658–672. DOI:10.61707/xqqf3c92.
141. Khuan, H. (2024). Building Organizational Resilience in the Era of Uncertainty: Strategies and Best Practices. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, *1*(2), 238–249. DOI: https://doi.org/10.62207.
142. Kilijonienė, A. ir Simanavičienė, Ž. (2010). Regionų plėtros teorijų taikymas: Lietuvos atvejis. *Ekonomika ir vadyba*, *15*, 93–99.
143. Korber, S. ir McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior ir Research*, *24*(7), 1129–1154. DOI: https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356.
144. Korhonen, J. E., Koskivaara, A., Makkonen, T., Yakusheva, N. ir Malkamäki, A. (2021). Resilient cross-border regional innovation systems for sustainability? A systematic review of drivers and constraints. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, *34*(2), 202–221. DOI: https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1867518.
145. Kumar, K. S. ir Karthikeyan, B. (2023). Nurturing and assessing employees' problem-solving competencies for unlocking organizational resilience. *Journal of Research Administration Society of Research Administrators International*, *5*(2). ISSN:1539-1590.
146. Levy, B. S. ir Leaning, J. (2022). Russia's War in Ukraine — The Devastation of Health and Human Rights. *The New England Journal of Medicine*, *387*, 102–105. DOI: 10.1056/NEJMp2207415.
147. Lietuvos Respublikos Seimas (2012). Lietuvos pažangos strategija „LIETUVA 2030". Lietuvos Respublikos Seimas. *Valstybės žinios*, 61-3050 (2012).
148. Lietuvių kalbos žodynas. *Atsparumas*. http://www.lkz.lt/?zodis=atsparumasirid=01089140000.
149. Lietuvių kalbos žodynas. *Tvarumas*. http://www.lkz.lt/?zodis=tvarusirid=26135750000.
150. Lietuvių kalbos žodynas. *Socialinis*. http://www.lkz.lt/?zodis=socialinis&id=24157990000.
151. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2017). Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai. Pritarta Nacionalinės regioninės plėtros tarybos posėdyje 2017 m. gruodžio 15 d.

152. Oficialiosios statistikos portalas (2021). Lietuvos regionai (2020 m. leidimas). https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-regionai-2020/izanga.
153. Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba – Atkuriamasis Seimas (1992). Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas. *Lietuvos aidas*, 1992-01-30, Nr. 20-0. Aktuali redakcija 2025-06-19. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.2493?faces-redirect=true.
154. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (2025). Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitingas 2024. https://am.lrv.lt/lt/lietuvos-savivaldybiu-aplinkosaugos-reitingas-puslapis/lietuvos-savivaldybiu-aplinkosaugos-reitingas-2024/.
155. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas (2020). Lietuvos Respublikos Seimas. *Valstybės žinios*, 2000-08-04, Nr. 66-1987. Aktuali redakcija 2025-01-15.
156. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2025). Socialinių paslaugų srities darbuotojų skaičius Lietuvoje. https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/socialinis-darbas/kas-yra-socialinis-darbas/?utm_source.
157. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-92 „Dėl socialinių paslaugų srities darbuotojų ir socialinių paslaugų įstaigų vadovų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos aprašo bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašo patvirtinimo“. Aktuali redakcija 2025-04-05. *Valstybės žinios*, 2006-04-20, Nr. 43-1569.
158. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021). Tyrimo „Socialinių paslaugų teikimas ir jų atitiktis gyventojų poreikiams savivaldybėse“ ataskaita. https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/SP%20TYRIMO%20ATASKAITA_2021.pdf.
159. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-93 „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“. Aktuali redakcija 2025-08-01. *Valstybės žinios*, 2006-04-20, Nr. 43-1570.
160. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas Nr. X-493. Aktuali redakcija 2025-05-23. *Valstybės žinios*, 2006-02-11, Nr. 17-589.
161. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-46 „Dėl Socialinės globos normų aprašo patvirtinimo“. Aktuali redakcija 2023-10-20. Valstybės žinios, 2007-02-24, Nr. 24-931.
162. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-317 „Dėl Socialinę globą teikiančių darbuotojų darbo laiko sąnaudų nor-

matyvų sąrašo patvirtinimo“. Aktuali redakcija 2024-08-01. *Valstybės žinios*, 2006-12-05, Nr. 132-5011.

163. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-684 „Dėl Socialinės globos įstaigų licencijavimo taisyklių patvirtinimo“. Aktuali redakcija 2025-04-19. TAR, 2014-12-31, Nr. 21299.
164. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 978 „Dėl socialinių paslaugų finansavimo ir lėšų apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“. Aktuali redakcija 2025-06-18. *Valstybės žinios*, 2006-10-14, Nr. 110-4163. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.284148/asr.
165. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (2008). Valstybės kontrolės 2008 m. veiklos ataskaita. https://www.valstybeskontrole.lt/TVS/Content/Administracine_informacija/Veiklos_ataskaitos/Veiklos_ataskaita_2008.pdf.
166. Linkov, I., Fox-Lent, C., Read, L., Allen, C. R., Arnott, J. C., Bellini, E., Coaffee, J., Florin, M.-V., Hatfield, K., Hyde, I., Hynes, W., Jovanovic, A., Kasperson, R., Katzenberger, J., Keys, P. W., Lambert, J. H., Moss, R., Murdoch, P. S., Palma-Oliveira, J. ir Woods, D. (2018). Tiered Approach to Resilience Assessment: Tiered Approach to Resilience Assessment. *Risk Analysis*, *38*(9), 1772–1780. DOI: https://doi.org/10.1111/risa.12991.
167. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda: Resilience in Business and Management Research. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 4–30. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12076.
168. Lissack, M. R. ir Letiche, H. (2002). Complexity, Emergence, Resilience, and Coherence: Ga. ining Perspective on Organizations and their Study. *Emergence*, *4*(3), 72–94. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327000EM0403-06.
169. Liu, Y., Eckert, C. M. ir Earl, C. (2020). A review of fuzzy AHP methods for decision-making with subjective judgements. *Expert Systems With Applications*, *161*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113738.
170. Long, X., Yu, H., Sun, M., Wang, X.-C., Klemeš, J. J., Xie, W., Wang, C., Li, W. ir Wang, Y. (2020). Sustainability evaluation based on the Three-dimensional Ecological Footprint and Human Development Index: A case study on the four island regions in China. *Journal of Environmental Management*, *265*, 1–12. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110509.
171. Lopez, B. ir Peters, M. (2025). Ecological Governance and Organisational Resilience: A Structural Model of Environmental Risk in Pandemic Conditions. *Journal of Energy and Environmental Policy Options*, *8*(2), 26–36. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15769957.

172. Lorenzo-Seva, U. ir Ferrando, P. J. (2021). MSA: The Forgotten Index for Identifying Inappropriate Items Before Computing Exploratory Item Facto Analysis. *Methodology*, *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, *17*(4), 296–306. DOI: https://doi.org/10.5964/meth.7185.

173. Lukamskienė, V. ir Budėjienė, A. (2013). Socialinės paslaugos vyresnio amžiaus asmenims: savipagalbos ir socialinės globos aspektai. *Gerontologija*, *14*(4), 228–234.

174. Lv, W., Wei, Y., Li, X. ir Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? *Evidence from China. Sustainability*, *11*(6), 1–23. DOI: https://doi.org/10.3390/su11061561.

175. Madni, A. M. ir Jackson, S. (2008). Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering. *IEEE Systems Journal*, *3*(2), 181–191. DOI: 10.1109/JSYST.2009.2017397.

176. Magis, K. (2010). Community Resilience: An Indicator of Social Sustainability. *Society ir Natural Resources*, *23*(5), 401–416. DOI: https://doi.org/10.1080/08941920903305674.

177. Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A. ir Schilizzi, S. G. M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal, 32*(1), 104–116. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007.

178. Martin, R., Sunley, P., Gardiner, B. ir Tyler, P. (2016). How Regions React to Recessions: Resilience and the Role of Economic Structure. *Regional Studies*, *50*(4), 561–585. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1136410.

179. Mascarenhas, A., Nunes, L. M. ir Ramos, T. B. (2015). Selection of sustainability indicators for planning: Combining stakeholders' participation and data reduction techniques. *Journal of Cleaner Production*, *92*, 295–307. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.005.

180. Matebese, H. (2025). The dynamic correlation between corporate governance and strategy to inform organisational resilience. *Future Studies Research Journal*, *17*(1), 1–20. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2025.v17i1.929.

181. Mazzara, L., Maione, G. ir Leoni, G. (2023). Performance Measurement and Management Systems in Local Government Networks: Stimulating Resilience Through Dynamic Capabilities. Iš A. Visvizi, O. Troisi ir M. Grimaldi (eds). *Research and Innovation Forum 2022. RIIFORUM 2022. Springer Proceedings in Complexity*. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-19560-0_45.

182. Mazzoleni, S., Turchetti, G. ir Ambrosino, N. (2020). The COVID-19 outbreak: From "black swan" to global challenges and opportunities. *Pulmonology*, *26*(3), 117–118. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pulmoe.2020.03.002.
183. McCann, P. (2020). Perceptions of regional inequality and the geography of discontent: Insights from the UK. *Regional Studies*, *54*(2), 256–267. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1619928.
184. McCann, P. ir Ortega-Argilés, R. (2015). Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*, *49*(8), 1291–1302. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769.
185. McLellan, B., Zhang, Q., Farzaneh, H., Utama, N. A. ir Ishihara, K. N. (2012). Resilience, Sustainability and Risk Management: A Focus on Energy. *Challenges*, *3*(2), 153–182. DOI: https://doi.org/10.3390/challe3020153.
186. McManus, S., Seville, E., Vargo, J. ir Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, *9*(2), 81–90. DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81).
187. Mehta, M., Pancholi, G. ir Saxena, A. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, *11*(1). DOI: 10.1080/23311975.2023.2294513.
188. Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, *27*(4), 515–537. DOI: https://doi.org/10.2307/2392528
189. Mihăescu, D. ir Teacă, D. (2025). Sustainable Management Strategies for Long-Term Adaptation in the Evolving Work Reality from Crisis to Organizational Resilience. *Management of Sustainable Development*, *17*(1). DOI: https://doi.org/10.54989/msd-2025-0006.
190. Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: A new 'success element' of organizational resilience? *Human Resource Development International*, *23*(3), 321–328. DOI: https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385.
191. Monarca, Y. E. ir Bandiola, A. N. (2023). Human Resource Management Practices, Knowledge Sharing, and Emotional Intelligence of Unit Heads: A Causal Model on Organizational Resilience in Government Agencies in Davao Region. *American Journal of Public Policy and Administration*, *8*(2). 61–73.
192. Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R. ir Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis.

International Journal of Engineering Business Management, *11*, 1–13. DOI: https://doi.org/10.1177/1847979019837046.

193. Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as aparadigm for social research. *Qualitative inquiry*, *20*(8), 1045–1053.
194. Morgan, P. B., Fletcher, D. ir Sarkar, M. (2017). Recent developments in team resilience research in elite sport. *Current Opinion in Psychology*, *16*, 159–164. DOI: https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.013.
195. Morris, J. C., McNamara, M. W. ir Belcher, A. (2019). Building Resilience Through Collaboration Between Grassroots Citizen Groups and Governments: Two Case Studies. *Public Works Management & Policy*, *24*(1), 50–62. https://doi.org/10.1177/1087724X18803116.
196. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2010). Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija. https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/TAR.DF72CDC57E53?utm_source=chatgpt.com.
197. Nielsen, L. ir Faber, M. H. (2019). Impacts of sustainability and resilience research on risk governance, management and education. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, *4*, 1–46. DOI: https://doi.org/10.1080/23789689.2019.1611056.
198. Nikolic, M., Filipovic, M. ir Pokrajac, S. (2016). Regional competitiveness for achieving sustainable development: The case of Serbia. *Industrija*, *44*(3), 7–26. DOI: https://doi.org/10.5937/industrija44-10615.
199. Nyashanu, M., Pfende, F. ir Ekpenyong, M.(2020). Exploring the challenges faced by frontline workers in health and social care amid the COVID-19 pandemic: experiences of frontline workers in the English Midlands region, UK. *Journal of Interprofessional Care*, *34*(5), 655–661. DOI: https://doi.org/10.1080/13561820.2020.1792425.
200. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. ir Pfefferbaum, R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, *41*(1–2), 127–150. DOI: https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6.
201. Ortiz-de-Mandojana, N. ir Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices: The Long-Term Benefits of Sustainable Business Practices. *Strategic Management Journal*, *37*(8), 1615–1631. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2410.
202. Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V. ir Mulder, M. (2022). Learning Organization for Corporate Social Responsibility Implementation: Unravelling the In-

tricate Relationship Between Organizational and Operational Learning Organization Characteristics. *Organization and Environment*, *35*(1), 130–153. DOI: 10.1177/1086026620933915.

203. Pant, S., Kumar, A., Ram, M., Klochkov, Y. ir Sharma, H. K. (2022). Consistency Indices in Analytic Hierarchy Process: A Review. *Mathematics*, *10*(8), 1206. DOI: https://doi.org/10.3390/math10081206.
204. Pawłowska, E. ir Ndanguza, A. P. I. (2025). Contemporary competences of managers and their role in building organizational resilience. *Scientific Papers of Silesian University of Tehnology Organization and Management Series*, *218*, 537–556. DOI: 10.29119/1641-3466.2025.218.30.
205. Peltonen-Sainio, P., Jauhiainen, L., Laurila, H., Sorvali, J., Honkavaara, E., Wittke, S., Karjalainen, M. ir Puttonen, E. (2019). Land use optimization tool for sustainable intensification of high-latitude agricultural systems. *Land Use Policy*, *88*, 1–10. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104104.
206. Pocius, A. ir Burneika, D. (2017). Differences of the Lithuanian Regions Situation in the Labour Market. *Lietuvos statistikos darbai*, *56*(1), 18–30. DOI: https://doi.org/10.15388/LJS.2017.13668.
207. Podvezko, V. ir Podviezko, A. (2014). Kriterijų reikšmingumo nustatymo metodai. *Lietuvos matematikos rinkinys: Lietuvos matematikų draugijos darbai*, ser. B (55), 111–116.
208. Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, *62*(9), 1289–1326. DOI: https://doi.org/10.1177/0018726709334881.
209. Powell, T. C. (2020). Can quantitative research solve social problems? Pragmatism and the ethics of social research. *Journal of Business Ethics*, *167*(1), 41–48. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-019-04196-7.
210. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa.* Kaunas: LKKA.
211. Radović-Marković, M. (2023). A theoretical review of organizational resilience: contributions and scope conditions. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, *6*(2), 7–13.
212. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Public Policy and Administration*, *12*(4), 523–539. DOI: https://doi.org/10.13165/VPA-13-12-4-01.
213. Raišienė, A. G., Bilan, S., Smalskys, V. ir Gečienė, J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: The case of organizations

providing social services in communities. *Administratie Si Management Public*, *33*, 34–56. DOI: https://doi.org/10.24818/amp/2019.33-03.

214. Ramezani, J. ir Camarinha-Matos, L. M. (2020). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, *151*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846.
215. Ramos, T. B. (2009). Development of regional sustainability indicators and the role of academia in this process: The Portuguese practice. *Journal of Cleaner Production*, *17*(12), 1101–1115. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.02.024.
216. Ramos, T. B. ir Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, *10*(2), 157–166. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.04.008.
217. Reinmoeller, P. ir van Baardwijk, N. (2005). The Link Between Diversity and Resilience. *MIT Sloan Management Review*, *46*(4), 60–66.
218. Reyers, B., Moore, M. L, Haider, J. ir Schlüter, M. (2022). *Nature Sustainability*, *5*, 657–664. DOI: https://doi.org/10.1038/s41893-022-00889-6.
219. Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R. ir López-Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, *27*(3), 442–459. DOI: https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5.
220. Rodríguez-Araneda, M. J. ir Livacic-Rojas, P. (2025). Virtuous Leadership for Social Sustainability: Integrating Psychological Well-Being and Attitudes Towards People with Disabilities in the Workplace. *Administrative Sciences*, *15*(5), 155. DOI:10.3390/admsci15050155.
221. Rojas, M. ir Sorensen, D. C. (2002). A Trust-Region Approach to the Regularization of Large-Scale Discrete Forms of Ill-Posed Problems. *SIAM Journal on Scientific Computing*, *23*(6), 1842–1860. DOI: https://doi.org/10.1137/S1064827500378167.
222. Rudolph, J. W. ir Repenning, N. P. (2002). Disaster Dynamics: Understanding the Role of Quantity in Organizational Collapse. *Administrative Science Quarterly*, *47*(1), 1–30. DOI: https://doi.org/10.2307/3094889.
223. Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A. ir Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, *6*(1), 11–28. DOI: https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898.
224. Ruiz-Mosquera, A. C., Olas Palma-García, M. ir López-Carlassare, A. L.

(2025). Exploring organizational resilience as a quality indicator in social services: A cross-sectional study. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(16), 8408. DOI: https://doi.org/10.24294/jipd8408.

225. Russo, R. D. F. S. M. ir Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A Systematic Review of Literature. *Procedia Computer Science*, *55*, 1123–1132. DOI: 10.1016/j.procs.2015.07.081
226. Salehi, V. ir Veitch, B. (2020). Measuring and analyzing adaptive capacity at management levels of resilient systems. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, *63*, 1–10. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jlp.2019.104001.
227. Sanchis, R. ir Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience. *IFAC Proceedings Volumes*, *46*(9), 700–705. DOI: https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00600.
228. Sanchis, R., Canetta, L. ir Poler, R. (2020). A Conceptual Reference Framework for Enterprise Resilience Enhancement. *Sustainability*, *12*(4), 1–27. DOI: https://doi.org/10.3390/su12041464.
229. Santoalha, A. ir Boschma, R. (2021). Diversifying in green technologies in European regions: Does political support matter? *Regional Studies*, *55*(2), 182–195. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1744122.
230. Saaty, T. L. (1990). How to make a decision The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, *48*(1), 9–26. DOI: https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I.
231. Saaty, T. L. (1994). *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process.* RWS Publications.
232. Saaty, T. L. (2004). Decision making – the analytic hierarchy and network processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, *13*(1), 1–35. DOI: 10.1007/s11518-006-0151-5.
233. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal Services Sciences*, *1*(1), 83–98. DOI: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
234. Saeful, A. N. ir Winadi, A. A. (2024). Knowledge management with organizational resilience and innovation. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, *4*(2), 51–63.
235. Sarada, V., Verma, S., Mergu, G., Girotra, R., Shilpi, K., Raj, M. G. ir Bhupesh, T. K. (2024). The Effectiveness of Change Management Strategies in Enhancing Organizational Resilience. *Library Progress International*, *44*(3), 22690–22697.
236. Schermelleh-Engel, K. ir Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Struc-

tural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, *8*(2), 23–74.

237. Schneider, F., Kläy, A., Zimmermann, A. B., Buser, T., Ingalls, M. ir Messerli, P. (2019). How can science support the 2030 Agenda for Sustainable Development? Four tasks to tackle the normative dimension of sustainability. *Sustainability Science*, *14*(6), 1593–1604. DOI: https://doi.org/10.1007/s11625-019-00675-y.
238. Seville, E., Van Opstal, D. ir Vargo, J. (2015). A Primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*, *34*(3), 6–18. DOI: https://doi.org/10.1002/joe.21600.
239. Shaw, M., Anderson, T., Sinclair, T., Hutchings, O., Dearing, C., Raffan, F., Jagers, D. ir Greenfield, D. (2022). rpavirtual: Key lessons in healthcare organisational resilience in the time of COVID-19. *The International Journal of Health Planning and Management*, *37*(3), 1229–1237. DOI: 10.1002/hpm.3430.
240. Shaw, J. A., Connelly, D. M. ir Zecevic, A. A. (2010). Pragmatism in practicee: Mixed methods research for physiotherapy. *Physiotherapy Theory and Practice*, *26*(8), 510–518.
241. Sheffi, Y. ir Rice, J. B. Jr. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, *47*(1), 40–49.
242. Sheffi, Y. (2008). *Resilience: What it is and how to achieve it*. MIT Press. https://web.mit.edu/scresponse/repository/Sheffi_Congressional_Testimony.pdf.
243. Shepherd, D. A. ir Williams, T. A. (2022). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, *61*, 23–58. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4.
244. Silva, M. E. ir Nyobe, S. (2023). Social sustainability in the gig economy era: insights from the on-demand delivery sector. *Revue Française de Gestion Industrielle*, *17*(4), 1–19. DOI: 10.53102/2023.37.01.1140.
245. Singh, A. S. ir Masuku, M. B. (2014). Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: an overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *2*(11), 1–22. ISSN 2348 0386.
246. Simmie, J. ir Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, *3*(1), 27–43. DOI: https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029.
247. Smith, D. ir Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning from Crisis: Organizational Learning and Crisis. *Management Learning*, *38*(5), 519–538. DOI: https://doi.org/10.1177/1350507607083205.

248. Smith, S. L. (2012). Coping with disaster: Lessons learned from executive directors of non-profit organisations (NPOs) in New Orleans following Hurricane Katrina. Administration in Social Work, *36*(4): 359–389. DOI: https://doi.org/10.1080/03643107.2011.604401.
249. Smith, C., Rondi, E., De Massis, A. ir Nordqvist, M. (2023). Rising every time we fall: Organizational fortitude and response to adversities. *Journal of Management*, *50*(5), 1865–1910. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063231164969.
250. Europos socialinio fondo agentūra (2024). *Socialinių paslaugų ekosistemos ir paslaugų kokybės tyrimo ataskaita*. https://www.esf.lt/data/public/uploads/2024/02/esfa_socialiniu-paslaugu-ekosistemos-ir-paslaugu-kokybes-ataskaita_240227_gera_galutine.pdf.
251. Spivack, L. B. ir Spivack, M. (2021). Understanding and Adapting to Leadership Challenges: Navigating the COVID-19 Crisis in the Bronx. *American Journal of Critical Care*, *30*(1), 80–82. DOI: https://doi.org/10.4037/ajcc2020537.
252. Stanković, J. J., Marjanović, I., Papathanasiou, J. ir Drezgić, S. (2021). Social, Economic and Environmental Sustainability of Port Regions: MCDM Approach in Composite Index Creation. *Journal of Marine Science and Engineering*, *9*(1), 74. DOI: https://doi.org/10.3390/jmse9010074.
253. Steinmetz-Wood, M., Pluye, P. ir Ross, N. A. (2019). The planning and reporting of mixed methods studies on the built environment and health. *Preventive medicine*, *126*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2019.105752.
254. Strata (2023). *Demografinių iššūkių sprendimo galimybių studija*. Vyriausybės strateginės analizės centras.
255. Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. ir Irawanto, D. (2019). Organizational Resilience: As Mediating Effect of Organizational Culture and Organizational Performance. *Proceedings of the Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference*. Jakarta, Indonesia. DOI: 10.4108/eai.6-12-2018.2286329.
256. Sutcliffe, K. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, *25*(2),133–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bpa.2011.03.001.
257. Sutton, J. ir Arku, G. (2023). Regional economic resilience: towards a system approach. *Regional Studies, Regional Science*, *9*(1), 497–512. DOI: https://doi.org/10.1080/21681376.2022.2092418.
258. Suvorova, A. P., Repina, O. M., Sudakova, N. Yu. ir Rudenko, S. A. (2021).

Study of the Features of Adaptation of Intellectual Capital in Regions with Weak Economy to the Conditions of "Big Challenges". *Advances in Economics, Business and Management Research*, *164*, 476–480.

259. Swanstrom, T. (2008). *Regional Resilience: A Critical Examination of the Ecological Framework*. https://escholarship.org/uc/item/9g27m5zg.
260. Szalkowski, G. A. ir Johansen, Ch. (2024). Defining and measuring the effects of digital technologies on social sustainability: A systematic literature review. *Sustainable Development*, *32*, 1678–1699. DOI: 10.1002/sd.274.
261. Šilinskytė, A. (2013). Nevyriausybinių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, *12*(2), 326–338.
262. Šneiderienė, A. ir Juščius, V. (2021). Regiono ekonominio augimo vertinimo metodologinės problemos. *Regional Formation and Development Studies*, *15*(1), 134–146. DOI: https://doi.org/10.15181/rfds.v15i1.986.
263. Tadić, D., Aleksić, A., Stefanović, M. ir Arsovski, S. (2014). Evaluation and Ranking of Organizational Resilience Factors by Using a Two-Step Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS. *Mathematical Problems in Engineering*, *4*, 1–13. DOI: https://doi.org/10.1155/2014/418085.
264. Tang, J., Zhu, X. ir Wang, X. (2025). Digital Technology Affordances, Organizational Resilience, and Enterprise performance: The Contingent Role of Organizational Unlearning. *Journal of Business and Economic Research*, *1*(2). DOI: 10.63887/jber.2025.1.2.7.
265. Tarba, S. Y., Cooper, S. C. L., Ahammad, M. F., Khan, Z. ir Rao-Nicholson, R. (2019). Resilience in Organizations: An Editorial. *Applied Psychology*, *68*(4), 579–582. DOI: https://doi.org/10.1111/apps.12223.
266. Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C. ir Hertel, G. (2021). Managing Pandemics—Demands, Resources, and Effective Behaviors Within Crisis Management Teams. *Applied Psychology*, *70*(1), 150–187. DOI: https://doi.org/10.1111/apps.12303.
267. Tidikis (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija.* Lietuvos teisės universitetas. ISBN 9955-563-26-5.
268. Toader, E., Firtescu, B., Roman, A. ir Anton, S. (2018). Impact of Information and Communication Technology Infrastructure on Economic Growth: An Empirical Assessment for the EU Countries. *Sustainability*, *10*(10), 1–22. DOI: https://doi.org/10.3390/su10103750.
269. Tokakis, V., Polychroniou, P. ir Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety Science*, *113*, 37–43. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.013.

270. Tolstykh, T., Gamidullaeva, L., Shmeleva, N., Woźniak, M. ir Vasin, S. (2020). An Assessment of Regional Sustainability via the Maturity Level of Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 1–23. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc7010005.
271. Tomczak, M. ir Tomczak, E. (2014). The need to report effect size estimates revisited An overview of some recommended measures of effect size. *TRENDS in Sport Sciences*, *1*(21), 19–25.
272. Trijp, J. V., Boersma, K., Trijp, S. V. ir Groenewegen, P. (2019). Organizational Resilience and the Relationship With Six Major Crisis Types for Dutch Safety Regions. *Risk, Hazards ir Crisis in Public Policy*, *10*(3), 360–381. DOI: https://doi.org/10.1002/rhc3.12167.
273. Umoh, I. ir Amah, E. (2013). Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations. *Developing Country Studies*, *3*(9), 104–121.
274. Vallance, S., Perkins, H. C. ir Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, *42*(3), 342–348. DOI: https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.01.002.
275. Valantiejus, A. (2003). Postmodernizmas ir epistemologinio realiatyvizmo spąstai. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, *12*, 5–49.
276. Varis, I., Kravchuk, O. ir Eldris, Y. (2024). Leadership in conditions of instability: an innovative model for enhancing organizational resilience. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, *14*(2), 1–16. DOI: 10.21511/slrtp.14(2).2024.01.
277. Varpio, L., Paradis, E. ir Uijtdehaage, S. (2020). The distinctions between theory, theoretical framework, and conceptual framework. *Academic Medicine*, *95*(7): 989–994. DOI: 10.1097/ACM.0000000000003075.
278. Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M. ir Weick, K. E. (2014). The affective foundations of high-reliability organizing. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(4), 592–596. DOI: https://doi.org/10.1002/job.1922.
279. Volkmann, C., Fichter, K., Klofsten, M. ir Audretsch, D. B. (2019). Sustainable entrepreneurial ecosystems: An emerging field of research. *Small Business Economics*, *56*, 1047–1055. doi: https://doi.org/10.1007/s11187-019-00253-7.
280. Wakrim, S. ir Khaldi, S. (2024). Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Resilience. *Journal AME, Alternatives Managériales Economiques*, *6*(3), 184–202.
281. Wang, X., Li, M., Taiyi, H., Li, K., Wang, S. ir Zhao, H. (2024). Regional pop-

ulation and social welfare from the perspective of sustainability: Evaluation indicator, level measurement, and interaction mechanism. *PLoS ONE*, *19*(1). DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296517.

282. Weder, F., Yarnold, J., Mertl, S., Hübner, R., Elmenreich, W. ir Sposato, R. (2022). Social Learning of Sustainability in a Pandemic - Changes to Sustainability Understandings, Attitudes, and Behaviors during. *Sustainability*, *14*(6), 3416. DOI: https://doi.org/10.3390/su14063416.
283. Weis, M. ir Klarner, P. (2022). A CEO's Future Temporal Depth and Organizational Resilience. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, *18*, 1–35. DOI: https://doi.org/10.1007/s41471-022-00145-9.
284. Wiig, S. ir Fahlbruch, B. (Eds.) (2019). *Exploring Resilience: A Scientific Journey from Practice to Theory*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3.
285. Willi, Y., Pütz, M. ir Müller, M. (2018). Towards a versatile and multidimensional framework to analyse regional governance. *Environment and Planning C: Politics and Space*, *36*(5), 775–795. DOI: https://doi.org/10.1177/2399654418760859.
286. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. ir Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 733–769. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134.
287. Wilkinson, M. S. ir Potangaroa, R. (2023). Impact of Individual Resilience on Organisational Resilience: An Exploratory Study. *International Journal of Economics and Management Engineering*, *17*(12).
288. Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from New Zealand's approach to COVID-19. *Leadership*, *16*(3), 279–293. DOI: https://doi.org/10.1177/1742715020929151.
289. Winnicka-Wejs, A. (2024). The role of inclusivity in building organisational resilience. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, *212*. DOI:10.29119/1641-3466.2024.212.38.
290. Wohlfahrt, J., Ferchaud, F., Gabrielle, B., Godard, C., Kurek, B., Loyce, C. ir Therond, O. (2019). Characteristics of bioeconomy systems and sustainability issues at the territorial scale. A review. *Journal of Cleaner Production*, *232*, 898–909. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.385.
291. Woo, E.-J. ir Kang, E. (2020). Environmental issues as an indispensable aspect of sustainable leadership. *Sustainability*, *12*(17), 7014. [CrossRef].

292. Woodcraft, S. (2015). Understanding and measuring social sustainability. *Urban Regeneration and Renewal*, *8*(2), 133–144.
293. Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering ir System Safety*, *141*, 5–9. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.018.
294. Zapłata, S. ir Matyjaszczyk, E. (2025). Strengthening organizational resilience – toward a practical framework. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, *216*, 599–630. DOI: 10.29119/1641-3466.2025.216.36.
295. Zhang, J., Li, H. ir Zhao, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*, *13*(75). DOI: 10.3390/systems13020075.
296. Zhang, Y., Tang, T. ir Zhang, X. (2024). Research on the Mechanism of Digital Leadership Affecting Organizational Resilience: Based on Organizational Improvisation. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, *8*(3), 120–125.
297. Zhou, R., Wang, J. ir Yu, D. (2023). Regional Development Environment, Local Government's Character Behavior, and Sustainability: Empirical Evidenc from China. *Problemy Ekorozwoju*, *18*(1), 235–250. doi: 10.35784/pe.2023.1.25.
298. Zhou, Q., Edafioghor, T. E., Wu, Ch-H. ir Doherty, B. (2022). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, *33*(4), 806–827. DOI: 10.1111/1748-8583.12479.
299. Žitkus, L. ir Mickevičienė, M. (2013). Competitiveness as objective of regional development. *Public Policy and Administration*, *12*(3), 430–441. DOI: https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.12.3.4008.
300. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
301. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. ir Andriukaitienė, R. (2018). Research Ethics. Iš P. Žukauskas, J. Vveinhardt. ir R. Andriukaitienė, *Management Culture and Corporate Social Responsibility* (p. 141–154).

SANTRAUKA

Šioje monografijoje nagrinėjamas socialinių paslaugų organizacijų (toliau – SPO) atsparumo fenomenas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Monografijos aktualumas. Socialines paslaugas teikiančios organizacijos Lietuvoje vaidina labai svarbų vaidmenį visuomenės gerovės užtikrinimo procese. Todėl SPO atsparumas įgyja vis didesnę svarbą organizacijoms veikiant neapibrėžtumų aplinkoje, siekiant prisitaikyti prie netikėtai užklupusių pokyčių ir toliau sėkmingai funkcionuoti. Aplinkos neapibrėžtumas, trikdantys įvykiai, pandemija ir net šalia vykstantis karas gali padaryti SPO trapesnes, sutrikdyti jų veiklos tęstinumą, o paslaugų gavėjai tikisi, kad jiems paslaugos bus teikiamos nepertraukiamai. Todėl SPO atsparumo stiprinimas yra aktuali šių dienų tema. Mokslinėje literatūroje plėtojama tiek atsparumo, tiek tvarumo problematika, tačiau SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo klausimai atskleidžiami menkai. Trūksta empiriniais tyrimais pagrįstų rekomendacijų, kaip sustiprinti SPO atsparumą Lietuvos regionuose. Taigi SPO atsparumo stiprinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus tyrimų objektas ir teoriniu, ir praktiniu požiūriu. Suprasti SPO atsparumo stiprinimo procesus Lietuvos regiono socialinio tvarumo kontekste svarbu ir dėl to, kad neretai panašiais pajėgumais ir ištekliais pasižyminčios, panašiame vystymosi etape esančios, tomis pačiomis ekonominės aplinkos sąlygomis ir tame pačiame regione veikiančios skirtingos organizacijos, patyrusios krizines situacijas ir susidūrusios su nepalankiais įvykiais, sunkumus įveikia ir toliau funkcionuoja nevienodai sėkmingai (Raišienė, Bilan, Smalskys ir Gečienė, 2019). COVID-19 pandemija paralyžiavo daugumą ekonomikos sektorių, paveikė tiek verslo, tiek viešąsias, tiek paslaugų sektoriaus organizacijas. Vis dėlto didžiausių sukrėtimų patyrė su didesnės rizikos klientais dirbančios, mažiausiu atsparumu pasižyminčios SPO (Shepherd ir Williams, 2022). Siekiant išvengti mažiausiu atsparumu pasižyminčių organizacijų žlugimo, svarbu nustatyti, kokie atsparumo stiprinimo veiksniai yra patys svarbiausi, kad būtų įveikti sunkumai ir sustiprintas organizacijų atsparumas (Linnenluecke, 2017).

Kai kurie tyrėjai (Wiig ir Fahlbruch, 2019); Suryaningtyas, Sudiro, Troena ir Irawanto (2019), Morris, McNamara ir Belcher (2019), Mazzara, Maione ir Leoni (2023) pabrėžia, kad tarp reikšmingiausių organizacijų atsparumo veiksnių yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Tokio bendradarbiavimo plėtros svarba akcentuojama ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Taigi

tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbos vertinimas plėtojant SPO atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus teoriškai ir praktiškai tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu ir atliepia valstybės mokslinių tyrimų poreikį. Kiti tyrėjai (Browder, Dwyer ir Koch, 2023; Candrasa, Cahyadi, Cahyadi ir Cai Cen, 2024) pažymi, kad organizacijos atsparumo stiprinimui yra svarbus nuolatinis mokymasis ir teigiamas skaitmeninės transformacijos poveikis inovacijoms. Skaitmeniniai įrankiai, tokie kaip internetas, duomenų analizės instrumentai, dokumentų valdymo sistemos ir dirbtinis intelektas, yra neatsiejami nuo veiklos modelių, leidžiančių SPO optimizuoti veiklos procesus, numatyti riziką ir aktyviai reaguoti. Tai stiprina atsparumą didinant prisitaikomumą ir stabilumą realiuoju laiku, pateikiant įžvalgas ir optimizuojant išteklių paskirstymą. Temos aktualumą pagrindžia mokslinės diskusijos ir per jas kylantys klausimai, kodėl vienos organizacijos, patyrusios sunkumų, krizinę situaciją, susidūrusios su nepalankiais įvykiais, gali įveikti nenumatytus pokyčius, išlaikyti struktūrą ir toliau efektyviai funkcionuoti, o kitos nepajėgia to padaryti; ar organizacijų atsparumas turi įtakos tvariam šalies regionų vystymuisi. Tad SPO atsparumas tampa ypač svarbiu aspektu siekiant užtikrinti Lietuvos regionų socialinį tvarumą, nuo kurio priklauso bendras šalies regionų gyvybingumas ir tvarumas. Regionų socialinio tvarumo problema yra aktuali ir nacionaliniu, ir tarptautiniu mastu – Europos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje „2020 Europa“ (Europos Komisija, 2020) pabrėžiamas regionų ilgalaikio socialinio tvarumo siekis, o Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatyme keliamas pagrindinis nacionalinės regioninės politikos tikslas – mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir jų viduje ir skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir tvarią plėtrą.

Regionų socialinį tvarumą ir organizacijų atsparumą galima nagrinėti skirtinga apimtimi, tačiau mokslinių tyrimų (Sheffi, 2008; Foster ir Barnes, 2012; Reyers, Moore, Haider ir Schlüter, 2022) analizė rodo, kad socialinio tvarumo prielaidos atsiranda organizacijose, o SPO atsparumas pirmiausia priklauso nuo pačių organizacijų gebėjimo esant sudėtingoms aplinkybėms išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą, sutelkti turimus išteklius ir kompetencijas, valdyti poreikius ir stiprinti atsparumą. Kaip rodo tyrimai, veikdamos pavieniui organizacijos rūpinasi savo tikslais ir vykdo savo misiją, nuolat stiprindamos supratimą, kaip išvengti krizinių situacijų, įveikti sunkumus ir pasiekti pageidaujamų rezultatų ateityje, bet veikiant regionų socialinio tvarumo kontekste yra svarbu užtikrinti ateities viziją (Sheffi ir Rice, 2005). Siekiant Lietuvos regionų socialinio tvarumo, kuriam įtakos turi ir organizacijų atsparumo stiprinimas, moksliniai tyrimai prisidėtų

prie valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012) sumanaus valdymo ir socialinės politikos srities, taip pat prie SPO veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo ir Lietuvos regioninės politikos baltojoje knygoje darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (2017) suminėtų socialinių, ekonominių, demografinių ir kitų iššūkių regionuose įveikos.

Taigi SPO atsparumo stiprinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus tyrimų objektas ir teoriniu, ir praktiniu požiūriu. Todėl ši monografija yra aktuali siekiant nustatyti SPO atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste ir sukurti socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

Mokslinis naujumas ir reikšmė

Monografijoje pirmą kartą kompleksiškai analizuojama, kaip formuojamas ir stiprinamas SPO atsparumas – tai reiškia ne tik gebėjimą išlikti ir reaguoti į krizes, bet ir sistemingą gebėjimą mokytis, prisitaikyti, išlaikyti vertybines nuostatas ir užtikrinti paslaugų tęstinumą nepaisant išorinių sukrėtimų. Remiantis šia organizacine perspektyva atsparumas konceptualizuojamas kaip integruotas vadybinis, žmogiškasis ir institucinis gebėjimas, kuris iki šiol buvo mažai analizuojamas, fragmentiškas ir teoriniu lygmeniu neišplėtotas. Ypatingas dėmesys skiriamas Lietuvos regionų kontekstui, kuris taip pat retai patenka į akademinį diskursą. Tai leidžia atskleisti specifinius iššūkius, su kuriais susiduria ne tik didžiuosiuose miestuose veikiantys, bet ir lokaliose bendruomenėse įsitvirtinę socialinių paslaugų teikėjai, dažnai veikiantys ribotų išteklių ir didelio pažeidžiamumo sąlygomis.

Naujumą atskleidžia tai, kad nagrinėjamų atsparumo stiprinimo veiksnių įtakos siekiant SPO atsparumo kaip tyrimo objektas mokslinėje literatūroje analizė yra gana naujas dalykas. O analizuojant SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste problema apskritai nuodugniau netyrinėta. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012) pažymima, kad šiandieniniame pasaulyje sparčios kaitos kryptys nėra tiksliai prognozuojamos, todėl sudėtinga iš anksto numatyti ir greitai sukurti reikiamas prisitaikymo priemones. Lietuvos regioninės politikos baltojoje knygoje darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2017) įtraukiantys, įgalinti ir kompetentingi regionai įvardyti kaip vienas iš Lietuvos regioninės politikos ramsčių, o savivaldos institucijos, valstybės įstaigos, privačios

Lietuvos ir užsienio organizacijos yra laikomos svarbiais regioninės politikos įgyvendinimo subjektais. Socialinės politikos ir viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo bei ilgalaikio tvarumo poreikis auga (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012). Ilgalaikio tvarumo siekis pabrėžiamas ir Europos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje (Europos Komisija, 2020). Siekiant ilgalaikio socialinio tvarumo, svarbu stiprinti pažangius socialinius modelius, įgyjant naujų įgūdžių, kurie įgalina valstybinio, privačiojo ir nevyriausybinio sektorių organizacijas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Dabartinėje nuolatinių pokyčių aplinkoje SPO susiduria su sparčia technologine pažanga ir augančiais paslaugų gavėjų poreikiais, kurie turi įtakos jų veiklos strategijoms, todėl vis labiau pripažįstama, kad SPO turi stiprinti savo atsparumą ir skatinti naujoves (Awad ir Martín-Rojas, 2024). Šiuolaikinės SPO turi imtis naujovių, kad prisitaikytų prie pokyčių, patenkintų paslaugų gavėjų poreikius ir užsitikrintų atsparumą netikėtai užklupusiems sunkumams, veikdamos neapibrėžtumų aplinkoje.

Taigi ši monografija žymi naują tyrimų kryptį, kurioje SPO analizuojamos ne tik kaip paslaugų teikėjos, bet ir kaip aktyvios, gebančios atsinaujinti, prisitaikyti ir stiprinti visuomenės socialinį tvarumą organizacijos, kurių atsparumo klausimas tampa esminis tiek praktiniu, tiek moksliniu požiūriu.

Temos ištirtumas. SPO atsparumas iki 2023 m. nebuvo tirtas. SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste savo disertaciniame darbe atskleidė Gečienė (2023), SPO atsparumą taip papt nagrinėjo Gečienė ir Raišienė (2019), Gečienė, Raišienė ir Rapuano (2020). Užsienio autorių tyrimų apie SPO atsparumą nepavyksta aptikti. Taigi mokslinių duomenų analizėje lieka žinių apie SPO atsparumą spraga. Atlikti tyrimai atskleidžia atsparumo ir tvarumo sampratas, tačiau trūksta tyrimų, kuriuose dėmesys būtų sutelktas į sudėtingą atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konceptą ir kurie atskleistų SPO atsparumo stiprinimą Lietuvos regionuose.

Monografijos tikslas – nustatyti SPO atsparumo stiprinimo veiksnius ir sukurti socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

Uždaviniai:

- Išanalizuoti SPO atsparumo teorines charakteristikas, nustatant atsparumui įtaką darančius veiksnius.
- Atskleisti Lietuvos regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius.

– Remiantis teorine analize ir empirinių tyrimų rezultatais, parengti SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

Monografijos teorinėje dalyje atskleista, kad esminės SPO atsparumo stiprinimo charakteristikos yra reagavimas, planavimas, prisitaikymas, įveika ir tęstinumas. Šiomis savybėmis pasižyminčių SPO atsparumą veikia asmeniniai ir organizaciniai, vidiniai ir išoriniai elementai. Identifikuotos pagrindinės SPO atsparumo stiprinimo veiksnių sritys ir išskirtos 14 veiksnių grupių (žr. 2 pav.). Šios veiksnių grupės padeda organizacijoms geriau suvokti nenumatytus išorės pokyčius ir sukrėtimus ir tinkamai jiems pasirengti, taip pat sudaro prielaidas tikslingai pasirinkti sunkumų įveikos priemones.

Remiantis mokslinių tyrimų analize nustatyta, kad siekiant užtikrinti regionų socialinį tvarumą svarbu įgyvendinti tarpusavyje susijusius ekologinius, socialinius, ekonominius ir vadybinius principus. Atskleista, kad pažeidžiamų regionų tvarumą veikia istoriniai, geografiniai, ekstremalių situacijų padariniai, socialinės struktūros, politinės aplinkybės ir ekonominiai pokyčiai. Taigi evoliucinėje perspektyvoje SPO gali būti susietos su prisitaikymo ir prieinamumo kompromisu, nes regionai turi stiprią istorinę ir geografinę priklausomybę. Teorinė analizė padėjo identifikuoti penkias regionų socialinio tvarumo vertinimui reikšmingas rodiklių grupes – socialiniai, ekonominiai, ekologiniai-energetiniai, instituciniai-organizaciniai ir demografiniai rodikliai. Šios rodiklių dimensijos sudaro prielaidas regionams efektyviai reaguoti į nepageidaujamus iššūkius, palaikyti stabilumą ir užsitikrinti ilgalaikį tvarumą. Nors kaip tvarumo užtikrinimo įrankis nustatyti rodikliai, atskleista, kad nėra bendros Lietuvos regionų socialinio tvarumo vertinimo metodikos, kuri galėtų būti įgyvendinta regioninės politikos formuotojų – į tai atsižvelgiama atliekant empirinį tyrimą.

Išanalizavus teorinius požiūrius į SPO atsparumą ir Lietuvos regionų socialinį tvarumą, paaiškėjo, kad tiek SPO atsparumą, tiek regionų socialinį tvarumą veikia vidinės ir išorinės aplinkos faktoriai. Taigi remiantis moksliniais tyrimais konstruojamas teorinis socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo modelis (6 pav.).

Sudarant modelį buvo taikomas mokslinio modeliavimo metodas. Sukurtas modelis vizualiai išryškina esmines sistemos sudedamąsias dalis ir jų tarpusavio ryšius, kurie yra reikšmingi nagrinėjamos problemos sprendimui (Guogis, 2002). Parengtas modelis atspindi pagrindinius SPO atsparumo stiprinimo komponentus Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Metodologija. Monografijos tikslui pasiekti taikomas mišrus tyrimo metodas. Atlikta mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir apibendrinimas. Diskusiniame kontekste apibūdinami regionų socialinio tvarumo teoriniai aspektai, išsiaiškinami svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai. Atliekant statistinių duomenų analizę atskleidžiamos SPO atsparumo stiprinimo priemonės Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Per empirinį tyrimą gautiems rezultatams analizuoti taikomi daugiamačiai statistiniai metodai – aprašomoji statistika (absoliutūs ir procentiniai dažniai, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai), tiriamoji faktorinė analizė, koreliacinė analizė, patikimumo analizė (Cronbacho alfa).

Atlikus **kokybinį tyrimą** nustatyta, jog svarbiausi SPO atsparumo stiprinimo veiksniai, padedantys organizacijoms stiprinti atsparumą, yra nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos optimizavimas. Galima teigti, kad tyrimo duomenys atitinka teorinius rezultatus, pagal kuriuos prie vidinės aplinkos SPO atsparumo stiprinimo veiksnių priskiriami kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas ir įgalinanti lyderystė, o prie išorinės aplinkos – efektyvus rizikos valdymas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ekstremalių situacijų sąlygomis ypatingą reikšmę įgyja strateginis pasirengimas galimiems sunkumams, nuolatinis darbuotojų kompetencijų stiprinimas ir lyderystė, sudaranti prielaidas veiksmingam veiklos optimizavimui.

Apibendrinant **kiekybinio tyrimo rezultatus**, galima teigti, kad SPO, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, svarbu taikyti atsparumo valdymo priemones ir procesus. Būtina laiku prisitaikyti prie pokyčių ir išlaikant veiklos procesų pusiausvyrą užtikrinti veiklos tęstinumą. Tyrimo duomenys rodo, kad kuo dažniau SPO taiko įvairias priemones, tuo rečiau susiduria su grėsmėmis ir sunkumais, o tai teigiamai veikia jų atsparumą. Nustatyta, kad siekiant stiprinti atsparumą svarbu skatinti darbuotojų susitelkimą į problemų sprendimą, užtikrinti savalaikę ir adekvačią vadovų reakciją į iššūkius, rizikų valdymą ir atsakomybės pasidalijimą. Be to, tyrimas atskleidė, kad SPO atsparumui reikšmingas rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su kitomis regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Gauti tyrimo rezultatai yra tiesiogiai susiję su regionų socialinio tvarumo rodikliais, nes organizacijos veiklos kontekste svarbi socialinių paslaugų plėtra, instituciniai ir organizaciniai rodikliai, tvarus išteklių naudojimas ir palanki geografinė padėtis. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas grafiškai pavaizduotas 16 paveiksle.

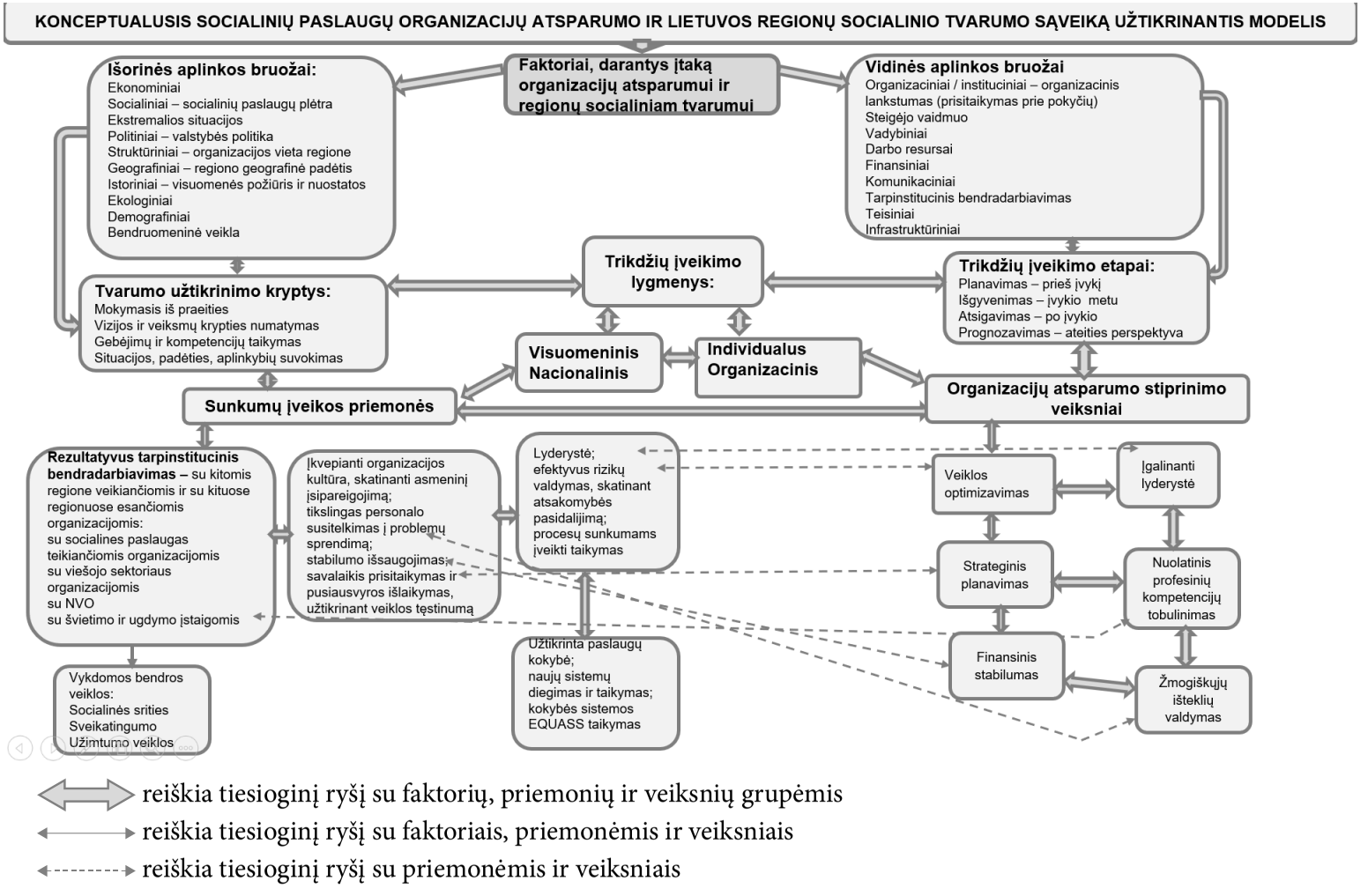
Remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimais sukurtas **SPO atsparumo**

stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis (18 pav.). Modelio schemoje atsispindi nuosekli veiksmų, kuriuos SPO turėtų atlikti siekdamos įveikti sunkumus ir stiprinti savo atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste, eiga. SPO, veiklą vykdančių Lietuvos regionuose, atsparumui įtaką daro:

- išorinės aplinkos faktoriai: ekonominiai, socialiniai – socialinių paslaugų plėtra, ekstremalių situacijų atvejai, politiniai – valstybės politika, geografiniai – regiono geografinė padėtis, istoriniai, kultūriniai, ekologiniai, demografiniai, visuomeniniai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo;
- vidinės aplinkos faktoriai: organizaciniai ir instituciniai – organizacinis lankstumas (prisitaikymas prie pokyčių), finansiniai, komunikaciniai, steigėjo vaidmuo, vadybiniai, darbo ištekliai, teisiniai, infrastruktūriniai.

Čia išvardyti išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai, kurie daro įtaką SPO atsparumui ir Lietuvos regionų socialiniam tvarumui, siejasi su socialinio tvarumo užtikrinimo kryptimis, kaip antai mokymasis iš praeities, vizijos ir veiksmų krypties numatymas, gebėjimų ir kompetencijų taikymas, situacijos, aplinkybių suvokimas, ir trikdžių įveikimo etapais, kaip antai planavimas – prieš įvykį, išgyvenimas – įvykio metu, atsigavimas – po įvykio, prognozavimas – ateities perspektyva. Kryptingai užtikrinant socialinį tvarumą ir etapais įveikiant trikdžius taikomi visuomeninis (nacionalinis) ir individualus (organizacinis) trikdžių įveikimo lygmenys, kurie glaudžiai siejasi su sunkumų įveikos priemonėmis ir organizacijų atsparumo veiksniais, turinčiais įtakos SPO atsparumo stiprinimui:

- sunkumų įveikos priemonės: efektyvus rizikų valdymas skatinant dalijimąsi atsakomybe, savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas užtikrinant veiklos tęstinumą, stabilumo išsaugojimas, sunkumų įveikos procesų taikymas, įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą, tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą, naujų sistemų diegimas ir taikymas, kokybės sistemos EQUASS taikymas, paslaugų kokybė, lyderystė, skatinanti efektyvų vadovo reagavimą į iššūkius, rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su regione veikiančiomis ir kituose regionuose veiklą vykdančiomis SPO bei kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, su švietimo ir ugdymo įstaigomis bei NVO, su kuriomis vykdomos bendros veiklos socialinėje, sveikatingumo ir užimtumo srityje;
- organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai: nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos optimizavimas, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas:


KONCEPTUALUSIS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO IR LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO SĄVEIKĄ UŽTIKRINANTIS MODELIS
Faktoriai, darantys įtaką organizacijų atsparumui ir regionų socialiniam tvarumui
Išorinės aplinkos bruožai:
Ekonominiai
Socialiniai – socialinių paslaugų plėtra
Ekstremalios situacijos
Politiniai – valstybės politika
Struktūriniai – organizacijos vieta regione
Geografiniai – regiono geografinė padėtis
Istoriniai – visuomenės požiūris ir nuostatos
Ekologiniai
Demografiniai
Bendruomeninė veikla
Vidinės aplinkos bruožai
Organizaciniai / instituciniai – organizacinis lankstumas (prisitaikymas prie pokyčių)
Steigėjo vaidmuo
Vadybiniai
Darbo resursai
Finansiniai
Komunikaciniai
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas
Teisiniai
Infrastruktūriniai
Tvarumo užtikrinimo kryptys:
Mokymasis iš praeities
Vizijos ir veiksmų krypties numatymas
Gebėjimų ir kompetencijų taikymas
Situacijos, padėties, aplinkybių suvokimas
Trikdžių įveikimo lygmenys:
Trikdžių įveikimo etapai:
Planavimas – prieš įvykį
Išgyvenimas – įvykio metu
Atsigavimas – po įvykio
Prognozavimas – ateities perspektyva
Visuomeninis
Nacionalinis
Individualus
Organizacinis
Sunkumų įveikos priemonės
Organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai
Rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas – su kitomis regione veikiančiomis ir su kituose regionuose esančiomis organizacijomis:
su socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis
su viešojo sektoriaus organizacijomis
su NVO
su švietimo ir ugdymo įstaigomis
Įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą;
tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą;
stabilumo išsaugojimas;
savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas,
užtikrinant veiklos tęstinumą
Lyderystė;
efektyvus rizikų valdymas, skatinant atsakomybės pasidalijimą;
procesų sunkumams įveikti taikymas
Veiklos optimizavimas
Įgalinanti lyderystė
Strateginis planavimas
Nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas
Finansinis stabilumas
Žmogiškųjų išteklių valdymas
Užtikrinta paslaugų kokybė;
naujų sistemų diegimas ir taikymas;
kokybės sistemos EQUASS taikymas
Vykdomos bendros veiklos:
Socialinės srities
Sveikatingumo
Užimtumo veiklos
reiškia tiesioginį ryšį su faktorių, priemonių ir veiksnių grupėmis
reiškia tiesioginį ryšį su faktoriais, priemonėmis ir veiksniais
reiškia tiesioginį ryšį su priemonėmis ir veiksniais

Šį modelį rekomenduojama taikyti Lietuvos regionuose veikiančioms SPO, siekiant įveikti sunkumus ir sustiprinti organizacijos atsparumą.

Monografijos pabaigoje suformuluotos išvados:

1) Išanalizavus SPO atsparumo teorines charakteristikas ir nustačius SPO atsparumui įtaką darančius veiksnius, atskleista:

Organizacijų atsparumas grindžiamas keturiais parametrais: reagavimas į nenumatytas situacijas, atsparumas kaip dinamiškas funkcionalumas, atsparumas kaip prisitaikymo prie pokyčių procesas, atsparumas kaip sugrįžimas prie įprastos veiklos įveikus sunkumus ir atsparumas kaip tęstinumas galimybių plėtros akivaizdoje. Sukrėtimus SPO gali įveikti operatyviai reaguodamos ir strategiškai planuodamos, joms svarbu atlikti tam tikrus veiksmus, kaip antai prevencija, pasiruošimas, įsisavinimas ir reagavimas, nuolat kuriant ir stiprinant savo atsparumą. Organizacijų atsparumas stiprinamas planuojant prieš įvykį, išgyvenant įvykio metu ir atsigaunant po įvykio. Būtina užkirsti kelią sutrikimui, išgyventi esamą situaciją, išlaikyti pagrindinį SPO funkcionalumą ir tęsti veiklą ateityje.

Nustatytos pagrindinės SPO atsparumo veiksnių sritys, apimančios organizacijų charakteristikas, žmogiškųjų išteklių valdymą, įgalinančią lyderystę, partnerystę ir bendradarbiavimą bei socioekonomines charakteristikas. Pagal šias sričių išskirta keturiolika SPO atsparumui įtaką darančių veiksnių grupių, iš kurių ekspertai surangavo 10 svarbiausių veiksnių: nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos optimizavimas, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas, inovacijos, technologijų vystymas, veiklos tęstinumo procesų valdymas ir organizacijos kultūra. Šias grupes sudaro vidinės ir išorinės aplinkos organizacijų atsparumo veiksniai, padedantys SPO geriau suvokti neplanuotus išorės pokyčius sukrėtimų kontekste ir kruopščiau jiems pasirengti, taip pat tikslingiau pasirinkti sunkumų įveikos priemones.

2) Atskleidus Lietuvos regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius, nustatyta:

Lietuvos regionų socialinis tvarumas apibūdinamas kaip nuolatinis, ilgalaikis reiškinys, susijęs su regionų skirtumų mažinimu ir visuomenės vystymosi principais, apimančiais tvarų vystymąsi, aplinkos būklės gerinimą, ekonominių ir socialinių skirtumų šalinimą, socialinių problemų sprendimą, susiskaidymo mažinimą ir socialinę integraciją regionuose. Identifikuoti pagrindiniai Lietuvos regionų socialinio tvarumo rodikliai vertinant regionų socialinio tvarumo lygį: socialiniai, ekonominiai, ekologiniai-energetiniai, instituciniai-organizaciniai ir demografiniai. Nustatyta, kad siekiant užtikrinti Lietuvos regionų socialinį tvarumą

svarbu įgyvendinti tarpusavyje susijusius ekologinius, socialinius, ekonominius ir vadybinius, organizacinius principus, kurie leidžia visuomenei tenkinti nuolat kintančius poreikius. Atskleista, kad, siekiant išvengti pažeidžiamumo ir stiprinti socialinį tvarumą Lietuvos regionuose, reikalingas tvarus valdymas, tvarus ekonominis augimas ir socialinio tvarumo plėtra.

3) **Remiantis teorine analize ir empirinių tyrimų rezultatais parengtas SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis:**

Remiantis empirinio tyrimo rezultatų rodikliais ir papildant teorinį SPO atsparumo stiprinimo modelį, sukurtas SPO atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis. Šio modelio elementai atspindi pagrindinius SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo komponentus, kurie padeda suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą. SPO atsparumą ir Lietuvos regionų socialinį tvarumą veikia išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai. Siekiant Lietuvos regionų socialinio tvarumo, pirmiausia sustiprinamas SPO atsparumas, o trikdžiai įveikiami individualiu ir organizaciniu lygmenimis, kurie sąveikauja su visuomeniniu (nacionaliniu) lygmeniu regionuose. Modelyje atskleidžiamos socialinio tvarumo užtikrinimo kryptys ir trikdžių įveikimo etapai. Visa tai sąveikauja su SPO atsparumo stiprinimo veiksniais ir priemonėmis, užtikrinančiomis SPO atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

SUMMARY

This monograph examines the phenomenon of resilience in social service organizations (hereinafter referred to as SSOs) in the context of social sustainability in Lithuanian regions.

Relevance of the monograph. Social service organizations in Lithuania play a very important role in ensuring the well-being of society. Therefore, the resilience of SSOs is becoming increasingly important for organizations operating in an uncertain environment, as they seek to adapt to unexpected changes and continue to function successfully. Environmental uncertainty, disruptive events, pandemics, and even the situation of war in the neighborhood can make SSOs more fragile, disrupt the continuity of their activities, while service recipients expect uninterrupted service provision. Therefore, strengthening the resilience of SSOs is a topical issue today. Scientific literature addresses both resilience and sustainability issues, but the issues of SSO resilience and social sustainability in Lithuanian regions are rarely discussed. There is a lack of empirical research-based recommendations on how to strengthen the resilience of social protection systems in Lithuanian regions. Therefore, strengthening the resilience of social protection systems in the context of social sustainability in Lithuanian regions is a relevant research topic from both a theoretical and practical point of view. Understanding the processes of strengthening the resilience of social protection organizations in the context of social sustainability in Lithuanian regions is also important because different organizations operating in the same economic environment and in the same region, with similar capacities and resources, at a similar stage of development, operating in the same economic environment and in the same region, experience crises and encounter adverse events, overcome difficulties with varying degrees of success and continue to function effectively (Raišienė, Bilan, Smalskys, and Gečienė, 2019). The COVID-19 pandemic has paralysed most sectors of the economy, affecting organisations in the business, public and service sectors. However, the greatest shocks were experienced by SSOs working with higher-risk clients, which are the least resilient (Shepherd and Williams, 2022). In order to prevent the collapse of the least resilient organizations, it is important to identify the most important factors for strengthening resilience in order to overcome difficulties and strengthen the resilience of organizations (Linnenluecke, 2017).

Some researchers (Wiig and Fahlbruch, 2019; Suryaningtyas, Sudiro, Troena,

and Irawanto, 2019; Morris, McNamara, and Belcher, 2019), Mazzara, Maione, and Leoni, 2023) emphasize that inter-institutional cooperation is among the most important factors contributing to organizational resilience. The importance of developing such cooperation is also emphasized in Lithuania's progress strategy, Lithuania 2030. Thus, assessing the importance of inter-institutional cooperation in developing the resilience of SSOs in the context of regional social sustainability is relevant in theory and practice, both nationally and internationally, and responds to the need for state research. Other researchers (Browder, Dwyer, and Koch, 2023); (Candrasa, Cahyadi, Cahyadi, and Cai Cen, 2024) note that continuous learning and the positive impact of digital transformation on innovation are important for strengthening organizational resilience. Digital tools such as the internet, data analytics tools, document management systems, and artificial intelligence are integral to business models that enable SSOs to optimize business processes, anticipate risks, and respond proactively. This strengthens resilience by increasing adaptability and stability in real time, providing insights and optimizing resource allocation. Scientific discussions and the questions that arise during them: why are some organizations that have experienced difficulties, crisis situations, and unfavorable events able to overcome unexpected changes, maintain their structure, and continue to function effectively, while others are unable to do so? Does the resilience of organizations influence the sustainable development of the country's regions? These questions substantiate the relevance of the topic. Therefore, the resilience of SSOs becomes a particularly important aspect in ensuring the social sustainability of Lithuanian regions, on which the overall vitality and sustainability of the country's regions depends. The issue of regional social sustainability is relevant both nationally and internationally – the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth (European Commission Communication, 2020) emphasizes the pursuit of long-term social sustainability in the regions, while the Law on Regional Development of the Republic of Lithuania sets out the main objective of national regional policy – to reduce social and economic disparities between and within regions and to promote the balanced and sustainable development of the entire territory of the state.

The social sustainability of regions and the resilience of organizations can be analyzed to varying degrees, but an analysis of scientific research (Sheffi, 2008; Foster and Barnes, 2012; Reyers, Moore, Haider, and Schlüter, 2022) shows that the prerequisites for social sustainability arise in organizations, while the resilience of SSOs depends primarily on the ability of the organizations themselves

to maintain a balance between various elements in complex circumstances, mobilize available resources and competencies, manage needs, and strengthen resilience. As research shows, when operating individually, organizations focus on their own goals and carry out their mission, constantly strengthening their understanding of how to avoid crisis situations, overcome difficulties, and achieve the desired results in the future. However, when operating in the context of regional social sustainability, it is important to ensure a vision for the future (Sheffi and Rice, 2005). In order to achieve social sustainability in Lithuanian regions, which is also influenced by strengthening the resilience of organizations, scientific research would contribute to the state's progress strategy "Lithuania 2030" (2012) in the areas of smart governance and social policy, as well as to the monitoring, analysis, and forecasting of SSO activities and the overcoming of social, economic, demographic, and other challenges in the regions listed in the White Paper (2017).

Therefore, strengthening the resilience of the SSO in the context of social sustainability in Lithuanian regions is a relevant research topic from both a theoretical and practical point of view. Therefore, this monograph is relevant for identifying measures to strengthen the resilience of social service organizations in the context of social sustainability in Lithuanian regions and for creating a conceptual model for strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability in Lithuanian regions.

Scientific novelty and significance

The monograph provides the first comprehensive analysis of how resilience is formed and strengthened in SSO, which means not only the ability to survive and respond to crises, but also the systematic ability to learn, adapt, maintain values, and ensure service continuity despite external shocks. This organizational perspective conceptualizes resilience as an integrated managerial, human, and institutional capacity that has been little analyzed, fragmented, and undeveloped at the theoretical level. Particular attention is paid to the context of Lithuanian regions, which is also rarely included in academic discourse. This allows us to reveal the specific challenges faced not only by social service providers operating in large cities, but also by those established in local communities, often operating under conditions of limited resources and high vulnerability.

The novelty lies in the fact that the influence of the analyzed resilience-building factors on achieving SSO resilience as a subject of research is relatively new in scientific literature. Furthermore, the issue of analyzing SSO resilience

in the context of social sustainability in Lithuanian regions has not been thoroughly researched. The national progress strategy "Lithuania 2030" (2012) notes that in today's world, the directions of rapid change cannot be accurately predicted, so it is difficult to anticipate and quickly develop the necessary adaptation measures. The Lithuanian Regional Policy White Paper (White Paper, 2017) identifies inclusive, empowered, and competent regions as one of the pillars of Lithuanian regional policy for 2017–2030, while local government institutions, state institutions, private Lithuanian and foreign organizations are considered important actors in the implementation of regional policy. There is a growing need for monitoring, analysis, forecasting, and long-term sustainability of social policy and public service organizations (Lithuania 2030, 2012). The pursuit of long-term sustainability is emphasized in the European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth (European Commission Communication, 2020). In order to achieve long-term social sustainability, it is important to strengthen progressive social models by acquiring new skills that enable public, private, and non-governmental organizations to adapt to changing conditions. In the current environment of constant change, SSOs are experiencing rapid technological advances and growing demands from service recipients, which are influencing their operational strategies. therefore, there is a growing recognition that SSOs need to strengthen their resilience and promote innovation (Awad and Martín-Rojas, 2024). Modern SSOs must embrace innovation to adapt to change, meet the needs of service recipients, and ensure resilience to unexpected challenges in an environment of uncertainty.

Thus, this monograph marks a new direction in research, in which SSOs are analyzed not only as service providers, but also as active organizations capable of renewing themselves, adapting, and strengthening the social sustainability of society, whose resilience becomes essential from both a practical and scientific point of view.

Research on the topic. The resilience of SSOs had not been researched until 2023. The resilience of SSOs in the context of social sustainability in Lithuanian regions was revealed in Gečienė's (2023) dissertation, while the resilience of SSOs was analyzed by Gečienė and Raišienė (2019), Gečienė, Raišienė, Rapuano, (2020). Meanwhile, no studies on the resilience of SSO by foreign authors have been found. Thus, there remains a gap in knowledge about the resilience of social service organizations in the analysis of scientific data. The studies conducted reveal the concepts of resilience and sustainability, but there is a lack of research

that focuses on the complex concept of resilience and regional social sustainability and reveals the strengthening of the resilience of social service organizations in Lithuanian regions.

The aim of the monograph is to identify the factors that strengthen the resilience of social service organizations and to create a conceptual model for strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability in Lithuanian regions.

Objectives:

1) To analyze the theoretical characteristics of the resilience of social service organizations by identifying the factors that influence resilience.
2) Reveal the characteristics of social sustainability in Lithuanian regions by identifying indicators of social sustainability in the regions.
3) Based on theoretical analysis and empirical research results, develop a conceptual model for strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability in Lithuanian regions.

The theoretical part of the monograph reveals that the essential characteristics of strengthening the resilience of SSOs are response, planning, adaptation, overcoming, and continuity. The resilience of SSOs with these characteristics is influenced by personal and organizational, internal and external elements. To ensure the resilience of SSOs, the main areas of resilience strengthening factors have been identified and fourteen groups of factors have been distinguished (see Figure 2). These groups of factors help organizations to better understand and adequately prepare for unforeseen external changes and shocks, and also provide a basis for the targeted selection of measures to overcome difficulties.

Based on scientific research analysis, it has been established that it is important to implement interrelated ecological, social, economic, and managerial principles to ensure the social sustainability of regions. It has been revealed that the sustainability of vulnerable regions is affected by historical and geographical factors, the consequences of extreme situations, social structures, political circumstances, and economic changes. Thus, from an evolutionary perspective, SSOs can be linked to a compromise between adaptation and accessibility, as regions have strong historical and geographical dependencies. Based on theoretical analysis, five groups of indicators relevant to the assessment of regional social sustainability have been identified: social, economic, ecological-energy, institutional-organizational, and demographic indicators. These indicator dimensions enable regions to respond effectively to undesirable challenges, maintain stability, and ensure long-term

sustainability. Although the indicators have been established as a tool for ensuring sustainability, it has been revealed that there is no common methodology for assessing the social sustainability of Lithuanian regions that could be implemented by regional policy makers – this is taken into account in the empirical study.

After analyzing theoretical approaches to the resilience of social service organizations and the social sustainability of Lithuanian regions, it became clear that both the resilience of social service organizations and the social sustainability of regions are influenced by internal and external environmental factors. Therefore, based on scientific research, a theoretical model for strengthening the resilience of social service organizations is constructed (Fig. 6).

A scientific modeling method is used to construct the model. The model visually highlights the essential components of the system and their interrelationships, which are significant for solving the problem under consideration (Guogis, 2002). The model reflects the main components of strengthening the resilience of social service providers in the context of social sustainability in Lithuanian regions.

Methodology. A mixed research method is applied to achieve the objective of the monograph. A comparative analysis and summary of scientific literature sources has been carried out. The theoretical aspects of regional social sustainability are described in a discursive context, and the most important factors for strengthening the resilience of the social protection system are identified. The analysis of statistical data reveals measures for strengthening the resilience of SSOs in the context of social sustainability in Lithuanian regions.

Multivariate statistical methods are applied to analyze the results obtained during the empirical study: descriptive statistics (absolute and percentage frequencies, means, and standard deviations), exploratory factor analysis, correlation analysis, and reliability analysis (Cronbach's alpha).

The **qualitative study** found that the most important factors for strengthening the resilience of SSOs, helping organizations to strengthen their resilience, are continuous improvement of professional competencies, strategic planning, empowering leadership, and optimization of activities. It can be said that the research data correspond to the theoretical results, according to which the factors strengthening the resilience of SSO in the internal environment include the improvement of competencies, strategic planning, and empowering leadership, while in the external environment – effective risk management. The research results revealed that in extreme situations, strategic preparedness for possible

difficulties, continuous improvement of employee competencies, and leadership, which creates the conditions for effective optimization of activities, become particularly important.

Summarizing the results of the **quantitative study**, it can be said that it is important for SSOs seeking to avoid threats and overcome difficulties to apply resilience management measures and processes. It is necessary to adapt to changes in a timely manner and maintain a balance in operational processes to ensure business continuity. The research data shows that the more often SSOs apply various measures, the less often they encounter threats and difficulties, which has a positive effect on their resilience. It has been found that in order to strengthen resilience, it is important to encourage employees to focus on problem solving, ensure timely and adequate response to challenges by managers, risk management, and sharing of responsibilities. In addition, the study revealed that effective inter-institutional cooperation with other organizations operating in the region and in other regions is important for the resilience of SSOs. The results of the study are directly related to regional social sustainability indicators, as the development of social services, institutional and organizational indicators, sustainable use of resources, and favorable geographical location are important in the context of the organization's activities. A summary of the quantitative research results is presented graphically in Figure 16.

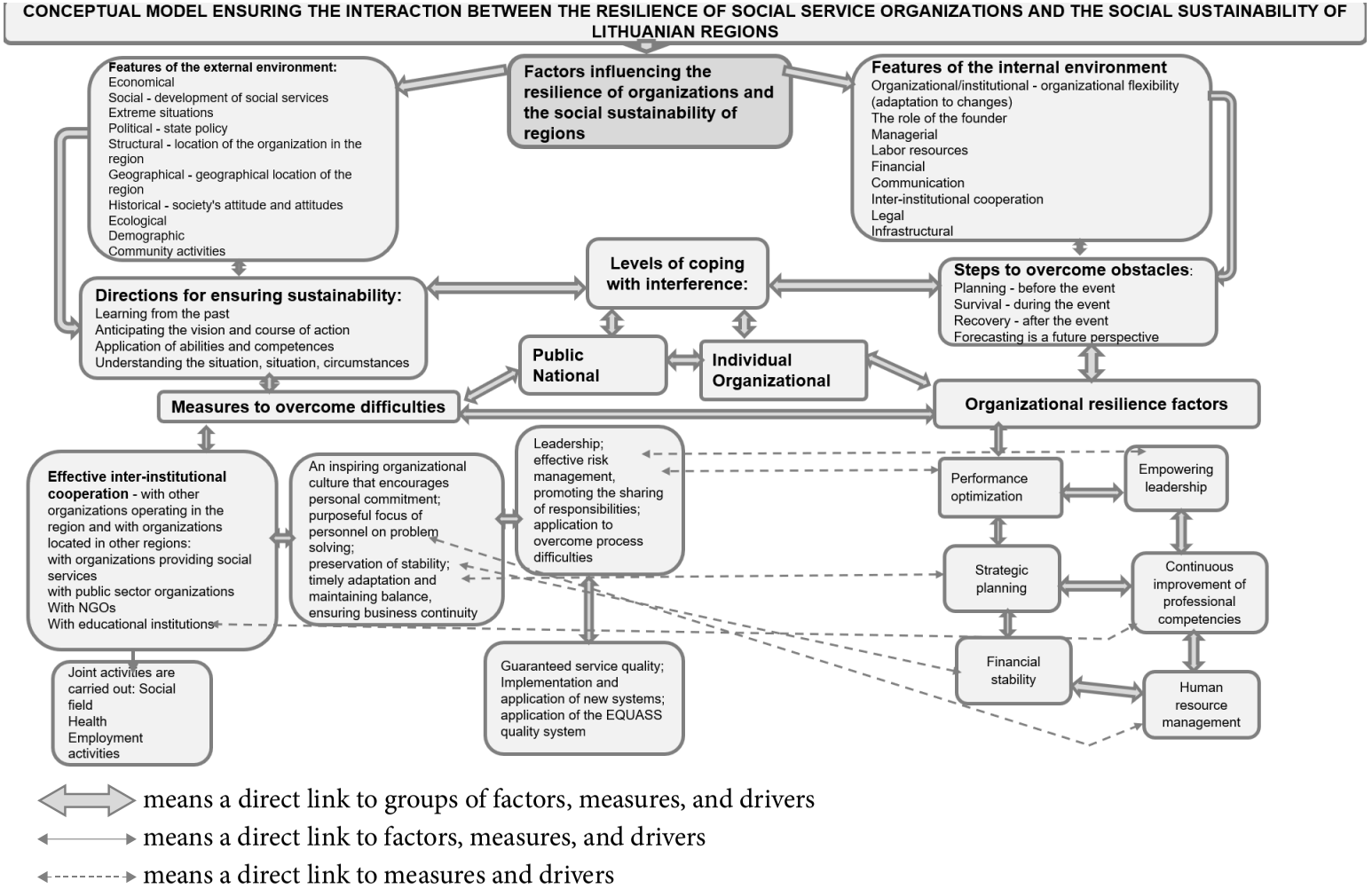
Based on theoretical and empirical research, a **conceptual model for strengthening the resilience of SSOs in the context of social sustainability in Lithuanian regions** has been developed (Fig. 18). The model diagram reflects a consistent sequence of actions aimed at overcoming the difficulties faced by SSOs and strengthening the resilience of organizations in the context of social sustainability in Lithuanian regions. The resilience of SSOs operating in Lithuanian regions is influenced by:

- external environmental factors: economic, social – development of social services, extreme situations, political – state policy, geographical – geographical location of the region, historical, cultural, ecological, demographic, social, inter-institutional cooperation;
- internal environmental factors: organizational/institutional – organizational flexibility (adaptation to change), financial, communication, the role of the founder, management, labor resources, legal, infrastructure.

The external and internal environmental factors listed here influence the resilience of SSOs and the social sustainability of Lithuanian regions. They are related

to directions for ensuring social sustainability, such as learning from the past, planning a vision and course of action, applying skills and competencies, understanding the situation and circumstances, and stages for overcoming disruptions, such as: planning – before the event, survival – during the event, recovery – after the event, forecasting – future prospects. In order to ensure social sustainability and overcome obstacles in stages, social (national) and individual (organizational) levels of overcoming obstacles are applied, which are closely related to measures for overcoming difficulties and factors of organizational resilience to strengthen SSO resilience:

- Measures to overcome difficulties: effective risk management by promoting shared responsibility, timely adaptation and maintaining balance to ensure business continuity, maintaining stability, application of measures to overcome process difficulties, an inspiring organizational culture that encourages personal commitment, targeted staff focus on problem solving, implementation and application of new systems, application of the EQUASS quality system, assured service quality, leadership that encourages effective managerial response to challenges, effective inter-institutional cooperation with SSOs and other public sector organizations operating in the region and in other regions, with educational and training institutions and NGOs with which joint activities are carried out in the social, health and employment;
- factors strengthening the resilience of organizations: continuous improvement of professional competencies, strategic planning, empowering leadership, optimization of activities, financial stability, human resource management:


CONCEPTUAL MODEL ENSURING THE INTERACTION BETWEEN THE RESILIENCE OF SOCIAL SERVICE ORGANIZATIONS AND THE SOCIAL SUSTAINABILITY OF LITHUANIAN REGIONS
Factors influencing the resilience of organizations and the social sustainability of regions
Features of the external environment:
Economical
Social - development of social services
Extreme situations
Political - state policy
Structural - location of the organization in the region
Geographical - geographical location of the region
Historical - society's attitude and attitudes
Ecological
Demographic
Community activities
Features of the internal environment
Organizational/institutional - organizational flexibility (adaptation to changes)
The role of the founder
Managerial
Labor resources
Financial
Communication
Inter-institutional cooperation
Legal
Infrastructural
Levels of coping with interference:
Public
National
Individual
Organizational
Directions for ensuring sustainability:
Learning from the past
Anticipating the vision and course of action
Application of abilities and competences
Understanding the situation, situation, circumstances
Steps to overcome obstacles:
Planning - before the event
Survival - during the event
Recovery - after the event
Forecasting is a future perspective
Measures to overcome difficulties
Organizational resilience factors
Effective inter-institutional cooperation - with other organizations operating in the region and with organizations located in other regions:
with organizations providing social services
with public sector organizations
With NGOs
With educational institutions
An inspiring organizational culture that encourages personal commitment; purposeful focus of personnel on problem solving; preservation of stability; timely adaptation and maintaining balance, ensuring business continuity
Leadership; effective risk management, promoting the sharing of responsibilities; application to overcome process difficulties
Performance optimization
Empowering leadership
Strategic planning
Continuous improvement of professional competencies
Financial stability
Human resource management
Joint activities are carried out: Social field
Health
Employment activities
Guaranteed service quality; Implementation and application of new systems; application of the EQUASS quality system
means a direct link to groups of factors, measures, and drivers
means a direct link to factors, measures, and drivers
means a direct link to measures and drivers

This model is recommended for use by SSOs operating in Lithuanian regions in order to overcome difficulties and strengthen the resilience of the organization.

The conclusions are formulated at the end of the monograph:

1) After analyzing the theoretical characteristics of SSO resilience and identifying the factors influencing SSO resilience, it was revealed that:

Organizational resilience is based on four parameters: resilience as a response to unforeseen situations, resilience as a dynamic functionality, resilience as a process of adaptation to change, resilience as a return to normal operations after overcoming difficulties, and resilience as continuity in the face of opportunities for development. SSOs can overcome shocks by responding quickly and planning strategically. It is important to take actions such as prevention, preparation, assimilation, and response, while continuously building and strengthening SSO resilience. Organizational resilience is strengthened by planning before an incident, surviving during an incident, and recovering after an incident. It is necessary to prevent disruption, survive the current situation, maintain core SSO functionality, and continue operations in the future.

Key areas of SSO resilience have been identified, covering organizational characteristics, human resource management, enabling leadership, partnership and collaboration, and socio-economic characteristics. Based on these areas, fourteen groups of factors influencing the resilience of SSOs were identified, from which experts selected the 10 most important factors: continuous improvement of professional competencies, strategic planning, enabling leadership, optimization of activities, financial stability, human resource management, innovation, technology development, business continuity management, and organizational culture. These groups consist of internal and external environmental factors of organizational resilience, which help SSOs to better understand and prepare more thoroughly for unplanned external changes in the context of shocks, as well as to choose more targeted measures to overcome difficulties.

2) After revealing the characteristics of social sustainability in Lithuanian regions and identifying regional social sustainability indicators, it was established that:

The social sustainability of Lithuanian regions is characterized as a constant, long-term phenomenon related to the reduction of regional disparities and the principles of sustainable social development, including sustainable development, improvement of the state of the environment, elimination of economic and social disparities, resolution of social problems, reduction of fragmentation, and

social integration in the regions. The main indicators of social sustainability in Lithuanian regions have been identified and are essential for assessing the level of social sustainability in the regions: social, economic, ecological-energy, institutional-organizational, and demographic indicators. It has been established that in order to ensure the social sustainability of Lithuanian regions, it is important to implement interrelated ecological, social, economic, managerial, and organizational principles that enable society to meet its constantly changing needs. It was revealed that in order to avoid vulnerability and strengthen social sustainability in Lithuanian regions, sustainable management, sustainable economic growth, and the development of social sustainability are necessary.

3) **Based on the results of theoretical analysis and empirical research, a conceptual model for strengthening the resilience of SSO in the context of social sustainability in Lithuanian regions was developed:**

Based on the indicators of the empirical research results and supplementing the theoretical model for strengthening the resilience of the SSO, a conceptual model for strengthening the resilience of the SSO in the context of social sustainability in Lithuanian regions was created. The elements of this model reflect the main components of SSO resilience and social sustainability in Lithuanian regions, which help to understand the existing links and network of connections. SSO resilience and social sustainability in Lithuanian regions are influenced by external and internal environmental factors. In order to achieve social sustainability in Lithuanian regions, the resilience of SSO is strengthened first, and obstacles are overcome at the individual and organizational levels, which interact with the social and national levels in the regions. The model reveals the directions for ensuring social sustainability and the stages for overcoming obstacles, all of which interact with the factors and measures for strengthening the resilience of the social protection system, ensuring the resilience of the social protection system in the context of the social sustainability of Lithuanian regions.

Gečienė Jolita

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS – RAKTAS Į LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINĮ TVARUMĄ

Monografija – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2026. p. 204 psl.

Bibliografija 154-181 p.

Monografijoje identifikuojamos socialinių paslaugų organizacijų (SPO) atsparumo stiprinimo priemonės ir sukuriamas konceptualusis šių organizacijų atsparumo stiprinimo modelis Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Empirinis tyrimas prisidėjo prie SPO veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo, atskleisdamas, kaip galima sustiprinti SPO atsparumą. Tyrimo rezultatai leido nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius SPO gebėjimą įveikti sunkumus, bei išryškinti esmines atsparumo stiprinimo priemones. Remiantis šiais rezultatais, suformuotas konceptualusis modelis, paaiškinantis SPO atsparumui įtaką darančius veiksnius, nurodantis kryptis socialiniam tvarumui užtikrinti ir išskiriantis etapus, reikalingus trikdžiams įveikti. Modelis atskleidžia pagrindinius SPO atsparumo ir Lietuvos regionų socialinio tvarumo komponentus, sudarančius sąlygas suprasti jų tarpusavio sąsajas bei ryšių tinklą. Pasiūlytas konceptualusis modelis pasižymi praktine verte ir gali būti taikomas siekiant stiprinti SPO atsparumą Lietuvos regionuose.

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS – RAKTAS Į LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINĮ TVARUMĄ

Jolita Gečienė

Monografija

Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)
Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
El. paštas roffice@mruni.eu
www.mruni.eu

Tiražas 50 egz.

Parengė spaudai Martynas Švarcas
Redagavo UAB „Skrivanek“

Spausdino UAB „Ciklonas“
Žirmūnų g. 68, LT-09124, Vilnius
El. p. info@ciklonas.lt
www.ciklonas.lt


9 786094 881312 >