

Jolita GEČIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

**SOCIALINIŲ PASLAUGŲ
ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS
LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO
TVARUMO KONTEKSTE**

**SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)**
VILNIUS, 2023



Mykolas Romeris
universitetas

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Jolita Gečienė

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ
ATSPARUMAS LIETUVOS REGIONŲ
SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2023

Mokslo daktaro disertacija rengta 2019-2023 metais Mykolo Romerio universitete, pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Agota Giedrė Raišienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

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

Pirmininkas:

Prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S003)

Nariai:

prof. dr. Aistė Dromantaitė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S003);

prof. dr. Odeta Merfeldaitė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, edukologija, S007);

prof. dr. Andrius Stasiukynas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S003);

prof. dr. Diana Šaparnienė (Vilniaus universitetas Šiaulių akademija, socialiniai mokslai, vadyba, S003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2023 m. lapkričio 28 d. 11 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2023 m. spalio 27 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius), Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

*Mokymasis – tai vienintelis veiksmas, kurio protas niekad nebaigia, niekad nebijo
ir dėl kurio niekad nesigaili
(Leonardo da Vinci)*

PADĖKA

Dėkoju mokslinei vadovei prof. dr. Agotai Giedrei Raišienei už kartu nueitą mokslinį kelią doktorantūros studijų metu, už žinias, patarimus, supratingumą ir nuolatinį palaikymą.

Esu dėkinga recenzentėms prof. dr. Dianai Šaparnienei ir prof. dr. Skaidrei Žičkienei, kurių pastabos ir patarimai leido pagerinti disertacinį darbą.

Dėkoju prof. dr. Tadaui Sudnickui, prof. dr. Aistei Dromantaitei, prof. dr. Giedriui Jucevičiui už vertingus pastebėjimus tobulinant disertaciją.

Noriu padėkoti Mykolo Romerio universiteto akademinės bendruomenės nariams, kurių vertingos išvalgos ir padrąšinimas buvo pavyzdys einant moksliniu keliu.

Taip pat nuoširdžiai ačiū šeimos nariams, artimiesiems ir draugams. Jų supratingumas ir palaikymas leido pasiekti išsikeltus tikslus.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
PRIEDŲ SĄRAŠAS	11
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	12
ĮVADAS	14
1. ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO IR REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONSTRUKTŲ TEORINĖ ANALIZĖ	21
1.1. Organizacijų atsparumo teorinė koncepcija.....	21
1.1.1. Organizacijų atsparumo charakteristikos	22
1.1.2. Organizacijų atsparumo veiksniai	29
1.2. Regionų socialinio tvarumo teorinės charakteristikos.....	35
1.2.1. Regionų socialinio tvarumo samprata ir jos turinys	36
1.2.2. Regionų socialinio tvarumo rodikliai.....	39
1.2.3. Socialinio tvarumo atžvilgiu pažeidžiamų regionų klasifikavimas	44
1.3. Organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konstruktai teoriniu požiūriu.....	49
1.3.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas regionų socialinio tvarumo kontekste.....	49
1.3.2. Organizacijų atsparumo įtaka tvariam šalies regionų vystymuisi	57
1.4. Pirmosios dalies apibendrinimas	60
2. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMO REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA	63
2.1. Tyrimo metodologinės prielaidos.....	63
2.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo regionų socialinio tvarumo kontekste tyrimo procedūrų pagrindimas	65
2.3. Empirinio tyrimo metodologinio instrumentarijaus pristatymas.....	76
2.4. Ekspertų atrankos kriterijai ir jų charakteristikų pagrindimas.....	80
3. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMO REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	82
3.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo atskleidimas nacionaliniu lygmeniu	82
3.1.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausių veiksmų vertinimo rezultatai.....	82
3.1.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo vertinimo rezultatai regionų socialinio tvarumo kontekste.....	87

3.1.3.. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo faktoriai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste	131
3.2. Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija.....	138
3.3. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualiojo modelio suformavimas	143
IŠVADOS.....	146
REKOMENDACIJOS.....	149
LITERATŪROS SĄRAŠAS	153
PRIEDAI.....	172
DISERTACIJOS SANTRAUKA.....	189
SUMMARY	223

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacijų atsparumo etapai.....	28
2 lentelė. Organizacijų atsparumo veiksniai	31
3 lentelė. Organizacijų atsparumo veiksniai pagal svarbą.....	35
4 lentelė. Socialinio tvarumo rodikliai regionuose.....	42
5 lentelė. Veiksniai, darantys įtaką regionų pažeidžiamumui.....	47
6 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų problemos ir galimi sprendimo būdai (I)	54
7 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų problemos ir galimi sprendimo būdai (II).....	55
8 lentelė. Ekspertų sociodemografiniai duomenys.....	69
9 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys	74
10 lentelė. Struktūrinių lygčių modelio (SEM) rezultatai	79
11 lentelė. Ekspertinio vertinimo porinio palyginimo matricų suderinamumo santykis	83
12 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai pagal svarbumą... 83	
13 lentelė. Veiksmų svoriai pagal ekspertų įverčius nuo 1 iki 4 vietas	85
14 lentelė. Veiksmų svoriai pagal ekspertų įverčius nuo 5 iki 8 vietas	85
15 lentelė. Veiksmų svoriai lyginant ekspertų įverčius ir bandomojo tyrimo rezultatus	86
16 lentelė. Sudarytų faktorių ryšiai – koreliacijos koeficientai	88
17 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo intensyvumas	90
18 lentelė. Veiklų vykdymas su partneriais	91
19 lentelė. Ryšiai tarp sudarytų faktorių.....	92
20 lentelė. Ryšiai tarp sudarytų faktorių nustatant veiklos vykdymo vietos reikšmes	93
21 lentelė. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vietovių, kuriose veikia organizacijos.....	94
22 lentelė. Vadovo svarstymo išvykti dirbti į kitą vietovę reikšmės.....	96
23 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (F1–F5)	97
24 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (privatus, viešasis)	99

25 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (privatus, NVO, viešasis, kitas).....	100
26 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (privatus, NVO, kitas, viešasis).....	102
27 lentelė. Organizacijų pasiskirstymas pagal gyvavimo trukmę	103
28 lentelė. Organizacijų pasiskirstymas pagal vadovų darbo trukmę	105
29 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal vadovų darbo laiko trukmę.....	106
30 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (F1–F5).....	107
31 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (mažos ir vidutinės).....	109
32 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (vidutinės ir didelės).....	110
33 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijose patiriami sunkumai	111
34 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijoje taikomos priemonės.....	113
35 lentelė. Organizacijos sukurti visiškai nauji, niekur kitur netaikyti procesai.....	117
36 lentelė. Adaptuoti kitose organizacijose taikyti procesai	117
37 lentelė. Dalis organizacijos sukurtų ir dalis adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų.....	117
38 lentelė. Ekstremalios situacijos valdymo procesai	118
39 lentelė. Regione, kuriame organizacija yra, dažniausiai taikomi procesai.....	118
40 lentelė. Kitas variantas	118
41 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas yra nepalankioje geografinėje padėtyje.....	120
42 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos vietą ir regiono padėtį.....	121
43 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas nepasižymi išskirtiniais gamtiniais ištekliais	122
44 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas nepasižymi išskirtiniais ekologiniais ištekliais	122
45 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas nepasižymi tvarių ekologinių išteklių naudojimu.....	123
46 lentelė. Chi kvadrato testai, kai regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra	125
47 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra	126

48 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal regiono socialinių paslaugų plėtrą (bendros veiklos)	127
49 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal regiono socialinių paslaugų plėtrą (tarpinstitucinis).....	128
50 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal regiono socialinių paslaugų plėtrą	129
51 lentelė. Skurdo rizikos lygis regionuose	132
52 lentelė. Materialinio ir socialinio nepritekliaus lygis regionuose.....	133
53 lentelė. Savivaldybių biudžeto, skiriamo socialinei apsaugai, išlaidos.....	134
54 lentelė. Regionų teritorija (žemės plotas).....	136

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Atsparumo reikšmės pagrindimas	25
2 paveikslas. Organizacijų atsparumo įtakos veiksnių modelis	34
3 paveikslas. Regionų pažeidžiamumui įtaką darantys veiksniai.....	48
4 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste teorinis modelis.....	61
5 paveikslas. Empirinio tyrimo organizavimo etapai	66
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	71
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	71
8 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų pasiskirstymas pagal regionus	72
9 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų pasiskirstymas pagal veiklos vykdymo vietą	73
10 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų pasiskirstymas pagal sektorius	73
11 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių organizacijoje.....	74
12 paveikslas. Struktūrinių lygčių modelio (SEM) rezultatų schema.....	80
13 paveikslas. Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos sukeltų sunkumų atveju.....	84
14 paveikslas. Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai karo prieš Ukrainą sukeltų sunkumų atveju.....	84
15 paveikslas. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	87
16 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų bendradarbiavimo tinklas.....	89
17 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos vykdymo vietą	94
18 paveikslas. Duomenys apie socialinių paslaugų organizacijos vadovų ketinimą išvykti iš regiono.....	95
19 paveikslas. Priežastys, lemiančios vadovų planus išvykti iš regiono	97
20 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos priklausymą sektoriui (F2).....	98
21 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos priklausymą sektoriui (F3).....	100
22 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos priklausymą sektoriui (F4).....	101

23 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų gyvavimo trukmės rodikliai	103
24 paveikslas. Vadovų darbo trukmės rodikliai	104
25 paveikslas. Vadovų darbo trukmės organizacijoje reikšmės	106
26 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų dydžio pagal darbuotojų skaičių reikšmės (F1).....	108
27 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų dydžio pagal darbuotojų skaičių reikšmės (F5).....	110
28 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijose diegiamų procesų rodikliai.....	116
29 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijos pažeidžiamumas regiono atžvilgiu.....	119
30 paveikslas. Socialinių paslaugų plėtros reikšmės (F2).....	128
31 paveikslas. Socialinių paslaugų plėtros reikšmės (F3).....	129
32 paveikslas. Socialinių paslaugų plėtros reikšmės (F4).....	130
33 paveikslas. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	131
34 paveikslas. Lietuvos Respublikos gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes 2022 m.....	136
35 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis	144

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo anketa	172
2 priedas. Tyrimo anketos teorinis pagrindimas.....	179
3 priedas. Faktoriinė analizė.....	186
4 priedas. AHP prioritetų skaičiuoklė.....	187

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Atsparumo veiksniai – organizacijose formuojami skirtingi elementai, padedantys joms sėkmingai susidoroti su netikėtomis situacijomis (Magis, 2010; Geoffroy, Rigaud ir Guarnieri, 2016).

COVID-19 pandemija – naujos, sunkaus ūminio kvėpavimo takų užkrečiamos ligos COVID-19, kurią sukelia koronavirusas SARS-CoV-2, išplitimas pasauliniu mastu (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2020).

Darnus vystymasis – tai vystymasis, užtikrinantis geresnę gyvenimo kokybę tiek dabartinei, tiek ir ateities kartoms, įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija. Darna vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro 3 lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2003).

Ekstremali situacija – padėtis, kuri atsiranda dėl gamtinio, techninio, ekologinio ar socialinio pobūdžio priežasčių ar karo veiksmų ir sąlygoja staigų bei didelį pavojų žmonių gyvybei, turtui, gamtai (arba žmonių žūtį, sužalojimą ar turtinius nuostolius) (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2020).

EQUASS – Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema (*The European Quality in Social Services* (liet. Europos socialinių paslaugų kokybė)), paplitusi visoje Europoje; ją sukūrė ir nuolatos tobulina Europos reabilitacijos platforma (EQU-ASS, 2017).

Instrumentarijus (lot. *instrumentarium*) – metodinių ir techninių priemonių, naudojamų vykdant tyrimus, sistema. Instrumentarijų sudaro įvairūs dokumentai (pirminių duomenų rinkimo instrukcijos, apklausos lapai, protokolų formos ir kita) (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2017).

Karo prieš Ukrainą atvejįs – Rusijos invazija į kaimyninę šalį Ukrainą, laikoma didžiausia nuo Antrojo pasaulinio karo, 2022 m. vasario 24 d. Rusijos prezidento Vladimiro Putino nurodymu pradėta Rusijos ginkluotųjų pajėgų karinė ataka (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2022).

Krizių valdymas – koordinuota valstybės institucijų veikla, kuria siekiama pašalinti krizes sukėlusias priežastis, sumažinti krizių poveikį ir atkurti įprastą padėtį (Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcija, 2012).

Organizacijų atsparumas – organizacijų reagavimas į sukrėtimus, gebėjimas planuoti, prisitaikyti prie esamos situacijos, išlaikyti savo pagrindinį funkcionalumą, įveikti sunkumus, toliau tęsti veiklą ar tapti dar stipresnėms atsiradusių pokyčių kontekste.

Regionas – vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama regioninė politika (Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, 2000).

Regiono socialinis tvarumas – struktūrų ir funkcijų nuoseklumas, stabilumas, tęstinumas ir ilgaamžiškumas, susijęs su išteklių tausojimu bei tarpusavyje susijusių biologinių, ekologinių, socialinių, ekonominių ir politinių principų įgyvendinimu regione (Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, 2000).

Rizikų valdymas – procesas, kai identifikuojamos, įvertinamos, stebimos ir

kontroliuojamos visos patiriamos rizikos (McNeil, Frey ir Embrechts, 2015).

Socialinis tvarumas – tęstinis procesas, atspindintis struktūrų ir funkcijų nuoseklumą, stabilumą, tęstinumą bei ilgaamžiškumą ir susijęs su išteklių tausoju. Tai darni pilietinės visuomenės raida, skatinanti palankią aplinką, kultūriškai ir socialiai skirtingų visuomenės grupių gyvenimui kartu, siekiant socialinės integracijos, gerinant visų gyventojų sluoksnių gyvenimo kokybę (Davidson, 2010; Hagebakken, Reimers ir Solstad, 2021).

Socialinių paslaugų organizacijos – valstybės, savivaldybių (viešosios, biudžetinės įstaigos), nevyriausybines (asociacijos, labdaros ir paramos fondai, religinės bendruomenės ar bendrijos (centrai)) ir privačios įstaigos (akcinės bendrovės, uždarojos akcinės bendrovės, individualios įmonės), 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 (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas, 2006; Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

Tvarumas – išteklių valdymas, atitinkantis dabarties poreikius ir nepažeidžiantis ateities kartų galimybės tenkinti savuosius poreikius, atsižvelgiant į socialinę ir ekonominę plėtrą bei rūpinimąsi aplinka (Sachs, 2015).

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Organizacijų atsparumas įgyja vis didesnę svarbą organizacijoms veikiant neapibrėžtumų aplinkoje, siekiant prisitaikyti prie netikėtai užklupusių pokyčių ir toliau sėkmingai funkcionuoti. Mokslinėje literatūroje plėtojama tiek atsparumo, tiek tvarumo problematika. Dažniau analizuojami ekonominio atsparumo aspektai, o socialinio tvarumo ir organizacijų atsparumo problematika aptariama rečiau. Pasigendama empiriniais tyrimais pagrįstų rekomendacijų, kaip sustiprinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste. Suprasti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo procesus regiono socialinio tvarumo kontekste svarbu ir dėl to, kad neretai panašiais pajėgumais ir ištekliais pasižyminčios, panašiai vystymosi etape esančios, tomis pačiomis ekonominės aplinkos sąlygomis ir tame pačiame regione veikiančios skirtingos organizacijos, patyrusios krizines situacijas ir susidūrusios su nepalankiais įvykiais, nevienodai sėkmingai įveikia sunkumus ir toliau efektyviai funkcionuoja (Raišienė, Bilan, Smalskys ir Gečienė, 2019). COVID-19 pandemija paralyžiavo daugumą ekonomikos sektorių, paveikė tiek verslo, tiek viešąsias, tiek paslaugų sektoriaus organizacijas. Tačiau didžiausių sukretimų patyrė su didesnės rizikos klientais dirbančios, mažiausiu atsparumu pasižyminčios socialines paslaugas teikiančios organizacijos (Shepherd ir Williams, 2022). Mažiausiu atsparumu pasižyminčios organizacijos yra pasmerktos žlugti. Siekiant to išvengti, svarbu nustatyti, kurie atsparumo 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 organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus teoriškai ir praktiškai tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu ir atliepia valstybės mokslinių tyrimų poreikį. Mokslinės diskusijos ir jų metu kylantys klausimai – kodėl vienos organizacijos, patyrusios sunkumus, 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? – pagrindžia temos aktualumą. Tad organizacijų atsparumas tampa ypač svarbiu aspektu siekiant užtikrinti 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 Komisijos komunikatas, 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 pačių organizacijų gebėjimo esant sudėtingoms aplinkybėms išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą, sukurti turimus išteklius ir kompetencijas, valdyti poreikius ir stiprinti atsparumą. Kaip rodo tyrimai, veikdamos vienos 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 įtaką daro ir organizacijų atsparumo stiprinimas, moksliniai tyrimai prisidėtų prie valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ (2012) sumanaus valdymo ir socialinės politikos srities, taip pat prie socialinių paslaugų organizacijų veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo bei Baltojoje knygoje (2017) suminėtų socialinių, ekonominių, demografinių ir kitų iššūkių regionuose įveikos.

Taigi, socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus tyrimų objektas ir teoriniu, ir praktiniu požiūriais. Todėl šis disertacinis darbas aktualus siekiant nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo priemones regionų socialinio tvarumo kontekste ir sukurti konceptualųjį socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelį.

Mokslinis darbo naujumas ir jo reikšmė

Darbo naujumą atskleidžia tai, kad nagrinėjamų atsparumo veiksnių įtaka siekiant organizacijų atsparumo kaip tyrimo objektas mokslinėje literatūroje yra gana naujas. O analizuojant organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste problema apskritai nuodugniau netyrinėta. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) pažymima, kad šiandieniniame pasaulyje sparčios kaitos kryptys nėra tiksliai prognozuojamos, todėl sudėtinga iš anksto numatyti ir greitai sukurti reikiamas pritaikymo priemones. Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje (Baltoji knyga, 2017) darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 m. 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. Viešųjų paslaugų aplinka taip pat tampa kompleksiškesnė, pokyčiai intensyvėja, ribos tarp politikos sričių nyksta, šiame kontekste pereinama nuo reaktyvaus prie proaktyvaus paslaugų teikimo identifikuojant poreikius ir sudėtingesnes, sunkiau nuspėjamas grėsmes, kad būtų užtikrintas kokybiškas paslaugų teikimas (Andersson ir Koster, 2011). Dėl to socialinės politikos ir viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo bei ilgalaikio tvarumo poreikis auga („Lietuva 2030“, 2012). Ilgalaikio tvarumo siekį pabrėžia Europos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija (2020). Taigi, siekiant ilgalaikio socialinio tvarumo, svarbu stiprinti pažangius socialinius modelius, įgyjant naujų įgūdžių, kurie įgalina valstybinio, privataus ir nevyriausybinio sektorių organizacijas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Disertacijos tyrimai atliekami pastarųjų metų – 2019 m. pasaulį sukrėtusios COVID-19 pandemijos ir

2022 m. karo prieš Ukrainą atveju – įvykių, kurie paveikė šalies regionus ir socialinių paslaugų organizacijas, akivaizdoje.

Pasaulyje atlikti tyrimai disertacijos tema / temos iširtumas – organizacijų atsparumo problemas atskirai analizuojančių mokslinių tyrimų gausu, tačiau Lietuvoje nei socialinis tvarumas, nei socialinių paslaugų organizacijų atsparumas reikšmingesniu moksliniu iširtumu nepasižymi. Organizacijų atsparumo terminas, atsparumo teorinės ir empirinės perspektyvos, atsparumas ir prisitaikymas plačiau analizuojami šių mokslininkų: Holling (1973), Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Holling ir Walker (2002), Sheffi ir Rice (2005), Folke (2006; 2016), Vogus ir Sutcliffe (2007), McManus, Seville, Vargo ir Brunson (2008), Sheffi (2008), Bhamra, Dani ir Burnard (2011), Lengnick-Hall, Beck ir Lengnick-Hall (2011), Zhang ir Liu (2012), Arsovski, Aleksic, Stefanovic ir Tadic (2012), Chandra, Williams, Plough, Stayton, Wells, Horta ir Tang (2013), Lengnick-Hall ir Inocencio-Gray (2013), Sanchis ir Poler (2013), Gilly, Kechidi ir Talbot (2014), Vogus, Rothman, Sutcliffe ir Weick (2014), Tadić, Aleksić, Stefanović ir Arsovski (2014), Seville, Van Opstal ir Vargo (2015), Woods (2015), Folke, Biggs, Norström, Reyers ir Rockström (2016), Brown, Seville ir Vargo (2017), Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd ir Zhao (2017), Burnard, Bhamra ir Tsinopoulos (2018), Duchek (2018; 2020), Burnard ir Bhamra (2019), Morales, Martínez, Gómez, López ir Torres-Argüelles (2019), Gečienė ir Raišienė (2019), Goldschmidt, Paiva ir Irigaray (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), Wided (2022), Bradley ir Alamo-Pastrana (2022), Yu, Yuan, Han, Li ir Li (2022), Gerschberger, Ellis ir Gerschberger (2023) ir kt. Minėtų autorių tyrimais nustatyta, kad atsparumo požiūris pabrėžia pusiausvyrą, emocinius, pažinimo, santykių ir struktūrinius mechanizmus, sudarančius organizacijų atsparumą. Tyrejai pasiūlė tris vienas po kito einančius atsparumo etapus: numatymas, įveikimas ir prisitaikymas ir pateikė 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 kai kurie pagrindiniai atsparumo rodikliai apima suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir pareigas, pavojingus įvykius ir jų pasekmes bei atkūrimo prioritetus. Tyrimais pagrįsti bendri elementai, susiję su sprendimų priėmimu sutrikimo pradžioje, ir paaiškinti procesai, vedantys į atsparumo ugdymą. Atskleisti trys svarbiausi organizacijos gebėjimų ugdymo elementai: specifiniai pažintiniai gebėjimai, elgesio ypatybės ir kontekstinės sąlygos. Atlikti tyrimai identifikavo unikalias darbo kryptis, susijusias su krizių valdymu, paaiškino krizės ir atsparumo sąveiką kaip dinamišką procesą, nustatė esminį strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo ir krizių valdymo ryšį.

Tyrimus minėti autoriai atliko verslo įmonėse, NVO, ekologinėse, technologinėse, gamybinėse, inžinerinėse ir ekonominėse sistemose. O socialinių paslaugų organizacijų atsparumas nebuvo tirtas, taigi mokslinių duomenų analizėje lieka žinių apie socialinių paslaugų organizacijų atsparumą spraga.

Susidomėjimas socialinio tvarumo tema regionuose yra augantis, šio fenomeno teorines ir empirines perspektyvas analizuoja daug autorių: Swanstrom (2008), Ramos (2009), Bristow (2010), Ramos ir Caeiro (2010), Clark, Huang ir Walsh (2010), Bristow ir Healy (2014), Liu, Mooney, Hull, Davis, Gaskell, Hertel, Lubchenco, Seto, Gleick, Kremen ir Li (2015), McCann ir Ortega-Argilés (2015), Martin, Sunley, Gardiner ir Tyler (2016), Boschma (2015; 2017), Eizenberg ir Jabareen (2017), Storper (2018), Dawley, MacKinnon ir Pollock (2019), Giannakis ir Bruggeman (2020), McCann (2020), Tolstykh, Gamidullaeva, Shmeleva, Woźniak ir Vasin (2020), Korhonen, Koskivaara, Makkonen, Yakusheva ir Malkamäki (2021), Gečienė (2021b), Zekan, Weismayer, Gunter, Schuh ir Sedlacek (2022), Grybauskas, Stefanini ir Ghobakhloo (2022), Grum ir Grum (2023), Zhou, Wang, Yu (2023), Serbanica ir Constantin (2023) ir kt. Minėtų autorių tyrimais nustatyta, kad regioninės plėtros politikoje ir toliau vyrauja siauras konkurencingumo diskursas, kuris turi 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 turi žmogiškojo faktoriaus vaidmuo, gamtos išteklių, pažangios technologijos. Tyrimais nustatytas ekologijos inovacijų ir regioninio tvarumo ryšys, atskleista socialinių ir ekonominių bei aplinkos ryšių svarba kuriant socialinio tvarumo sprendimus.

Kaip rodo minėtų autorių pateiktos išvagos, trūksta teorinių žinių ir empirinių tyrimų, analizuojančių socialinį tvarumą Lietuvos regionuose. Tyrimai socialinio tvarumo tema atlikti įvairiose pasaulio šalyse įvairiu laikotarpiu, tačiau pasigendama mokslinių tyrimų, pastarųjų metų pasaulinių nelaimių, COVID-19 pandemijos ir karo Ukrainoje, kontekste.

Sisteminių požiūrį apie tvarumą ir atsparumą bei struktūrinius regioninių organizacijų pokyčius nagrinėjo Fiksel (2006), Beck (2009); Olsson, Galaz ir Boonstra (2014), Jauhiainen (2014), Fiksel, Polyviou, Croxton ir Pettit (2015), Elmqvist, Andersson, Frantzeskaki, McPhearson, Olsson, Gaffney, Takeuchi ir Folke (2019), Balugani, Butturi, Chevers, Parker ir Rimini (2020), Gečienė (2020), Ivanov (2022), Reyers ir kt. (2022), Carissimi, Creazza, Colicchia (2023) ir kt. Minėti autoriai nustatė, kad ir tvarumas, ir atsparumas sutelkia dėmesį į didelius, išsamius ir konkrečius tikslus, kurie pasiekiami laikantis strategijų. Jie identifiko, kaip atsparumas ir didesnis dėmesys socialinėms ir ekologinėms sistemoms gali prisidėti prie esamų socialinio tvarumo pokyčių. Atskleista, kad siekiant tvarumo atsivėlgama 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 pastebėta, kad mokslinėje literatūroje autoriai atkreipia dėmesį į tokias organizacijų atsparumo problemas: kokiomis priemonėmis stiprinamas organizacijų atsparumas, kokia yra organizacijų planavimo sistema siekiant atsparumo, kokia yra socialinės atsakomybės svarba organizacijų atsparumui, koks yra organizacijos kultūros poveikis atsparumui, kokios yra organizacinių pokyčių teorijos, kokios organizacijų atsparumo perspektyvos, kaip informacinių ir ryšių technologijų panaudojimas daro įtaką organizacijų atsparumui, kokios yra organizacijų strategijos, kokia organizacijų įvairovė, kaip valdomi organizacijos veiklos procesai, koks yra regioninio tvarumo supratimas, koks regionų strateginis valdymas, kokia regionų tvarumo prasmė atskirose srityse, kokios regioninės ekonomikos plėtros teorijos, kokie regionų ekonomikos pritaikomumo skirtumai, kaip vertinamas Lietuvos regionų ekonominis dinamiškumas, koks Lietuvos regionų netolygus ekonominis augimas ir jį lemiančios priežastys, kokios Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys, kaip vertinamas regionų patrauklumas ir darnus vystymasis ir kt. Vis dėlto tyrimų, nagrinėjančių socialinių paslaugų organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, nepavyko aptikti, atlikti tyrimai atskleidžia atsparumo ir tvarumo sąvokas, tačiau trūksta tyrimų, kurie sutelktų dėmesį į sudėtingą organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konceptą ir atskleistų socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimą Lietuvos regionuose.

Mokslinė problema formuluojama klausimu: kaip užtikrinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, esant ekstremalioms situacijoms ir nenumatytiems atvejams šalyje?

Disertacijos objektas – socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas Lietuvos regionuose.

Tikslas – atlikus organizacijų atsparumo teorinę analizę regionų socialinio tvarumo kontekste ir išnagrinėjus empirinių tyrimų rezultatus, suformuoti konceptualųjį socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo modelį.

Sprendžiami uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijų atsparumo teorines charakteristikas, nustatant atsparumui įtaką darančius veiksnius.
2. Atskleisti regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius.
3. Identifikuoti svarbiausius socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksnius ir atskleisti organizacijų atsparumui įtaką darančius faktorius Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.
4. Remiantis teorine analize ir empirinių tyrimų rezultatais, parengti organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

Mokslinio tyrimo metodai. Disertacijos tikslui pasiekti taikomas mišrus tyrimo metodas. Atlikta mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir apibendrinimas. Diskusiniame kontekste apibūdinami regionų socialinio tvarumo teoriniai aspektai, išsiaiškunami svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai. Atliekant statistinių duomenų analizę atskleidžiamos organizacijų atsparumo stiprinimo priemonės regionų

socialinio tvarumo kontekste.

Sprendžiant disertacijos uždavinius atliekami empiriniai tyrimai tokiais etapais: 1) sudaroma tyrimo metodologija, formuluojami tyrimo tikslai ir uždaviniai, atliekamas pilotinis tyrimas – socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų apklausa, siekiant nustatyti svarbiausius organizacijų atsparumo veiksnius; 2) remiantis pilotinio tyrimo rezultatais atliekamas kokybinis tyrimas analitinio hierarchinio proceso (AHP) metodu – ekspertai lygina vertinamus organizacijų atsparumo veiksnius ir nuostato, kuris yra svarbesnis už kitą dviem ekstremalios situacijos atvejais: a) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus; b) turint mintyje karo prieš Ukrainą situacijos keliamą potencialią riziką Lietuvos regionams. Prieš atliekant kiekybinį tyrimą atliekamas bandomasis tyrimas, kuriuo patikrinama tyrimo metodika, įvertinamas klausimyno patikimumas bei validumas ir pakoregavus klausimyną atliekamas kiekybinis tyrimas, apklausa internetu, tyrimu matuojamas organizacijų atsparumas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose; 3) atliekama kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenų analizė; 4) atliekama regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinė analizė; 5) apibendrinami tyrimų rezultatai, suformuluojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos.

Empirinio tyrimo metu gautiems rezultatams analizuoti taikomi daugiamačiai statistiniai metodai – aprašomoji statistika (absoliutūs ir procentiniai dažniai, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai), tiriamaoji faktorinė analizė, koreliacinė analizė, patikimumo analizė (Cronbach o alpha).

Teorinių ir empirinių tyrimų pagrindu sukuriamas konceptualusis socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis.

Ginamieji disertacijos teiginiai:

1. Siekiant įveikti sunkumus ekstremalių situacijų metu, socialinių paslaugų organizacijoms yra svarbu planuoti veiklą, laiku prisitaikyti prie ekstremalios situacijos sukeltų sunkumų ir užtikrinti organizacijos atsparumą, kuriam įtaką daro organizacijų atsparumo veiksniai: rizikos valdymas, strateginis planavimas, kompetencijų tobulinimas, įgalinanti lyderystė.
2. Organizacijoms sudėtinga įveikti sunkumus ir stiprinti atsparumą, jei regione, kuriame veikia organizacija, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, neplėtojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Kiekybinio tyrimo hipotezės

1. Organizacijų atsparumas yra susijęs su regionų socialiniu tvarumu – didėjant socialinių paslaugų organizacijų atsparumui, didėja ir regionų socialinis tvarumas.
2. Užtikrinti organizacijų atsparumą ir įveikti sunkumus padeda tarpinstitucinis bendradarbiavimas – stiprėjant tarpinstituciniam bendradarbiavimui, stiprėja organizacijų atsparumas.
3. Organizacijų dydis ir tipas daro skirtingą įtaką organizacijų pasirengimui įveikti ekstremalias situacijas ir užtikrinti atsparumą.

Darbo struktūra

Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Įvade pagrindžiama tiriamoji problema, apibrėžiamas darbo aktualumas, tikslas, uždaviniai, darbo naujumas ir jo reikšmė bei temos iširtumas, pateikiami ginamieji disertacijos teiginiai, kiekybinio tyrimo hipotezės ir mokslinio tyrimo metodai.

Pirmojoje darbo dalyje atliekama teorinė organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konstruktyvų teorinė analizė, aprašomi disertacijos tema Lietuvoje ir užsienyje atlikti moksliniai tyrimai, atskleidžiama nagrinėjamos temos problematika.

Antrojoje dalyje pateikiama darbo metodologija, atskleidžiamos tyrimo metodologinės prielaidos, pristatomas socialinių paslaugų organizacijų atsparumo regionų socialinio tvarumo kontekste empirinio tyrimo instrumentarijus.

Trečiojoje dalyje pristatomi gautieji tyrimų rezultatai ir jų apibendrinimas. Pateikiamas konceptualusis socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis.

Disertacijos santraukoje apibrėžiama disertacijoje nagrinėjama mokslinė problema, išdėstomi mokslinio darbo tikslai ir uždaviniai, atskleidžiamas darbo mokslinis naujumas, pateikiama tyrimų metodika, svarbiausi rezultatai ir jais pagrįstos išvados.

1. ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO IR REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONSTRUKTŲ TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pristatoma atlikta mokslinės literatūros, kurioje nagrinėjamos organizacijų atsparumo charakteristikos, analizė, apibrėžiama atsparumo sąvoka, su-
laukianti skirtingų sričių mokslininkų dėmesio ir traktuojama kaip tarpdisciplininė
konceptija. Atsparumas apibrėžiamas kaip sėkmingas reagavimas į nelaimės, prisitai-
kymas prie kylančių iššūkių ir sukrėtimų įveikimas. Atsižvelgiant į organizacijų at-
sparumo temos įvairovę ir reikšmingumą, išskirti svarbiausi organizacijų atsparumo
veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumui. Nagrinėjamos regionų socialinio
tvaramo teorinės charakteristikos, kurių pagrindu atskleidžiama regionų socialinio
tvaramo samprata ir jos turinys. Regionų socialinis tvarumas pristatomas kaip tęs-
tinis procesas, susijęs su išteklių tausojuimu, siekiant socialinės integracijos, gerinant
visų gyventojų sluoksnių gyvenimo kokybę regione. Nustatant instrumentus tvarumui
stiprinti, identifikuojami rodikliai, svarbūs regionų socialinio tvaramo vertinimui, ir
apibrėžiami pagrindiniai regionų pažeidžiamumą nusakantys kriterijai, į kuriuos atsi-
žvelgiant klasifikuojami regionai ir apibūdinamas organizacijų atsparumo stiprinimas
regionų socialinio tvaramo kontekste teoriniu požiūriu.

1.1. Organizacijų atsparumo teorinė koncepcija

Sprendžiant pirmąjį disertacijos uždavinį, šiame skyriuje (1.1) analizuojamos or-
ganizacijų atsparumo teorinės charakteristikos, nustatomi atsparumui įtaką darantys
veiksniai. Organizacijų atsparumo terminas remiasi mokslinė ekologijos, sociologi-
jos ir psichologijos sričių literatūra. Taip pat moksliniuose šaltiniuose atskleidžiama,
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 atsigausti po nepageidaujamų įvykių
(Kantur, 2015), mokantis iš tų situacijų judėti į priekį ir padidinti organizacijos adap-
tacinę gebėjimą valdyti netikėtumus (Griffin ir Grote, 2020). Todėl šiuolaikinės vady-
bos uždavinys – rasti ir aktyviai taikyti naujas pokyčių valdymo formas ir metodus,
siekiant organizacijų atsparumo. Teoriškai „atsparumas“ vis labiau apibūdinamas kaip
daugialypė koncepcija. Išskiriami keli teoriniai požiūriai:

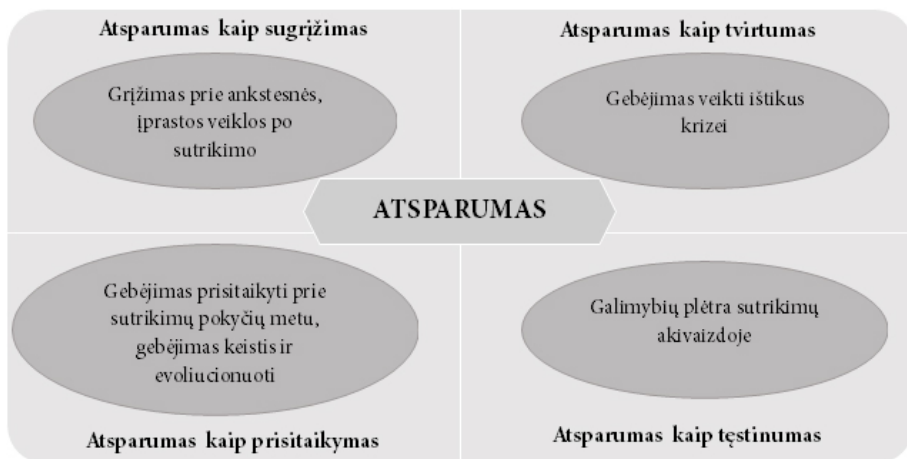
- atsparumo kaip daugialypio konstrukto požiūrio besilaikantys autoriai (Chan-
dra ir kt., 2013) siekia išplėsti atsparumo koncepciją į daugelį sričių;
- atsparumo kaip veiklos tūšos požiūrio besilaikantys autoriai (Sheffi ir Rice,
2005; Holcomb, Ponomarov ir Manrodt, 2011) į atsparumo sąvoką įtraukė or-
ganizacijų veiklos kūrimą ir analizavo į klientą orientuotas perspektyvas;
- atsparumo kaip numatymo ir reagavimo į pokyčius požiūrio autoriai (Gulati,
Puranam ir Tushman, 2012) atsparumą pagrindžia kaip organizacijos sugebėji-
mą nuolat numatyti arba greitai reaguoti į pokyčius ir neramumus.

Šiame skyriuje 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 nuolatiniais sunkumams.

1.1.1. Organizacijų atsparumo charakteristikos

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

Atsparus reiškia nepasiduodantis išorės veikimui, turintis imunitetą (Lietuvių kalbos žodynas). Anglų kalboje žodis „atsparus“ yra *resilience*. Atsparumo terminas atsirado XX a. ekologijos srityje ir reiškė siekį užfiksuoti skirtingą subjektų gebėjimą reaguoti ir susidoroti su neaiškiais ir greitais pokyčiais (Holling, 1973). Nuo 1990 m. atsparumas buvo taikomas daugiadiscipliniuose kontekstuose – socialiniuose moksluose, inžinerijoje, ekonomikoje, psichologijoje ir kt. (Mallak, 1998). Mokslinėje literatūroje atsparumui apibūdinti pasirenkami įvairūs apibrėžimai, vieni autoriai atsparumą nagrinėja kaip sugebėjimą sugrįžti į stabilią pusiausvyrą ir vengti lūžio taško (Rudolph ir Repenning, 2002). 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 ekstremalių situacijų atveju, 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. Atsparumo terminui apibendrinti galima išskirti keturis atsparumo reikšmių pagrindimus (1 pav.).



1 paveikslas. Atsparumo reikšmės pagrindimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rudolph ir Repenning (2002); Gallos (2008); Erol ir kt. (2010)

1 pav. pateiktos keturios atsparumo reikšmės gali būti suprantamos kaip skirtingos ekstremalių situacijų sukeltų sunkumų išgyvenimo ir įveikimo formos. Nustatyta, kad atsparumo terminui 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. (Bento, Garotti ir Mercado, 2021).

Mokslinėje literatūroje įsitvirtina sąvoka „**organizacijos atsparumas**“. Ją analizuoja labiausiai toje srityje pasižymėję tyrėjai: Balugani ir kt. (2020), Rudolph ir Repenning (2002), Gittell ir kt. (2006), Norris ir kt. (2008), Chandra ir kt. (2013), Gilly ir kt. (2014), Salehi ir Veitch (2020), Sanchis ir kt. (2020), Ruiz-Martin, Lopez-Paredes ir Wainer (2018). Organizacijos atsparumas yra gana aktuali sritis, ji integruoja daugelį tyrimų ir praktikos sričių, įskaitant sunkumų įveikimą, pokyčių valdymą, organizacijos saugumą, organizacijos kultūrą, lyderystę ir veiklos tęstinumą (Istiqaroh, Usman ir Harjanti, 2022). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (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 suteikia skirtingą – trumpalaikį ir ilgalaikį – poveikį organizacijų atsparumui, o dideli sutrikimai palieka ilgalaikius pėdsakus organizacijai (Foss, 2021). 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 nuo netikėtų, stresinių, nepalankių situacijų ir grįžti į pirminę būklę, dažnai siejamą su gebėjimu adaptyviai interpretuoti ir veikti (Pasteur, 2011). 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 plėtojant veiklą (Hepfer ir Lawrence, 2022). Tai dinamiškas procesas, apimantis teigiamą adaptaciją reikšmingų nesėkmių kontekste, nustatant trikdžius, prie kurių galima prisitaikyti ir atsigausti po jų (Chen, Xie ir Liu, 2021).

Pirmuoju atveju organizacijoms svarbu įveikti sunkumus ir sustiprėti, todėl jų atsparumą galima laikyti gebėjimu teigiamai koreguoti savo veiksmus sudėtingomis sąlygomis, ir dėl to organizacijos sustiprėja ir tampa išradingesnės (Vogus ir kt., 2014). Siekiant įveikti sunkumus, reikalingi neatidėliotini veiksmai, informacijos teikimas laiku, 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 atsigausti po netikėtų, stresinių, nepalankių situacijų ir tęsti veiklą ten, kur baigė (Fiksel ir kt., 2015). Antruoju atveju organizacijoms svarbu, pasikeitus aplinkybėms, dinamiškai sukurti 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 šaltinių aptikti ir pašalinti arba jų neigiamam poveikiui sumažinti (sušvelninti). Vadinausi, organizacijos, veikdamos ekstremalioje aplinkoje, siekdamos prisitaikyti ir valdyti pokyčius bei atsigausti po sukrėtimų, turi nuolat kurti atsparumą. Atsparumas yra kuriamas atsižvelgiant į aplinkybes, dinamiškas sąlygas ir pamokas, įgytas iš kiekvienos organizacijos unikalioms patirties (Baram, 2019).

Prasidėjus 2020 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 ne tokių 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.

Vis dėlto organizacijų atsparumo esmė nėra vien tik sugebėjimas 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 ir prisitaiko prie aplinkos pokyčių (Hillmann ir Guenther, 2021). Taigi, norint sukurti priemones nepalankioms situacijoms įveikti, būtina pasitelkti sisteminių mąstymą, reaguoti į nelaimės, 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, 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 organizacijų atsparumas yra sąveikos procesas, nukreiptas į pozityvius padarinius (Lissack ir Letiche, 2002). Tai yra veiksminga socialinėje aplinkoje, kur organizacijos tarpusavyje susijusios dėl savo sugebėjimo išnaudoti netikėtus iššūkius ir prisitaikyti prie pokyčių (Lengnick-Hall ir Inocencio-Gray, 2013). Organizacijų atsparumo siekis reikalauja nuolatinių pastangų, priklausančių ne tik nuo jų pasirengimo, lyderių vadybinių sprendinių užtikrinimo, bet ir nuo žmogiškojo kapitalo, darbuotojų ir jų sąveikos su vadovais (Lv, Wei, Li ir Lin, 2019). Per individualių žmonių sąveiką galėtų stiprėti organizacijų atsparumas, prie kurio prisideda darbuotojų ir darbdavio elgesys – organizacijos atsparumas priklauso ir nuo kiekvieno organizacijos nario, ir nuo pačios organizacijos aplinkos (Mitsakis, 2020). Taigi, ilgalaikius teigiamus pokyčius įgyvendinti organizacijoje galima pasitelkus efektyvią tarpasmeninę darbuotojų ir vadovų sąveiką. Priimant vadybinius sprendimus ekstremalios situacijos metu, labai svarbu paskirstyti darbo krūvį ir sistemingai įvertinti, ar pasikeitus aplinkybėms veikla bus vykdoma taip pat efektyviai, ar bus užtikrintas jos tęstinumas ir kartu sustiprintas organizacijos atsparumas (Weis ir Klärner, 2022). 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 organizacijų 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 ir kt., 2017).

Individualus ir organizacijų atsparumas, kai reaguoja į aplinkos sąlygas, yra svarbus gebėjimas kurti krizių įveikimo veiksmus esant ekstremalioms sąlygoms. Hillmann ir Guenther (2021) nustatė, kad pavieniai asmenys, kolektyvo nariai, dar nėra organizacijos atsparumo raktas, nes jos atsparumas yra procedūrinė, dinamiška asmeninių pajėgumų (individualus atsparumas) ir organizacijos procesų (organizacinis atsparumas) atsako generavimas, susiduriant su sunkumais. Taigi, organizacijų atsparumas, veikiant vidinei aplinkai, yra formuojamas atsižvelgiant į organizacijos dėsningumus, kurie priklauso nuo adaptyvaus asmenų ir organizacijos elgesio, vadinasi, tiek individualūs, tiek organizacijos pajėgumai pagrindžia organizacijų atsparumą, kuris yra susietas su organizacijos gebėjimu įveikti sunkumus ir tapti stipresnei nei prieš trikdantį įvykį (Arsovski ir kt., 2012). Mokslininkai, analizuodami organizacijų atsparumo charakteristikas, pastebi, kad svarbūs ne tik individualūs organizacijų ištekliai, bet ir tinklų kūrimas, nes organizacijas sieja tinklai, susidedantys iš įvairių veikėjų ir informacijos srautų, ypač reikalingų organizacijų atsparumui užtikrinti. Tokie organizacijų tinklai ne tik sumažina žlugimo riziką, bet kartu sukuria stiprius tarpasmeninius įgūdžius ir socialinius santykius (Coutu, 2002). Sąveikaujant su kitomis organizacijomis, ilgalaikė organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką ir įvertinti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas. Vis dėlto organizacijos ir ją supančios aplinkos santykiai turėtų būti formuojami patikimu

socialinės atsakomybės pagrindų (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010). Patikimumo aspektas yra svarbus organizacijų atsparumui ir siejamas su gebėjimu įveikti sutrikimus per organizacijos kaip socialinės sistemos užtikrintumą (Madni ir Jackson, 2008). Kita vertus, skirtingais laiko tarpais ir skirtingais žlugdančių įvykių etapais reikšmingiausias atsparumo rodiklius parodo atkūrimo laikas, kuris svarbus organizacijai įveikiant trikdžius ir grįžtant į normalią būseną (Boin ir Eeten, 2013).

Analizuojant organizacijų sugrįžimą ir veiklos vystymą, išskiriamas atkūrimo procesas, kuris padeda sutrikusiai organizacijai grįžti į pradinę būklę, buvusią iki sutrikimo arba iki geresnio veiklos lygio, 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 organizacijos atsparumui. Jei sutrikimai didesni, organizacijos turi išsiugdyti gebėjimą numatyti, adaptuotis, greitai atsigaivinti ir sukurti naujas galimybes bei išsiugdyti įgūdžius susidoroti su nenumatytais įvykiais (Morales ir kt., 2019). Vadinasi, organizacija yra atspari ne tik tuomet, kai ji grįžta į ankstesnę stabilumą ir toliau sėkmingai tęsia veiklą, bet ir tada, kai keičiasi ir taip sumažina pavojų ir sukrėtimų poveikį (Cotta ir Salvador, 2020). Taigi, atspari organizacija gali užtikrintai judėti į priekį, augti ir sustiprėti. Viena vertus, organizacijos atsparumas yra jos prisitaikymo prie pokyčių galimybių funkcija, kita vertus, atsparumas, padedantis valdyti sukrėtimus, laikomas pagrindiniu metodu kovoti su negandomis ir pavojais organizacijose (Marquez-Tejon, Jimenez-Partearroyo ir Benito-Osorio, 2022). Kaip pažymi Rudolph ir Repenning (2002), svarbu, kad sudėtingomis sąlygomis veikiančios organizacijos nuolat atgimtų sustiprėjusios ir išradingesnės, nes tik atsparios organizacijos gali tinkamai funkcionuoti nuolatos besikeičiančioje aplinkoje, kylant nenusipėjamiems sunkumams, tokiems kaip pandemija (Hillmann ir Guenther, 2021).

Mokslinėje literatūroje, kalbant apie organizacijų atsparumą, nurodoma, kad siekiant tinkamai įveikti sunkumus taikomi keturi tarpusavyje susiję pasirengimo veiksmi: prevencija, pasiruošimas, šisavinimas ir reagavimas (Channa ir kt., 2019).

Taigi, sukrėtimų įveikai ir organizacijų atsparumui priskiriamas ne tik veiksmingas reagavimas į nepageidaujamus įvykius, atsigavimas po įvykių, bet ir planavimas dar iki atsirandant tokiems įvykiams.

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

kovai su krizine situacija ir sunkumus paversti galimybėmis (Channa ir kt., 2019). Norėdama sutrikimą paversti galimybe, organizacija turi sugebėti integruoti išmoktas pamokas ir diegti naujoves bei pasiruošti nenumatytiems atvejams (Atiase, Sarpong, Agbanyo ir Ameh, 2022).

Pasiruošiama mokantis įvertinti rizikas, ugdant suvokimą apie krizinę situaciją ir jai rengiantis. Kitais žodžiais tariant, tai prasmės, susijusios su situacijos įvertinimu, kūrimas, strategijos nustatymas ir pokyčių planavimas (Thielsch, Röseler, Kirsch, Lamers ir Hertel, 2021). Organizacijos pasiruošimas nepalankiems įvykiams, absorbuojant trikdžių poveikį, pripažįstant adaptacinių gebėjimų, atsirandančių dėl organizacijos reagavimo į krizes ir nelaimės, svarbą, yra susijęs su organizacijos pajėgumais (Salehi ir Veitch, 2020). Tokie pajėgumai reiškia, kad organizacija turi tam tikrų įgūdžių ir išteklių, sutelktų sprendžiant sudėtingą problemą, 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 organizacijų prisitaikymą ir atsparumą (Simmie ir Martin, 2010). Planavimas yra svarbus pasirengimo kompromisams etapas ir specifinių kompetencijų, atkuriančių efektyvumą ir skatinančių organizacijų atsparumą, ugdymas (Channa ir kt., 2019). Taigi, organizacijos turi derinti efektyvų planavimą su prisitaikymo galimybėmis. Seville ir kt. (2015) nustatė, kad efektyviam planavimui ir organizacijos įgalinimui yra svarbus situacijos suvokimas, sprendimų priėmimas laiku, organizacijos kultūra ir lyderystė. Siekiant užtikrinti organizacijos atsparumą 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).

Kad susidorotų su situacijos, kurią sukelia didesni sutrikimai, padariniais, organizacijos turi išsiugdyti gebėjimą numatyti, adaptuotis, greitai atsigausti ir sukurti naujas galimybes bei įgūdžius susidoroti su nenumatytais įvykiais (Morales ir kt., 2019). Sukuriant naujas galimybes svarbu analizuoti, kokia gali būti organizacijos adaptacija, skirta organizacijos pažeidžiamumui pagal esamą riziką sumažinti. Adaptacijos dinamiškoje organizacijos atsparumas yra nukreiptas į ateitį ir padeda ieškoti strateginių galimybių organizacijoms, susiduriančioms su sunkumais ir pokyčiais (Folke, 2006). Adaptacinis gebėjimas pripažįstamas gyvybiškai svarbia organizacijos dalimi, jis apima organizacijos gebėjimus dirbti ekstremaliomis sąlygomis ir prisitaikyti prie nepalankių įvykių, siekiant tiek atkurti organizacijos veiklą, tiek užtikrinti 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 organizacijos atsikūrimo ir atsparumo vystymosi perspektyva reiškia tai, kad organizacija turi paslėptų išteklių, kuriuos galima suaktyvinti, sujungti ir adaptuoti naujose situacijose, kai kyla sunkumų (Vogus ir Sutcliffe, 2007). Įveikiant sunkumus organizacijoje, svarbu pradėti veikti po didelės nelaimės, atkurti svarbius ir kritinius organizacijų santykius ir etapais stiprinti organizacijų atsparumą (Powley, 2009).

Reagavimas į sutrikimus laiku apima kertinių pažeidžiamumų ir krizių valdymą, sprendimų priėmimą laiku, nuolatinį mokymąsi, valdymo strategiją ir prisitaikymo gebėjimų stiprinimą (Tokakis, Polychroniou ir Boustras, 2019). Organizacijos atsparumas gali būti aiškinamas kaip sugebėjimas numatyti, pasiruošti ir reaguoti, atsigauti ir prisitaikyti prie nuolat didėjančių pokyčių, atsirandančių dėl staigių sutrikimų, netikėtų, stresinių ir nepalankių situacijų, kai organizacija siekia išlikti, tęsti veiklą ir klestėti (Hollnagel, Woods ir Leveson, 2006). Organizacijos, susidūrusios su sutrikimais, yra veiksmingos ir atsparios, jei taiko nenumatytų atvejų planus ir išteklius. Atsparumą gali lemti organizacijos pajėgumas prisitaikyti, reaguojant į trikdžius, keičiant savo struktūrą, procesus ir funkcijas bei siekiant padidinti gebėjimą išlikti (Mamouni Limnios, Mazarrol, Ghadouani ir Schilizzi, 2014). Prisitaikymas yra susijęs su išorinių perspektyvų poreikiu, ir dažnai daroma prielaida, kad nauja, išoriškai nustatyta pusiausvyra yra norima būseną ir prisitaikymo veiksmų imamasi siekiant sumažinti neigiamą poveikį, kuris susidaro krizinių situacijų metu (Goldschmidt ir kt., 2019). Siekiant užtikrinti prevencinį organizacijų atsparumą, pasiruošimas, įsivavinimas ir reagavimas yra susiję ir su vidinės, ir su išorinės aplinkos aspektais, svarbu operatyviai reaguoti ir strategiškai planuoti.

Literatūros analizė leido išskirti organizacijos atsparumo vystymo etapus (1 lentelė).

1 lentelė. Organizacijų atsparumo etapai

Eiliškumas	Etapas	Apibūdinimas	Autoriai
1.	Planavimas	Prevenciniai organizacijų atsparumo aspektai, pagrįsti numatymu / planavimu, pasirengimu užkirsti kelią trikdžiams.	McManus ir kt. (2008) Channa ir kt. (2019)
	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)
2.	Išgyvenimas	Sugebėjimas atsispirti ar prisitaikyti prie nepalankių įvykių pasyviai ir aktyviai.	Mamouni ir kt. (2014)
	Įvykio metu	Įveikimo etapas. Jame organizacijos taip pat turi sugebėti veiksmingai įveikti netikėtas situacijas. Įveikimas paprastai susijęs su sprendimų kūriniu ir įgyvendinimu.	Powley (2009) Seville ir kt. (2015)

Eiliškumas	Etapas	Apibūdinimas	Autoriai
3.	Atsigavimas	Gebėjimas įveikti didelius sutrikimus patiriant mažesnius nuostolius, atsigavimas nuo žemesnio ar esamo iki aukštesnio nei pradinis lygis, atsižvelgiant į pažeidžiamumo lygį, galimybė greitai pereiti (atsigauti) iš vienos būsenos į kitą, sėkmingos ir rezultatyvios veiklos būseną ir sugebėti ją išlaikyti.	Hollnagel ir kt. (2006) Erol ir kt. (2010) Morales ir kt. (2019)
	Po įvykio	Adaptacijos etapas, jame atsigauinama po nepageidaujamo įvykio, atkuriamos organizacijos funkcijos ir daugiausia dėmesio skiriama naujų galimybių kūrimui.	Folke (2006)

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, tinkamų sprendimų priėmimas laiku, prisitaikymas ir naujų galimybių susikūrimas. Remiantis teorine mokslinių šaltinių analize galima teigti, kad atsparumas daro įtaką organizacijos reakcijai į aplinkos pokyčius – kuo didesnis organizacijos atsparumas, tuo stipriau organizacija prisitaiko prie negandų.

Apibendrinant galima teigti, kad atsparumas gali būti suprantamas keturiais požūriais: atsparumas kaip tvirtumas gebant veikti ekstremaliomis sąlygomis; atsparumas kaip tęstinumas plėtojant veiklos galimybes; atsparumas kaip gebėjimas prisitaikyti prie sutrikimų; atsparumas kaip sugrįžimas prie įprastos veiklos. Apibrėžiant organizacijų atsparumą atsiskleidžia esminės organizacijų atsparumo charakteristikos, apimančios organizacijų reagavimą į sukrėtimus, gebėjimą planuoti, prisitaikyti, įveikti sunkumus ir toliau tęsti veiklą ar tapti dar stipresnėms atsiradusių pokyčių kontekste. Pagrindžiant organizacijų atsparumo teorines charakteristikas, pristatomi trys pagrindiniai etapai, kuriais užtikrinamas organizacijų atsparumas: planavimas prieš įvykį, išgyvenimas įvykio metu ir atsigavimas po įvykio. Taigi, siekiant organizacijos atsparumo, svarbu sugebėti suvokti krizės padarinius, planuoti ir užkirsti kelią sutrikimui, prisitaikyti prie esamos situacijos, kad būtų išlaikytos pagrindinės funkcijos ir sėkmingai tęsiama veikla ateityje.

1.1.2. Organizacijų atsparumo veiksniai

Nors mokslinės literatūros šaltiniuose įžvalgų apie organizacijų atsparumą yra pakankamai, tačiau organizacijų atsparumo veiksnių, kaip organizacijos atsigavimo, augimo ir stiprinimo rezultato, tyrimų nėra daug. Siekiant užpildyti šią spragą, šiame poskyryje analizuojami veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumui. Remiantis

Magis (2010), atsparumo veiksniai apibrėžiami kaip skirtingi elementai, padedantys organizacijoms sėkmingai susidoroti su netikėtomis situacijomis. Šie elementai yra formuojami organizacijoje. Organizacijų atsparumo veiksnių reikia tam, kad, esant ekstremalioms situacijoms, organizacijos galėtų sėkmingai įveikti sunkumus, vykdyti pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus, atsižvelgdamos į esamų apribojimų ribas, sukurti naujus augimo būdus, siekti įveikti nepageidaujamus įvykius ir nuosmukio procesus (Annarelli ir Nonino, 2016). Mokslininkų tyrimų rezultatai rodo, kad, siekdamas įveikti sunkumus, organizacijos 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, kad būtų užtikrinta sėkminga organizacijos veikla, reikalingas gebėjimas reaguoti, stebėti trumpalaikius pokyčius ir grėsmes, numatyti ilgalaikes grėsmes ir galimybes bei mokytis iš praeities įvykių, kuriems įtaką daro išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai:

- išorinės aplinkos veiksniai apima globalius pokyčius, socioekonominės charakteristikas, socialinius tinklus, lemiančius tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus ir kt. 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).

Analizuojant organizacijos atsparumo veiksnius, svarbu atskleisti ir kitas moksliniuose šaltiniuose pateikiamas įžvalgas apie organizacijų atsparumo veiksnių grupes. Išskiriamos tokios:

- prevencinės kontrolės priemonės – pasirengimas ir planavimas, organizacijos atsparumo stiprinimo priemonių numatymas strateginiame plane, strateginių tikslų suderinimas, efektyvus veiklos tęstinumo procesų ir rizikų valdymas, organizacijos gyvybingumo plėtra, adaptyvus prisitaikymas, standartizuotos procedūros, informacinių sistemų apsaugos priemonės ir kt. (Gerschberger ir kt. 2023);
- organizacijų galimybės – reagavimas laiku ir organizacijos pažanga, rizikos ir padarinių supratimas, organizacijos lankstumas, judrumas, visų rizikų ir krizių organizacijoje reguliarus įvertinimas, nustatymas ir valdymas (Williams ir kt., 2017), organizacijos atsigavimo gebėjimai ir infrastruktūriniai sprendiniai, organizacijų mokymasis – informacijos valdymas, organizacijos žinių apie veiklą, susijusias su organizacijos atsparumu, stiprinimas (Sanchis ir kt., 2020);
- naujovių taikymas – naujų rinkų tyrimas, naujų technologijų kūrimas ir diegimas, siekis patiems būti inovatoriais savo srityje, išorinės aplinkos sukeltų iššūkių sprendimas, standarto ar modelio įdiegimas organizacijoje, sumažinant

- sutrikimų poveikį, pasitelkiant nuolatinį rezultatų gerinimą ir kompetencijų tobulinimą, darbo būdų, technologijų atnaujinimą (Morales ir kt., 2019);
- ekonominis stabilumas – finansų valdymas, užtikrinant finansinį stabilumą, materialiniai ištekliai (Barasa, Mbau ir Gilson, 2018);
 - vadybiniai ištekliai – valdymo procesai, lyderystės praktika, sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas, 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);
 - asmeniniai ištekliai – savireguliacija, savikontrolė, tvirtumas, jautrumas, išsirdingumas 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, išitraukimas (Conz ir Magnani, 2020);
 - organizacijos 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);

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

Organizacijų atsparumo veiksnų teorinė analizė leidžia sugrupuoti išgrynintas pagrindines organizacijų atsparumo veiksnų sritis. Jos detalizuojamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacijų atsparumo veiksniai

Eil. Nr.	Atsparumo veiksnių sritys	Organizacijų atsparumo veiksniai	Šaltinis
Vidinės aplinkos atsparumo veiksniai			
1.	Organizacijų charakteristikos	Organizacijos patirtis, veiklos efektyvumas, finansinis stabilumas, proaktyvumas, socialinis kapitalas, novatoriškumas, strateginis ir perspektyvinis mąstymas, pokyčių planavimas, veiklos planų ir tikslų dermė, patikimumas, veiklos skaidrumas, atsakomybės pasidalijimas, organizacijos kultūra, gebėjimai prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių, lankstumas, pasirengimas ir gebėjimas eiti į kompromisą, priežastinių ryšių suvokimas, nuolatinė savianalizė, infrastruktūriniai sprendiniai, technologijų ir telekomunikacijų sistemų atnaujinimas, naujų modelių įdiegimas	Annarelli ir Nonino (2016) Williams ir kt. (2017) Sanchis ir kt. (2020) Gerschberger ir kt. (2023) Suryaningtyas ir kt. (2019) Morales ir kt. (2019)

Eil. Nr.	Atsparumo veiksnių sritys	Organizacijų atsparumo veiksniai	Šaltinis
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Darbuotojų informuotumas, specializuotos žinios, igūdžiai ir mobilizuojantys gebėjimai, aukštos bendrosios ir profesinės kompetencijos, psichologinis atsparumas, valdymo inovacijos, darbo našumas, žmogiškasis kapitalas, užtikrintos tarpasmeninės darbuotojų ir vadovų sąveikos, savikontrolė, savireguliacija, valdymo procesai, sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas, sutrikimų modeliavimas ir 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)
3.	Igalinanti lyderystė	Specifiniai lyderystės bruožai, tokie kaip gebėjimas telkti ir teikti paramą, aukštos vadybinės kompetencijos: strateginio valdymo, išteklių valdymo, derybų ir kt., bendros gerovės siekimas, gebėjimas derinti ir valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius, asmeninė ir socialinė atsakomybė	Conz ir Magnani (2020) Linkov ir kt. (2018) Weis ir Klarner (2022) Brown ir kt. (2017) Gečienė (2020)
Išorinės aplinkos atsparumo veiksniai			
4.	Partnerystė ir bendradarbiavimas	Ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę ir organizacijų tinklus, susitelkimas, partnerystės proceso efektyvumas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, partnerių įvairovė, bendruomenės įtraukimas, veiksminga komunikacija, tikėjimas bendra sėkme	Ruiz-Martin ir kt. (2018)
5.	Socioekonominės charakteristikos	Teisinė aplinka, įstatymai, globalizacija, socialinis teisingumas, politiniai sprendimai, socialinė politika ir gerovė, socialiniai tinklai, ekonomikos augimas, technologijų prieinamumas, pramonės pokyčiai, efektyvus rizikos valdymas	Umoh ir Amah (2013) Ruiz-Martin ir kt. (2018)

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant lentelėje pateiktas išvalgas, galima teigti, kad penkias pagrindines organizacijų atsparumo veiksnių sritis sudaro atskiri vidinės ir išorinės aplinkos organizacijų atsparumo veiksniai.

Siekiant konceptualiai apibrėžti organizacijos atsparumo veiksmus, atlikta mokslinės literatūros analizė. Leidinių paieška buvo vykdoma akademinės literatūros

paieškos platformoje *Google Scholar*. Buvo ieškoma šaltinių, kuriuose minimi šie raktažodžiai: organizacijos atsparumas, atsparumo veiksniai, organizacijų atsparumo veiksniai. Analizei pasirinktas pastarųjų penkerių metų laikotarpis. Duomenų analizė buvo atliekama dviem 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), Trijpp 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 minėtus raktažodžius, tačiau netaikytas laiko filtras; šiame etape atrinkta trisdešimt mokslinių šaltinių: Mallak (1998), Lissack ir Letiche (2002), Vogus ir Sutcliffe (2007), McManus ir kt. (2008), Sheffi (2008), Gibson (2010), Erol ir kt. (2010), Bhamra ir kt. (2011), Lengnick-Hall ir kt. (2011), Pasteur (2011), Arsovski ir kt. (2012), Zhang ir Liu (2012), Chandra ir kt. (2013), Umoh ir Amah (2013), Sanchis ir Poler (2013), Gilly ir kt. (2014), Tadić ir kt. (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).

Antruoju etapu siekta kuo platesnio tematikos atskleidimo, taip pat aptikti autorius, kurie atlieka atsparumo srities tyrimus ir yra šios temos autoritetai. Tokiu būdu buvo išaiškinti pagrindiniai organizacijos atsparumo veiksniai, kurie minėtuose šaltiniuose pagal pateikiamus raktažodžius kartojosi daugiau nei po 3 kartus.

Teorinės analizės pagrindu identifikavus veiksnius, kurie svarbūs vertinant organizacijų atsparumą, paaiškėjo, kad atskiri veiksniai, moksliniuose šaltiniuose išskiriami kaip labiausiai stiprinantys organizacijų atsparumą, sudaro vienuolika atsparumo veiksmų grupių (2 pav.).



2 paveikslas. Organizacijų atsparumo įtakos veiksnii modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Šiame modelyje pavaizduoti organizacijų atsparumo veiksniai daro įtaką organizacijų atsparumui ir pasirengimui neplanuotiems išorės pokyčiams sukurtimui kontekste.

Siekiant nustatyti, kurie organizacijų atsparumo veiksniai yra patys svarbiausi organizacijoms veikiant ekstremalios situacijos metu, buvo atliktas tyrimas, kurio pagrindu organizacijų atsparumo veiksniai suranguoti pagal svarbą. Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimas atliktas platinant klausimyną *apklausa.lt* sistemoje. Klausimyno nuoroda išsiųsta 120 socialinių paslaugų organizacijų internete skelbiamais įstaigų el. paštais. Respondentų buvo prašoma suranguoti pagal svarbą organizacijų atsparumo veiksnius, priskiriant jiems vietą nuo pirmos iki vienuoliktos; pirmą vietą – pats svarbiausias veiksnys, vienuolikta vieta – nesvarbiausias veiksnys (3 lentelė). Tyrimo rezultatai apskaičiuoti naudojant RII (angl. *Relative Importance Index*) – statistiniu metodu, taikomu siekiant nustatyti įvairių veiksnii reitingą. Norint nustatyti santykinę veiksnii svarbą, balai transformuojami į santykinės svarbos indeksą pagal šią formulę:

$$RII = \sum W / A * N \quad (0 \leq RII \leq 1)$$

W – apklausos dalyvio suteiktas kiekvieno veiksnio įvertinimas nuo 1 iki 11;

A – aukščiausias įvertis;

N – apklausos dalyvių skaičius.

3 lentelė. Organizacijų atsparumo veiksniai pagal svarbą

Vieta	Organizacijų atsparumo veiksniai
1	Žinių ir kompetencijų tobulinimas
2	Inovacijos ir proaktyvumas
3	Technologijų vystymas ir žinių plėtra
4	Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas
5	Įgalinanti lyderystė
6	Strateginis planavimas
7	Veiklos tęstinumo procesų valdymas
8	Rizikų valdymo standartizuotos procedūros
9	Finansinis stabilumas
10	Žmogiškųjų išteklių valdymas
11	Bendradarbiavimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gečienė, 2021a

Vertinant lentelėje pateiktą rangavimą, paaiškėja, kad rezultatai iš esmės sutampa su tais, kurie pristatomi teoriniuose darbuose. Tyrimu nustatyta, kad svarbiausia yra gilinti žinias ir tobulinti kompetencijas, diegti inovacijas ir užtikrinti informacinių technologijų plėtrą, optimizuoti veiklą nuolat tobulinantis, taikyti įgalinančios lyderystės metodą, strategiškai planuoti veiklą, siekiant užtikrinti jos tęstinumą.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad ekstremalios situacijos metu, veikiant neapibrėžtumų kupinoje aplinkoje, organizacijų atsparumui įtaką daro išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, apimantys organizacijų charakteristikas, žmogiškųjų išteklių valdymą, įgalinančią lyderystę, tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektus ir socioekonominės charakteristikas. Nustatyti svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai yra žinių ir kompetencijų tobulinimas, inovacijos ir proaktyvumas, technologijų vystymas ir žinių plėtra, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, įgalinanti lyderystė, strateginis planavimas, veiklos tęstinumo procesų valdymas, rizikų valdymo standartizuotos procedūros, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir bendradarbiavimas.

1.2. Regionų socialinio tvarumo teorinės charakteristikos

Regionų socialinio tvarumo problematika tampa vis reikšmingesnė šiuolaikinėje pokyčių aplinkoje teoriniu ir praktiniu požiūriais. Šiame skyriuje, sprendžiant antrąją disertacijos uždavinį, atskleidžiamos regionų socialinio tvarumo charakteristikos, identifikuojami regionų socialinio tvarumo rodikliai.

1.2.1. Regionų socialinio tvarumo samprata ir jos turinys

Pastaruoju metu regioninės plėtros politinėse diskusijose daugiau dėmesio skiriama konkurencingumui, technologijų augimui ir išorinių ekonominių sukrėtimų šalinimui (Cope, Kernan, Sanders ir Ward, 2022; 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 (Woodcraft, 2015; Weder, Yarnold, Mertl, Hübner, Elmenreich ir Sposato, 2022). Taigi, regionų ekonominė, socialinė ir aplinkos būklės plėtra bei šalies regionų skirtumų mažinimo problematika sulaukia vis daugiau politikų, mokslininkų ir regioninės plėtros specialistų dėmesio, todėl diskutuoja apie ateities perspektyvas perauga į diskusiją apie reagavimo gebėjimus, prisitaikymo galimybes ir regionų socialinio tvarumo problematiką (Pendall, Foster ir Cowell, 2010).

Analizuojant 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 apibrėžiama kaip valstybės, savivaldybių institucijų ir kitų subjektų tikslinė veikla, kuria daromas skirtingas poveikis regionų socialinei ir ekonominei plėtrai, siekiant mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygų ir tvarų vystymąsi (Regioninės plėtros įstatymas, 2000). Regioninės politikos Baltojoje knygoje (2017) pažymima, kad įtraukiantys, įgalinti ir kompetentingi regionai yra vienas iš Lietuvos regioninės politikos ramsčių, o savivaldos institucijos, valstybinės įstaigos ir verslo įmonės laikomos svarbiais regioninės politikos įgyvendinimo subjektais. Siekiant socialinio tvarumo regione, kiekvienas regionas turi turėti savo tvaraus vystymo strategiją kaip taisyklę, atitinkančią bendrą socialinio tvarumo supratimą. Tvaraus vystymo strategija analizuojama sujungiant pagrindinius valstybės ekosistemos ir socialinės sistemos teorijų požūrius, siekiant suformuoti holistinę tvaraus regionų vystymosi viziją daugiadisciplinine perspektyva (Costa ir Matias, 2020). Taigi, siekiant užtikrinti tolygų ir tvarų vystymą valstybėje, turi būti užtikrinamas regionų socialinis tvarumas.

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“ reiškia *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“ gauname 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). Todėl šioje disertacijoje

neapsiribojama vien regionų tvarumo analize, nagrinėjamas regionų socialinis tvarumas, kurio tikslai yra pagrįsti visuomenės veikla ir moraliniais bei socialiniais standartais. Socialinis tvarumas yra menkai apibrėžta ir iširta tvaraus vystymosi dimensija, vienų autorių apibūdinama kaip dėmesys socialinei integracijai ir socialinio bei erdvinio susiskaidymo mažinimas (Hellberg, 2023). Kiti autoriai socialinį tvarumą apibūdina kaip tvary, sėkmingų procesų kūrimą, skatinant visuomenės gerovę, suprantant, ko žmonėms reikia tuose regionuose, kuriuose jie gyvena ir dirba (Woodcraft, 2015).

Tyrimai rodo, kad mokslininkai socialinį tvarumą laiko pagrindiniu daugelio aplinkybių elementu, akcentuojant žmogaus gyvenimą kaip neatsiejamą ekologinių tikslų įgyvendinimo priemonę (Swanstrom, 2008). Į socialinio tvarumo sampratą įtraukiami ir gamtos išteklių bei aplinkos aspektai, tvarumo pagrindu laikant racionalų gamtos kapitalo naudojimą (Long, Yu, Sun, Wang, Klemesš, 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 niekada nebus galima pasiekti (Costa ir Matias, 2020). Regionų socialinio tvarumo idėjos esmė ta, kad dabartiniai sprendimai neturėtų pakenkti perspektyvoms išlaikyti ar pagerinti gyvenimo lygį ateityje (Liu ir kt., 2015). Tai reiškia, kad ekonominės ir socialinės sistemos turėtų būti valdomos taip, kad visuomenė pragyventų iš savo išteklių paskirstymo, išlaikydama ir tobulindama 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. Čia svarbu ne tik išsaugoti dabartinę būklę, bet ir sudaryti sąlygas būsimos plėtros galimybėms, nes žmonės nori 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 tvarus vystymasis 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 (Dorninger, Hornborg, Abson, von Wehrden, Schaffartzik, Giljum, Engler, Feller, Hubacek ir Wieland, 2021);
- socialiniuose moksluose regionų socialinis tvarumas apima sąsają su regionine adaptacija, todėl turi tvirtą ryšį su evoliucija (Hudson, 2010);
- ekonomikos sistemoje regionų socialinis tvarumas siejamas su įvairialype ekonomika, įskaitant mažas pažangias gamybos pramonės šakas, verslo įmones bei švietimo, sveikatos ir socialines organizacijas. Pažangios technologinės ir socialinės naujovės bei nauji valdymo būdai gali paskatinti plataus masto ekonominius pokyčius regionuose ir tarp jų (Tolstikh 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 svarbus įvairiose srityse, tikslinga pažymėti, kad toks tvarumas turėtų būti suprantamas kaip tęstinis procesas, o ne kaip fiksuota regiono galimybė, nes socialinis tvarumas atspindi struktūrų ir funkcijų nuoseklumą, stabilumą, tęstinumą, ilgaamžiškumą ir yra susijęs su išteklių 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 pateikiami tyrimų rezultatai atskleidžia, kad regionų socialinis tvarumas siejasi su planavimo ir projektavimo principais. Išskiriami tokie principai:

- kompaktiškumas;
- mišrus naudojimas;
- tankumas;
- ekologiškumas;
- urbanistika;
- patrauklus būstas;
- vietos aplinkos kokybė ir patogumai;
- prieinamumas;
- tvarus regiono dizainas (Davies, 2013).

Atsižvelgiant į socialinio tvarumo principus, galima konstatuoti, kad jie atsiranda visuomenėje ir garantuoja jos nuolat kintančių poreikių tenkinimą. Todėl regionų socialinio tvarumo procesai ir struktūros pasižymi visuomenės vystymosi ir tarpregioninio tinklo tvarumu, užtikrinančiu, kad kintantys poreikiai būtų patenkinti, o naudingos veikiančios struktūros būtų 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 vienodos prieigos ir galimybės, aplinkos teisingumas, bendruomenė ir vietos vertė bei 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 susidurti su ekologiniais, socialiniais, ekonominiais, technologiniais ir valdymo iššūkiais bei gebėjimą įsitraukti į bendradarbiavimo procesus, planuojant ir įgyvendinant pokyčius, atsižvelgiant į jų esamus apribojimus ir regioninių organizacijų infrastruktūrą (Stanković, Marjanović, Papatthanasiou 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).

Apibendrinant galima teigti, kad regionų socialinis tvarumas yra pastovus, ilgalaikis reiškiny, apimantis visuomenės gerovę, darnų vystymąsi, socialinių problemų

sprendimą, susiskaidymo mažinimą ir socialinę integraciją regionuose. Nustatyta, kad regionų socialinio tvarumo problematika neatsiejama nuo regionų plėtros, ekonominių ir socialinių skirtumų šalinimo, aplinkos būklės gerinimo ir skirtumų tarp regionų mažinimo, todėl reaguojant į nenumatytus pokyčius ir užtikrinant tvarų vystymąsi, būtina stiprinti pamatinius gebėjimus – regionų socialinį tvarumą. Moksliniai tyrimai parodė, kad regionų socialiniam tvarumui užtikrinti yra svarbus planavimas ir projektavimas bei tarpusavyje susijusių ekologinių, socialinių, ekonominių ir vadybinių principų įgyvendinimas.

1.2.2. Regionų socialinio tvarumo rodikliai

Šiuo pokyčių laikotarpiu, kai įvairūs procesai vis sudėtingėja dėl sparčiai kintančios aplinkos, dėl greitai tobulėjančių technologijų ir augančių visuomenės poreikių, susiduriama su begale problemų, tokių kaip socialinė nelygybė, atskirtis, skurdas, nedarbas, ekonominiai nuosmukiai ir pan. Kaip atsakas į didėjančius regionų ekonominius ir socialinius netolygumus atsiranda poreikis numatyti naujus ir 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 priimančias asmenys vis dažniau pripažįsta, kad socialinio tvarumo modeliai turi būti taikomi regioniniu lygiu. Jei norima pasiekti socialinio tvarumo tikslus, tam reikalinga identifikuoti rodiklius, kuriais būtų galima įvertinti regionų socialinį tvarumą. Moksliniuose šaltiniuose aptinkama tvarumo matavimo metodų ir priemonių įvairovė, tačiau rodikliai, skirti regionų socialiniam tvarumui įvertinti yra mažai atskleisti, nors jie vaidina svarbų vaidmenį pokyčių aplinkoje. Analizuojant socialinį tvarumą kaip daugialypę koncepciją, galima pastebėti, kad tvarumas reikalauja priemonių, kurios pagrįstų skirtingas tvarumo sritis, nustatančias, 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 galingu įrankiu, padedančiu regionams nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas ir jas įvertinti (Šneiderienė ir Juščius, 2021). Taigi, vertinant regionų socialinį tvarumą, rodikliai gali būti naudingas įrankis planavimo veiksams ir tvarumo rezultatams, kurie svarbūs siekiant užtikrinti tolygias galimybes visiems šalies gyventojams, nesvarbu, kuriame regione jie gyvena, nustatyti (Mascarenhas, Nunes ir Ramos, 2015). Tinkamai apibrėžti ir pritaikyti socialinio tvarumo rodikliai yra galingi instrumentai, kuriuos pasitelkus nustatomi ir įvertinami optimalūs veiksmų planai, remiantys struktūrizuotą ir nuoseklų sprendimų priėmimo procesą regionuose (Ramos ir Caeiro, 2010). Tokie rodikliai yra labai veiksminga stebėsenos priemonė regionuose, vertinant sudėtingus reiškinius, didinant darnų vystymąsi, teikiant plačią prieigą prie informacijos, įtraukiant suinteresuotąsias šalis ir palaikant sprendimų priėmimą. Socialinio tvarumo rodikliai padeda savivaldybėms lygintis vienoms su kitomis ir vieniems regionams su kitais (Volkman, Fichter, Klofsten ir Audretsch, 2019). Todėl kurti tvarumo

rodiklius negali būti vien tik techninis ar mokslinis procesas, tai turėtų būti ir atviros komunikacijos bei 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 regionų socialinio tvarumo rodiklius, nepakanka remtis vien tik ekonomikos teorijomis, remiamasi ir ekologiniais, energetiniais, socialiniais, demografiniais, politiniais bei 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). Taigi, vertinant socialinį tvarumą regionuose ir nustatant socialinio tvarumo rodiklius, yra svarbūs tokie procesai:

- pokyčių planavimas ir įgyvendinimas (Swanstrom, 2008);
- bendradarbiavimo plėtra (Wolfe, 2010);
- tvaraus vystymosi principai (Bristow ir Healy, 2014);
- tarpregioniniai santykiai (Willi, Pütz ir Müller, 2018);
- žmogiškųjų išteklių plėtra, technologijų ir socialinių inovacijų kūrimas (Boschma, 2017);
- ryšių infrastruktūros tobulinimas, kapitalo rinkos plėtotė (Mascarenhas, Coelho, Subtil ir Ramos, 2010);
- šiuolaikinių valdymo metodų taikymas (Atkočiūnienė, 2014) ir kt.

Minėti procesai susiję su regionų socialiniam tvarumui vertinti taikomais socialinio tvarumo rodikliais. Moksliniuose šaltiniuose 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 patenkinimas (Graymore, Wallis ir Richards, 2009), efektyvus vietinių išteklių panaudojimas, energijos suvartojimas, biologinė įvairovė, faunos ir floros rūšys, žemės naudojimas, atliekų naudojimas ir šalinimas ir kiti rodikliai (Graymore, Sipe ir Rickson, 2008).

Analizuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius nustatyta, kad egzistuoja ne tik pavieniai socialinio tvarumo rodikliai, 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 bei socialinė sanglauda regione (Woodcraft, 2015);
- ekonominiai – kuriantys ekonominį augimą ir klestėjimą, ekonominės plėtros dėsningumus, turizmo tobulinimą ir įvairinimą bei logistikos tinklų struktūrizavimą (Kilijonienė ir Simanavičienė, 2010);
- ekologiniai-energetiniai – apima ekosistemos sveikatą, vartojimo tvarumą, aplinkos tvarumo rodiklius, teritorinį balansavimą, istorinio ir archeologinio kultūros paveldo saugojimą bei gerinimą ir energetinių išteklių tvarų naudojimą (Willi ir kt., 2018);
- demografiniai – tai demografinės charakteristikos, demografinės situacijos stabilumas, demografinis kaimynystės profilis ir kvalifikuota darbo jėga (Giannakis ir Bruggeman, 2020);
- instituciniai-organizaciniai – institucinė stebėseną ir vertinimas, glaudžių tarpinstitucinių santykių formavimas, organizacinių tinklų kūrimas bei 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, darbo našumas, užimtumo lygis, bendruomenės stiprinimas, skurdo rizika ir jos valdymas, sveikatos priežiūra ir mirtingumas, kultūrinės vertybės, politinis dalyvavimas, 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)
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 plėtotė, materialinių poreikių patenkinimas, efektyvus vietinių išteklių panaudojimas, 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, energetinių išteklių tvarus naudojimas, atliekų naudojimas ir šalinimas.	Graymore ir kt. (2009) Willi ir kt. (2018)

Regionų socialinio tvarumo rodiklių rinkiniai	Regionų socialinio tvarumo rodikliai	Autoriai
Demografinio tvarumo rodiklių rinkinys	Demografinė raida, žmogiškųjų išteklių plėtra, sveikata ir populiacija, būsto prieinamumas, gyvenamosios vietos stabilumas	Giannakis ir Bruggeman (2020) Mascarenhas ir kt. (2015)
Institucinio-organizacinio tvarumo rodiklių rinkinys	Stebėseną ir vertinimą, šiuolaikinių valdymo metodų taikymas, strateginiai tikslai ir plėtros kryptys, aktyvios organizacijos ir kultūrinės vertybės bei tradicijos, komunikaciniai veiksniai, valstybinių ir nevyriausybinių organizacijų integracija, efektyvus rizikos valdymas, technologijų ir socialinių inovacijų kūrimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Ramos ir Caeiro (2010) Woodcraft (2015) Hendriks ir kt. (2015) Santoalha ir Boschma (2021) Wolfe (2010)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Gečienė (2021b) ir papildyta šaltiniais, nurodytais lentelėje

Apibendrinus teorinėje dalyje nustatytus regionų socialinio tvarumo vertinimo rodiklių rinkinius (4 lentelė) 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) – 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.

Apibendrinant galima pasakyti, kad nėra bendros regionų socialinio tvarumo vertinimo metodikos, kuri galėtų būti įgyvendinta regioninės politikos formuotojų. Atskiri rodikliai, kurie moksliniuose šaltiniuose išskiriami dažniausiai, sudaro penkis socialinio tvarumo rodiklių grupes, kuriomis remiantis suteikiama galimybė regionams vertinti socialinį tvarumą. Visos penkios rodiklių grupės jungia regionų socialinio tvarumo rodiklius, kurie moksliniais tyrimais nustatyti kaip tinkamiausi socialiniam tvarumui vertinti: socialiniai, ekonominiai, ekologiniai-energetiniai, demografiniai ir instituciniai-organizaciniai rodikliai.

1.2.3. Socialinio tvarumo atžvilgiu pažeidžiamų regionų klasifikavimas

Reaguojant į pastaruosiu metu pasaulyje vykstančius pokyčius svarbu numatyti naujus ir efektyvius būdus dabartinės visuomenės poreikiams tenkinti. 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). Vietos ir regionų valdžios institucijos yra kviečiamos sušvelninti socialinių ir ekonominių krizės poveikį regionams, kurti bendras strategijas ir geresnį koordinavimą, ypač kritinės padėties atveju. Vienas iš pagrindinių Lietuvos regionų vystymosi tikslų – mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje bei išlaikyti šių regionų savitumą ir tuo pat metu skatinti tolygią valstybės raidą (Lietuvos statistikos departamentas, 2021). Siekiant pažeidžiamiausių ir tvariausių regionų tolygumo, būtina pažinti šalies regionus – jų silpnąsias puses 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 (Lietuvos statistikos departamentas, 2021). Siekiant pažinti regionus ir jų socialinį tvarumą, mokslinės literatūros analizė atlikta šios disertacijos 1.2.1 poskyryje. Klasifikuojant regionus, pažeidžiamiausius socialinio tvarumo atžvilgiu, mokslinėje literatūroje išskiriami regionų tipai:

- formalus regionas – tai tokia teritorija, kuriai oficialiai nustatytos ribos. Tokie regionai turi vieną ar daugiau skiriamųjų bruožų pagal ekonominę veiklą, ekonomikos išsivystymo lygį ir augimo tempus, geografinę padėtį, atstumą iki išsivysčiusios pramonės, socialinę struktūrą, kultūrinės vertybes ir pan. (Atkinson ir Klausen, 2011);
- funkcinis regionas – tai toks 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 apimtys, žaliavų bazės, gamtiniai ištekliai, naudingųjų iškasenų kiekis ir pan. (Peltonen-Sainio, Jauhiainen, Laurila, Sorvali, Honkavaara, Wittke, Karjalainen ir Puttonen, 2019);
- visuomenės regionas – tai toks regionas, kuriame visuomenė egzistuoja kaip savo kultūrinės tapatybės dalis ir kurioje 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 atžvilgiu pažeidžiami gali tapti tie regionai, kurie yra nepalankioje geografinėje padėtyje, kurie nepasižymi išskirtiniais gamtiniais išteklių, 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, klasifikuojat 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, kuris yra 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 didesnę nepriteklių ir regionams, kuriuose yra didesnė nelygybė, būdingas žemesnis ekonominio augimo lygis, jie tampa ekonomiškai silpnesni ir pažeidžiami. Tokiu atveju ekonomiškai silpnesni regionai dėl savo nepatrauklumo susiduria su nedarbo lygiu, mažomis gyventojų pajamomis, silpna perkamąja galia ir tampa ne tokie patrauklūs naujoms verslo investicijoms (Korhonen ir kt., 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 ir kt., 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). Mokslinėje literatūroje pateikiamos įžvalgos atskleidžia regionų pažeidžiamumo aplinkybes, kurios yra svarbios siekiant mažinti netolygumus ir pažeidžiamumą regionuose:

- ekonominės aplinkybės, lemiančios ekonominius pokyčius, kuriems priskiriama žemas investicijų lygis, finansinis nestabilumas, išteklių paskirstymas, santykinai didelė mažas pajamas gaunančių gyventojų dalis, lėtėjantis ar greitėjantis BVP, plataus vartojimo prekių kainų kaita, didelis nedarbas regione, socialinių išmokų dalies didėjimo lygis bei 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, nenumatyti pokyčiai bei krizinės situacijos 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 tolimesnėms regionų pažeidžiamumo atsiradimo priežastims, istorijos ir kultūros patirtims (Di Bernardino, Mauro, Quaglione ir Sarra, 2017);
- ekstremalių situacijų aplinkybės – nenumatyti pokyčiai, ekstremalios situacijos, socialinio atsiribojimo iššūkiai, neapibrėžtumų aplinka, ekstremalūs klimato pokyčiai ir kt. (Nyashanu, Pfende, 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 plėtotė, 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, išteklių 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 platus 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, užtikrintos ateities vizijos ir tvaraus valdymo bei darnaus vystymosi principų (Schneider, Kläy, Zimmermann, Buser, Ingalls ir Messerli, 2019). Tvariame regionų valdyme yra būdingas piliečių dalyvavimas priimančiam sprendimui, nuo kurio neatsiejami lygybės, teisingumo ir sąžiningumo principai, išlaikant savo 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.

Mokslinės literatūros šaltinių analizės pagrindu nustatyti veiksniai, labiausiai darantys įtaką regionų pažeidžiamumui socialinio tvarumo atžvilgiu, apibendrintai pateikiami 5 lentelėje.

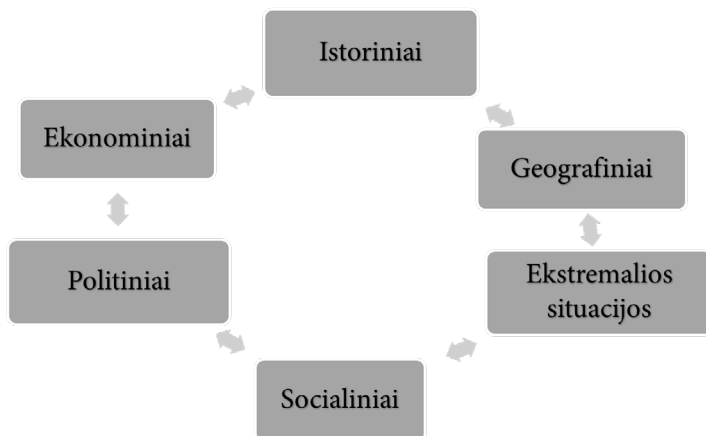
5 lentelė. Veiksniai, darantys įtaką regionų pažeidžiamumui

Veiksniai, darantys įtaką regionų pažeidžiamumui	Autoriai
Istorijos ir kultūros patirtis, istorinės aplinkybės	Di Berardino ir kt. (2017)
Geografinė padėtis, aplinkos / 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, ekstremalūs klimato pokyčiai	Suvorova ir kt. (2021) Nyashanu ir kt. (2020)
Nelygybė socialinėse struktūrose, socialinis atsiribojimas, švietimo prieinamumas / 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)

Veiksniai, darantys įtaką regionų pažeidžiamumui	Autoriai
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, silpna perkamoji galia, socialinių išmokų dalies didėjimo lygis, didėjantis nepriteklus, technologinė plėtra, gamybos apimtys, 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 veiksniai, darančius įtaką regionų pažeidžiamumui (5 lentelė), matyti, kad išryškėja šešios viena su kita susijusios regiono pažeidžiamumui įtaką darančios veiksmų grupės: istoriniai – pradiniai veiksniai, kurie veikia tolimesnes regionų pažeidžiamumo atsiradimo priežastis, geografinė padėtis, ekstremalių situacijų padariniai, socialinės struktūros, politinės aplinkybės, ekonominiai pokyčiai. Susisteminti regionų pažeidžiamumui įtaką darantys veiksniai pateikiami 3 paveiksle.



3 paveikslas. Regionų pažeidžiamumui įtaką darantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės

Atskleidus veiksmus, darančius įtaką regionų pažėidžiamumui socialinio tvarumo atžvilgiu (5 lentelė), ir susisteminius duomenis teoriniu lygmeniu (3 pav.), paaiškėja, kad daugiausia nustatyta socialinių ir ekonominių veiksmų. Tiek socialinius, tiek ekonominius veiksmus analizuoja Calero ir Turner (2020), Rojas ir Sorensen (2002), Tolstykh ir kt. (2020). Taigi, galima daryti prielaidą, kad jei ekonominiai-socialiniai veiksniai neužtikrina regionų socialinio tvarumo, tokie regionai tampa pažėidžiami.

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad regionai gali tapti pažėidžiami, jei jie nepasižymi aukštu ekonomikos išsivystymo lygiu, išskirtiniais gamtiniais ištekliais, kultūrinėmis vertybėmis, visuomeniniais, organizaciniais ir instituciniais rodikliais. Regionų pažėidžiamumą lemia istorinės, socialinės, ekonominės, geografinės, politinės ir ekstremalių situacijų aplinkybės. Siekiant užkirsti kelią pažėidžiamumui, mažinti ekonominius ir socialinius sunkumus regionuose ir stiprinti regionų socialinį tvarumą, reikalinga taikyti strateginio planavimo, tvaraus valdymo ir darnaus vystymosi principus.

1.3. 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 organizacijas ieškoti naujų sąveikos mechanizmų, imtis socialinės atsakomybės, plėtoti bendradarbiavimą, prisitaikomumą ir stiprinti atsparumą. Organizacijų 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 bei skatinti visoje valstybės teritorijoje tvarią, tolygią plėtrą. Kaip atskleidė mokslinių tyrimų analizė, atsparumo ir tvarumo sąvokos yra susijusios, tačiau tas ryšys gali skirtis priklausomai nuo konteksto. Taigi šiame skyriuje pristatoma socialinių paslaugų organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konstrukto teorinė analizė, identifikuojama organizacijų atsparumo įtaka tvariam šalies regionų vystymuisi ir analizuojami organizacijų atsparumo stiprinimo aspektai regionų socialinio tvarumo kontekste.

1.3.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas regionų socialinio tvarumo kontekste

Regionuose veikiančios organizacijos patiria nepageidaujamų įvykių bei sukrėtimų, turinčių poveikį organizacijų gebėjimui veikti ir atsparumui užtikrinti (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 socialinių paslaugų organizacijos, teikiančios socialines ir asmens sveikatos priežiūros

paslaugas. Todėl COVID-19 pandemijos situacijoje socialinių paslaugų organizacijų 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 socialinių paslaugų organizacijų atsparumą regione, reikalinga žinių, patirties, politikos supratimo ir sprendimų priėmimo sąveika, kurioje dalyvauja viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijos (Raipa, 2013). Minėtos organizacijos, susidūrusios su nelaimėmis, įtampa ir nenumatytais pokyčiais, siekia prisitaikymo ir norimų rezultatų regionų socialinio tvarumo kontekste (Bradley ir Alamo-Pastrana, 2022). Analizuojant socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo galimybes 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, pasidalijimas patirtimi, organizaciniai procesai, veiksniai, kuriantys organizacijos vertę ilgalaikėje perspektyvoje ir pan. (Colberg, 2022);
- nacionalinis (makro) – šalies pažeidžiamumo ir ekstremalių situacijų (COVID-19 pandemijos, karo) padarinių įvertinimas ir prevencija, rinkos ir ekonomikos lygmens atsparumas, kompleksinės sistemos ir tinklai ir pan. (Shepherd ir Williams, 2022).

Atskleidus šiuos lygmenis paaiškėja, kokie aspektai padeda organizacijoms toliau efektyviai funkcionuoti ir siekti teigiamų rezultatų esant nepalankioms situacijoms. Taigi, socialinių paslaugų organizacijų stiprinimas yra nuolatinio atnaujinimo reikalaujantis procesas, todėl pirmiausia organizacijos strateginiai sprendimai kuria organizacijų atsparumo užuomazgas ir prielaidas individualiu, komandiniu ir organizaciniu lygmenimis. Čia socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo sprendimus veikia vidinė ir išorinė aplinka, ir kiekviena organizacija yra unikali savo galimybėmis, potencialu, problemomis ir tik tai organizacijai būdingomis charakteristikomis (Barca, McCann ir Rodríguez-Pose, 2012). Organizacijų atsparumo stiprinimui įtaką daro ne tik vidiniai, bet ir išoriniai aplinkos elementai – socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis.

Vis dėlto socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo galimybės priklauso ir nuo regiono geografinės vietos ypatumų (Fiksel, 2006). Didžiųjų miestų regionuose veikiančios organizacijos 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 socialinių paslaugų organizacijos savo energiją, laiką ir kitus išteklius dažniau skiria probleminiams klausimams spręsti, o ne strateginiams sprendimams įgyvendinti (Gecienė ir Raišienė, 2019).

Sėkminga organizacijų veikla yra neatsiejama nuo strateginio valdymo, strateginių pokyčių poreikio vertinimo, holistinių, proaktyviu požiūriu paremtų sprendimų įgyvendinimo ir novatoriško mąstymo (Obeidat, 2016). Vis dėlto socialinių paslaugų organizacijoms siekiant atsparumo ir planuojant veikti ilgoje perspektyvoje, strateginio valdymo ir strateginių sprendimų nepakanka, dar reikalinga suprasti priežastis ir pasekmes, įvertinti grandininę veiksmų seką, esamus ir galimus ryšius, būti lanksčioms (Hagebakken ir kt., 2021), taip pat gebėti panaudoti organizacijos potencialą, įvertinti politines, ekonomines, kultūrinės ir socialines sąlygas, gebėti pasinaudoti socialiniu kapitalu (Oostindie, van der Ploeg, Broekhuizen, Ventura ir Milone, 2010).

Analizuojant socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo regionų socialinio tvarumo kontekste aspektus, nustatyta, kad nenumatytų situacijų ir krizių metu labiausiai kenčia ir yra neatspariausios mažos ir vidutinės organizacijos (Ahangama ir Prasanna, 2016). Tokios organizacijos, lyginant su didelėmis, turi skirtingą veiklos aplinką ir yra jautresnės finansiniams svyravimams, įstatymų ir technologijų pokyčiams, kintantiems klientų poreikiams ir politiniam nestabilumui, kuris turi didelę įtaką regionų socialiniam tvarumui (Zhou, Edafioghor, Wu ir Doherty, 2022). Regione veikiančių socialinių paslaugų organizacijų atsparumui stiprinti itin svarbiais 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, norint prisitaikyti prie pakitusių sąlygų svarbu suvokti pokytį ir gebėti sukurti bei taikyti naujus veiklos modelius ir performuoti procesus. Kad regionuose veikiančios socialinių paslaugų organizacijos prisitaikytų prie pokyčių ir taptų atsparios nenumatytoms situacijoms, jos turėtų imtis tokių veiksmų:

- keisti savo veiklos aprėptį ir telktis į savo pagrindinę veiklą;
- naujai apibrėžti vidinius struktūrinius vienetus;
- stengtis didinti sprendimų priėmimo greitį, taikydamos pažangias informacinės technologijas;
- siekti panaudoti savo darbuotojų žinias ir energiją inovatyviais, anksčiau neišbandytais būdais;
- susieti įvairiose organizacijos dalyse dirbančius žmones, kad palengvintų darbų koordinavimą ir mokymąsi;
- vertikalius, hierarchinius ryšius keisti horizontaliais (Ginevičius ir Podvezko, 2009).

Apibendrinant išvardytus veiksmus, galima konstatuoti, kad socialinių paslaugų organizacijų atsparumui užtikrinti yra svarbus susitelkimas, struktūravimas, sprendimų priėmimas, technologijų plėtra, darbuotojų kompetencijos ir veiklos koordinavimas. Minėtuose veiksmuose atsiskleidžia vadybinio pobūdžio sprendinių svarba. Kaip rodo tyrimai, regionuose esančių organizacijų atsparumui stiprinti svarbūs šie

vadybinio pobūdžio sprendiniai:

- įgalinanti lyderystė, skatinanti susitelkimą, materialių ir nematerialių išteklių naudojimą, atsakomybės pasidalijimą;
- valdymo ir administravimo efektyvumo priemonės, padedančios pasiekti sinerginius rezultatus partnerystės procese;
- bendruomenės įtraukimas, kviečiant bendrų tikslų siekti skirtingas ekonomines veiklas vykdančius veikėjus, socialinės atskirties grupes ir t. t.;
- partnerių įvairovė, leidžianti partnerystės šalims disponuoti žiniomis ir įvairniais gebėjimais bei ištekliais, didinančiais tiek veiklos, tiek partnerystės efektyvumą;
- mobilizuojantys organizacijų narių gebėjimai, išvalgumas ir derybiniai įgūdžiai;
- tarpusavio pasitikėjimas, skatinantis dalijimąsi ir atvirumą;
- organizacijos kultūra, padedanti susitarti ir veikti viena kryptimi (Morgan, Fletcher ir Sarkar, 2017).

Minėtų vadybinių sprendinių dėmė leidžia pasiekti socialinių paslaugų organizacijų stiprinimo rezultatus ir įveikti regionuose kylančius aplinkos iššūkius. Teigiami organizacijų pokyčiai suvokiami kaip savaimė suprantamas ir neišvengiamas reiškinys, kurio metu reikia drąsių vadybinių, finansinių, žmogiškųjų išteklių valdymo ir kitų sprendinių. Dėl prasto pokyčių valdymo gali būti sukuriamas per didelis neapibrėžtumas socialinių paslaugų organizacijoje – neapibrėžtas darbo krūvis, keliami prieštaringi reikalavimai, iki galo neapibrėžtas darbuotojo vaidmuo, nepakankamas darbuotojo dalyvavimas priimant įtakos turinčius sprendimus, menkos darbo garantijos, neveiksminga komunikacija ar nepakankamas pasitikėjimas (Lee ir Trimi, 2021). Todėl kai veikiama pokyčių aplinkoje, organizacijos vadovas siekia įsitraukti, aktualizuoti ir suderinti teigiamas strategijas bei priemones bendram tikslui ir rezultatams organizacijoje (Croom, Vidal, Spetic, Marshall ir McCarthy, 2018). Sėkmingas vadovavimas organizacijai pokyčių metu yra labai svarbus visais horizontaliaisiais ir vertikalaisiais kritinės padėties aspektais, stengiantis numatyti ir įveikti sunkumus bei toliau sėkmingai veikti (Foss, 2021). Vis dėlto siekiant efektyvaus pokyčių valdymo organizacijoje, ne mažiau svarbu yra numatyti esamas rizikas, sudaryti strategiją, kaip tas rizikas įveikti ir kaip valdyti pokyčius, kad vėliau organizacija galėtų sugrįžti į savo poziciją ir stabiliai išlaikyti įdiegtus pokyčių metu sukurtus mechanizmus (Aghazadeh Ardebili ir Padoano, 2020). Vadinasi, kiekviena organizacija turi nuolat kurti, testuoti, peržiūrėti savo veiksmus, kad galėtų mokytis ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, kad įgytų atsparumo dedamųjų, pagrįstų iš anksto apgalvotais žingsniais organizacijos atsparumui stiprinti.

Stiprinant organizacijų atsparumą yra svarbu gebėti numatyti sunkumus, adaptotis prie nepalankios situacijos ir atsigausti, sukuriant naujas galimybes sėkmingai veiklai (Morales ir kt., 2019). Vis dėlto nors atsparios organizacijos etapiškai numatė galimus sutrikimus, panaudojo atsparumo veiksmus sunkumams įveikti, juos įveikė ir išliko, tačiau COVID-19 pandemija turėjo daug ir sudėtingų padarinių organizacijoms net ir palyginti greitai grįžus į įprastas darbo sąlygas, buvusias prieš pandemiją (Foss,

2021). Dėl pandemijos šalyje kai kuriuos įprastus darbo procesus teko pakeisti į inovatyvius, pavyzdžiui, į nuotolinį darbą, bendravimą nuotolinėmis sistemomis ir pan. (He ir Harris, 2020). Vertinant nuotolinį darbą socialinių paslaugų organizacijų atsparumo atveju, kyla įvairių diskusijų, nes nuotolinis darbas nėra visuotinai populiarus, žmonės yra socialūs individai ir socialinių paslaugų organizacijos vertės kūrimas dažniausiai priklauso nuo tiesioginio bendradarbiavimo. O žmonių darbas fiziniame darbo vietoje palengvina organizacinę ir asmeninę veiklą siekiant skatinti abipusį pasitikėjimą ir atsakomybę ir leidžia lengvai sutelkti informaciją, kuri skatina žinias ir kūrybiškumą (He ir Harris, 2020). Vis dėlto dėl COVID-19 pandemijos kilusios įvairios socialinio atsiribojimo strategijos, tokios kaip darbas namuose, atnešė naujovių bangą socialinių paslaugų organizacijoms virtualių susitikimų ir dalijimosi žiniomis srityje (Shaw, Anderson, Sinclair, Hutchings, Dearing, Raffan, Jagers ir Greenfield, 2022). Naujos tendencijos paveikė regionus ir daugelį socialinių paslaugų organizacijų juose – bendradarbiavimo priemonės, kurios iki šiol buvo naudojamos tik išmanantiems technologijas, dabar tapo vienos iš pagrindinių bendravimo priemonių daugumai organizacijų narių ir jų klientų, kurie įgijo aukštesnę savivertę įvaldę inovatyvias technologijas (McCann, 2020). Taigi, išgyvenant pokyčių laikotarpį, socialinių paslaugų organizacijoms ypač svarbu laiku reaguoti į sutrikimus, lanksčiai prisitaikyti prie naujovių, nes tvarios naujovės yra būtinos organizacijai išlikti regione. Pokyčių valdymą organizacijoje apsunkina ilgalaikė 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. Tačiau bet kuriuo atveju, ar poveikis yra teigiamas, ar neigiamas, jis išlieka matomas, todėl socialinių paslaugų organizacijos turėtų aiškiai apibrėžti atsakomybę už kiekvieną tęstinį veiklos aspektą, nustatyti laikinąsias skubios pagalbos teikimo ir ilgalaikes atsigavimo procedūras (Bailey ir Breslin, 2021). Svarbu, kad organizacijos 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 atsigausti nuo sukrėtimų svarbu ne tik atlaikyti sunkumus, bet ir klestėti įgyvendinus teigiamus pokyčius, svarbius tiek ilgalaikiam organizacijų atsparumui stiprinimui, tiek ir regionų socialinio tvarumo užtikrinimui (Mazzoleni, Turchetti ir Ambrosino, 2020).

Analizuojant pagrindines problemas, su kuriomis susiduria socialinių paslaugų organizacijos COVID-19 pandemijos metu, ir siekiant nustatyti, kokie veiksmai padėtų organizacijoms įveikti sunkumus ir stiprinti socialinių paslaugų organizacijų atsparumą ekstremalioje situacijoje, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimui atlikti buvo taikoma anketinė apklausa elektroniniu būdu, apklausa.lt sistemoje, tyrime dalyvavo 120 respondentų – socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovų. Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais: 2020 m. balandį pirmosios pandemijos bangos ir 2021 m. vasarį antrosios pandemijos bangos metu. Tyrimu identifikuotos pagrindinės socialinių paslaugų organizacijų problemos ir atsparumo stiprinimo veiksmai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų problemos ir galimi sprendimo būdai (I)

Pagrindinės problemos, kylančios valdant socialinių paslaugų organizaciją ekstremalios situacijos laikotarpiu	Svarbiausi veiksmai, padedantys organizacijoms išgyventi ekstremalią situaciją ir stiprinti atsparumą
Valstybė nepasirengusi suvaldyti ekstremalią padėtį šalyje, todėl rūpesčiai ir veiklos trikdžiai kyla ne tik dėl objektyvių aplinkybių, bet ir dėl valstybės institucijų nepasirengimo	Pakankamas organizacijos potencialas įveikti nenumatytus pokyčius, efektyvus veiklos tęstinumo procesų ir rizikų valdymas
Nepakankamas teisinės bazės parengimas, t. y. teisės aktai priderinti darbui įprastomis aplinkybėmis	Užtikrinta adekvati organizacijos veiklą reglamentuojančių teisės aktų bazė
Nepakankamas pačios organizacijos pasirengimas dirbti esant ekstremaliai situacijai šalyje, nesuplanuoti veiksmai ir priemonės	Žmogiškųjų išteklių valdymas, skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą ir susitelkimą. Periodiškai teikiama informacija apie veiklos sutrikimų prevenciją, naujų įgūdžių, įgalinančių prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, ugdymas
Informacinių ir telekomunikacinių technologijų trikdžiai	Adaptuotis padedančios inovacijos, naujų technologijų diegimas, naujovių taikymas, siekis patiems būti inovatoriais ir iniciatoriais savo srityje
Nepakankamas organizacijos lankstumas ir galimybė efektyviai dirbti nuotoliniu būdu	Organizacijos lankstumas, siekiant prisitaikyti prie inovacijų ir išlaikyti pusiausvyrą tęsiant veiklą ir sprendžiant problemas
Didelis nesaugumo pojūtis, per didelė atsakomybės našta vadovui nelauktai pasikeitusioje ekstremalios situacijos aplinkoje	Socialinio kapitalo panaudojimas, stiprinantis įkvepiančią organizacijos kultūrą, skatinantis socialinių santykių ir ryšių tinklus, geranorišką bendradarbiavimą, pasitikėjimą kolektyve
Išaugęs psichologinės pagalbos poreikis (baimė, emocinė įtampa, nežinia)	Organizacijos gebėjimas suvaldyti įvykusių nepalankių situacijų padarinius ir vykdyti atkūrimo veiksmus taip, kad būtų įveikti sunkumai
Finansinis nestabilumas (ypač daug lėšų pareikalavo išlaidos asmens apsaugos priemonėms)	Operatyvumas – organizacijos gebėjimas laiku pasiekti prioritetus ir tikslus, apriboti nuostolius ir užkirsti kelią ekstremalių situacijų padariniams

Šaltinis: Gečienė, 2021b

Remiantis 6 lentelėje pateiktais apibendrintais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad jei valstybė nėra pakankamai pasirengusi ekstremaliai situacijai valdyti, organizacijoms svarbu panaudoti savo potencialą nenumatytiems pokyčiams įveikti. Kadangi teisinė bazė nepakankama, svarbu parengti organizacijos veiklą reglamentuojančius teisės aktus. Tuo atveju, kai pačios organizacijos yra nepasirengusios dirbti esant ekstremaliai situacijai šalyje, svarbu sustiprinti žmogiškųjų išteklių valdymą, teikti prevencinę informaciją apie veiklos sutrikimus ir ugdyti įgūdžius, padedančius prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Įvykus informacinių ir telekomunikacinių technologijų

trikdžiams, būtina diegti naujas technologijas ir taikyti naujoves organizacijose. Jei problemų sukelia nepakankamas organizacijos lankstumas ir galimybė efektyviai dirbti nuotoliniu būdu, reikalinga išlaikyti pusiausvyrą, tęsiant veiklą ir stiprinant organizacijos lankstumą. Esant per didelei vadovo atsakomybės naštai ir nesaugumo pojūčiui svarbu panaudoti turimą socialinį kapitalą. Finansinį nestabilumą įveikti padeda operatyvus reagavimas ir nuostolių apribojimas. Nors dauguma 2020 ir 2021 m. tyrimo rezultatų rodiklių sutapo (6 lentelė), 2021m., baigiantis jau antrajai pandemijos bangai, nustatyta, kad organizacijos susiduria su naujomis problemomis ir numato naujus veiksmus toms problemoms įveikti (7 lentelė).

7 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų problemos ir galimi sprendimo būdai (II)

Pagrindinės problemos, kylančios valdant socialinių paslaugų organizaciją ekstremalios situacijos laikotarpiu	Svarbiausi veiksmai, padedantys organizacijoms išgyventi ekstremalią situaciją ir stiprinti atsparumą
Žmogiškųjų išteklių stoka	Darbuotojų skaičiaus didinimas, jų motyvavimas ir naujausių informacinių technologijų diegimas. Savanorių priėmimas
Padidėjęs darbo krūvis	Rezervinio specialistų, kurie galėtų pakeisti laikinai nedarbingus įstaigos specialistus, sąrašo parengimas. Aiški strategija ir modelis, kaip organizuoti veiklą
Infrastruktūrinių sprendimų stoka (patalpų pritaikymas dirbant ekstremalios situacijos metu)	Gebėjimas prisitaikyti prie ekstremalios situacijos sukeltų sąlygų ir poreikių, priimant bendrus sprendimus organizacijoje
Komunikaciniai iššūkiai – trūksta tiesioginio bendravimo, nuotoliniai susitikimai pradėjo varginti	Informacijos pateikimas darbuotojams suprantama forma. Nuolatinė vidinė ir išorinė komunikacija
Kompetencijų stoka	Periodinė mokslu pagrįstų žinių sklaida tarp darbuotojų, periodinis įgytų žinių ir įgūdžių pasidalijimas, veiksmų algoritmų sukūrimas ir sklaida

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Gečienė, 2021b

Šiuo atveju nustatyta, kad jei stokojama žmogiškųjų išteklių, organizacija turi pasiūlyti savanorius ir didinti darbuotojų skaičių. Jei infrastruktūra nėra tinkama veiklai ekstremalios situacijos metu, organizacija turi gebėti prisitaikyti prie pokyčių. Susiduriant su komunikaciniais iššūkiais, būtina užtikrinti vidinę ir išorinę komunikaciją. Jei organizacijoje pasireiškia darbuotojų kompetencijų stoka, reikalinga žinių sklaida ir tobulinti kompetencijas. Apibendrinant 7 lentelėje pateiktus duomenis, galima konstatuoti, kad respondentų suminėtos naujos problemos kyla nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis ir socialinių paslaugų organizacijos numato veiksmus, padedančius išgyventi ekstremalią situaciją ir stiprinti atsparumą.

Lyginant abiejų tyrimų rezultatus matyti, kad didžioji dalis pagrindinių problemų

valdant organizaciją pandemijos metu liko nepakitusios – tyrimo duomenimis, valstybė ir pačios organizacijos nėra iki galo pasirengusios valdyti ekstremalios situacijos, nepakankama ir teisinė bazė. Sunkumų sukelia informacinių technologijų trikdžiai, iššūkis dirbti nuotoliniu būdu. Organizacijose padidėjęs psichologinės pagalbos poreikis. Probleminę situaciją didina ir finansinis nestabilumas. 2021 m. respondentai įvardija papildomas problemas, kurios neišryškėjo 2020 m. Remiantis tyrimo duomenimis, baigiantis antrajai pandemijos bangai, išryškėjo žmogiškųjų išteklių stoka, padidėjo darbo krūvis. Respondentai pažymi, kad dirbant pandemijos metu trūksta patalpų, organizacijos susiduria su komunikaciniais sunkumais, išryškėja ir kompetencijų stoka įveikiant ekstremalios situacijos išbandymus.

Tenka pripažinti, kad ekstremalių situacijų metu regioninė politika nėra tokia veiksminga, kokia turėtų būti organizacijų atžvilgiu, todėl kryptingam jos valdymui reikalingas įrankis, kuris padėtų sprendimų priėmėjams formuoti strategijas ir gerinti esamą padėtį. Moksliniuose šaltiniuose pateikiami skirtingi požiūriai į organizacijų atsparumo stiprinimo būdus ir priemones 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 atsigauja po didelių sukrėtimų ir grįžta į įprastą veiklą;
- svarbu remtis sisteminiu mąstymu – atsparumas turi būti stiprinamas nuolatinio koregavimo procese trijų pokyčių lygiais: prieinamų sukauptų išteklių potencialu, darbuotojų ir organizacijos vidiniu ryšiu, kūrybingo ir lankstaus reagavimo etapais. Didėjantis atsparumas suteikia lankstumą organizacijoms, padidina jautrumą ir supratimą išoriniams kintamiesiems, todėl didėja regiono socialinis tvarumas;
- organizacijų 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).

Apibendrinant konstatuojama, kad socialinių paslaugų organizacijų atsparumas regionų socialinio tvarumo kontekste stiprinamas individualiu, bendruomeniniu, organizaciniu ir nacionaliniu lygmenimis.

Ekstremalių situacijų, tokių kaip COVID-19 pandemija, metu socialinių paslaugų organizacijoms svarbu taikyti strateginį valdymą, užtikrinant materialių ir nematerialių išteklių naudojimą, plėtoti partnerystę, dalijantis profesine patirtimi ir žiniomis, nuolat atnaujinti veiklos procesus, prisitaikant prie pokyčių, taikyti inovatyvius darbo procesus, organizuojant nuotolinį darbą. Nustatyta, kad regione veikiančių socialinių paslaugų organizacijų atsparumą stiprinti padeda turimas potencialas įveikti ekstremalią situaciją, efektyviai valdant rizikas ir žmogiškuosius išteklius, lanksčiai

prisitaikant prie pokyčių aplinkos, diegiant naujus technologijų procesus, plėtojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, išlaikant finansinį stabilumą, aiškiai planuojant veiklas trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje.

1.3.2. Organizacijų atsparumo įtaka tvariam šalies regionų vystymuisi

Nuolatiniai globalūs socialiniai ir ekonominiai pokyčiai tampa iššūkiu ne tik atskirų organizacijų atsparumui, bet ir regionų bei visos šalies tvarumui. Siekiant regionų tvarumo ir plėtros ir kartu atsižvelgiant į darnaus vystymosi aspektus, visos regione veikiančios institucijos ir organizacijos turi sutarti dėl bendrų tikslų, užtikrinti organizacijų atsparumą, kad būtų išlaikytas regionų socialinis tvarumas, derinant organizacijų, regiono ir valstybės interesus (Ortiz-de-Mandojana ir Bansal, 2016). Mokslinėje literatūroje pateikiama įžvalgų, kas yra atsparumas ir tvarumas, ir tai rodo, kad šios sąvokos daugialypės atsižvelgiant į kontekstą ir apibrėžiamos priklausomai nuo taikymo srities (Feil ir Schreiber, 2017).

Šio disertacinio darbo 1.1.1 ir 1.1.2 poskyriuose apibrėžtos organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo charakteristikos atskleidžia, kad regionų tvarumas yra susijęs su neigiamo poveikio aplinkai mažinimu, o organizacijų atsparumas atspindi prisitaikymą ir atsigavimą po įvykusių nenumatytų pokyčių. Abi sąvokos sieja panašūs kriterijai ir kai kurie bendri požūriai, nors sąsajų diapazonas apima ir tai, kad jos laikomos sinonimais ir traktuojamos kaip skirtingi reiškiniai (Roostaie, Nawari ir Kibert, 2019). Vis dėlto kai kurių autorių darbuose 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 požūriu (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 organizacijos regione gali užtikrinti greitą ir dinamišką reagavimą į dažnai pasitaikančius ir nenuspėjamus pokyčius, palaikant regionų tvarų vystymąsi. Kadangi bendras šalies tvarumas priklauso nuo pusiausvyros, esant nepalankiai situacijai svarbu užtikrinti regionų socialinį tvarumą, kur ypač svarbiu aspektu tampa organizacijų atsparumas (Keck ir Saktapolrak, 2013).

Daugelyje mokslinių šaltinių ne tik analizuojama pusiausvyros svarba, bet organizacijų atsparumas ir regionų socialinis tvarumas nagrinėti pradedami nuo sampratos, kad žmogus, visuomenė, institucijos, organizacijos yra atsparios, o regionai taresni, kai ištikus krizei grįžta į pirminę padėtį, tai yra išlaiko pusiausvyrą ar net tampa sėkmingesni (Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva ir López-Cabrales, 2019). Regionuose veikiančiose organizacijose 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, kuriaime organizacija veikia, nes ne tik organizacijos, bet ir regiono gebėjimas operatyviai

reaguoti į sukrėtimus yra labai svarbus veiksnys organizacijų atsparumui stiprinti, tai atskleidžia organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo sąsajas (Simmie ir Martin, 2010). Tvarūs regionai geba reaguoti ir prisitaikyti prie trumpalaikių išorinių sukrėtimų ar ilgalaikių nuosmukių rinkose, tokiuose regionuose organizacijos nuolat prisitaiko prie besikeičiančių aplinkos sąlygų (Swanstrom, 2008).

Analizuojant atsparumo ir tvarumo aspektus mokslinėje literatūroje, pastebėta, kad pateikiami 3 pagrindiniai organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo skirtumai:

- 1) organizacijos gali įeiti į rinką ir išeiti iš jos, o regionai negali pasitraukti iš valstybės ekonominio ir socialinio gyvenimo (McLellan, Zhang, Farzaneh, Utama ir Ishihara, 2012);
- 2) organizacijos gali stiprėti naudodamos kitų įstaigų išteklius ir konkuruodamos, o regionai yra tarpusavyje susiję tinkliniais ryšiais, kurie grindžiami labiau bendradarbiavimu nei konkuravimu (Korhonen ir kt., 2021);
- 3) organizacijų konkurencingumas atneša ekonominę sėkmę ir organizacijų funkcionavimo tikslui pasiekti pasitelkiami visi turimi ištekliai (Žitkus ir Mickevičienė, 2013).

Atskleidus esminius regionų socialinio tvarumo ir organizacijų atsparumo skirtumus, pastebima, kad organizacijos 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 organizacijų atsparumas susijęs su regionų socialiniu tvarumu, svarbu pripažinti atsparumo ir tvarumo galimybių skirtumą, nes regionų socialinis tvarumas turėtų būti suprantamas kaip nenutrūkstamas procesas (Folke ir kt., 2016).

Analizuojant organizacijų atsparumo įtaką tvariam šalies regionų vystymuisi matyti, kad neigiamas įvykis organizacijų veikloje gali sukelti neigiamą poveikį regionų socialiniam tvarumui, kuris užtikrinamas tuomet, kai organizacijos yra pasirengusios pokyčiams. Organizacijų atsparumas gali paveikti regionų socialinį tvarumą, ir neprisitaikius prie esminių pokyčių ir organizacijai priartėjus prie žlugimo, palapsniui mažėja regionų socialinis tvarumas (Duchek ir kt., 2020). Tačiau, neatsparios organizacijos gali prieštarauti regiono tvarumo tikslų įgyvendinimui, o atsparumu pasižyminčios organizacijos gali daryti įtaką siekdamos išlaikyti tvarų vystymąsi regione. Organizacijų atsparumas priklauso nuo išorinių ir vidinių pokyčių. Kai sumažėja atsparumas organizacijose, dauguma pokyčių įvyksta dėl staigios reakcijos į išorines jėgas, kurios veikia tiek įvairių tipų organizacijas, tiek regionus (Elmqvist ir kt., 2019). Vis dėlto panašaus tipo organizacijose yra galimybė pritaikyti tipinius sprendimus įvairiose srityse: technikos, technologijos, gamybos, valdymo, paslaugų ir kt. ir taip siekti bendrų tikslų. Organizacijų klasifikavimas pagal tipus leidžia panašias organizacijas sujungti pagal vieną ar kelis požymius ir taip palengvinti kai kurių ekonominių ir organizacinių klausimų sprendimą kritinių situacijų atveju. Įprastai organizacijos klasifikuojamos pagal šiuos požymius:

- pagal dydį – į mikroįmones, mažas, vidutines ir dideles organizacijas;

- pagal veiklos pobūdį – į prekybos, gamybos, paslaugų ir kt.;
- pagal nuosavybės formą – į privačias, nevyriausybinės, valstybines;
- pagal sektorių – viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijos;
- pagal pavaldumą – valstybės ir savivaldybės įmonės ir pan.;
- pagal pelno aspektą – verslo organizacijos, valstybės organizacijos, nevyriausybinių organizacijos (NVO), socialinės įmonės ir pan. (Austin, 2010).

Atsižvelgiant į organizacijų tipus ir požymius, pastebima, kad regionų vystymasis ir socialinis tvarumas priklauso nuo mikro ir makro, nuo formalių ir neformalių organizacijų veiklos ir šis procesas yra abipusis. Tačiau dėl nuolat kintančios aplinkos regionuose, besikeičiančių vartotojų poreikių ir pan. tiek valstybinės, tiek privačios, tiek nevyriausybinių organizacijos turi keistis ir tobulinti savo veiklą bei gerinti organizacijos valdymą, kad prisidėtų prie tvaraus regionų vystymosi. Vis dėlto valstybinių organizacijų veiklai įtakos turinčios aplinkybės skiriasi nuo privataus ir nevyriausybinių sektoriaus veiklai įtaką darančių aplinkybių, nes valstybinio sektoriaus organizacijos veikia kitokioje struktūroje aplinkoje, šių organizacijų funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla daug atviresnė visuomenės kontrolei, yra konkrečios veiklos taisyklės ir procedūros (Lane, Maxfield, Read ir van der Leeuw, 2009). Valstybinių organizacijų 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).

Privačiame ir NVO sektoriuose veikla yra daug laisvesnė nei valstybiniame, šių organizacijų nevaržo konkretūs įstatymai ar norminių aktų rėmai, esant neapibrėžtomis situacijoms, organizacijos veikla formuojama pagal aplinkybes (Bartuseviciene, Rakauskiene ir Valackiene, 2022). Lietuvos regionuose veikiančių privačių organizacijų 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 atsakomybių pasiskirstymas (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, 2008).

Nevyriausybinių organizacijos, tarpininkaudamos tarp viešojo ir privataus sektorių, apima visas laisva piliečių valia įkurtas pilietines organizacijas, suburdamos panašių interesų asmenis ar jų grupes (Šilinskytė, 2013). NVO veikla apibrėžiama kaip visuomenės naudai Lietuvos regione veikiančias savarankiškas, nuo valdžios ir verslo nepriklausomas, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekiantis, savanoriškumo pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo (Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija, 2010). Tarptautinėje organizacijų klasifikacijoje pagal veiklos kryptis NVO skirstomos į 12 grupių: kultūra ir poilsis, švietimas ir tyrimai, sveikatos apsauga, socialinės paslaugos, aplinkosauga, plėtra ir būstas, teisė, atstovavimas interesams ir politika, filantropijos ir savanorių veiklos plėtra, tarptautinė teisė, religija, verslas ir profesinės organizacijos (Puškorius, 2002). Šios veiklos kryptys siejasi su 1.2.1 poskyryje atskleistais regionų socialinio tvarumo aspektais. Valstybinės institucijos, negalėdamos skirti reikiamų išteklių ir vienos pačios įveikti išskylančių sunkumų, šias funkcijas perleidžia kitiems sektoriams, todėl, lyginant nevyriausybinių organizacijų ir privataus sektoriaus veiklas, dėl jų atliekamų funkcijų ir organizacijų skirtumų galima išskirti keletą

pranašumų, kurie darytų įtaką tvariam šalies regionų vystymuisi:

- galimybė panaudoti neatlyginamą darbą – žmonės yra linkę skirti savo laisvalaikį darbui ne pelno organizacijose;
- galimybė gauti neatlygintinę 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, pastebima, kad nuo organizacijų veiklos sričių, gebėjimo priimti racionalius sprendimus ir įgyvendinti juos pasitelkiant turimus išteklius ir galimybes, priklauso šalies plėtros galimybės, kurios daro 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 poskyrį galima teigti, kad tvarūs regionai sukuria saugumą organizacijoms prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų, o atsparios organizacijos, laiku prisitaikydamos prie nenumatytų pokyčių, palaiko regionų tvarų vystymąsi. Nuo organizacijų tipų, veiklos sričių, gebėjimo įgyvendinti racionalius sprendimus priklauso vystymosi galimybės, darančios įtaką regionų socialiniam tvarumui. Taigi, siekiant tvaraus regionų vystymosi, valstybinėms, privačioms, NVO, mikro ir makro organizacijoms ekstremalių situacijų atveju svarbu išlaikyti pusiausvyrą, operatyviai reaguoti į nepalankias išorines aplinkybes, prisitaikyti prie pokyčių ir sėkmingai funkcionuoti.

1.4. Pirmosios dalies apibendrinimas

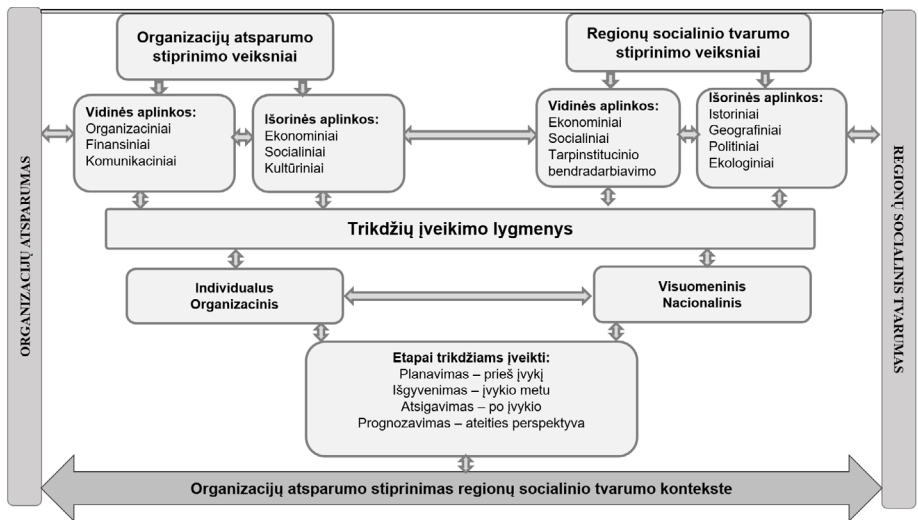
Pirmojoje disertacinio darbo dalyje atskleista, kad esminės organizacijų atsparumo charakteristikos yra reagavimas, planavimas, prisitaikymas, įveika ir tęstinumas. Šiais požymiais pasižyminčių organizacijų atsparumą veikia asmeniniai ir organizaciniai, vidiniai ir išoriniai elementai. Organizacijų atsparumui užtikrinti nustatytos pagrindinės atsparumo veiksnių sritys, išskirta vienuolika veiksnių grupių, galinčių padėti organizacijoms geriau suvokti ir tinkamai pasirengti nenumatytiems išorės pokyčiams ištikus sukrėtimams, taip pat tikslingai pasirinkti priemones, skirtas sunkumams įveikti.

Mokslinių tyrimų analizės pagrindu nustatyta, kad regionų socialiniam tvarumui užtikrinti yra 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 organizacijos gali būti susietos su prisitaikymo ir prieinamumo kompromisu, nes regionai turi stiprią istorinę ir geografinę priklausomybę. Teoriniu pagrindu identifikuoti rodikliai, svarbūs vertinant regionų socialinį tvarumą, nustatyta, kad yra penkios rodiklių grupės: socialinės, ekonominės, ekologinės-energetinės, institucinės-organizacinės ir

demografinės, kuriomis remiantis suteikiama galimybė regionams įveikti nepageidaujamus įvykius, išlaikyti stabilią būseną ir užtikrinti tvarumą. Nors kaip įrankis tvarumui užtikrinti nustatyti rodikliai, atskleista, kad nėra bendros regionų socialinio tvarumo vertinimo metodikos, kuri galėtų būti įgyvendinta regioninės politikos formuotojų – į tai atsižvelgiama atliekant empirinį tyrimą.

Išanalizavus teorinius požiūrius į organizacijų atsparumą ir regionų socialinį tvarumą, paaiškėjo, kad tiek organizacijų atsparumą, tiek regionų socialinį tvarumą veikia vidinės ir išorinės aplinkos faktoriai. Taigi, remiantis moksliniais tyrimais, konstruojamas teorinis socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo modelis (4 pav.).

Sudarant modelį, remiamasi mokslinio modeliavimo metodu. Modelis pateikiamas kaip vaizdas, nurodantis esmines sistemos dalis ir šių dalių ryšius, kurie reikšmingi nagrinėjamai problemai spręsti (Guogis, 2002). Sudaromas modelis atspindi pagrindines socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo dedamąsias regionų socialinio tvarumo kontekste.



4 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Teoriniame socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelyje išryškėja veiksniai, stiprinantys organizacijų atsparumą ir regionų socialinį tvarumą. Išorinės aplinkos organizacijų 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

tiesk organizacijų atsparumą, tiesk regionų socialinį tvarumą. Vis dėlto modelyje išskirti elementai sudaro tik apibendrintą organizacijų atsparumo stiprinimo regionų socialinio tvarumo kontekste paveikslą ir neatskleidžia pagrindinių priemonių bei veiksmų, turinčių reikšmės sunkumams įveikti ir organizacijų atsparumui stiprinti.

Teorinio modelio pagrindu konstruojamas empirinis tyrimas, kurio rezultatai leidžia modelį papildyti naujais elementais, aktualiais socialinių paslaugų organizacijoms išgyvenus ekstremalių situacijų laikotarpi.

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

Atsižvelgiant į organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo teorinės analizės rezultatus ir išryškinius, kokių analizuojamos temos tyrimų pasigendama, šioje dalyje pristatomos empirinio tyrimo metodologinės prielaidos, apibrėžiami ir pagrindžiami tyrimo dalyvių atrankos kriterijai ir atskleidžiamos tiriamųjų charakteristikos bei pristatomas empirinio tyrimo organizavimas, eiga ir tyrimo instrumentarijus, apibūdinami ekspertų atrankos kriterijai ir pagrindžiamos jų charakteristikos. Taip pat šioje dalyje pagrindžiamos socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo regionų socialinio tvarumo kontekste tyrimo metodinės procedūros.

2.1. Tyrimo metodologinės prielaidos

Tyrimo laukas. Teorinėje dalyje atskleista, kad ekstremali situacija ir sukrėtimai skirtingai paveikė Lietuvos regionus dėl jų specifiškumo, jų socialinį tvarumą ir juose veikiančių organizacijų veiklą. Vienos iš pažeidžiamiausių tapo socialinių paslaugų organizacijos, 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). Kitas iššūkis socialinių paslaugų organizacijoms – tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Skirtingi požiūriai neleidžia įvairių įstaigų specialistams atrasti bendras vertybines pozicijas, kurios vienytų jų veiklą (Večkienė, Budėjienė, Ražanauskienė, Ramanauskienė ir Valiulis, 2013). Organizacijos susiduria ir su deinstitutionalizacija – procesu, apimančiu aukštos kokybės individualizuotas paslaugas bendruomenėje, įskaitant ir socialines paslaugas. Deinstitutionalizacija vykdoma siekiant užkirsti kelią institucionalizacijai (European Expert Group, 2012). Socialinių paslaugų organizacijoms teko įveikti didžiulius sunkumus dėl COVID-19 pandemijos sukeltos ekstremalios situacijos visame pasaulyje. Sunkumų ne tik organizacijos, bet ir regionai patyrė dėl Rusijos invazijos į Ukrainą. Ši situacija paveikė socialinių paslaugų organizacijų klientus, jie susiduria su nerimu, keičiančiu gyvenimo rutiną ir gyvenimo būdą. Taigi, ekstremali situacija daro įtaką socialinių paslaugų organizacijų veiklai ir regionų socialiniam tvarumui. Atsižvelgiant į čia išvardytus socialinių paslaugų organizacijų sunkumus, galima daryti prielaidą, kad šioms organizacijoms sudėtinga išlaikyti atsparumą, todėl šiame disertaciniame darbe pristatomi organizacijų atsparumo tyrimai socialinių paslaugų organizacijose.

Empirinis tyrimas konstruojamas postmodernistiniu požiūriu, kurio filosofija remiasi atvirumo pokyčiams koncepcija (Hatch, 2018). Postmodernizme žinojimas nėra

pastovus ir paradigma kinta nuo žvilgsnio iš vidaus į išorę (Valantiejus, 2003). Tai siejasi ir su disertacinio darbo teoriniame modelyje atspindėta vidinių ir išorinių požymių įtaka organizacijų atsparumui ir regionų socialiniam tvarumui. Postmodernizmo filosofijai turi įtakos pragmatizmo paradigma, kuri atsiriboja nuo abstrakcijų ir remiasi ne realizmo metafiziniais postulatais, o faktais ir veiksmiais, formuoja praktines žinias, susijusias su asmenine patirtimi (Shaw, Connelly ir Zecevic, 2010). Pragmatizmo nuostata suteikia supratimą, kad visos pasaulio žinios yra unikalios ir socialiai pasidalijamos (Powell, 2019). Laikydamasis pragmatizmo nuostatos empiriniame tyrime, tyrėjas turi laisvę pasirinkti tuos tyrimo metodus, kurie, taikant skirtingus požiūrius tyrimo problemai suprasti, 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 konfliktui tarp egzistuojančių paradigmu spręsti. Mišraus tyrimo metodai taikomi tada, kai tiriamas menkai nagrinėtas reiškinys (Morgan, 2014).

Taigi, šiame darbe taikoma mišrių metodų prieiga, kuri remiasi postmodernizmo ir pragmatizmo filosofinėmis paradigmomis, akcentuojančiomis organizacijų veiklą ir asmeninę patirtį socialiai sąlygotame kontekste. Empirinis tyrimas grindžiamas sisteminio požiūrio nuostata, kad tyrimo tikslai gali būti pasiekti ir problema atskleista kokybiniais ir kiekybiniais tyrimų metodais (Aarons, Fettes, Sommerfeld ir Palinkas, 2012). Kitaip tariant, naudojami ir kokybinių, ir kiekybinių tyrimų metodai, apimantys duomenų rinkimą ir analizę abiejų metodų viename tyrime (Fetters, Curry ir Creswell, 2013). Toks mišrus duomenų rinkimo metodas neutralizuoja silpnus, pavienių tyrimo metodų aspektus ir leidžia išvengti pavienių metodų trūkumų, surinkti įvairiapusių duomenis, pagrįsti tyrimo rezultatus iš skirtingų duomenų šaltinių (Mingers, 2001). Empiriniam tyrimui atlikti pasirenkamas lygiagrečiai vykstančių mišrių tyrimo metodų dizainas, kuriuo, 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 buvo renkami toje pačioje tyrimo stadijoje, vėliau atliktų tyrimų rezultatai atskirai analizuojami ir interpretuojami. Disertaciniame darbe siekiama, kad tyrimų metodai netaptų tik duomenų kaupimo instrumentu, o realiai pasitarnautų vertinant socialinių paslaugų organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste.

Kuriant tyrimo metodologiją atsižvelgiama ir į šioje disertacijoje keliamą **mokslinę problemą**, kuri formuluojama klausimu – kaip užtikrinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, esant ekstremalioms situacijoms ir nenumatytiems atvejams šalyje?

Empiriniu tyrimu siekiama – nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausius veiksnius esant ekstremaliai situacijai ir atskleisti esmines organizacijų atsparumo stiprinimo priemonės Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Tyrimo etika

Atliekant empirinius tyrimus svarbu yra atsižvelgti į tyrimo etiką (Brinkmann ir Kvale, 2017). Šio darbo tyrimuose apklausa vykdoma vadovaujantis teisingumo, objektyvumo, pagarbos, geranoriškumo, konfidencialumo ir anonimiškumo kriterijais (Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018). Atliekant 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, nenuitylint tų, kurie prieštarauja tyrimo hipotezei ir išvadoms;
- mokslinis tyrimas, grindžiamas savanoriškumo principu, atliekamas nežeminant žmogaus orumo ir laikantis pagrindinių žmogaus teisių. Organizacijose, kuriose vykdomas tyrimas, gaunamas jų vadovų ir tyrimų dalyvių sutikimas dalyvauti tyrime;
- tyrimo metu 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 supažindinti, kad, pasibaigus tyrimui ir apibendrinus gautus duomenis, jų pageidavimu, bus pateikti gauti atlikto tyrimo rezultatai.

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

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

Tyrimo organizavimas. Mokslinėje literatūroje pristatomas platus tyrimo proceso skirstymo į etapus būdų pasirinkimas. Šio disertacinio darbo tyrimo eigai pasirinktas Bryman (2011) pasiūlytas tyrimo organizavimo procesas, kuris skirstomas į penkis etapus (5 pav.).

I ETAPAS Tyrimo projektavimas – parengiamasis etapas

Formuluojamos teorinės įžvalgos, atliekamas empirinio tyrimo metodu identifikavimas, formuluojami tyrimo tikslai.

Sudaroma tyrimo metodologija. Kokybiniam tyrimui parenkamas AHP metodas, parengiamas AHP franktis ekspertų vertinimui. Kiekybiniam tyrimui parenkamas anketinės apklausos metodas, sudaromas klausimynas.

Atliekamas **pilotinis tyrimas** – socialinių paslaugų organizacijų vadovų apklausa. Nustatomi svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumą

II ETAPAS Tyrimo eiga – duomenų rinkimas

Kokybinis tyrimas atliekamas AHP metodu. Remiancisi pilotinio tyrimo rezultatais ekspertai lygina organizacijų atsparumo veiksmus, nustato kuris yra svarbesnis už kitą dviem ekstremalios situacijos atvejais: 1) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus; 2) turint mintyje Karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus.

Bandomasis kiekybinis tyrimas – patikrinama tyrimo metodika, įvertinamas klausimyno patikimumas bei validumas. Pagal gautus rezultatus koreguojami klausimai.

Kiekybinis tyrimas – atliekama anketinė apklausa, tyrimu matuojamas organizacijų atsparumas socialinio sektoriaus organizacijose.

III ETAPAS Tyrimo rezultatų analizavimas

Atliekama gautų tyrimo duomenų analizė, kokybinio tyrimo rezultatai apskaičiuojami naudojant AHP prioritetų skaičiuoklę.

Kiekybinio tyrimo rezultatai apskaičiuojami naudojant IBM SPSS Statistics duomenų apdorojimo programą, atliekama faktoriinė ir koreliacinė analizė.

IV ETAPAS Tyrimo rezultatų lyginimas

Tyrimų rezultatai palyginami su socialinio tvarumo rodikliais regionuose. Atliekama regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinė analizė. Statistiniai duomenys renkami remiantis oficialiosios statistikos duomenimis.

V ETAPAS Tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvados

Apibendrinami tyrimo rezultatai ir suformuluojamos išvados, kurios iliustruojamos konceptualiuoju modeliu.

5 pavelskias. Empirinio tyrimo organizavimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bryman, 2011

5 paveiksle matyti, kad tyrimas apima kertinius tyrimo atlikimo etapus. Pirmajame etape formuluojamos teorinės išvalgos, identifikuojami tyrimo metodai, formuluojami tyrimo tikslai. Sudaroma tyrimo metodologija, parenkami tyrimo metodai (kokybiniam tyrimui – AHP metodas, kiekybiniam tyrimui – anketinė apklausa). Atliekamas pilotinis tyrimas anketinės apklausos būdu, nustatomi svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai. Antrajame etape pilotinio tyrimo pagrindu AHP metodu atliekamas kokybinis tyrimas. Šiuo tyrimu ekspertai lygina organizacijų atsparumo veiksnius, nustato, kuris iš jų svarbesnis dviem ekstremalios situacijos atvejais: 1) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus, 2) turint mintyje karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus. Lygiagrečiai atliekamas bandomasis tyrimas, kuriuo patikrinama tyrimo metodika, įvertinamas kiekybinio tyrimo klausimyno patikimumas ir validumas. Pagal gautus rezultatus koreguojami klausimai ir anketinės apklausos būdu atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriuo matuojamas organizacijų atsparumas socialinėse organizacijose 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 regionuose, atliekant regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinę analizę. Statistiniai duomenys renkami remiantis oficialiosios statistikos duomenimis. Penktajame etape tyrimų rezultatai apibendrinami, suformuluojamos išvados, jos iliustruojamos conceptualiuoju modeliu.

Rengiant disertacinį darbą atliktas **pilotinis** tyrimas, šio tyrimo kiekybiniais rodikliais nustatyti svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumui. Informacija apie tyrimą pateikta šio disertacinio darbo 1.1.2 poskyryje. Pilotinio tyrimo pagrindu nuo 2022 m. vasario 15 d. iki 2022 m. rugsėjo 9 d. atliktas disertacinio darbo **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. atliktas disertacinio darbo **kiekybinis tyrimas** – anketinė apklausa.

Tyrimo procedūrų pagrindimas

Teorinėje disertacinio darbo dalyje nustatyta, kad organizacijoms veikiant ekstremalių situacijų metu kyla pavojus jų atsparumui. Todėl empiriniu tyrimu siekiama išsiaiškinti svarbiausius organizacijų atsparumo veiksnius, padedančius socialinių paslaugų organizacijoms stiprinti atsparumą. Kadangi konstrukčių prasmes ir interpretacijas kiekybiškai sudėtinga išnagrinėti, atliekamas **kokybinis tyrimas**, kuris leidžia kontekstualiai suvokti priežasties ir pasekmės procesus, atskleisti, kaip vieni įvykiai veikia kitus (Fossey, Harvey, McDermott ir Davidson, 2002). Siekiant įvertinti pilotinio tyrimo metu nustatytus organizacijų atsparumo veiksnius, organizacijoms veikiant ekstremalių situacijų atvejais, tyrimui pasitelkiami ekspertai. Viena vertus,

atliekant ekspertinius vertinimus, galima ne tik suranguoti kriterijus pagal jų reikšmingumą sąveikos objektui, įvertinant, kiek vienas kriterijus reikšmingesnis už kitą atliekamo tyrimo kontekste (Creswell, Clark, 2017). Kita vertus, atsiveria galimybės tiriamuosius reiškinius palyginti ne tik pagal jų veiklą atspindinčius kokybinius rodiklius, bet ir pagal ekspertų suteiktą vertę (Teddlie ir Tashakkori, 2003). Siekiant nustatyti, kurie socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai yra patys svarbiausi organizacijoms veikiant ekstremalios situacijos metu ir surikiuoti juos pagal svarbą, pasirenkamas daugiakriterinis 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 metodo pasirinkimas leidžia įvertinti skirtingų atsparumo veiksnių, kuriuos sudėtinga išmatuoti kiekybiškai, įtaką kitam, sudėtingesniai procesui, tokiam kaip organizacijų atsparumas, socialinėje, vadybos ir ekonomikos srityse (Yan, Claudia ir Christopher, 2020). AHP remiasi santykinio matavimo teorija, pagal kurią lyginamojoje sistemoje kriterijų reikšmės ir svoris gali būti nustatomi pagal ekspertų kompetencijas ir praktinį patyrimą (Saaty, 2004). Pasitelkus AHP metodą, disertacinio darbo tyrime nustatomas kiekvieno organizacijų atsparumo veiksnio reikšmingumas, ir tai naudojama reikšmingų ir ne tokių reikšmingų veiksnių sąsajai identifikuoti, kai formuojami kiekybiniai indeksai. AHP šio darbo empiriniam tyrimui yra svarbus, šiuo metodu galima išmatuoti ir sintezuoti daugybę veiksnių hierarchijoje (Forman ir Gass, 2021).

Remiantis disertacijos teorine dalimi, kurioje buvo nustatyti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai ir kurios išvalgos pasitelkiamos tyrimo klausimams formuluoti ir hipotezėms kelti, atliekamas **kiekybinis tyrimas**. Tyrimu matuojamas organizacijų atsparumas socialinių paslaugų organizacijose, kurios veiklą vykdo Lietuvos regionuose. Šiam tyrimui sudaromas klausimynas ir atliekama anketinė apklausa, siekiant surinkti reikiamą informaciją ir apklausti socialines paslaugas teikiančių bei Lietuvos regionuose veikiančių organizacijų atstovus.

Imties charakteristikų pristatymas

Atliekant **kokybinį tyrimą**, apklausti visi ekspertai, atitikę ekspertų atrankos kriterijus, nurodytus disertacinio darbo 2.4 poskyryje. Tyrimo vykdymo metu Lietuvoje buvo 11 asmenų, atitinkančių ekspertų atrankos kriterijus. Visi jie dalyvavo tyrimo. Kiekvienas ekspertas turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, vadovauja socialinių paslaugų organizacijai, 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 8 lentelėje.

8 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 ir daugiau m.	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 disertacijos tema, pagrindinėmis sampratomis, disertacinio tyrimo tikslu, AHP metodo samprata ir taikymu.

Kiekybiniame tyrime respondentų pasirinkimo esminis kriterijus – socialinių paslaugų organizacijų vadovai, vadovų pavaduotojai, padalinių vadovai – asmenys,

kurie priima sprendimus ir yra įtraukiami į sprendimų priėmimą. Imčiai sudaryti yra žinomas populiacijos dydis – 496 socialines paslaugas teikiančių organizacijų sprendimus priimančios asmenys. Tyrimui atlikti pasirenkamas tikimybinės imties sudarymo metodas, kuriame kiekvienas populiacijos narys turi vienodą tikimybę būti įtrauktas į imtį. Imties dydis nustatomas remiantis moksliniuose tyrimuose naudojama formule imties dydžiui nustatyti (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014):

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

n – imties dydis,

t – koeficientas, priklausantis nuo patikimumo reikšmės (95 proc. patikimumo lygmuo, $t = 1,96$),

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

Δ – imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$),

N – populiacijos dydis (496).

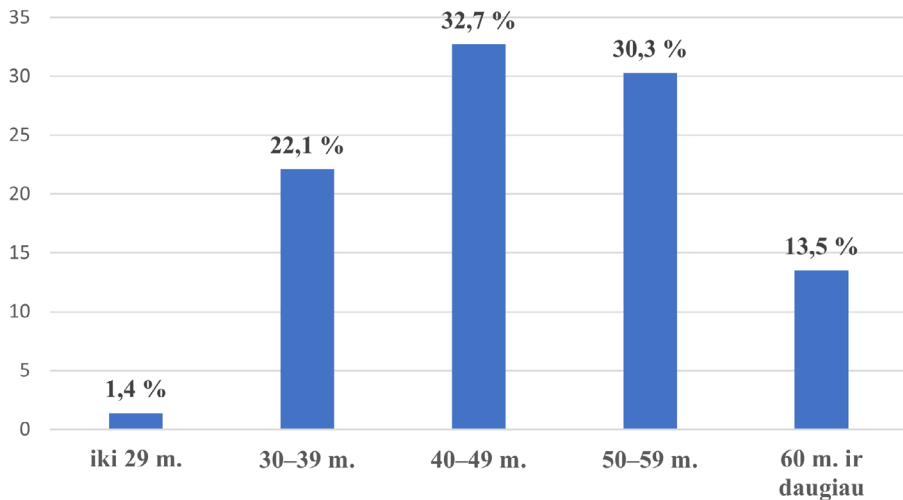
Šio tyrimo imties skaičiavimas pagal formulę:

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

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. Tyrimui aktualios populiacijos dydis siejamas su imties dydžiu, kuris reikalingas kiekybinio tyrimo reprezentatyvumui ir norimam tikslumui užtikrinti. Kai populiacijos dydis yra žinomas, šio dydžio įtraukimas į imties tūrio apskaičiavimo formulę daro įtaką imties tūriui (Tidikis, 2003). Disertacinio darbo tyrime visiškai užtikrintas patikimumas, nes imties tūris yra didesnis nei 217 respondentų – tyrime dalyvavo **355 respondentai**, iš jų 312 moterų ir 43 vyrai.

Nustačius respondentų pasiskirstymą pagal lytį, paaiškėjo, kad socialinių paslaugų organizacijose dirba dauguma moterų (88,2 proc.). Su tyrimo duomenimis sutampa Statistikos departamento duomenys. Iš jų matyti, kad 2022 m. socialiniame sektoriuje dirbo 14,6 proc. vyrų ir 85,4 proc. moterų.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 6 pav.

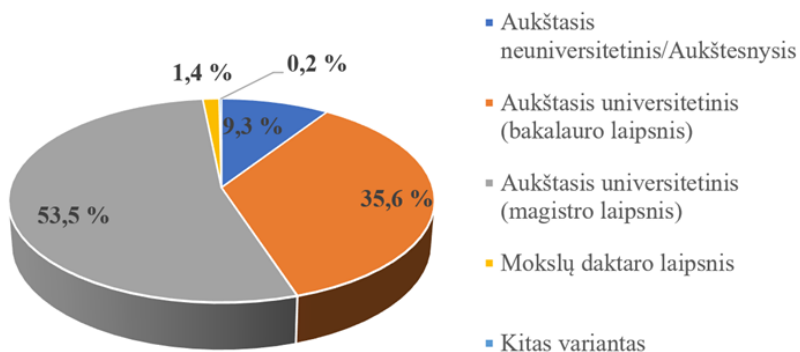


6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

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. Apklausos duomenys rodo, kad socialines paslaugas teikiančiose organizacijose dirba brandaus ir vidutinio amžiaus asmenys. Šio tyrimo demografi- nių duomenų rezultatų rodikliai sutampa su Statistikos departamento duomenimis, rodančiais, kad Lietuvos regionuose daugiausia dirbančiųjų yra nuo 25 iki 54 metų – 85,2 proc.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 7 pav.

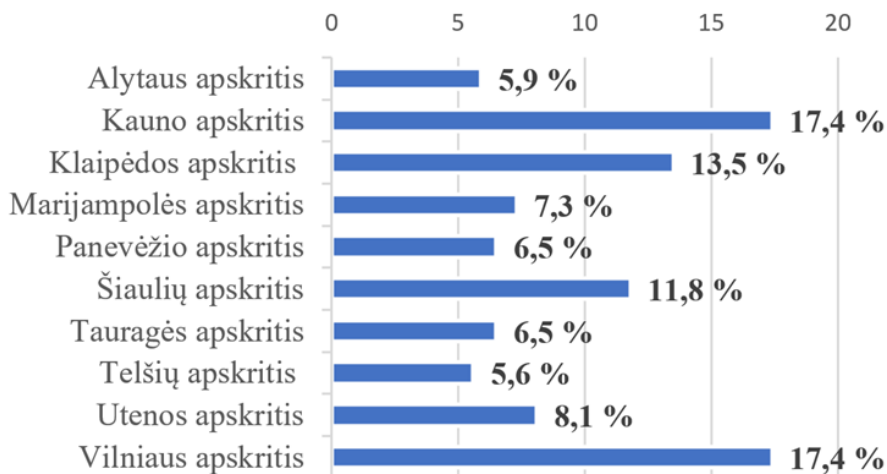


7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo duomenys, 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 laipsnius. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad visi socialinių paslaugų organizacijų vadovai turi aukštąjį išsilavinimą, tai yra jie laikosi Socialinių paslaugų įstatymo reikalavimų. Šio įstatymo 8 straipsnyje apibrėžta, 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 socialinių paslaugų organizacijose dirbančių vadovų turi reikiamų žinių ir kompetencijų, kurių reikia priimant sprendimus ekstremalios situacijos metu ir užtikrinant organizacijų atsparumą.

Tyrimo dalyvavo visose dešimtyje apskričių veikiančių socialinių paslaugų organizacijų atstovai. Tyrimas apima visas Lietuvoje veikiančias socialines paslaugas teikiančias organizacijas (8 pav.).

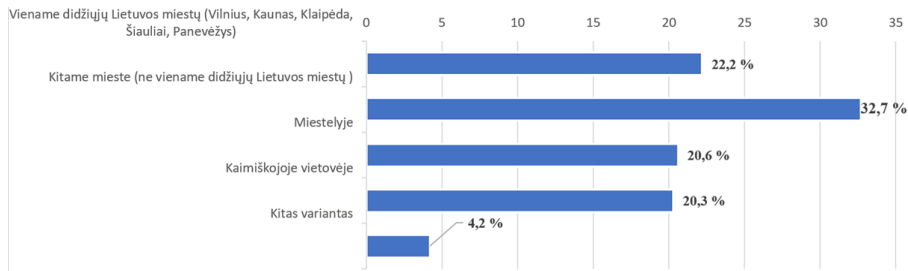


8 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų pasiskirstymas pagal regionus

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimu nustatyta (8 pav.) kad mažosiose apskrityse veiklą vykdo mažiau socialinių paslaugų organizacijų, didžiosiose – daugiau. Taip yra todėl, kad didžiosiose apskrityse veikia daugiau teritorinių vienetų, todėl esama daugiau ir socialinių paslaugų organizacijų. Dauguma respondentų atstovauja didžiosiose – Vilniaus ir Kauno – apskrityse veikiančioms organizacijoms (17,4 proc.). Šiek tiek mažiau atstovauja Klaipėdos (13,5 proc.) ir Šiaulių (11,8 proc.) apskrityse veikiančioms organizacijoms. Mažiausiai respondentų (5,6 proc.) atstovauja Telšių apskrityje veikiančioms organizacijoms.

Respondentų pasiskirstymas pagal vietovę, kurioje organizacija vykdo veiklą, pa-vaizduotas 9 pav.

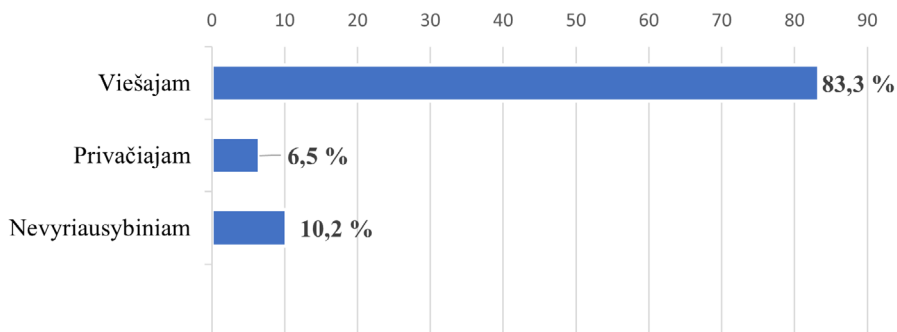


9 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų pasiskirstymas pagal veiklos vykdymo vietą

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys rodo, kad daugumos respondentų atstovaujamos organizacijos veiklą vykdo ne didžiuosiuose Lietuvos miestuose (32,7 proc.), nors, kaip jau tyrimu išsiaiškinta, 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 klausimu nurodė ir kitus variantus: veiklą jie vykdo kitame mieste ir kaimiškojoje vietovėje, rajono savivaldybėje (miesto ir kaimo teritorijoje), rajono ribose, priemiestinėje teritorijoje, kitoje kaimiškoje vietovėje, visame rajone, viso rajono vietovėse.

Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriam priklauso atstovaujama organizacija, pavaizduotas 10 pav.



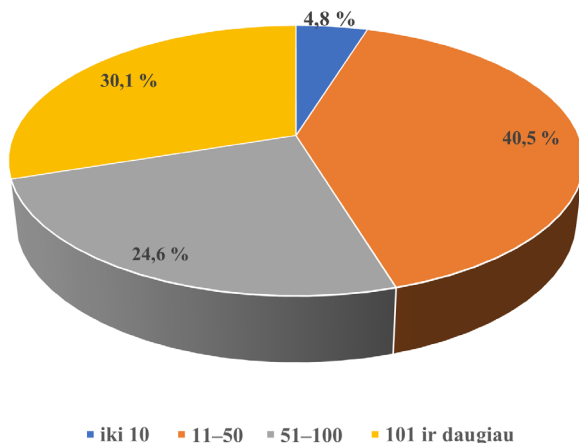
10 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų pasiskirstymas pagal sektorius

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo duomenys, didžioji dauguma (83,3 proc.) organizacijų priklauso viešajam sektoriui, nedidelė dalis (10,2 proc.) organizacijų – NVO ir tik 6,5 proc. – privačiam sektoriui. Taip gali būti todėl, kad viešajam sektoriui priklausančios organizacijos turi valstybės ir savivaldybių paramą, kuri padeda palaikyti organizacijos atsparumą. Respondentų buvo prašoma prie pažymėto sektoriaus įrašyti, kokio tipo organizacijoje dirba. Tyrimo duomenys rodo, 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.) ir 33 proc. – socialinių paslaugų centruose (užimtumo paslaugos, paslaugos į namus ir pan.). Taigi, matome, kad didžioji dauguma tyrimo dalyvių priklauso viešajam sektoriui, kurių steigėjos yra ministerija ar savivaldybė.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių organizacijoje pateiktas 11 pav.



11 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad pusė organizacijų (40,5 proc.) yra vidutinio dydžio, jose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų. Nemažai (30,1 proc.) yra labai didelių organizacijų, jose dirba 101 ir daugiau darbuotojų, bei didelių organizacijų (24,6 proc.), kuriose dirba nuo 51 iki 100 darbuotojų. Tik labai maža dalis (4,8 proc.) yra mažų organizacijų, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. Matome, kad daugiausia yra didelių ir vidutiniškų organizacijų pagal darbuotojų skaičių.

Susisteminti kiekybiniame tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografiniai duomenys pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys

Kategorija	Variantai	Dažnis	Dalis, proc.
Visi respondentai	Visi respondentai	355	100
Lytis	Moterys	312	88,2
	Vyrai	43	11,8

Kategorija	Variantai	Dažnis	Dalis, proc.
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 ir daugiau m.	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
	Privatus	23	6,5
	Nevyriausybiniis	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

2.3. Empirinio tyrimo metodologinio instrumentarijaus pristatymas

Kokybiniu tyrimu vertinami svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai, kurie nustatyti remiantis teoriniais ir pilotinio tyrimo rezultatais. Išskiriami šie veiksniai: žinių ir kompetencijų tobulinimas, inovacijos ir proaktyvumas, technologijų vystymas ir žinių plėtra, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, įgalinanti lyderystė, strateginis planavimas, veiklos tęstinumo procesų valdymas, rizikų valdymo standartizuotos procedūros. Šiuo tyrimu nustatoma, kuris veiksnys yra svarbesnis už kitą dviem ekstremalios situacijos atvejais:

- 1) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus;
- 2) turint mintyje karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus.

Tyrimo dalyvaujantys ekspertai priima daugiakriterinius sprendimus ir nustato santykio skales iš suporuotų kriterijų palyginimų (Chen, Tsai ir Liu, 2019). Galimybė vieną veiksnį palyginti su kitu yra biologinis žmogaus įgūdis / gebėjimas, kuris reikalingas gyvenant nuolat kintančiame pasaulyje. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksmų 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 į išmatuojamus skaitinius ryšius, padeda priimti sprendimus racionaliau ir padaryti juos skaidresnius bei suprantamesnius (Saaty 2004). Ekspertų nuomonių suderintumas vertinamas apskaičiuojant tyrimo dalyvavusių ekspertų porinių palyginimo sprendimų matricų vidutinę reikšmę ir matricų vidinį kvadratinį nuokrypį. AHP metodo pasirinkimas disertaciniame darbe pagrindžiamas 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. Tokiu būdu pasirenkama geriausia alternatyva suteikiant pasirenkamiems veiksniais rangus pagal svarbumą (Podvezko ir Podvezko, 2014). Tyrimą atliekant AHP metodu, taikomos šio metodo skalės, kurios padidina ekspertų nuomonių suderinamumą, o taip padidėja ir tyrimo rezultatų patikimumas.

Tyrimas atliekamas taikant Saaty (2008) siūlomus etapus:

- 1) sudaromas sprendimo priėmimo uždavinys – pasitelkiami bandomojo tyrimo metu nustatyti 8 svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai (išvardyti šio poskyrio pradžioje);
- 2) ekspertai atlieka visų hierarchijos elementų (organizacijų atsparumo veiksmų) porinį palyginimą;
- 3) AHP skalėje nuo 1 iki 9 pažymima, kuris kriterijus kiek daugiau yra svarbesnis už kitą pasirenkant: 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) gauti rezultatai apskaičiuojami naudojant AHP prioritetų skaičiuoklę (4 priedas).

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

Atliekant **kiekybinį** tyrimą, buvo taikomas anketinės apklausos metodas. Duomenų rinkimo instrumentas – anketa; ji sudaryta remiantis Dikčiaus (2011) ir Gaižauskaitės, Mikėnės (2014) išskirtomis dimensijomis ir disertacijos teoriniais rezultatais. Anketos / klausimyno struktūra yra sudaryta iš įvado, kuriame pateikiama esminė informacija apie tyrimą, klausimų sekos, kuri suformuota pagal tyrimo tikslą ir klausimų uždavimo logiką, pildymo instrukcijos, kurioje pateikiama informacija apie tai, kaip reikia atsakyti į anketos klausimą, klausimyno pabaigoje pateikiami klausimai apie sociodemografines charakteristikas. Atsižvelgiant į klausimų struktūrą ir klasifikuojamų atsakymų savybes, anketai sudaryti pasirinkamos 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). Sudaryta anketa skatina respondentus teisingiau atsakinėti, yra aiški, patikima ir nedviprasmiška (Kardelis, 2017). Apklausos anketoje (1 priedas) suformuluojama 18 uždarojo ir 1 atvirojo tipo klausimas, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip buvo įveikiamos nepalankios situacijos, kaip respondentai vertina teoriniu pagrindu apibrėžtus organizacijų atsparumo veiksmus, kokie konkretūs veiksmai arba sprendimai padeda susidoroti su aplinkos sunkumais, taip pat prašoma pateikti rekomendacijas, respondentų nuomone, leidžiančias sustiprinti socialinių paslaugų organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste.

Empiriniams duomenims surinkti atliekama apklausa elektroniniu būdu, apklausos anketą pateikiant *apklausa.lt* sistemoje. Klausimyno nuoroda išsiųsta visai tiriamajai visumai – 496 asmenims, tyrime dalyvavo 355 respondentai. Kiekybinio tyrimo duomenų rezultatams apskaičiuoti pasirinkama IBM SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) duomenų apdorojimo programa.

Atsižvelgiant į tai, kad duomenų rinkinį sudaro nemažas kintamųjų rinkinys, buvo nuspręsta panaudoti faktorinę analizę, kuri išskirtų apibendrintus elementus, atspindinčius kintamųjų grupes. Faktorinė analizė atliekama siekiant pereiti nuo didelio kintamųjų skaičiaus prie mažesnio bendrųjų faktorių skaičiaus taip koncentruojant informaciją. Visų pirma buvo patikrintas duomenų tinkamumas faktorinei analizei. Gautoji KMO (Kaizerio–Mejerio–Olkinio) reikšmė lygi 0,907, nes 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). Bartleto sferiškumo testo p reikšmė, lygi 0,000, yra mažesnė už 0,05, taigi kintamųjų tarpusavio koreliacija statistiškai reikšminga ir faktorinę analizę taikyti galima. Tiek KMO, tiek Bartleto sferiškumo testai patvirtina, kad duomenų rinkiniui gali būti taikoma faktorinė analizė (Lorenzo-Seva ir Ferrando, 2021). Atlikus faktorinę analizę, taikant pagrindinių komponentių metodą su varimax ašį pasukimu, buvo išskirti 5 faktoriai, kurie paaiškina 64,7 proc. visos duomenų dispersijos.

Atliekant patvirtinančiąją faktoriinę analizę, patikrinti 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, lygi 0,958, didesnė už 0,95 ir RMSEA reikšmė, lygi 0,069, yra mažesnė už 0,08, o tai rodo gerą modelio suderinamumą su duomenimis. Taip pat buvo atliktas Chi kvadrato (χ^2) testas, kurio nulinė hipotezė nurodo, kad modelis visiškai atitinka duomenis. Gautoji šio testo p reikšmė, lygi 0,21, yra didesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl galima teigti, kad modelis yra gerai suderintas su duomenimis.

Siekiant nustatyti, ar sudarytų faktorių pasiskirstymas analizuojamose grupėse (pavyzdžiui, skirtinguose regionuose) yra vienodas, buvo taikomas Kruskal–Wallis 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–Smirnovą testą (Grzegorzewski, 2018). Visiems faktoriams gautos testo p reikšmės $< 0,05$.

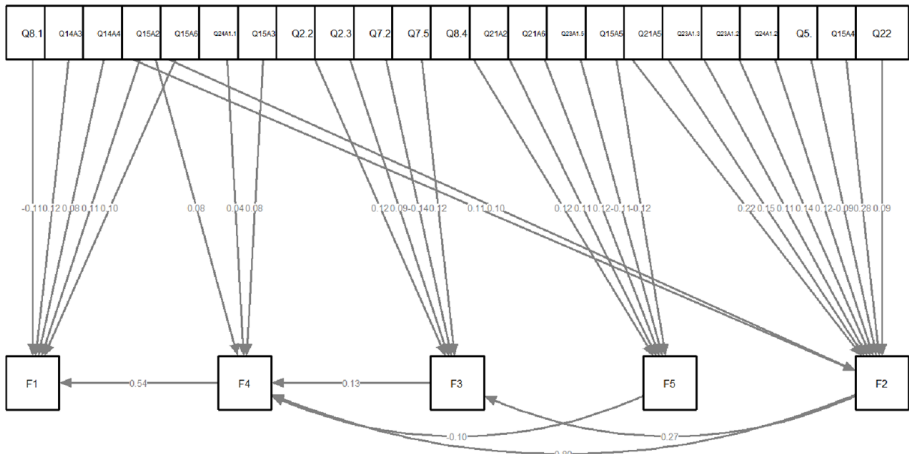
Išanalizavus sąryšius tarp faktorių ir kitų analizuojamų kintamųjų buvo sudarytas struktūrinių lygčių modelis (SEM), kurio pagrindinis tikslas yra įvertinti priežastinius stebimų kintamųjų ir teorinių struktūrų ryšius. Modelio tinkamumui nustatyti buvo pasitelktas Chi kvadrato testas, gautoji testo p reikšmė yra lygi 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. Sąlyginis suderintumo kriterijus (angl. *Comparative-fit index* (CFI)), kaip ir RMSEA, lygina tikrinamą modelį su nuliniu modeliu (tai modelis, kuriame nėra jokių ryšių tarp kintamųjų). Sudaryto modelio CFI reikšmė, lygi 0,991 $> 0,95$, rodo, kad modelis yra geras. Takerio ir Liuiso indeksas (angl. *Tucker-Lewis index* (TLI)), panašiai kaip CFI, lygina tikrinamą modelį 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, lygi 0,998, rodo, kad modelis tinkamas. Sudaryto modelio rezultatai pateikti 10 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 ir paskutiniame stulpelyje yra standartizuotos modelio koeficientų reikšmės. Analizuojant atskirų modelio dalių tinkamumą duomenims galima matyti, kad visų į modelį įtrauktų kintamųjų koeficientai statistiškai reikšmingi, t. y. jų p reikšmės yra mažesnės už 0,05.

10 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 (12 pav.).



12 paveikslas. Struktūrinių lygčių modelio (SEM) rezultatų schema

Šaltinis: sudaryta autorės

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

2.4. Ekspertų atrankos kriterijai ir jų charakteristikų pagrindimas

Remiantis tyrimo metodologinėmis prielaidomis ir siekiant įvertinti pilotinio tyrimo metu nustatytus organizacijų atsparumo veiksniai, tyrimui pasitelkiami ekspertai. Tokiais atvejais, kai nepakanka kiekybinių statistinių rodiklių, taikomas ekspertų interviu, kuriame tiek kokybinių, tiek kiekybinių kriterijų reikšmės yra nustatomos remiantis ekspertų specifine patirtimi ir kompetencijomis (Steinmetz-Wood, Pluye ir Ross, 2019). Šiame tyrime dalyvaujančių ekspertų atrankai taikomas tikslinės atrankos metodas. Jis svarbus tyrimo tikslui pasiekti, gaunant ne didesnės populiacijos apibendrintą vaizdą, o gilesnę ekspertų grupės analizę. Šis tyrimas suteikia galimybę pamatyti tokią realybę, kokią ją mato patys ekspertai (Morgan, 2014). Disertacinio darbo tyrimui atlikti ekspertai atrankami turint tikslą, kad jie savo žiniomis padės atsakyti į disertacijos probleminių klausimų ir prisidės prie disertacijos tikslo sprendimo. Su prantant skirtingai, objektą galima pamatyti iš įvairių perspektyvų. Todėl ekspertams reikalingos specialios žinios ir patirtis, kurią turi tik sąlygiškai nedaug specialistų (Baležentis ir Žalimaitė, 2011).

Taigi, tyrimui ekspertai atrankami pagal tam tikrus kriterijus, kurie šiuo atveju siejami su išsilavinimu, žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi tiriamų reiškinių atžvilgiu:

- 1 kriterijus – išsilavinimas; turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir pagal savo turimą žinių lygį yra susipažinę su socialinių paslaugų organizacijų veiklos ypatumais;

- 2 kriterijus – institucinė priklausomybė; priklausantys Lietuvos regionams ir socialinių paslaugų organizacijoms;
- 3 kriterijus – einamos pareigos; socialinių paslaugų organizacijų vadovai, turintys sprendimų priėmimo galią, išmanantys vadybos procesus; jų vadovaujamos įstaigos pasižymi aukštais pasiekimais ir reikšmingais rezultatais;
- 4 kriterijus – darbo stažas; atstovaujamoje organizacijoje turintys ne mažiau kaip 5 metų darbo patirtį; toks laiko tarpas užtikrina sukauptą patirtį įvairiose veiklos situacijose kintančios aplinkos sąlygomis ir leidžia identifikuoti dažniausiai pasitaikančius organizacijų sutrikimus bei 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). 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).

Šie penki esminiai kriterijai yra reikšmingi suteikiamos informacijos ir duomenų patikimumui, jie užtikrina tyrimo validumą. Siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą, reikalinga tinkamai nustatyti 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, Rudzkiene, Petrauskas, Dagitė, Martinaitytė, Leichteris, Malinauskienė, Višnevskas, Žilionienė, 2009). Tyrime dalyvavo 11 ekspertų, kuriems tyrimo atlikimo metu buvo suteikta aukščiausioji kvalifikacinė kategorija. 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).

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

Šioje darbo dalyje pateikiama disertacinio darbo tyrimų analizė ir empirinių tyrimų rezultatai. Sprendžiant trečiąjį disertacijos uždavinį identifikuojami svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai ir atskleidžiami organizacijų atsparumui įtaką darančys faktoriai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Sprendžiant ketvirtąjį disertacijos uždavinį, apibendrinus tyrimų rezultatus, suformuojamas socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis. Kuriant konceptualųjį modelį, laikomasi požiūrio, kad konceptualusis modelis nėra grindžiamas vien tik teoriniais radiniais, suteikiančiais teorinį pagrindą kaip platesnę ryšių tarp kintamųjų perspektyvą, siekiančią paaiškinti, 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). Tokie modeliai dažnai naudojami realaus pasaulio scenarijuose, pavyzdžiui, Federalinė ekstremalių situacijų valdymo agentūra naudojo konceptualųjį modeliavimą, kad sukurtų reagavimo į nelaimės valdymo modelį (Imenda, 2014). Šiame disertaciniame darbe konceptualusis modelis pristatomas kaip vaizdas, rodantis veiksmų ir duomenų bei procesų srauto ryšius ir suteikiantis lengvai suprantamą organizacijų atsparumo stiprinimo regionų socialinio tvarumo kontekste vaizdą.

3.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo atskleidimas nacionaliniu lygmeniu

Šiame skyriuje, nustatant socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste, pateikiami empirinių tyrimų rezultatai. Atskleidžiami svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai, nustatyti daugiakriterinio vertinimo AHP metodu. Pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai, nusakantys socialinių paslaugų organizacijų atsparumo raiškai ir atsparumui įtaką darančius veiksmus.

3.1.1. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausių veiksmų vertinimo rezultatai

Atliekant tyrimą buvo nustatyta, kurie organizacijų atsparumo veiksniai yra patys svarbiausi organizacijai veikiant ekstremalios situacijos metu. Surikiuojant veiksmus pagal svarbą, nustatoma, kuriuos veiksmus gali taikyti socialines paslaugas teikiančios organizacijos, stiprindamos organizacijų atsparumą. Analizuojant AHP tyrimo metodu gautus svarbiausių organizacijų atsparumo veiksmų rezultatus, pirmiausia buvo atliktas ekspertinių įverčių apdorojimas. Tai yra buvo atliktas porinio palyginimo

matricų suderinamumo patikrinimas. Saaty (1990) įvedė nuoseklumo koeficientą, kuris žymimas CR = atsitiktinis nuoseklumo indeksas (RI) yra tos pačios eilės matricų CI vidurkis. Remiantis Saaty (1994) yra nustatomas sprendimų patikimumo slenkstis 0,1. Jei CR yra didesnis už 0,1 ribą, tai abejojama sprendimų patikimumu (Pant, Kumar, Ram, Klochkov ir Sharma, 2022). Analizuojant tyrimo duomenis apskaičiuotas kiekvieno eksperto vertinimų suderinamumo santykis (11 lentelė). Užtikrinant konfidencialumą ekspertai, kurie tyrėjui žinomi, koduojami įvardijant: 1 ekspertas, 2 ekspertas ir t. t.

11 lentelė. Ekspertinio vertinimo porinio palyginimo matricų suderinamumo santykis

	1 Ekspertas	2 Ekspertas	3 Ekspertas	4 Ekspertas	5 Ekspertas	6 Ekspertas	7 Ekspertas	8 Ekspertas	9 Ekspertas	10 Ekspertas	11 Ekspertas
1 atvejis	0,086	0,084	0,079	0,063	0,059	0,085	0,097	0,094	0,069	0,085	0,068
2 atvejis	0,089	0,066	0,069	0,084	0,076	0,092	0,087	0,066	0,061	0,095	0,081

Šaltinis: sudaryta autorės

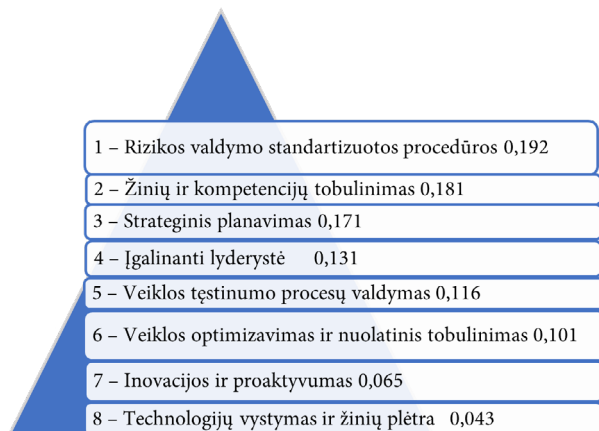
Remiantis skaičiavimų duomenimis, nė viena reikšmė neviršija 0,1, vadinasi, CR nėra didesnis už 0,1 ribą, taigi, ekspertų vertinimas buvo patikimas. Patikrinus kiekvieno eksperto sprendimų vertinimo patikimumą ir nustačius, kad kiekvieno eksperto atsakymai logiški, o sprendimai patikimi, atliekama tolesnė tyrimo rezultatų analizė. Nustatoma, kurie organizacijų atsparumo veiksniai yra patys svarbiausi organizacijai veikiant dviem ekstremalios situacijos atvejais: 1) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus, 2) turint mintyje karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus (12 lentelė).

12 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai pagal svarbumą

Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai	1 atvejis	2 atvejis
Technologijų vystymas ir žinių plėtra	0,043	0,097
Inovacijos ir proaktyvumas	0,065	0,057
Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas	0,101	0,069
Rizikos valdymo standartizuotos procedūros	0,192	0,162
Veiklos tęstinumo procesų valdymas	0,116	0,089
Žinių ir kompetencijų tobulinimas	0,181	0,146
Strateginis planavimas	0,171	0,183
Įgalinanti lyderystė	0,131	0,196

Šaltinis: sudaryta autorės

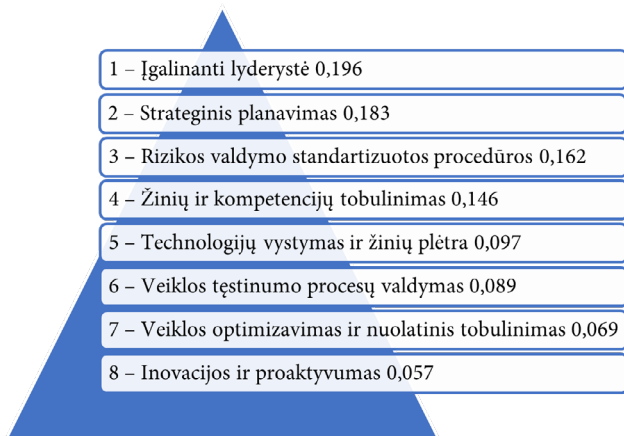
Atlikus ekspertų porinio palyginimo matricos reikšmių skaičiavimus, organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai buvo suranguoti pagal svarbą, kur 1 – svarbiausias veiksnys, 8 – nesvarbiausias organizacijų atsparumui veiksnys (13 ir 14 pav.).



13 paveikslas. Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos sukeltų sunkumų atveju

Šaltinis: sudaryta autorės

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



14 paveikslas. Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai karo prieš Ukrainą sukeltų sunkumų atveju

Šaltinis: sudaryta autorės

Antruoju atveju – turint mintyje 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 organizacijose kylančias rizikas. Karo atveju svarbiausias yra lyderio vaidmuo, nuo lyderio sprendimų priėmimo galios priklauso organizacijos saugumas ir stabilumas.

Paiškėjo, kad organizacijos atsparumo 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 (13 ir 14 lentelė).

13 lentelė. Veiksmų svarbiai pagal ekspertų įverčius nuo 1 iki 4 vietos

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai	1 atvejis	2 atvejis
	Rangas / eilės vieta	Rangas / eilės vieta
Rizikos valdymo standartizuotos procedūros	1	3
Žinių ir kompetencijų tobulinimas	2	4
Strateginis planavimas	3	2
Įgalinanti lyderystė	4	1

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo rezultatai, COVID-19 pandemijos sukeltų sunkumų atveju svarbiausias socialinių paslaugų organizacijų atsparumą lemiantis veiksnys yra rizikos valdymo standartizuotos procedūros, o karo prieš Ukrainą sukeltų sunkumų atveju svarbiausias socialinių paslaugų organizacijų atsparumą lemiantis veiksnys – įgalinanti lyderystė.

14 lentelė. Veiksmų svarbiai pagal ekspertų įverčius nuo 5 iki 8 vietos

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai	1 atvejis	2 atvejis
	Rangas / eilės vieta	Rangas / eilės vieta
Veiklos tęstinumo procesų valdymas	5	6
Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas	6	7
Inovacijos ir proaktyvumas	7	8
Technologijų vystymas ir žinių plėtra	8	5

Šaltinis: sudaryta autorės

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

Gautus rezultatus galima palyginti su pilotinio tyrimo, atlikto 2021 m., rezultatais, kurie smarkiai skiriasi (veiksniai nuo 1 iki 4 vietos lentelėje paryškinti) (15 lentelė).

15 lentelė. Veiksnių svoriai lyginant ekspertų įverčius ir pilotinio tyrimo rezultatus

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai	1 atvejis Rangas / eilės vieta	2 atvejis Rangas / eilės vieta	Pilotinis tyrimas Rangas / eilės vieta
Technologijų vystymas ir žinių plėtra	8	5	3
Inovacijos ir proaktyvumas	7	8	2
Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas	6	7	4
Rizikos valdymo standartizuotos procedūros	1	3	8
Veiklos tęstinumo procesų valdymas	5	6	7
Žinių ir kompetencijų tobulinimas	2	4	1
Strateginis planavimas	3	2	6
Įgalinanti lyderystė	4	1	5

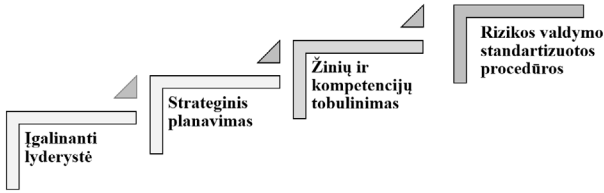
Šaltinis: sudaryta autorės

Atliekant pilotinį tyrimą organizacijų atsparumo veiksniai buvo nustatomi kiekybiniu tyrimu. Kaip matyti iš 15 lentelės, pirmojoje grupėje sutampa tik vienas veiksnys – žinių ir kompetencijų tobulinimas, visi kiti veiksniai, lyginant ekspertų įverčius ir pilotinio tyrimo respondentų nuomonę, smarkiai skiriasi ir grupėse pagal eiliškumą nesutampa. Galima daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatų skirtumą lemia tokios aplinkybės:

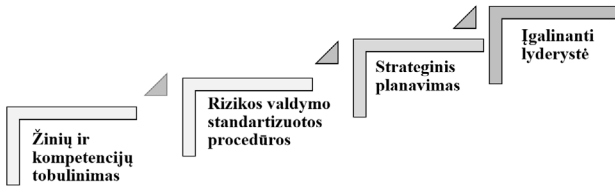
- ekspertų specialios žinios ir ekspertinis patyrimas daro įtaką problemos supratimui ir atsakymų patikimumui;
- AHP metodu atliekamas porinis palyginimas leidžia įvertinti skirtingų atsparumo veiksnių, kuriuos sudėtinga išmatuoti kiekybiškai, svarbą;
- atliekant pilotinį tyrimą respondentai vertino tik COVID-19 ekstremalios situacijos metu svarbiausius organizacijų atsparumo veiksnius.

Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas grafiškai pavaizduotas 15 pav.

**Svarbiausi organizacijos atsparumą lemiantys veiksniai
1 - COVID-19 pandemijos sukeltų sunkumų atveju:**



**Svarbiausi organizacijos atsparumą lemiantys veiksniai
2 - Karo prieš Ukrainą situacijos sukeltų sunkumų atveju:**



15 paveikslas. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima konstatuoti, kad atlikus tyrimą nustatyta, jog svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai, padedantys socialinių paslaugų organizacijoms stiprinti organizacijų atsparumą, yra rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė. Galima teigti, kad tyrimo duomenys siejasi su disertacijos teoriniais radiniais, kur prie vidinės aplinkos organizacijų atsparumo veiksnių priskiriami kompetencijų tobulinimo, strateginio planavimo, įgalinančios lyderystės, o prie išorinių – efektyvaus rizikos valdymo veiksniai. Tyrimo rezultatai parodė, kad ekstremalių situacijų atveju yra svarbu tinkamai pasirengti sunkumams strategiškai planuojant, tobulinant personalo kompetencijas ir taikant lyderystės metodus, padedančius efektyviai valdyti rizikas.

3.1.2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo vertinimo rezultatai regionų socialinio tvarumo kontekste

Analizuojant kiekybinio tyrimo, kuriuo vertinamas organizacijų atsparumas socialinių paslaugų organizacijose, rezultatus, pirmiausia buvo atlikta faktorinė analizė, vėliau – koreliacinė analizė. Nustatyta, kurie anketoje pateikti klausimai yra tarpusavyje susiję. Paaiškėjo, kad daugiausia koreliuoja šie faktoriai:

- faktorius, apibūdinantis organizacijoje taikomas rezultatyvias priemones, kurios padeda išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus (10–11 klausimai);
- kitas koreliuojantis faktorius – kiek organizacijai svarbus bendradarbiavimas, kiek organizacija, stiprindama atsparumą, bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis. Šiuo klausimu išsiskyrė 2 faktoriai,

apibūdinantys glaudų bendradarbiavimą: viešasis, socialinių paslaugų, švietimo, kultūros, nevyriausybinis ir privatus sektoriai ir kaip atskiras faktorius išsiskyrė kitos regione veikiančios organizacijos (13–15 klausimai);

- dar vienas koreliuojantis faktorius – organizacijų patiriami sunkumai (9 klausimas).

Toliau analizuojant koreliacijas nustatyta, kad gana stipriai koreliuoja organizacijoje taikomos priemonės su bendrų veiklų svarba. Koreliacija rodo, kad kuo daugiau priemonių, siekdama išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, organizacija 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 organizacija 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 buvo atlikta EFA, siekiant išanalizuoti latentinių kintamųjų struktūrą, kuri vėliau buvo validuota pasitelkus CFA. Atlikus faktorinę analizę ir išanalizavus koreliacijas, buvo sudaryti penki faktoriai (3 priedas):

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

F2 – nusako, kiek organizacijoms svarbios vykdomos bendros veiklos;

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

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

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

Taikant koreliacinę analizę buvo nagrinėjami sudarytų faktorių ryšiai. Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai pateikti 16 lentelėje).

16 lentelė. Sudarytų faktorių ryšiai – koreliacijos koeficientai

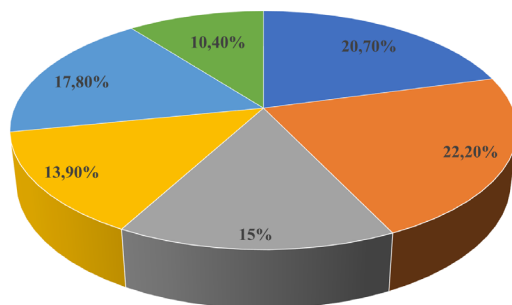
Faktoriai	F1	F2	F3	F4	F5
F1 – kaip dažnai organizacijos taiko įvairias priemones, kad išvengtų grėsmių ir įveiktų sunkumus	1	0,55(0,000)	0,21(0,000)	0,65(0,000)	–0,12(0,02)
F2 – kiek organizacijoms yra svarbios vykdomos bendros veiklos		1	0,28(0,000)	0,88(0,000)	0,03(0,52)
F3 – kaip glaudžiai organizacijos bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis			1	0,38(0,000)	0,05(0,36)

Faktoriai	F1	F2	F3	F4	F5
F4 – kurių organizacijų partnerystė padeda stiprinti organizacijų atsparumą				1	-0,09(0,1)
F5 – kaip dažnai organizacija patiria įvairių grėsmių ir sunkumų				-	1

Šaltinis: sudaryta autorės

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

Siekiant nustatyti, kurių organizacijų partnerystė padeda stiprinti organizacijų atsparumą ir ar yra sąsaja su regionu ir jame veikiančiomis organizacijomis, buvo pateiktas klausimas (13 kl.): „Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauja Jūsų organizacija?“ (16 pav.).



- Viešojo sektoriaus organizacijos (kontroliuojančios įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir pan.)
- Socialines paslaugas teikiančios įstaigos
- Švietimo ir ugdymo įstaigos
- Kultūros įstaigos
- Nevyriausybines organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.)
- Privataus sektoriaus organizacijos, verslo sektorius

16 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų bendradarbiavimo tinklas

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo rezultatai rodo, kad socialines paslaugas teikiančios organizacijos daugiausia (22 proc.) bendradarbiauja su tokias pat paslaugas teikiančiomis organizacijomis ir viešojo sektoriaus organizacijomis (20,7 proc.), ne toks intensyvus bendradarbiavimas vyksta su NVO (17,8 proc.), švietimo ir ugdymo įstaigomis (15 proc.) bei kultūros įstaigomis (13,9 proc.). Mažiausiai bendradarbiaujama su privataus ir verslo sektoriaus organizacijomis (10,4 proc.). Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad siekiant stiprinti organizacijų atsparumą svarbu bendradarbiauti ir dalytis praktine patirtimi su socialinių paslaugų organizacijomis. Taip pat labai svarbu nuolat tobulėti, bendradarbiaujant su švietimo ir ugdymo įstaigomis.

Atsakydami į šį klausimą, respondentai įvardijo ir kitas regione veikiančias organizacijas, su kuriomis bendradarbiauja: buvo minėta pagalba priklausomybių turintiems asmenims, sporto centras, viešoji biblioteka, labdaros ir paramos fondai, religinės bendruomenės, Lietuvos „Caritas“, Raudonasis Kryžius, sveikatos priežiūros įstaigos. Taip pat buvo nurodytos kituose regionuose veikiančios organizacijos, su kuriomis bendradarbiaujama: „Lions“, „Rotari“ klubai, profesinio mokymo įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos, labdaros teikėjai iš Vokietijos, maisto bankas, profsąjungos, kitos panašaus profilio įstaigos. Remiantis respondentų atsakymais matyti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektu aptinkama sąsajų su regionu ir su kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis.

Siekiant nustatyti, kiek ir ar tarpinstitucinio bendradarbiavimo intensyvumas padeda įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą, nustatyti, ar yra sąsajų su regionų socialiniu tvarumu, respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą: „Kiek intensyviai Jūsų organizacija, stiprindama organizacijos atsparumą, bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis“ (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visai nebendradarbiauja (nėra pasirašyta bendradarbiavimo sutartis); 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 keletą kartų per metus ir dažniau), 5 – glaudžiai bendradarbiauja (vyksta reguliarūs susitikimai, bendros veiklos kartą per mėnesį ir dažniau) (14 kl.) (17 lentelė).

17 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

Bendradarbiaujančios organizacijos	1 (proc.)	2 (proc.)	3 (proc.)	4 (proc.)	5 (proc.)
Nevyriausybinių organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.)	7,5	9,6	21,2	34,5	27,2
Privataus sektoriaus organizacijos, verslo sektorius	13,0	26,6	32,9	18,7	8,8
Kitos regione veikiančios organizacijos (Jūsų pasirinktas variantas 13 klausime)	25,0	10,0	28,2	23,6	13,2
Kituose regionuose veikiančios organizacijos (Jūsų pasirinktas variantas 13 klausime)	25,7	14,0	29,2	18,0	13,1

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėja, kad organizacijos, su kuriomis bendradarbiaujama, lieka tos pačios ir nurodant bendradarbiavimo intensyvumą. Glaudžiai bendradarbiaujama su socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis (41,3 proc.), viešojo sektoriaus organizacijomis (38,3 proc.) ir NVO (27,2 proc.). Nors šiek tiek mažiau (19,3 proc.), bendradarbiaujama ir su švietimo ir ugdymo įstaigomis. Šie tyrimo rezultatų rodikliai atskleidžia, su kuriomis organizacijomis svarbu intensyviai bendradarbiauti užtikrinant organizacijų atsparumą. Taip pat galima išvelgti sąsajas su regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis, su kuriomis bendradarbiaujama 13,2 proc. ir 13,1 proc. intensyvumu. Tyrimo duomenys rodo, kad, įveikiant sunkumus ir užtikrinant organizacijų atsparumą, socialinių paslaugų organizacijoms yra svarbu ne tik plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, bet ir intensyviai bendradarbiauti su regione veikiančiomis to paties sektoriaus organizacijomis bei NVO. Tyrimo rezultatai patvirtina mokslininkų (Stanković ir kt., 2021) tyrimų duomenis, kurie rodo, kad regionuose veikiančių organizacijų veiklą pokyčių metu veikia gebėjimas įsitraukti į bendradarbiavimo procesus.

Siekiant nustatyti, kokios veiklos, vykdomos su partneriais, padeda įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą, buvo pateiktas klausimas (15 kl.): „Kokios veiklos, vykdomos kartu su partneriais, Jūsų organizacijai yra svarbiausios (padeda pasiekti veiklos rezultatų)?“ (įvertinkite kiekvieną atsakymo variantą, pasirinkdami vieną iš atsakymų, kur 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu (18 lentelė).

18 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

Su partneriais vykdomos veiklos	1 (proc.)	2 (proc.)	3 (proc.)	4 (proc.)	5 (proc.)
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

Kaip rodo tyrimo duomenys, svarbiausios yra socialinėje srityje vykdomos bendros veiklos (55,8 proc.), taip pat svarbios užimtumo srityje vykdomos veiklos (45,8 proc.) ir ne ką mažiau svarbios yra sveikatingumo srityje vykdomos bendros veiklos, (40,2 proc.). Kiek mažiau (30,8 proc.) nurodo, kad vertingi vykdomi bendri projektai, kurie padeda pritraukti papildomą finansavimą. Lyginant šio tyrimo rezultatus su Morgan ir kt. (2017) tyrimų rezultatais, matyti, kad minėti autoriai nustatė, jog partnerystės šalims svarbu disponuoti ištekliais, didinančiais tiek veiklos efektyvumą, tiek partnerystės intensyvumą, o šio tyrimo rezultatai parodo, kuriose srityse būtina intensyviai bendradarbiauti. Remiantis tyrimo duomenimis, svarbiausios teikiamas paslaugas atitinkančios veiklos (socialinės, sveikatingumo, užimtumo) socialinių paslaugų organizacijoms padeda įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą.

Toliau atliekama faktorinė analizė, nustatoma, ar minėti faktoriai priklauso nuo regiono, kuriame yra organizacija (19 lentelė). Rodomos asimptotinės reikšmės. Reikšmingumo lygis yra 0,05. Jei reikšmė mažesnė už 0,05, statistiškai reikšmingas skirtumas užfiksuotas, jei didesnė – neužfiksuotas.

19 lentelė. Ryšiai tarp sudarytų faktorių

Klausimo, kuriame regione veikia organizacija, hipotezių tikrinimas				
Eil. Nr.	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
1	F1 pasiskirstymas yra vienodas	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,479	Išlaikyta nulinė hipotezė
2	F2 pasiskirstymas yra vienodas	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,156	Išlaikyta nulinė hipotezė
3	F3 pasiskirstymas yra vienodas	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,425	Išlaikyta nulinė hipotezė
4	F4 pasiskirstymas yra vienodas	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,537	Išlaikyta nulinė hipotezė
5	F5 pasiskirstymas yra vienodas	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,265	Išlaikyta nulinė hipotezė

Šaltinis: sudaryta autorės

Atliktas Kruskal–Wallis testas rodo, kad visi nagrinėjami požymiai pasiskirstę

panašiai visuose regionuose. Statistiškai reikšmingas skirtumas neužfiksuotas, nes visos p reikšmės didesnės už reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Kaip rodo tyrimo rezultatai, minėti faktoriai nepriklauso nuo regiono, kuriame yra organizacija – ar organizacijos veikia didžiosiose apskrityse ar mažosiose, jos taiko įvairias priemones, vykdo bendras veiklas, glaudžiai bendradarbiauja ir plėtoja partnerystę, siekia išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus. Tyrimo duomenys parodė, kad nors daugiausia socialinių paslaugų organizacijų priklauso didžiosioms apskritims (8 pav.), tačiau organizacijos veiklą vykdo ne didžiuosiuose tų regionų miestuose (9 pav.). Tyrėjai Kamseu ir kt. (2021) nustatė, kad didžiųjų miestų ir kaimiškųjų vietovių atotrūkis gali paveikti regionų pažeidžiamumą.

Tęsiant tyrimo duomenų analizę ir lyginant geografines vietas, kuriose organizacijos vykdo veiklą, pastebėtas faktoriaus F3 skirtumas (nusako, kaip glaudžiai organizacijos bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis). Šiam faktoriui p reikšmė yra lygi 0,02 ir tai yra mažiau už 0,05. Tai rodo, kad buvo užfiksuoti skirtingų vietovių skirtumai (20 lentelė).

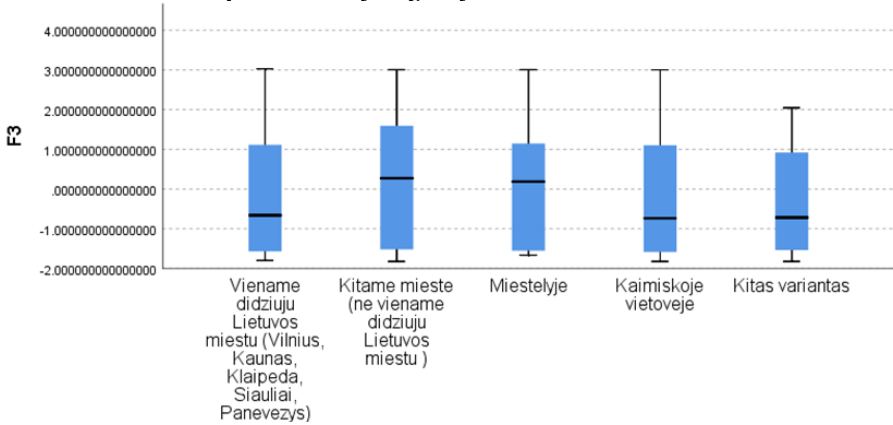
20 lentelė. Ryšiai tarp sudarytų faktorių nustatant veiklos vykdymo vietos reikšmes

Klausimo, kur organizacija vykdo veiklą, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
1	F1 pasiskirstymas yra vienodas 2 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,413	Išlaikyta nulinė hipotezė.
2	F2 pasiskirstymas yra vienodas 2 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,081	Išlaikyta nulinė hipotezė.
3	F3 pasiskirstymas yra vienodas 2 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,020	Atmesta nulinė hipotezė
4	F4 pasiskirstymas yra vienodas 2 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,186	Išlaikyta nulinė hipotezė.
5	F5 pasiskirstymas yra vienodas 2 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,895	Išlaikyta nulinė hipotezė.

Šaltinis: sudaryta autorės

Lentelėje pavaizduotos asimptotinės reikšmės, reikšmingumo lygis yra 0,05. Rezultatai rodo, kad kitame mieste (ne didmiestyje) ir miestelyje esančios organizacijos labiau linkusios glaudžiau bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Reikšmių pasiskirstymas pavaizduotas 17 paveiksle.

Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas



17 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos vykdymo vietą

Šaltinis: sudaryta autorės

Šio tyrimo duomenys atskleidžia, kad socialinių paslaugų organizacijos kylančius sunkumus įveikia bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis. Remiantis šio disertacinio darbo teoriniais radiniais nustatyta, kad regiono plėtros galimybės įtaką daro organizacijų išsidėstymas. Nuo regionų centrų nutolusios organizacijos pasižymi didesniu susitelkimu.

Toliau detaliau analizuojama, kurie skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp vietovių, kuriose veikia organizacijos. Tam taikomas Dunn testas, juo tiksliai nustatoma, kurios konkrečios priemonės yra statistiškai reikšmingos (Dunn, 1961). Dunn testo p reikšmės pateiktos lentelėje toliau. Kiekvienoje eilutėje tikrinama nulinė hipotezė, kad pirmo ir antro pavyzdžių pasiskirstymai yra vienodi. Rodomos asimptotinės reikšmės (Std. testai). Reikšmingumo lygis – 0,05. Reikšmingumo vertės buvo pakoreguotos naudojant Bonferroni korekciją keliems bandymams (21 lentelė).

21 lentelė. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vietovių, kuriose veikia organizacijos

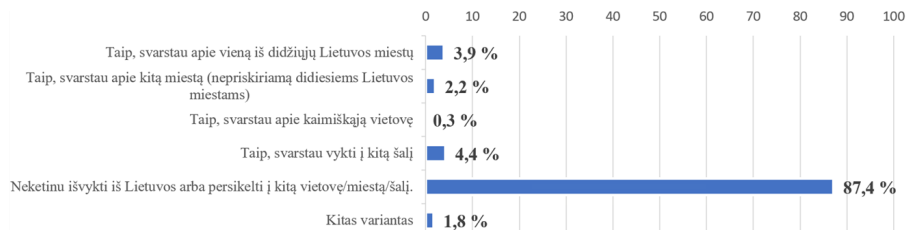
1 pavyzdys ir 2 pavyzdys	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
kaimiškojoje vietovėje ir viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	11,630	1,6580	0,701	0,483
kaimiškojoje vietovėje ir kitas variantas	-11,972	28,881	-0,415	0,678
kaimiškojoje vietovėje ir miestelyje	36,417	16,960	2,147	0,032
kaimiškojoje vietovėje ir kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	46,016	15,318	3,004	0,003

1 pavyzdys ir 2 pavyzdys	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys) ir kitas variantas	-0,342	28,660	-0,012	0,990
viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys) ir miestelyje	-24,786	16,580	-1,495	0,135
viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys) ir kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	-34,386	14,896	-2,308	0,021
kitas variantas ir miestelyje	24,444	28,881	0,846	0,397
kitas variantas ir kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	34,044	27,949	1,218	0,223
miestelyje ir kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	9,599	15,318	0,627	0,531

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimu nustatyta, kad p yra mažiau už 0,05 ir statistiškai reikšmingi skirtumai užfiksuoti tarp kaimiškųjų vietovių ir miestelių (0,032), tarp kaimiškųjų vietovių ir ne didžiųjų Lietuvos miestų (0,003) ir tarp didmiščių ir kitų miestų (ne didžiųjų miestų) (0,021). Remiantis tyrimo duomenimis, aptinkamos sąsajos su regionu – geografinėmis vietovėmis, kuriose organizacijos vykdo veiklą. Socialinių paslaugų organizacijos glaudžiai bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis: kaimiškojoje vietovėje ir miestelyje bei kitame mieste, ne viename didžiųjų Lietuvos miestų ir viename didžiųjų Lietuvos miestų. Šio tyrimo rezultatai atskleidžia bendradarbiavimo svarbą ir su didžiais Lietuvos miestais, o to neatskleidė iki šiol atlikta tyrimų analizė.

Siekiant nustatyti, ar regionų socialiniam tvarumui ir organizacijų atsparumui turi įtakos emigracija, respondentų buvo klausama (3 kl.): „Ar svarstote išvykti dirbti į kitą vietovę, miestą ar kitą šalį?“. Tyrimo duomenų rezultatai pavaizduoti (18 pav.)



18 paveikslas. Duomenys apie socialinių paslaugų organizacijos vadovų ketinimą išvykti iš regiono

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo rezultatai, didžioji dauguma respondentų (87,4) neplanuoja išvykti iš Lietuvos ar persikelti į kitą vietovę. Respondentai šiuo klausimu nurodė ir kitus variantus: „artimiausiu metu neplanuoju, tačiau norėčiau dirbti mažesniame mieste“; „nesvarstau, nes įstaiga veiklą vykdo tik Klaipėdos mieste“; „kartais kyla noras išvykti į užsienį Ameriką galbūt“; „gyvenu didmiestyje ir veiklą vykda nuotoliniu būdu“. Galima manyti, kad emigracija neturi įtakos regionų socialiniam tvarumui ir organizacijų atsparumui.

Atliekant nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testą statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo rasta (22 lentelė).

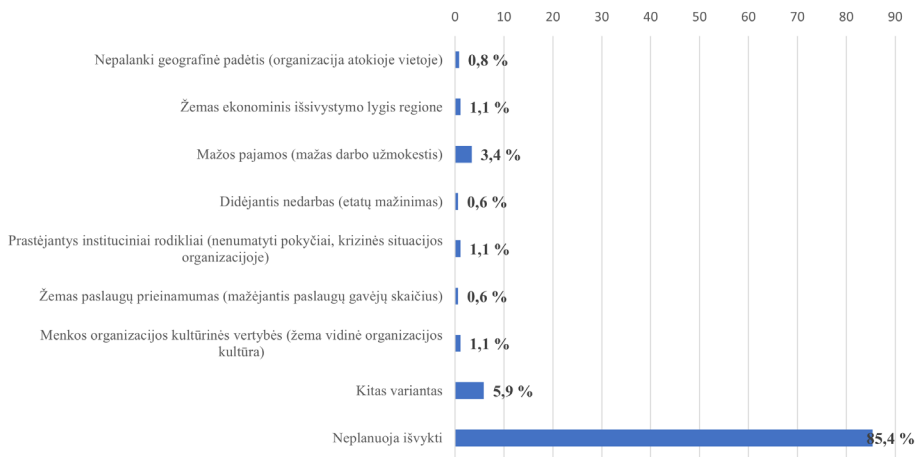
22 lentelė. Vadovo svarstymo išvykti dirbti į kitą vietovę reikšmės

Klausimo, ar svarstote išvykti dirbti į kitą vietovę, miestą ar kitą šalį, hipotezių tikrinimas			
Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
F1 pasiskirstymas yra vienodas 3 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,395	Išlaikyta nulinė hipotezė
F2 pasiskirstymas yra vienodas 3 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,514	Išlaikyta nulinė hipotezė
F3 pasiskirstymas yra vienodas 3 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,352	Išlaikyta nulinė hipotezė
F4 pasiskirstymas yra vienodas 3 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,334	Išlaikyta nulinė hipotezė
F5 pasiskirstymas yra vienodas 3 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,250	Išlaikyta nulinė hipotezė

Šaltinis: sudaryta autorės

Rodomas asimptotinės reikšmės. Reikšmingumo lygis yra 0,05. Vadovo svarstymas išvykti dirbti į kitą vietovę, miestą ar kitą šalį neturi įtakos nagrinėjamiems rodikliams. Visos p reikšmės didesnės už 0,05. Tyrimo duomenys rodo, kad socialinių paslaugų organizacijų vadovai planuoja ir toliau dirbti Lietuvos regionuose, jų darbo patirtis ir pastovumas suteikia stabilumą, kuris reikalingas siekiant stiprinti organizacijų atsparumą.

Nors labai maža dalis respondentų (12,6 proc.) pažymėjo, kad planuoja išvykti dirbti į kitą vietovę, siekiant nustatyti, kuris regionų socialinio tvarumo rodiklis lemia emigraciją, respondentų buvo prašoma įvardyti priežastis, kurios lemia išvykimą (4 kl.) (19 pav.).



19 paveikslas. Priežastys, lemiančios vadovų planus išvykti iš regiono

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo duomenys, dalis (3,4 proc.) planuoja išvykti dėl mažų pajamų regione. Vienodai pasiskirstė respondentų nuomonės (1,1 proc.), kad jų išvykimą lem-tų šios priežastys: žemas ekonominis išsivystymo lygis, prastėjantys instituciniai rodi-kliai, menkos organizacijos kultūrinės vertybės. Dalis respondentų (5,9 proc.) įvardijo kitas priežastis, kurios lemia apsisprendimą išvykti. Buvo minima asmeninės ir šei-myninės priežastys bei nenuosekli socialinė politika Lietuvoje. Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijų vadovai neplanuoja išvykti iš Lietuvos ir emigracijai pavojaus nėra. Keleto respondentų, kurie svarsto išvykti, apsisprendimą lemia ekonominės ir organizacinės priežastys.

Toliau analizuojant tyrimo duomenis, kiam sektoriui priklauso organizacija (žr. 10 pav.), užfiksuoti faktorių skirtumai: F2 – kiek organizacijoms yra svarbios vykdo-mos bendros veiklos, F3 – kaip glaudžiai organizacijos bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organiza-cijomis ir F4 – kurių organizacijų partnerystė padeda stiprinti organizacijų atsparumą (23 lentelė).

23 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (F1–F5)

Klausimo, kiam sektoriui priklauso organizacija, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
1	F1 pasiskirstymas yra vienodas 5 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,716	Išlaikyta nulinė hipotezė
2	F2 pasiskirstymas yra vienodas 5 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,012	Atmesta nulinė hipotezė

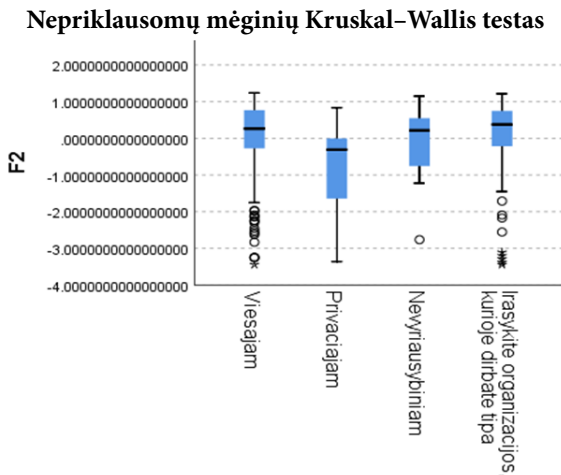
Klausimo, kokiam sektoriui priklauso organizacija, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
3	F3 pasiskirstymas yra vienodas 5 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,029	Atmesta nulinė hipotezė
4	F4 pasiskirstymas yra vienodas 5 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,026	Atmesta nulinė hipotezė
5	F5 pasiskirstymas yra vienodas 5 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,457	Išlaikyta nulinė hipotezė

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys rodo, kad F1 – organizacijų taikomos įvairios priemonės, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus ir F5 – organizacijų patiriamos įvairios grėsmės ir sunkumai nepriklauso nuo veiklos sektoriaus. Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad organizacijoms svarbios vykdomos bendros veiklos, glaudus bendradarbiavimas su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis bei partnerystė, padedanti stiprinti organizacijų atsparumą.

Tyrimo rezultatai patvirtina antrąją hipotezę, kad organizacijų atsparumą užtikrinti ir įveikti sunkumus padeda tarpinstitucinis bendradarbiavimas – stiprėjant tarpinstituciniam bendradarbiavimui, stiprėja organizacijų atsparumas.

Pateiktame grafike (20 pav.) atsiskleidžia, kad privataus sektoriaus mėlynas stulpelis (stačiakampė diagrama, angl. *Boxplot*) yra žemiau, t. y. šiuo atveju kintamasis F2 – bendrų veiklų vykdymas – įgyja mažesnes reikšmes.



20 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos priklausymą sektoriui (F2)

Šaltinis: sudaryta autorės

Stačiakampė diagrama yra grafinis duomenų pasiskirstymo atvaizdavimo būdas. Joje pateikiama vaizdinė pagrindinių statistikų, tokių kaip mediana, kvartilai ir gali mi nuokrypiai, santrauka. Lyginant kelių grupių stačiakampes diagramas tarpusavyje, galima matyti centro ir sklaidos charakteristikų skirtumus. Analizuojant, ar diagramų rėžiai sutampa, ar skiriasi, galima nustatyti, ar esama skirtumų tarp grupių. Siekiant nustatyti, ar matomi skirtumai yra statistiškai reikšmingi, buvo naudotas Kruskal–Wallis testas. Grafike (20 pav.) pateikiamas faktorius F2, nusakantis pasiskirstymą pagal veiklos sektorius. Nesunku matyti, kad privačiame sektoriuje užfiksuotos mažesnės šio faktoriaus reikšmės, t. y. privataus sektoriaus įmonės mažiau linkusios bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis. Testas tik atskleidžia, tarp kurių grupių užfiksuoti skirtumai, bet neparodo, į kurią pusę. Taigi, be šio tipo grafiko (stačiakampė diagrama, angl. *Boxplot*) nebūtų galimybės nustatyti, kad privačiame sektoriuje yra mažesnis bendradarbiavimas, tik atskleistume, kad jis kitoks nei kituose sektoriuose. Tyrimo rezultatai parodo, kad privačiame sektoriuje yra ne tokios svarbios bendros vykdomos veiklos.

Privataus sektoriaus skirtumus rodo ir statistinė analizė – atliekamas porinis palyginimas, analizuojant klausimo, kokiam sektoriui priklauso organizacija, rezultatus. Kiekviena eilutė patikrina nulinę hipotezę, kad pirmojo ir antrojo pavyzdžių skirstiniai yra vienodi. Rodomos asimptotinės reikšmės, reikšmingumo lygis yra 0,05 (24 lentelė).

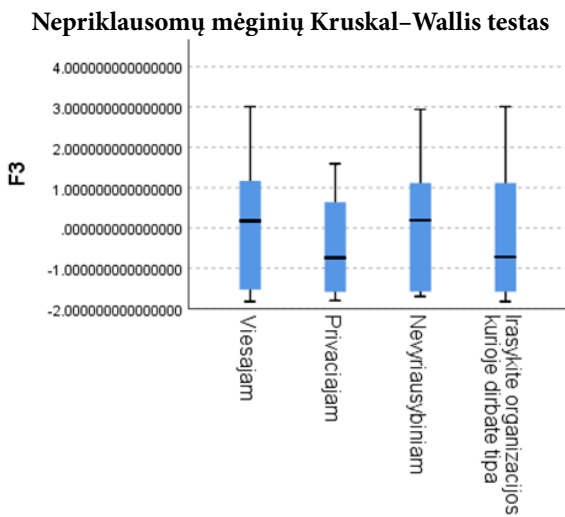
24 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (privatus, viešasis)

1 pavyzdys ir 2 pavyzdys	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
privatam ir nevyriausybiniam	-50,107	33,234	-1,508	0,013
privatam ir viešajam	80,244	27,241	2,946	0,003
privatam ir organizacijos, kurioje dirbate tipui	-83,646	27,978	-2,990	0,003
nevyriausybiniam ir viešajam	30,138	21,586	1,396	0,163
nevyriausybiniam ir organizacijos, kurioje dirbate tipui	-33,539	22,509	-1,490	0,136
viešajam ir organizacijos, kurioje dirbate tipui	-3,402	12,009	-,283	0,777

Šaltinis: sudaryta autorės

Nagrinėjant atskiras poras, galima matyti, 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 nevyriausybinių sektoriaus organizacijos yra labiau linkusios glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Galima daryti prielaidą, kad privataus sektoriaus organizacijoms nėra svarbus

bendradarbiavimas ir bendros vykdomos veiklos.



21 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos priklausymą sektoriui (F3)

Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau atliekant porinius sektorių, kuriems priklauso organizacija, palyginimus, užfiksuojami statistiškai reikšmingi skirtumai. Kiekviena eilutė patikrina nulinę hipotezę, kad pirmojo ir antrojo pavyzdžių skirstiniai yra vienodi (25 lentelė).

25 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (privatus, NVO, viešasis, kitas)

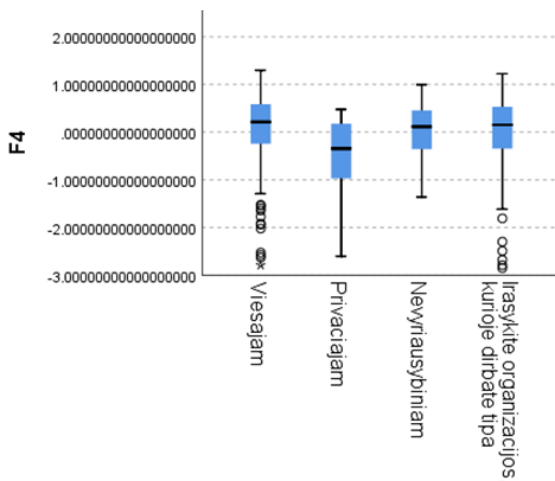
1 pavyzdys ir 2 pavyzdys	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
privačiam ir įrašykite organizacijos, kurioje dirbate tipą	-13,946	27,978	-0,498	0,618
privačiam ir nevyriausybiniam	-25,627	33,234	-0,771	0,041
privačiam ir viešajam	46,304	27,241	1,700	0,039
įrašykite organizacijos, kurioje dirbate tipą ir nevyriausybiniam	11,681	22,509	0,519	0,046
įrašykite organizacijos, kurioje dirbate tipą ir viešajam	32,358	12,009	2,694	0,007
nevyriausybiniam ir viešajam	20,678	21,586	0,958	0,338

Šaltinis: sudaryta autorės

Rodomas asimptotinės reikšmės (dvipusiai bandymai), reikšmingumo lygis yra 0,05. Kaip matome, p reikšmės yra mažesnės už 0,05 tarp privataus ir nevyriausybinių sektorių (0,041), privataus ir viešojo (0,039), nevyriausybinių ir kito sektoriaus (0,046), viešojo ir kito tipo sektoriaus (0,007). Reikšmingumo vertės buvo pakoreguotos atliekant Bonferroni pataisą keliems bandymams.

Analizuojant bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis: viešojo sektoriaus organizacijos (kontroliuojančios įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir pan.), socialinių paslaugų organizacijos, švietimo ir ugdymo įstaigos, kultūros įstaigos, nevyriausybinių organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.), privataus sektoriaus organizacijos, verslo sektorius, matomas skirtumas privačiame sektoriuje. Šis sektorius linkęs mažiau bendradarbiauti (22 pav.).

Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas



22 paveikslas. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos priklausymą sektoriui (F4)

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti prielaidą, kad privatus sektorius nėra atviras tarpinstituciniam bendradarbiavimui, todėl neplėtoja partnerystės su regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis ir nevykdo bendrų veiklų.

Toliau analizuojant priklausomumą sektoriams, buvo atliktas porinis palyginimas. Kiekviena eilutė patikrina nulinę hipotezę, kad pirmojo ir antrojo mėginio skirstiniai yra vienodi. Rodomas asimptotinės reikšmės (dvipusiai bandymai). Reikšmingumo lygis yra 0,05. Reikšmingumo vertės buvo pakoreguotos atliekant Bonferroni pataisą keliems bandymams (26 lentelė).

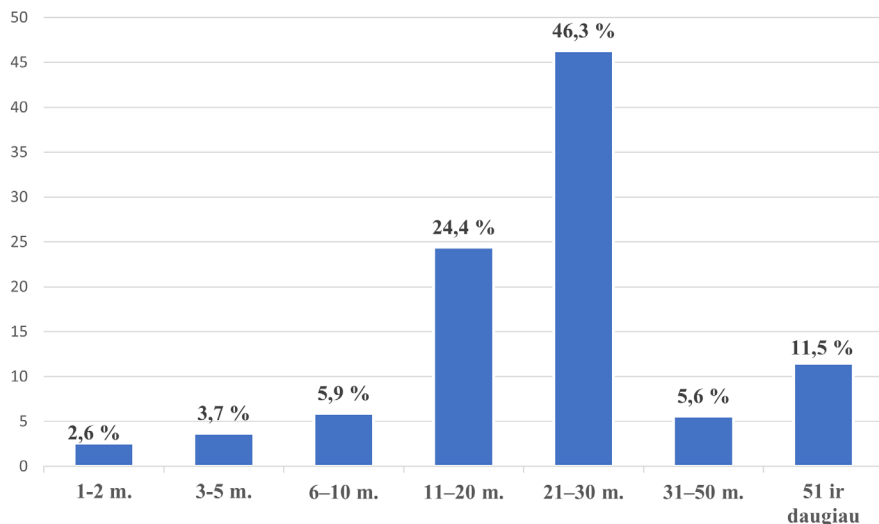
26 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal veiklos sektorius (privatus, NVO, kitas, viešasis)

1 pavyzdys ir 2 pavyzdys	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
privatiam ir nevyriausybiniam	-57,667	33,234	-1,735	0,043
privatiam ir organizacijos, kurioje dirbate tipui	-64,207	27,978	-2,295	0,022
privatiam ir viešajam	78,569	27,241	2,884	0,004
nevyriausybiniam ir organizacijos, kurioje dirbate tipui	-6,540	22,509	-0,291	0,771
nevyriausybiniam ir viešajam	20,903	21,586	0,968	0,333
organizacijos, kurioje dirbate tipui ir viešajam	14,362	12,009	1,196	0,232

Šaltinis: Sudaryta autorės

Matomas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp privataus ir nevyriausybino (0,043), privataus ir kito tipo sektoriaus (0,022), privataus ir viešojo sektorių (0,004). Tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacijos mažiausiai sąsajų turi ir mažiausiai bendradarbiaujama su privataus sektoriaus organizacijomis. Teorinės analizės metu atskleista, kad valstybinių organizacijų veiklai įtakos turinčios aplinkybės skiriasi nuo privataus sektoriaus veiklos efektyvumo sąlygų ir aplinkybių. Privataus 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 užtikrinti organizacijų atsparumą, galima manyti, kad privataus sektoriaus organizacijos yra ne tokios atsparios nei viešojo sektoriaus organizacijos.

Siekiant nustatyti, ar organizacijos atsparumui turi įtakos organizacijos veiklos ilgaamžiškumas, buvo klausiama (6 kl.): „Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?“ (23 pav.).



23 paveikslas. 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 gyvuojančių, daugiau nei 50 m., 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 socialinių paslaugų organizacijų veiklą vykdo nuo 11 iki 30 metų, turi didelę patirtį ir žino, kaip užtikrinti organizacijos atsparumą.

Toliau analizuojant respondentų atsakymus į klausimą „Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?“, taikomas nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas. Rodomos asimptotinės reikšmės. Reikšmingumo lygis yra 0,05 (27 lentelė).

27 lentelė. Organizacijų pasiskirstymas pagal gyvavimo trukmę

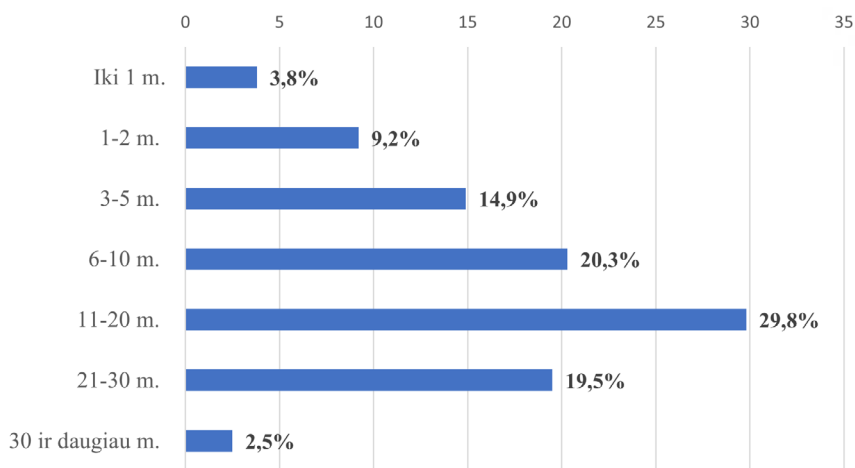
Klausimo, kokia organizacijos gyvavimo trukmė, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
1	F1 pasiskirstymas yra vienodas 6 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,775	Išlaikyta nulinė hipotezė
2	F2 pasiskirstymas yra vienodas 6 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,513	Išlaikyta nulinė hipotezė
3	F3 pasiskirstymas yra vienodas 6 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,594	Išlaikyta nulinė hipotezė

Klausimo, kokia organizacijos gyvavimo trukmė, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
4	F4 pasiskirstymas yra vienodas 6 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,245	Išlaikyta nulinė hipotezė
5	F5 pasiskirstymas yra vienodas 6 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,064	Išlaikyta nulinė hipotezė

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo rezultatai, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, nes p reikšmė yra didesnė už 0,05. Paaiškėjo, kad organizacijos gyvavimo trukmė neturėjo įtakos nagrinėjamiems faktoriams. Taigi, nors organizacijos savo gyvavimo laikotarpiu patiria įvairių sukrėtimų, kurie veikia organizacijų atsparumą, svarbi ne jų gyvavimo trukmė, o pasirengimas įveikti sunkumus ir stiprinti atsparumą.

Siekiant nustatyti, ar vadovo darbo patirtis turi įtakos organizacijos atsparumui, analizuojamas klausimas, kiek metų vadovas dirba organizacijoje (7 kl.) (24 pav.).



24 paveikslas. Vadovų darbo trukmės rodikliai

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis tyrimo duomenimis, trečdalis (29,8 proc.) vadovų darbo patirtis yra nuo 11 iki 20 metų. Nuo 6 iki 10 metų organizacijai vadovauja 20,3 proc. vadovų. Ilgametę darbo patirtį, 21–30 m., turi 19,5 proc. vadovų. Remiantis tyrimo duomenimis, socialinių paslaugų organizacijoms vadovauja ilgą darbo patirtį turintys vadovai, kurie išmano, kaip užtikrinti organizacijų atsparumą.

Toliau analizuojama vadovų darbo laiko trukmė organizacijoje, rodomos asimptotinės reikšmės. Reikšmingumo lygis yra 0,05, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas (28 lentelė).

28 lentelė. Organizacijų pasiskirstymas pagal vadovų darbo trukmę F1-F5

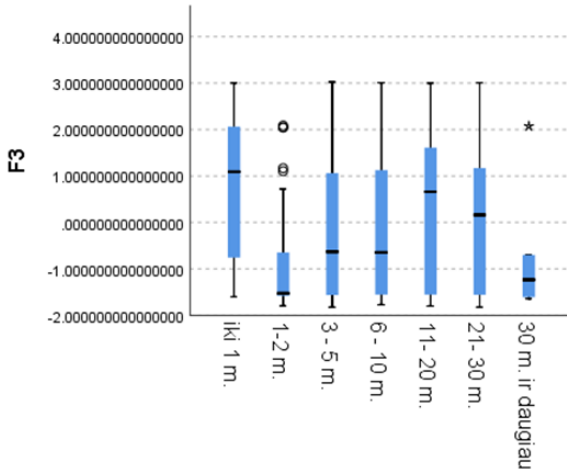
Klausimo, kiek laiko dirbate šioje organizacijoje, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
1	F1 pasiskirstymas yra vienodas 7 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,890	Išlaikyta nulinė hipotezė
2	F2 pasiskirstymas yra vienodas 7 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,840	Išlaikyta nulinė hipotezė
3	F3 pasiskirstymas yra vienodas 7 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,015	Atmesta nulinė hipotezė
4	F4 pasiskirstymas yra vienodas 7 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,427	Išlaikyta nulinė hipotezė
5	F5 pasiskirstymas yra vienodas 7 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,703	Išlaikyta nulinė hipotezė

Šaltinis: Sudaryta autorės

Tyrimu nustatyta, kad vadovo darbo trukmė įstaigoje turėjo įtakos faktoriui F3, t. y. bendradarbiavimas su regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Kaip rodo tyrimo duomenys, vadovų darbo laiko trukmė yra reikšminga kuriant partnerystę ir bendradarbiaujant su regione ir kituose regionuose veiklą vykdančiomis organizacijomis, įveikiant sunkumus ir užtikrinant organizacijos atsparumą.

Tyrimo rezultatai rodo, kad mažiau su kitomis organizacijomis bendradarbiauja tos organizacijos, kurių vadovai dirba 1–2 metus arba 30 ir daugiau metų (25 pav.).

Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas



25 paveikslas. Vadovų darbo trukmės organizacijoje reikšmės
Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti prielaidą, kad vadovai, tik pradėję dirbti, įsitraukia į organizacijos valdymą ir nesiima bendradarbiavimo iniciatyvos, o turintys ypač didelę darbo patirtį jau nebenori imtis iniciatyvų ir kurti naujų partnerystių.

Analizuojant vadovo darbo įstaigoje trukmės reikšmes, atliekami poriniai palyginimai. Kiekviena eilutė patikrina nulinę hipotezę, kad pirmojo ir antrojo mėginio skirstiniai yra vienodi. Rodomos asimptotinės reikšmės (dvišaliai bandymai). Reikšmingumo lygis yra 0,05. Reikšmingumo vertės buvo pakoreguotos atliekant Bonferoni pataisą keliems bandymams, (29 lentelė).

29 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal vadovų darbo laiko trukmę

Poriniai palyginimai				
Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?				
Poriniai palyginimai	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
1–2 m. ir 30 m. ir daugiau	-3,816	38,503	-0,099	0,921
1–2 m. ir 3–5 m.	-34,339	22,845	-1,503	0,133
1–2 m. ir 6–10 m.	-43,927	21,681	-2,026	0,043
1–2 m. ir 21–30 m.	-45,939	21,876	-2,100	0,036
1–2 m. ir 11–20 m.	-67,509	20,583	-3,280	0,001
1–2 m. ir iki 1 m.	88,517	33,563	2,637	0,008
30 m. ir daugiau ir 3–5 m.	30,523	36,790	0,830	0,407

Poriniai palyginimai				
Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?				
Poriniai palyginimai	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
30 m. ir daugiau ir 6–10 m.	40,111	36,079	1,112	0,266
30 m. ir daugiau ir 21–30 m.	42,123	36,197	1,164	0,245
30 m. ir daugiau ir 11–20 m.	63,693	35,430	1,798	0,072
30 m. ir daugiau ir iki 1 m.	84,701	44,250	1,914	0,056
3–5 m. ir 6–10 m.	-9,588	18,469	-,519	0,604
3–5 m. ir 21–30 m.	-11,600	18,698	,620	0,535
3–5 m. ir 11–20 m.	-33,170	17,167	-1,932	0,053
3–5 m. ir iki 1 m.	54,178	31,584	1,715	0,086
6–10 m. ir 21–30 m.	-2,012	17,256	-,117	0,907
6–10 m. ir 11–20 m.	-23,582	15,584	-1,513	0,130
6–10 m. ir iki 1 m.	44,590	30,752	1,450	0,147
21–30 m. ir 11–20 m.	21,570	15,855	1,360	0,174
21–30 m. ir iki 1 m.	42,577	30,890	1,378	0,168
11–20 m. ir iki 1 m.	21,008	29,988	,701	0,484

Šaltinis: sudaryta autorės

Statistiškai reikšmingas skirtumas užfiksuotas 1–2 m. ir 6–10 m. (0,043), 1–2 m. ir 21–30 m. (0,036), 1–2 m. ir 11–20 m. (0,001), 1–2 m. iki 1 m. (0,008). Skirtumas 30 m. ir daugiau matomas, bet nėra statistiškai reikšmingas. Turbūt todėl, kad tokių atvejų, kur vadovas vadovauja 30 ir daugiau metų, nėra daug. O daugiausia tyrime dalyvavusių vadovų, turinčių 6–30 metų darbo stažą, darbo patirtis gali turėti įtakos organizacijos atsparumui.

Analizuojant faktorius pagal organizacijos dydį (darbuotojų skaičių), pastebėtas statistiškai reikšmingas skirtumas dviejuose faktoriuose. Rodomos asimptotinės reikšmės. Reikšmingumo lygis yra 0,05 (30 lentelė).

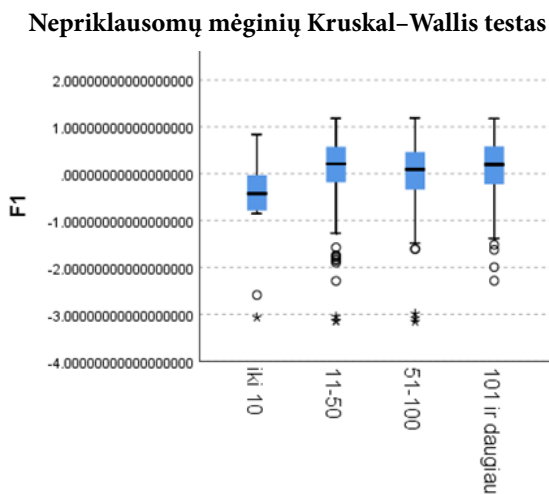
30 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (F1–F5)

Klausimo, kiek darbuotojų dirba organizacijoje, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
1	F1 pasiskirstymas yra vienodas 8 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,032	Atmesta nulinė hipotezė
2	F2 pasiskirstymas yra vienodas 8 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,293	Išlaikyta nulinė hipotezė

Klausimo, kiek darbuotojų dirba organizacijoje, hipotezių tikrinimas				
	Nulinė hipotezė	Testas	Kintamojo p reikšmė	Sprendimas
3	F3 pasiskirstymas yra vienodas 8 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,105	Išlaikyta nulinė hipotezė
4	F4 pasiskirstymas yra vienodas 8 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,169	Išlaikyta nulinė hipotezė
5	F5 pasiskirstymas yra vienodas 8 kategorijose	Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas	0,045	Atmesta nulinė hipotezė

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo rezultatai, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti F1 – organizacijose taikomos įvairios priemonės, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus ir F5 – organizacijos patiriamos įvairios grėsmės ir sunkumai, nes šiuose faktoriuose p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Taigi nustatyta, kad mažose organizacijose (iki 10 darbuotojų) priemonės, padedančios įveikti sunkumus, taikomos rečiau (26 pav.).



26 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų dydžio pagal darbuotojų skaičių reikšmės (F1)

Šaltinis: sudaryta autorės

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

sunkumus.

Toliau analizuojant tyrimo duomenis, paaiškėja, kad tarp mažų ir kitų dydžių organizacijų taikomų priemonių, padedančių įveikti sunkumus, užfiksuotas statistiškai reikšmingas skirtumas. Kiekviena eilutė patikrina nulinę hipotezę, kad pirmojo ir antrojo mėginio skirstiniai yra vienodi. Rodomos asimptotinės reikšmės (dvipusiai bandymai). Reikšmingumo lygis yra 0,05. Reikšmingumo vertės buvo pakoreguotos atliekant Bonferroni pataisą keliems bandymams (31 lentelė).

31 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (mažos ir vidutinės)

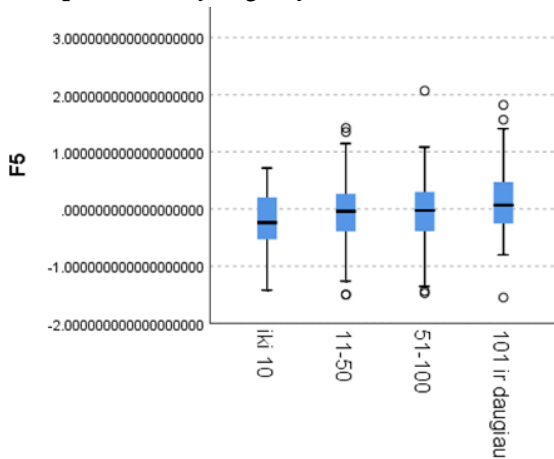
Poriniai palyginimai.				
Kiek darbuotoju dirba organizacijoje?				
Poriniai palyginimai	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė
iki 10–51 ir 100	–59,752	27,060	–2,208	0,027
iki 10–11 ir 50	–73,678	26,180	–2,814	0,005
iki 10–101 ir daugiau	–73,706	26,661	–2,765	0,006
51–100 ir 11–50	13,926	13,875	1,004	0,316
51–100 ir 101 ir daugiau	–13,954	14,763	–,945	0,345
11–50 ir 101 ir daugiau	–,028	13,079	–,002	0,998

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad statistiškai reikšmingi skirtumai fiksuojami 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 organizacijos, kuriose dirba daugiau darbuotojų, yra labiau atsparios sunkumams. **Tyrimu patvirtinama trečioji hipotezė, kad organizacijų dydis ir tipas daro skirtingą įtaką organizacijų pasirengimui įveikti ekstremalias situacijas ir tapti atspariomis organizacijomis.**

Tyrimas parodė, kad didesnės organizacijos turi daugiau išteklių ir galbūt joms yra lengviau užtikrinti organizacijų atsparumą, tačiau analizuojant organizacijose patiriamus sunkumus ir grėsmes paaiškėjo, kad didesnės organizacijos turi daugiau sunkumų (27 pav.).

Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas



27 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų dydžio pagal darbuotojų skaičių reikšmės (F5)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, didesnės organizacijos susiduria su daugiau sunkumų, bet, kaip rodo jau anksčiau aprašyti tyrimo duomenys, didesnėms organizacijoms tuos sunkumus lengviau įveikti.

Toliau analizuojami poriniai palyginimai. Kiekviena eilutė patikrina nulinę hipotezę, kad pirmojo ir antrojo pavyzdžio skirstiniai yra vienodi. Rodomos asimptotinės reikšmės (dvipusiai bandymai). Reikšmingumo lygis yra 0,05. Reikšmingumo vertės buvo pakoreguotos atliekant Bonferroni pataisą keliems bandymams (32 lentelė).

32 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (vidutinės ir didelės)

Poriniai palyginimai Kiek darbuotoju dirba organizacijoje?					
Poriniai palyginimai	Testų statistika	Std. klaida	Std. testo statistika	Kintamojo p reikšmė	Adj. Sig.a
iki 10–11 ir 50	-15,323	26,180	-,585	0,558	1,000
iki 10–51 ir 100	-25,234	27,060	-,933	0,351	1,000
iki 10 ir 101 ir daugiau	-49,120	26,661	-1,842	0,045	,393
11–50 ir 51–100	-9,911	13,875	-,714	0,475	1,000
11–50 ir 101 ir daugiau	-33,797	13,079	-2,584	0,010	,059
51–100 ir 101 ir daugiau	-23,886	14,763	-1,618	0,046	,634

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant porinius palyginimus, statistiškai reikšmingas skirtumas matomas didelėms (101 ir daugiau darbuotojų) organizacijoms. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad darbuotojų skaičius organizacijoje turi sąsajas su organizacijose tai komomis įvairiomis priemonėmis, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus.

Nustatant, kokius sunkumus dažniausiai patiria organizacijos ir su kuriais rodikliais (pateiktais atsakymų variantuose) tai labiausiai susiję, respondentų buvo klausiama (9 kl.): „Kokias grėsmes patiria ir su kokiais sunkumais susiduria Jūsų organizacija?“ (įvertinkite kiekvieną atsakymo variantą, pasirinkdami vieną iš atsakymų, kur 1 – niekada nepatiria, 2 – labai retai patiria (esant ekstremalioms situacijoms), 3 – retai patiria (keletą kartų per metus), 4 – dažnai patiria (ne rečiau kaip kartą per mėnesį), 5 – labai dažnai patiria (kartą per savaitę ir dažniau) (33 lentelė).

33 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijose patiriami sunkumai

Rodikliai	1 (proc.)	2 (proc.)	3 (proc.)	4 (proc.)	5 (proc.)
Regionas yra nepalankioje geografinėje padėtyje organizacijos atžvilgiu	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 (specialių 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, sunkumų nepatiriama labai dažnai ir dažnai. Tai geras rodiklis, kuris leidžia daryti išvadas, kad organizacijos retai patiria sunkumus, nes geba užtikrinti atsparumą. Retai (keletą kartų per metus) išryškėja žmoniškųjų išteklių stoka (31,2 proc.). Šis rodiklis rodo, kad socialinių paslaugų organizacijose kar- tais trūksta specialistų. Tai patvirtina ir teoriniai tyrimai (žr. 7 lentelę), jie atskleidžia, kad viena iš pagrindinių problemų, kylančių valdant socialinių paslaugų organizaciją ekstremalios situacijos laikotarpiu, yra žmoniškųjų išteklių stoka. Labai retai (esant ekstremalioms situacijoms) susiduriama su žemu personalo kompetencijų lygiu (spe- cialiųjų žinių trūkumu) (44,2 proc.), negebėjimu prisitaikyti prie pokyčių, organiza- cijos nelankstumu (41,7 proc.), neįgyvendinamais strateginiais planais organizacijoje (41,3 proc.), silpna organizacijų veiklą reglamentuojančių įstatymų ir teisės aktų baze (40,3 proc.). Šie rodikliai rodo, kad labai retai patiriami sunkumai slypi organizacijų vidiniuose ištekliuose. 50,3 proc. respondentų nurodo, kad organizacijos niekada nepatiria paslaugų gavėjų trūkumo, 44,4 proc. respondentų teigia, kad nepatiria sunku- mų dėl regiono nepalankios geografinės padėties organizacijos atžvilgiu). Šis rodiklis rodo, kad socialinių paslaugų poreikis yra didelis ir nuolatinis, o regionų ribos, kuriose veikia organizacijos, joms palankios. Taip pat respondentai pateikė ir savo atsakymų variantus šiuo klausimu. Analizuojant atsakymus jie sugrupuoti į atskiras grupes:

- organizaciniai rodikliai – struktūriniai pokyčiai, komunikacijos stoka organi- zacijoje, organizacijos vizijos nebuvimas, darbuotojų motyvacijos stoka, dėl paslaugų specifikos (darbas su šeima ir vaikais) kyla rizika darbuotojų kaitai, padidėjęs darbo krūvis dėl aptarnaujamos teritorijos dydžio;
- globalūs įvykiai – karantinas, epideminė situacija;
- ekonominiai rodikliai – finansinių išteklių stoka;
- valstybės politika – dažna teisės aktų kaita, teisės aktų prieštaravimas vienas kitam, 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 trūkumas, per didelė valstybinių organizacijų kontrolė, nenuosekli socialinė politika Lietuvoje, neatsižvelgiama į pažangių Europos ša- lių patirtį;
- steigėjo (savivaldybių, ministerijos) vaidmuo – menkos steigėjo darbuotojų kompetencijos, per daug biurokratinių reikalavimų, savivaldybės administra- cijos palaikymo stoka;
- visuomenės nuostatos – neigiamos visuomenės nuostatos ir stigmatizuojantis požiūris į be tėvų globos likusius vaikus ir asmenis, turinčius proto / komplek- sinę negalią, visuomenės stigma nakvynės namų atžvilgiu, bendruomenės pasi- priešinimas globos namų pertvarkos (deinstitutionalizacijos) procesui;
- regioninis rodiklis – mažas, greitai senėjantis rajonas, nepalankus regiono geo- grafinis išdėstymas (44 km iki rajono centro), atitolusi vietovė – dideli atstumai nuo vieno iki kito paslaugų gavėjo namų, savanorių trūkumas dėl nepatogios vietovės – kaimo teritorijoje, viešojo transporto trūkumas labai apsunkina

paslaugų gavėjų integracijos į visuomenę tikslų siekimo ir jų artimųjų lankymo galimybes.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad organizacijos 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, kokios priemonės taikomos organizacijoje, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus. Respondentai įvertino pateiktus atsakymų variantus, pažymėdami nuo 1 iki 5, kur 1 – netaikomos, 2 – labai retai taikomos (esant ekstremalioms situacijoms), 3 – retai taikomos (keletą kartų per metus), 4 – dažnai taikomos (ne rečiau kaip kartą per mėnesį), 5 – labai dažnai taikomos (kartą per savaitę ir dažniau) (10 kl.) (34 lentelė).

34 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijoje taikomos priemonės

Priemonės	1 (proc.)	2 (proc.)	3 (proc.)	4 (proc.)	5 (proc.)
Preveninės 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, priimančios sprendimus	4,1	9,6	27,5	41,7	17,1
Užtikrinta adekvačią organizacijos veiklą (valdant rizikas ekstremaliuose 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 atskirą asmenį	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
Prisitaikymas laiku ir pusiausvyros išlaikymas, užtikrinant veiklos tęstinumą	1,7	5,8	23,3	42,6	26,6

Priemonės	1 (proc.)	2 (proc.)	3 (proc.)	4 (proc.)	5 (proc.)
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.), prisitaikymas laiku 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 organizacijose, siekdami įveikti grėsmes ir sunkumus. Suminėtos tokios priemonės: 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.

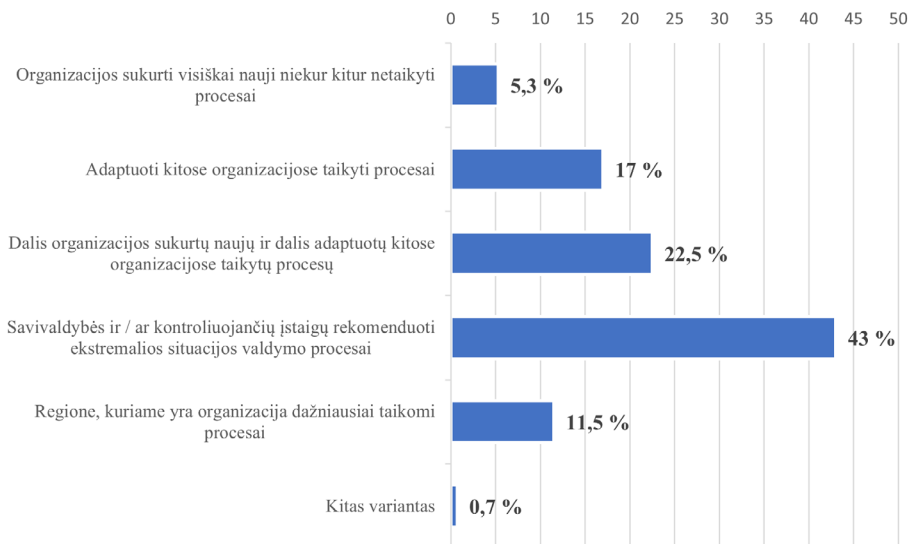
Nustačius, kokias priemones taiko organizacijos siekdamos įveikti grėsmes ir sunkumus, buvo svarbu išsiaiškinti, kokius rezultatus padėjo pasiekti taikytos priemonės. Respondentų buvo prašoma įvardyti, kokius rezultatus organizacijai suteikė taikytos priemonės (kokie rodikliai pasikeitė, koks taikytų priemonių poveikis organizacijai įveikiant sunkumus, ko padėjo išvengti ekstremalioje situacijoje ir pan.) (11 kl.). Respondentų atsakymai buvo susisteminti ir suskirstyti į stambesnes grupes:

- stabilumo išsaugojimas – maža darbuotojų kaita, stipri komanda, glaudus komandinis darbas, gera, teigiama atmosfera kolektyve, kiek įmanoma sumažintos neigiamos pasekmės per pandemiją, užtikrintas nenutrūkstamas darbas, nuoseklūs veiksmai, mažesnis streso lygis, lankstumas, susitelkimas, padedantis

- išvengti didelių klaidų, pačių darbuotojų savanorystė, išryškėjo daug asmeni-
nių darbuotojų savybių, chaoso ir nevaldomų situacijų išvengimas, galimybė
dirbti nuosekliai ir kryptingai, išlaikytas stabilumas, psichologinis atsparumas;
- naujų sistemų diegimas ir taikymas – įgyvendinta tarptautinė EQUASS koky-
bės valdymo sistema, išmokta naujų dalykų (darbas nuotoliniu būdu, ZOOM,
TEAMS teikiamų galimybių išnaudojimas visose grandyse, dokumentų skai-
tmenizacija, taikant LEAN metodą efektyviai išsprendžiamos problemos);
 - lyderystė – vadovų rodomas pavyzdys ekstremalios situacijos metu, kai atsi-
žvelgiama į paslaugų gavėjų interesus, saugoma jų gyvybė, kartu dirbamos pa-
pildomos valandos, pastebimas darbuotojų susitelkimas, išaukęs atsakomybės
jausmas, padidėjęs lojalumas organizacijai, įgyvendinti organizacijos tikslai,
atliekamų darbų / veiklų tęstinumas, darbuotojų motyvacija darbui, pasitikė-
jimas savo žiniomis ir kompetencija, suvaldytas finansinis nuosmukis, skatina-
mas tobulėjimas, darbuotojų prevencinis mokymas, visapusiškas palaikymas,
padedantis išvengti nereikalingos įtampos atliekant veiklą, sukurta saugi darbo
aplinka, sustiprinta darbuotojų sveikatos apsauga, galimybė dirbti nuotoliniu
būdu, psichologinis palaikymas;
 - paslaugų kokybė – kokybiškas socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų su-
teikimas paslaugų gavėjams, patenkinti paslaugų gavėjų poreikiai, motyvuotas
personalas, užtikrintas paslaugų tęstinumas bet kokiose ekstremaliose situaci-
jose.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad priemonės, taikytos sie-
kiant įveikti sunkumus, padėjo pasiekti svarbius rezultatus: išsaugoti organizacijos
stabilumą, įdiegti ir taikyti naujas sistemas, sustiprinti lyderystę ir užtikrinti teikiamų
paslaugų kokybę.

Siekiant nustatyti, ar ir kiek svarbu valdant ekstremalią situaciją pačios organizaci-
jos diegiami procesai, kiek partnerių ar kitų įstaigų ir kiek tai siejasi su regionu, kuria-
me veikia organizacija, respondentams buvo pateiktas 12 klausimas: „Kokie procesai
įdiegti Jūsų organizacijoje valdant ekstremalią situaciją?“ (28 pav.).



28 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijose diegiamų procesų rodikliai

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo duomenys, socialinių paslaugų organizacijos daugiausia (43 proc.) taikė savivaldybės ir / ar kontroliuojančių įstaigų rekomenduotus ekstremalios situacijos valdymo procesus. Suprantama, kad steigėjo ir / ar kontroliuojančių įstaigų reglamentuoti procesai turi būti vykdomi. Taip pat respondentai (22,5 proc.) pažymėjo, kad taikė dalį organizacijos sukurtų naujų ir dalį adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų. Tai rodo ir organizacijos 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 organizacijos sukurtus visiškai naujus, niekur kitur netaikytus procesus taikė tik 5,3 proc. Dalis respondentų (0,7 proc.) pasirinko kitą variantą ir nurodė tokius organizacijoje įdiegtus procesus: dokumentuose apibrėžti nauji procesai, kurie užtikrina ekstremalios situacijos valdymą, sąžiningas visų valstybės lygio ekstremalios situacijos operacijų vadovo nurodymų laikymasis.

Nuodugniau analizuojant, kokie procesai, įdiegti organizacijose, taikomi valdant ekstremalią situaciją, buvo atlikta dažnių analizė. Paaiškėjo, kad savo organizacijoje sukurtus procesus taiko tik 9 proc. (35 lentelė).

35 lentelė. Organizacijos sukurti visiškai nauji, niekur kitur netaikyti procesai

		Dažnis	Procentai	Patikimas procentas	Kaupiamasis procentas
Validu	0	323	91,0	91,0	91,0
	1	32	9,0	9,0	100,0
	Iš viso	355	100,0	100,0	

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad socialinių paslaugų organizacijos, valdant ekstremalią situaciją, pačios naujų procesų nekuria, o taiko valstybės, savivaldybių ar kitų organizacijų jau taikomus procesus

Taip pat paaiškėjo, kad trečdalis (29 proc.) organizacijų savo organizacijose adaptavo kitų organizacijų taikomus procesus (26 lentelė).

36 lentelė. Adaptuoti kitose organizacijose taikyti procesai

		Dažnis	Procentai	Patikimas procentas	Kaupiamasis procentas
Validu	0	252	71,0	71,0	71,0
	1	103	29,0	29,0	100,0
	Iš viso	355	100,0	100,0	

Šaltinis: sudaryta autorės

Šie rezultatų rodikliai patvirtina 28 pav. pateiktus rezultatus, kad organizacijos naudojasi partnerių gerąja patirtimi ir taiko jų organizacijose taikomus jau išbandytus procesus.

Tyrimu nustatyta, kad nemaža dalis organizacijų (38,6 proc.) taiko dalį organizacijos sukurtų naujų ir dalį adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų (37 lentelė).

37 lentelė. Dalis organizacijos sukurtų ir dalis adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų

		Dažnis	Procentai	Patikimas procentas	Kaupiamasis procentas
Validu	0	218	61,4	61,4	61,4
	1	137	38,6	38,6	100,0
	Iš viso	355	100,0	100,0	

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti prielaidą, kad socialinių paslaugų organizacijos, pasinaudojusios kitų organizacijų gerąja patirtimi, perima jų taikomus procesus, juos adaptuoja savo organizacijose ir taip kuria dalį naujų procesų, tinkamų tik jų atstovaujamai organizacijai.

Toliau analizuojant, kokie procesai taikomi organizacijose, nustatyta, kad didžioji dauguma organizacijų (73 proc.) taiko savivaldybės ir / ar kontroliuojančių įstaigų

rekomenduotus ekstremalios situacijos valdymo procesus (28 lentelė).

38 lentelė. Ekstremalios situacijos valdymo procesai

		Dažnis	Procentai	Patikimas procentas	Kaupiamasis procentas
Validu	0	95	26,8	26,8	26,8
	1	260	73,2	73,2	100,0
	Iš viso	355	100,0	100,0	

Šaltinis: sudaryta autorės

Šie tyrimo rezultatai iš dalies sutampa su 28 pav. duomenimis ir rodo, kad esant ekstremaliai situacijai socialinių paslaugų organizacijos laikosi valstybės ir savivaldybės nustatytų reikalavimų, siekdamos įveikti sunkumus ir sustiprinti atsparumą.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad ~20 proc. organizacijų taiko procesus, dažniausiai taikomus regione, kuriame organizacija yra (39 lentelė).

39 lentelė. Regione, kuriame organizacija yra, dažniausiai taikomi procesai

		Dažnis	Procentai	Patikimas procentas	Kaupiamasis procentas
Validu	0	285	80,3	80,3	80,3
	1	70	19,7	19,7	100,0
	Iš viso	355	100,0	100,0	

Šaltinis: sudaryta autorės

Šie tyrimo duomenys atskleidžia sąsają su regionais ir tame pačiame regione veikiančiomis organizacijomis. Galima daryti prielaidą, kad tame pačiame regione veikiančioms organizacijoms savivaldybės pateikia panašius reikalavimus ir organizacijoms yra patogiau susisiekti vienoms su kitomis, todėl, norėdamos įveikti sunkumus, socialinių paslaugų organizacijos diegia panašius procesus.

Nustatyta, kad kitų variantų organizacijos netaiko arba tokių nenurodė, nes kitus variantus pažymėjo tik 1 proc. respondentų (40 lentelė).

40 lentelė. Kitas variantas

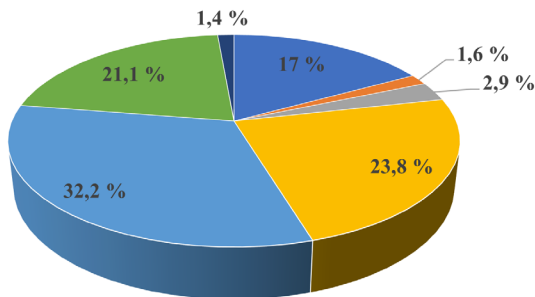
		Dažnis	Procentai	Patikimas procentas	Kaupiamasis procentas
Validu	0	351	98,9	98,9	98,9
	1	4	1,1	1,1	100,0
	Iš viso	355	100,0	100,0	

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus dažnių analizę, galima teigti, kad pasitvirtino tyrimo duomenys (28 pav.) – dažniausiai socialinių paslaugų organizacijos, siekdamos įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą, taiko savivaldybės ir / ar kontroliuojančių įstaigų

rekomenduotus ekstremalios situacijos valdymo procesus ir kitų organizacijų, veikiančių tame pačiame regione, taikomus ekstremalios situacijos valdymo procesus.

Ieškant sąsajų su regionų socialiniu tvarumu, respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą (16 kl.): „Kuriuo atveju organizacija tampa pažeidžiama?“ (29 pav.).



- jei regionas, kuriame ji veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje
- jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais gamtiniais ištekliais
- jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvarių ekologinių išteklių naudojimu
- jei regione, kuriame ji veikia, patiriami ekonominiai nuosmukiai
- jei regione, kuriame ji veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra
- jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi aukštais instituciniais / organizaciniais rodikliais
- kitas variantas

29 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijos pažeidžiamumas regiono atžvilgiu

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip rodo tyrimo duomenys, dažniausiai (32,2 proc.) socialinių paslaugų organizacijos yra pažeidžiamos, jei regione, kuriame jos veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Taip pat respondantai (23,8 proc.) nurodo, kad organizacija gali būti pažeidžiama, jei regione, kuriame ji veikia, patiriami ekonominiai nuosmukiai. Nemažai respondentų (21,1 proc.) pažymi, kad organizacija gali būti pažeidžiama, jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais instituciniais / organizaciniais rodikliais. Mažesnė dalis (17 proc.) pažymėjo, kad organizacijos 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 organizacijos pažeidžiamumui. Organizacijos pažeidžiamumo regiono atžvilgiu klausimu pasirinkdami kitą variantą (1,4 proc.) respondantai išreiškė savo nuomonę. Susisteminti respondentų atsakymai buvo paskirstyti į dvi grupes:

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 veikloje);

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.

Atliekant nuodugnesnę analizę, siekiant nustatyti, kuriuo atveju organizacija tampa pažeidžiama, taikant chi kvadrato kriterijų buvo nustatoma, ar nuomonė, kuriuo atveju organizacija tampa pažeidžiama, priklauso nuo organizacijos vietos. Nustatoma, ar antras klausimas (Jūsų organizacija veiklą vykdo...) yra susijęs su 16 klausimo pirma dalimi (jei regionas, kuriame ji veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje) (29 pav.) (41 lentelė).

41 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas yra nepalankioje geografinėje padėtyje

Chi kvadrato testai			
	Vertė	Df	Asimptotinė reikšmė (dvipusė)
Pearson chi kvadratas	17,284 ^a	5	0,004
Tikimybių santykis	17,080	5	0,004
Linijinė asociacija	5,946	1	0,015
N validūs atvejai	355		

Šaltinis: sudaryta autorės

Testo rezultatai rodo, kad p reikšmė lygi 0,004, mažiau už 0,05, vadinasi, šie požymiai yra priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad organizacijos vykdomų veiklų vieta ir regiono, kuriame organizacija veikia, geografinė padėtis yra susijusios. 29 pav. duomenys taip pat patvirtina, kad organizacijos pažeidžiamumą gali lemti regiono, kuriame ji veikia, nepalanki geografinė padėtis. Šio tyrimo rodmenys siejasi su Fiksel (2006) tyrimo duomenimis, kuriais nustatyta, kad organizacijų atsparumo stiprinimo galimybės priklauso nuo regiono geografinės vietos ypatumų. Šios disertacijos teoriniai radiniai atskleidžia, kad organizacijų atsparumas ir regiono socialinis tvarumas iš dalies priklauso nuo organizacijos tipo ir geografinės vietos ypatumų. Kitų mokslininkų (Ortiz-de-Mandojana ir Bansal, 2016) tyrimai rodo, kad, siekiant užtikrinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, regione veikiančios organizacijos turi sutarti dėl bendrų tikslų, kad išlaikytų regionų socialinį tvarumą, derindamos organizacijų ir regiono interesus.

Šis tyrimas iš dalies patvirtino iškeltą pirmąją hipotezę, kad organizacijų atsparumas yra susijęs su regionų socialiniu tvarumu – didėjant socialinių paslaugų organizacijų atsparumui, didėja ir regionų socialinis tvarumas. Tyrimas atskleidė, kad organizacijų atsparumas yra susijęs su regionų socialiniu tvarumu, tačiau iki galo neatskleidė, ar didėjant socialinių paslaugų organizacijų atsparumui didėja ir regionų socialinis tvarumas.

Toliau atliekamas kryžminis palyginimas nustatant ribas – jei regionas, kuriame organizacija veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje, lyginant organizacijos veiklos vykdomo vietas (42 lentelė).

42 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 organizacija yra pažeidžiama, jeigu ji vykdo veiklą vietoje, kurios geografinė padėtis nepalanki, t. y. kaimiškojoje vietovėje.

Respondentai, kurių organizacijos veikia kitame mieste (ne viename didžiųjų

Lietuvos miestų), (~37 proc.) mano, kad organizacija pažeidžiama, jeigu vietos, kurioje ji vykdo veiklą, geografinė padėtis nepalanki – ta vieta yra ne viename didžiųjų Lietuvos miestų. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacijos atsparumui svarbi palanki geografinė padėtis, nes organizacija, veikianti vietoje, kurios geografinė padėtis nepalanki, tampa pažeidžiama. Šio tyrimo rodiklius patvirtina teoriniai tyrimai, kurie atskleidžia, kad nutolusiuose regionuose veikiančios organizacijos savo energiją, laiką ir kitus išteklius dažniau skiria probleminiams klausimams spręsti, o ne strateginiams sprendimams įgyvendinti.

Analizuojant, ar organizacija tampa pažeidžiama, jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais gamtiniais ištekliais, nustatyta, kad tai nepriklauso nuo vietovės, nes $p = 0,418 > 0,05$ (43 lentelė).

43 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas nepasižymi išskirtiniais gamtiniais ištekliais

Chi kvadrato testai			
	Vertė	df	Asimptotinė reikšmė (dvipusė)
Pirsono chi kvadratas	4,985 ^a	5	0,418
Tikimybių santykis	8,086	5	0,152
Linijinė asociacija	1,680	1	0,195
N validūs atvejai	355		

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijų pažeidžiamumui neturi įtakos, ar regionas, kuriame ji veikia, pasižymi išskirtiniais gamtiniais ištekliais. Galima manyti, kad socialinių paslaugų organizacijoms gamtinių išteklių rodiklis regionuose nėra labai svarbus.

Nustatant, ar organizacija tampa pažeidžiama, jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvarių ekologinių išteklių naudojimu, paaiškėjo, kad tvarus išteklių naudojimas susijęs su vietove, kurioje organizacija veikia, nes $p = 0,039 < 0,05$ (44 lentelė).

44 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas nepasižymi išskirtiniais ekologiniais ištekliais

Chi kvadrato testai			
	Vertė	df	Asimptotinė reikšmė (dvipusė)
Pirsono chi kvadratas	11,679 ^a	5	0,039
Tikimybių santykis	10,072	5	0,073
Linijinė asociacija	4,491	1	0,034
N validūs atvejai	355		

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacijų pažeidžiamumui turi įtakos, ar regionas, kuriame ji veikia, pasižymi tvarių išteklių naudojimu. Remiantis teoriniais tyrimais, nustatyta, kad regionuose, kurie nepasižymi išskirtiniais gamtiniais išteklių ir organizaciniais rodikliais, galimi sunkumai, kuriuos patiriant didėja regionų pažeidžiamumas. Taigi, ir šiuo aspektu atsiskleidžia organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo sąsaja.

Toliau analizuojant, kaip pasiskirsto reikšmės, atsakant į klausimą, ar regionai pasižymi tvarių išteklių naudojimu, buvo atliekamas kryžminis palyginimas nustatant ribas – jei regionas nepasižymi tvarių ekologinių išteklių naudojimu, lyginant organizacijos veiklos vykdymo vietas (45 lentelė).

45 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas, kai regionas nepasižymi tvarių ekologinių išteklių naudojimu

Kryžminė lentelė							
Organizacija veiklą vykdo:							
		Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	Miestelyje	Kaimiškojoje vietovėje	Kitas variantas	Iš viso
0	0						
0 Skaičiavimas	3	67	109	69	69	14	331
% ribos – jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvarių 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	

Kryžminė lentelė							
Organizacija veiklą vykdo:							
	0	Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	Miestelyje	Kaimiškojoje vietovėje	Kitas variantas	Iš viso
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	
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

Remiantis tyrimo duomenimis, matyti, kad dauguma didmiestyje esančių organizacijų 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 organizacijos, stiprindamos atsparumą, turi laikytis tvaraus išteklių naudojimo principų.

Nustatant, ar organizacija tampa pažeidžiama, jei regione, kuriame ji veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, paaiškėjo, kad socialinių paslaugų plėtra priklauso

nuo vietovės, kurioje organizacija veikia, nes $p = 0,000 < 0,05$ (46 lentelė).

46 lentelė. Chi kvadrato testai, kai regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra

Chi kvadrato testai			
	Vertė	Df	Asimptotinė reikšmė (dvipusė)
Pirsono chi kvadratas	22,338 ^a	5	0,000
Tikimybių santykis	22,036	5	0,001
Linijinė asociacija	3,476	1	0,062
N validūs atvejai	355		

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad organizacija tampa pažeidžiama, jei regione, kuriame ji veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Šio tyrimo rezultatai sutampa su 29 pav. rodikliais, kurie atskleidžia, kad socialinių paslaugų organizacijos dažniausiai yra pažeidžiamos, jei regione, kuriame jos veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra.

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 vykdy-mo vietas (47 lentelė).

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

Kryžminė lentelė							
Organizacija veiklą vykdo:							
	0	Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)	Miestelyje	Kaimiškojoje vietovėje	Kitas variantas	Iš viso
0 Skaiciavimas		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	,6	1,2	
1 Skaiciavimas		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	-6	-1,2	
Skaiciavimas		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 duomenys atskleidžia, kad miestelyje veikiančių organizacijų pažeidžiamumas nepriklauso nuo to, ar regione, kuriame ji veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Mieste, bet ne didmiestyje tyrimo rezultatų rodikliai priešingi, pažeidžiamumas

priklauso nuo to, ar regione, kuriame organizacija veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacijų, kurios veiklą vykdo mieste, pažeidžiamumas priklauso nuo socialinių paslaugų plėtos. Galima daryti prielaidą, kad miestuose veikiančioms organizacijoms svarbus socialinės plėtos užtikrinimas, steigiant naujus ar plėtojant jau esančius socialinių paslaugų sektoriaus objektus. Mažuose miesteliuose galimybes plėtrai riboja tiek teritorija, tiek infrastruktūra.

Toliau analizuojant tyrimo duomenis, paaiškėja, kad respondentai, manantys, jog organizacija tampa pažeidžiama, jei ji veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, labiau vertina bendrų veiklų svarbą (48 lentelė).

48 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal regiono socialinių paslaugų plėtrą (bendros veiklos)

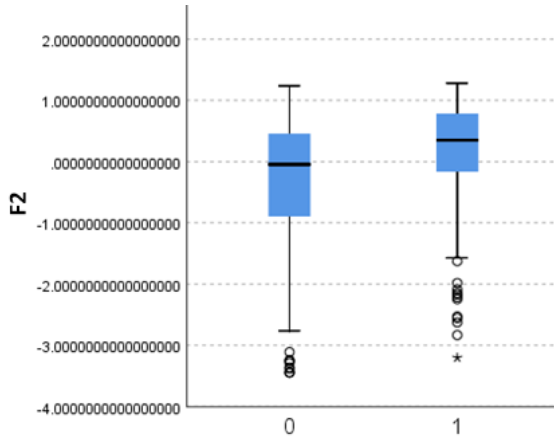
Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testo santrauka	
Iš viso N	355
Testo statistika	15,126 ^{a,b}
Laisvasis laipsnis	1
Asimptotinė reikšmė (dvipusis testas)	0,000
a. Bandymų statistika koreguojama pagal ryšius	
b. Keli palyginimai neatliekami, nes yra mažiau nei trys bandymų laukai	

Šaltinis: sudaryta autorės

Šis tyrimo rezultatų rodiklis patvirtina rodiklius, pateiktus 16 lentelėje, kur atskleidžiamas stiprus teigiamas F2 ir F4 ryšys – jei organizacija glaudžiai bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis, jai svarbios bendros vykdomos veiklos.

Reikšmių pasiskirstymas pavaizduotas 30 pav.

Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas



30 paveikslas. Socialinių paslaugų plėtros reikšmės (F2)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys rodo, kad jei regione, kuriame veikia organizacija, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, organizacijoms užtikrinti atsparumą gali padėti vykdomos bendros veiklos.

Toliau analizuojamas reikšmių pasiskirstymas, kaip svarbu organizacijoms glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis, kai regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra (49 lentelė).

49 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal regiono socialinių paslaugų plėtrą (tarpinstitucinis bendradarbiavimas)

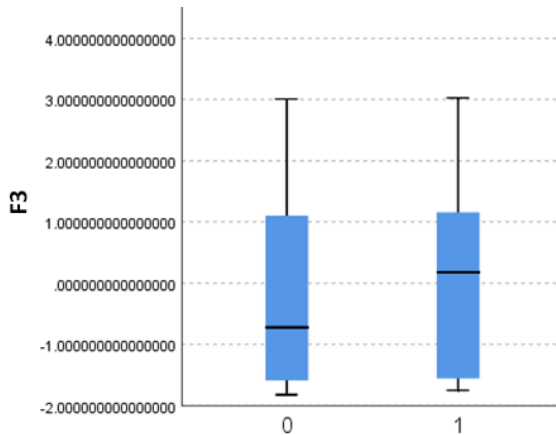
Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testo santrauka	
Iš viso N	355
Testo statistika	4,718 ^{a,b}
Laisvasis laipsnis	1
Asimptotinė reikšmė (dvipusis testas)	0,030
a. Bandymų statistika koreguojama pagal ryšius	
b. Keli palyginimai neatliekami, nes yra mažiau nei trys bandymų laukai	

Šaltinis: sudaryta autorės

Nustatyta, kad tos organizacijos, kurios veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, yra labiau linkusios bendradarbiauti su kitomis organizacijomis. Disertacinio darbo teorinėje dalyje nustatyti organizacijų atsparumo veiksniai taip pat atskleidžia, kad svarbūs ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę, bendradarbiavimas,

tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bendri prioritetai, veiksminga komunikacija ir grįžtamasis ryšys. Reikšmių pasiskirstymas pavaizduotas 31 pav.

Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testas



31 paveikslas. Socialinių paslaugų plėtros reikšmės (F3)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad socialinių paslaugų plėtra yra svarbi socialiniam tvarumui stiprinti regionuose. Jei ji nevykdoma, organizacijos, siekdamos užtikrinti atsparumą, turi bendradarbiauti su kitomis organizacijomis ir vykdyti bendras veiklas.

Toliau analizuojant tyrimo duomenis, paaiškėja, kiek svarbu organizacijoms glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis, jei jos veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra (50 lentelė).

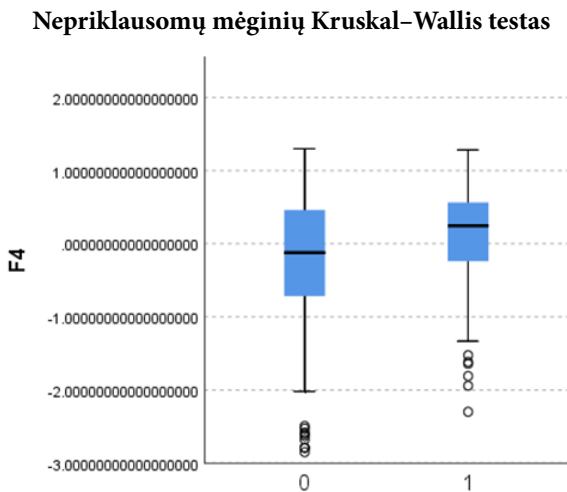
50 lentelė. Reikšmių pasiskirstymas pagal regiono socialinių paslaugų plėtrą (bendradarbiavimo intensyvumas)

Nepriklausomų mėginių Kruskal–Wallis testo santrauka	
Iš viso N	355
Testo statistika	10,270 ^{a,b}
Laisvasis laipsnis	1
Asimptotinė reikšmė (dvipusis testas)	0,001
a. Bandymų statistika koreguojama pagal ryšius	
b. Keli palyginimai neatliekami, nes yra mažiau nei trys bandymų laukai	

Šaltinis: sudaryta autorės

Nustatyta, kad organizacijoms, kurios tampa pažeidžiamos, jei jos veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, svarbu glaudžiai bendradarbiauti ir

plėtoti partnerystę, padedančią stiprinti organizacijų atsparumą. Reikšmių pasiskirstymas pavaizduotas 32 pav.

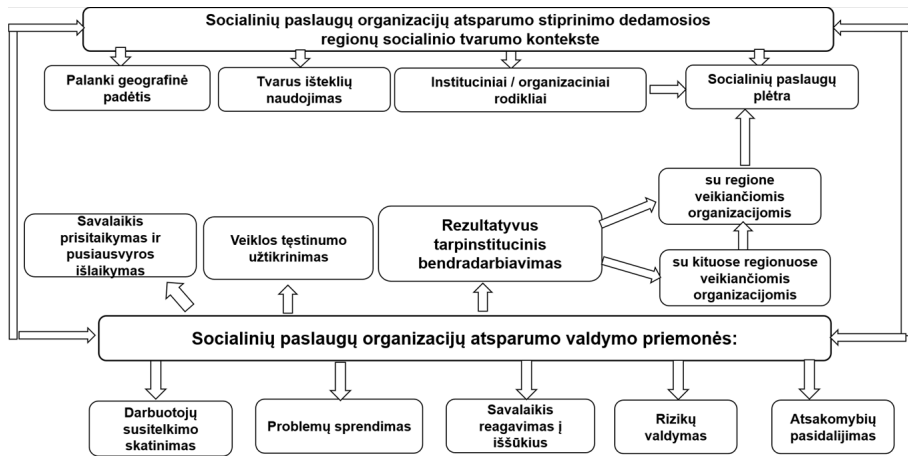


32 paveikslas. Socialinių paslaugų plėtros reikšmės (F4)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenis patvirtina 49 lentelėje ir 32 pav. esantys tyrimo rezultatų rodikliai. Jei regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, organizacijoms svarbu bendradarbiauti su kitomis regione veiklą vykdančiomis organizacijomis. Galima daryti prielaidą, kad ekstremalias situacijas įveikti ir atsparumą užtikrinti padeda glaudus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, gerosios patirties sklaida vykdant bendras veiklas su regione esančiomis organizacijomis.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijoms, siekiančioms išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, svarbu taikyti atsparumo valdymo priemones ir procesus. Būtina laiku prisitaikyti prie pokyčių ir išlaikyti veiklos procesų pusiausvyrą užtikrinant veiklos tęstinumą. Kuo dažniau organizacija taiko įvairias priemones, tuo rečiau ji patiria įvairių grėsmių ir sunkumų, o tai daro įtaką atsparumo užtikrinimui. Nustatyta, kad organizacijose turi būti skatinamas darbuotojų susitelkimas į problemų sprendimą, vadovas turi laiku ir tinkamai reaguoti į iššūkius, valdyti rizikas ir dalytis atsakomybe. Tyrimu nustatyta, kad organizacijų atsparumui svarbus rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Šie rezultatų rodikliai siejasi su regionų socialinio tvarumo rodikliais, nes regione, kuriame organizacija vykdo veiklą, svarbi socialinių paslaugų plėtra, instituciniai / organizaciniai rodikliai, tvarus išteklių naudojimas ir palanki geografinė padėtis. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas grafiškai pavaizduotas 33 pav.



33 paveikslas. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip pavaizduota 33 pav., tyrimas atskleidė socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo dedamąsias ir stiprinimui svarbias valdymo priemones regionų socialinio tvarumo kontekste.

3.1.3. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo faktoriai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste

Analizuojant socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo priemones regionų socialinio tvarumo kontekste, buvo atliekama regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinė analizė. Regionų socialinio tvarumo rodikliai identifiukuoti ir susisteminti šio disertacinio darbo 1.2.2 poskyryje. Tai 1) socialinių, 2) ekonominių, 3) ekologinių-energetinių, 4) institucinių-organizacinių ir 5) demografinių rodiklių grupės. Šių penkių grupių rodiklių duomenys buvo renkami Lietuvos statistikos departamenu oficialiosios statistikos portale „stat.gov“ 2021–2022 m..

Analizuojant regionų socialinio tvarumo vertinimo socialinius rodiklius, pirmiausia buvo lyginamas išsilavinimo rodiklis. Kadangi, ekspertų vertinimu, žinios ir kompetencijos yra vienas svarbiausių veiksnių organizacijų atsparumui, buvo svarbu nustatyti, koks išsilavinimo lygis yra regionuose. Lietuvos Respublikoje 2022 m. buvo 38 151 išsilavinęs asmuo. Remiantis Socialinio sektoriaus darbuotojų ir socialinio sektoriaus įstaigų vadovų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos aprašo reikalavimais (2006), socialinių paslaugų organizacijose gali dirbti darbuotojai, įgiję ne žemesnį kaip profesinį išsilavinimą. Remiantis Socialinių paslaugų įstatymo (2006) reikalavimais, socialinių paslaugų organizacijų vadovams reikalingas ne žemesnis kaip aukštasis išsilavinimas. Statistiniai duomenys rodo, kad 2022 m. profesinį išsilavinimą buvo įgiję 8 470 asmenų (2021 m. – 9 625). Koleginį išsilavinimą 2022 m. buvo įgiję 14 066 asmenų (2021 m. – 14 850). Disertacinio darbo tyrime dalyvavę asmenys visi

turėjo aukštąjį išsilavinimą (magistro, bakalauro ir daktaro laipsnį). Remiantis statistiniais duomenimis, universitetinį išsilavinimą 2022 m. buvo įgiję 15 615 asmenų (2021m. – 16 141). Kaip matome, universitetinio išsilavinimo duomenų rodiklis yra kur kas didesnis nei profesinio ar koleginio. Kadangi tyrimo imtis (žr. 9 lentelę) atspindi populiacijos charakteristikas, galima daryti išvadą, kad socialinių paslaugų organizacijose dirba išsilavinę, turintys reikiamų žinių ir kompetencijų asmenys.

Analizuojant socialinių paslaugų poreikių tenkinimo duomenis paaiškėja, kad 2022 m. socialines paslaugas dienos centruose gavo 23,1 tūkst. senyvo amžiaus asmenų (2021 m. – 19,2 tūkst.), 18,0 tūkst. darbingo amžiaus neįgalių asmenų (2021m. – 20,3 tūkst.), 4,2 tūkst. neįgalių vaikų (2021 m. – 4,2 tūkst.), 10,0 tūkst. socialinę riziką patiriančių vaikų (2021m. – 10,4 tūkst.) ir 19,3 tūkst. suaugusių socialinės rizikos asmenų (2021 m. – 20,1 tūkst.). Vaikų globos namuose 2022 m. paslaugas gavo 740 vaikų (2021m. – 544). Į globos įstaigas senyvo amžiaus asmenims 2022 m atvyko ir paslaugas gavo 2 407 asmenys (2021 m. – 2 499). Gyventojų globos įstaigose suaugusiems neįgaliesiems, kuriems 2022 m. buvo teikiamos socialinės paslaugos: valstybės (apskričių) globos namuose 5 353 (2021 m. – 5 567); savivaldybių globos įstaigose 124 asmenims (2021 m. – 126), visuomeninių organizacijų, parapijų ir privačiuose globos namuose 132 asmenims (2021 m. – 131). Gyventojų savarankiško gyvenimo namuose senyvo amžiaus asmenims ir suaugusiems neįgaliesiems savivaldybių įstaigose buvo 503 (2021 m. – 508), visuomeninių organizacijų, parapijų ir privačiuose įstaigose – 222 (2021 m. – 100). Nakvynės namuose 2022 m. buvo apgyvendinti 1 571 gyventojas (2021 m. – 1 439). Socialines paslaugas namuose 2022 m. gavo 21 242 socialinių paslaugų gavėjai (2021 m. – 21 229).

Kaip rodo statistiniai duomenys, 2021 m. ir 2022 m. rodikliai panašūs – tiek institucinę globą, tiek trumpalaikes socialines paslaugas, tiek paslaugas namuose gauna daug gyventojų ir socialinių paslaugų poreikis yra patenkinamas daugeliui Lietuvos gyventojų. Gauti duomenys rodo, kad socialinės paslaugos yra labai reikalingos, jos turi būti užtikrinamos asmenims, kuriems nustatytas poreikis tokias paslaugas gauti. Statistiniai rodikliai patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus, kuriais nustatyta, kad socialinių paslaugų poreikis yra didelis ir nuolatinis, organizacija tampa pažeidžiama, jei ji veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra (46 lentelė). Šiuo aspektu nustatyta sąsaja su regionų socialiniu tvarumu, nes kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo regiono vietovės, kurioje organizacija veikia (47 lentelė).

Analizuojant skurdo rizikos lygį regionuose, nustatyta, kad didesnė skurdo rizika yra kaimo vietovėse (51 lentelė).

51 lentelė. Skurdo rizikos lygis regionuose

Regiono administracinis vienetas	Skurdo rizikos lygis proc.	
	2021 m.	2022 m.
Miestas ir kaimas	20,0	20,9

Regiono administracinis vienetas	Skurdo rizikos lygis proc.	
	2021 m.	2022 m.
Miestas	17,4	19,7
Didieji miestai	14,7	15,9
Kiti miestai	21,8	26,1
Kaimas	25,4	23,3

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento duomenis

Remiantis statistiniais duomenimis matyti, kad pagal skurdo rizikos lygius didžiausia rizika yra kaimo vietovėms, ne didiesiems Lietuvos miestams bei miestui ir kaimui. Mažiausia skurdo rizika gresia didiesiems miestams. Su skurdo rizikos lygio duomenimis siejasi materialinio ir socialinio nepritekliaus lygio duomenys (52 lentelė).

52 lentelė. Materialinio ir socialinio nepritekliaus lygis regionuose

Regiono administracinis vienetas	2021 m.	2022 m.
Miestas ir kaimas	13,6	12,7
Miestas	12,2	12,0
Didieji miestai	10,0	9,3
Kiti miestai	15,7	16,3
Kaimas	16,7	14,2

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento duomenis

Kaip rodo statistiniai duomenys, materialinio ir socialinio nepritekliaus lygis 2022 m. šalyje siekė 12,7 proc. Ir, lyginant su 2021 m., sumažėjo 0,9 procentinio punkto. Skurdo rizikos ir materialinio, socialinio nepritekliaus lygio duomenys siejasi su kiekybinio tyrimo rezultatu, kad organizacijų pažeidžiamumas priklauso nuo to, ar regione, kuriame organizacija veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra (46 lentelė). Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti kaimiškojoje vietovėje ir miestelyje bei mieste, bet ne didmiestyje. Galima teigti, kad atliepiančią skurdą ir nepriteklių patiriančių asmenų poreikius regione turi būti vykdoma socialinių paslaugų plėtra.

Analizuojant gyventojų užimtumo duomenis, nustatyta, kad 2022 m. registruotų bedarbių Lietuvoje buvo 157 344 asmenys (2021m. – 225 225). 2022 m. nedarbo lygis šalyje buvo 5,9 proc., arba 1,2 procentinio punkto mažesnis nei 2021 m. Socialinio darbo srityje užimtų darbo vietų 2022 m. buvo 115 667 (2021m. – 115 324). Mažose organizacijose – nuo 1 iki 9 darbuotojų – 2022 m. dirbo 284 darbuotojai (2021 m. – 281). Šis rodiklis siejasi su kiekybinio tyrimo rezultatu (30 lentelė, žr. 11 pav.), kad mažose organizacijose (iki 10 darbuotojų) priemonės, padedančios įveikti sunkumus, taikomos rečiau. Organizacijos, kuriose 10 ir daugiau darbuotojų, 2022 m. dirbo 108 735 darbuotojai (2021 m. – 108 261). Statistiniai duomenys atskleidžia, kad 2022 m.

užimtumo rodikliai yra šiek tiek aukštesni nei 2021 m., didesnėse organizacijose dirba gerokai daugiau darbuotojų. Disertacinio darbo kiekybinio tyrimu nustatyta, kad daugiausia yra didelių ir vidutinių socialinių paslaugų organizacijų pagal darbuotojų skaičių (žr. 11 pav.). Taip pat nustatyta, kad didesnės organizacijos turi daugiau sunkumų (27 pav.). Šiuos statistinius rodiklius siejant su kiekybinio tyrimo rezultatų rodikliais, paaiškėja, kad socialinių paslaugų organizacijose, ypač tose, kur dirba daug darbuotojų, patiriama nemažai sunkumų, kuriems įveikti svarbu taikyti įvairias priemones ir procesus.

Analizuojant regionų socialinio tvarumo vertinimo **ekonominius rodiklius**, atsižvelgta į kiekybinio tyrimo rezultatus, kuriais nustatyta, kad vieni iš organizacijų patiriamų sunkumų yra finansinių išteklių stoka. Kadangi Lietuvos, kaip ir daugelio ES valstybių, organizacijos COVID-19 pandemijos metu patyrė ekonomikos nuosmukį, viena iš priemonių organizacijų atsparumui garantuoti tapo užtikrintas finansinis stabilumas kokybiškai organizacijos veiklai įgyvendinti. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų finansavimą ir lėšų apskaičiavimą reglamentuoja Socialinių paslaugų finansavimo ir lėšų socialinėms paslaugoms apskaičiavimo metodika (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2006). Kadangi didžioji dauguma socialinių paslaugų organizacijų priklauso valstybiniam sektoriui, svarbios savivaldybių skiriamos biudžeto išlaidos socialinėms paslaugoms (53 lentelė).

53 lentelė. Savivaldybių biudžeto, skiriamo socialinei apsaugai, išlaidos

Apskritis	Savivaldybių biudžetų išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Eur	
	2021 m.	2022 m.
Vilniaus apskritis	127 042,5	181 253,3
Alytaus apskritis	26 671,4	35 847,9
Kauno apskritis	98 756,1	142 772,6
Klaipėdos apskritis	58 783,7	83 420,8
Marijampolės apskritis	29 468,5	39 521,8
Panevėžio apskritis	46 177,0	61 958,0
Šiaulių apskritis	59 643,1	79 209,0
Tauragės apskritis	23 603,7	30 730,2
Telšių apskritis	25 622,9	36 506,9
Utenos apskritis	31 079,1	41 700,8

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento duomenis

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, matyti, kad 2022 m. socialinei apsaugai skiriama daugiau lėšų nei 2021 m. ir sumos skiriasi pagal apskričių dydį. Šį rodiklį gali lemti ir energetikos kainų šuolis, ir didėjantis socialinių paslaugų poreikis. Prie

ekonominių rodiklių priskiriamas socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų darbo užmokestis. Kaip rodo statistiniai duomenys, darbo užmokestis 2022 m. didėjo visų ekonominės veiklos rūšių įmonėse ir įstaigose (apie 13,7 proc.), ypač žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityje (apie 20 proc.). Kiekybinio tyrimo duomenimis (20 pav.), nustatyta, kad didžioji dauguma socialinių paslaugų organizacijų priklauso viešajam sektoriui, nedidelė dalis – NVO ir labai maža dalis – privačiam sektoriui. Stiprinant NVO įsitraukimą į socialinių paslaugų teikimą ir stipriai išaugus NVO paslaugų teikimo ir administravimo išlaidoms, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija joms skyrė 5 mln. Eur (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2022). Socialinių paslaugų organizacijoms stiprinti ir socialinių paslaugų kokybės valdymo sistemai EQUASS diegti socialinių paslaugų organizacijose ES struktūrinių fondų lėšomis finansuota 1 500 000,00 Eur. Lyginant statistinius ir kiekybinio tyrimo duomenis, pastebima, kad viena iš priemonių, padedančių įveikti grėsmes ir sunkumus organizacijoje, yra EQUASS sistemos taikymas.

Analizuojant **ekologinius-energetinius rodiklius**, nustatyta, kad atliekoms surinkti, tvarkyti ir šalinti 2022 m. organizacijos skyrė 26 949,1 Eur. Kiek iš jų skiria socialinių paslaugų organizacijos, duomenų neaptikta. Statistikos departamento duomenimis, Lietuvos regionuose pagrindiniai taršos šaltiniai yra didžiuosiuose miestuose ir pramonės centruose: Mažeikių rajono savivaldybėje – 20 tūkst. t, Kauno miesto savivaldybėje – 2,9 tūkst. t, Akmenės rajono savivaldybėje – 4,4 tūkst. t, Jonavos rajono savivaldybėje – 3,6 tūkst. t., Vilniaus miesto savivaldybėje – 2,0 tūkst. t, Klaipėdos miesto savivaldybėje – 2,9 tūkst. t. Pagal teršalų emisiją į atmosferą iš stacionarių taršos šaltinių Telšių apskritis lenkia visas kitas Lietuvos apskritis. Tam įtakos turi Mažeikiuose veikianti AB „ORLEN Lietuva“. Socialinių paslaugų organizacijos, vykdydamos veiklą, laikosi Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymo nuostatų, kurios nustato pagrindines fizinių ir juridinių asmenų teises ir pareigas, užtikrinančias gyventojų teises 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). Šiuo aspektu aptinkamos socialinių paslaugų organizacijų ir regiono socialinio tvarumo sąsajos, nes kiekybiniu tyrimu (45 lentelė) nustatyta, kad tvarus ekologinių išteklių naudojimas yra susijęs su vietoje, kurioje organizacija veikia.

Analizuojant **demografinius-geografinius** duomenis, aktualu apibrėžti Lietuvos Respublikos teritorijos administracinį suskirstymą. Remiantis Statistikos departamento informacija (2023), 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. 2022 m. šalyje buvo 103 miestai, 252 miesteliai, 19 094 kaimai ir 1 572 viensėdžiai (kaimų ir viensėdžių skaičius dėl įvairių priežasčių gali kisti) (54 lentelė).

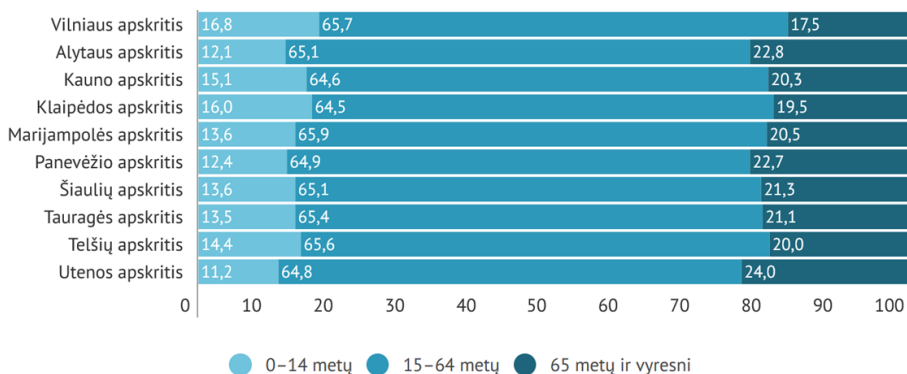
54 lentelė. Regionų teritorija (žemės plotas)

Regionas	Teritorija km ²	
	2021 m.	2022 m.
Vilniaus apskritis	9 730	9 730
Alytaus apskritis	5 418	5 418
Kauno apskritis	8 086	8 086
Klaipėdos apskritis	5 222	5 222
Marijampolės apskritis	4 466	4 466
Panevėžio apskritis	7 878	7 878
Šiaulių apskritis	8 537	8 537
Tauragės apskritis	4 408	4 408
Telšių apskritis	4 350	4 350
Utenos apskritis	7 191	7 191

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento duomenis

Kaip matome, regionų teritorijos rodikliai pagal metus nekinta, regionų teritorijos dydis lemia ir apskrities dydį. Taip pat lyginant duomenis paaiškėja, kad apskrityje, didesnėje pagal teritoriją, gyvena daugiau gyventojų. Kaip nustatyta kiekybiniu tyrimu (42 lentelė), organizacijos vykdomos veiklos vieta ir regionas, kuriame organizacija veikia, bei geografinė padėtis yra susiję.

Statistinių duomenų analizė atskleidė, kad pandemija ir dėl jos susiklosčiusios aplinkybės paveikė ir demografinę situaciją – 2022 m. nuolatinių gyventojų Lietuvoje buvo 2 mln. 806 tūkst., t. y. 4,8 tūkst. asmenų mažiau negu 2021 m. (2 810,8). Gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes 2022 m. pavaizduotas 34 pav.



34 paveikslas. Lietuvos Respublikos gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes 2022 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Kaip matome, daugiausia yra vidutinio amžiaus gyventojų, mažiau senyvo amžiaus

asmenų, kuriems dažnu atveju reikalingos socialinės paslaugos. Lietuvoje senyvo amžiaus asmenų 2022 m. buvo 613,4 tūkst. (2021 m. – 560,6); darbingo amžiaus asmenų – 1748,9 tūkst. (2021 m. – 1749,1) ir jaunų (0–14 m.) asmenų – 443,7 tūkst. (2021 m. – 443,1). 2022 m. pabaigoje mūsų šalyje gyveno apie 223 tūkst. asmenų, turinčių negalią. Palyginti su 2021 m., jų šiek tiek padidėjo (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Galima manyti, kad daugėjant negalią turinčių ir senyvo amžiaus asmenų didėja ir socialinių paslaugų poreikis. Vertinant socialinių paslaugų poreikį gyventojams, taip pat svarbu atsižvelgti ir į kitą, su demografinė padėtimi susijusį rodiklį – mažėjančią emigraciją. 2022 m. iš Lietuvos emigravo 23 tūkst. nuolatinių šalies gyventojų, tai 2,2 tūkst. (8,7 proc.) mažiau negu 2021 m. Kaip parodė tyrimo duomenys (18 pav.), socialinių paslaugų organizacijų vadovai, dalyvavę tyrime, neketina emigruoti iš Lietuvos. Taigi, vadovai, turintys darbo patirties, lieka dirbti organizacijose ir taip išlaiko stabilumą ir stiprina organizacijų atsparumą.

Analizuojant **institucinius-organizacinius** rodiklius, nustatyta, kad socialinės globos įstaigų senyvo amžiaus asmenims 2022 m. buvo 147 (2021 m. – 143), iš jų 4 valstybės (apskričių) globos namai (2021 m. – 3), 55 savivaldybių globos įstaigos (2021 m. – 56), 88 visuomeninių organizacijų, parapijų ir privatūs globos namai (2021 m. – 84). Globos įstaigų suaugusiems neįgaliesiems 2022 m. buvo 70 (2021 m. – 71), iš jų: 29 valstybės (apskričių) globos namai (2021 m. – 30), 4 savivaldybių globos įstaigos (2021 m. – 5), 2 visuomeninių organizacijų, parapijų ir privatūs globos namai (2021 m. – 2), 35 grupinio gyvenimo namai suaugusiems neįgaliesiems asmenims (2021 m. – 34). Savarankiško gyvenimo namų seneliams ir suaugusiems neįgaliesiems 2022 m. buvo 35 (2021 m. – 34), iš jų: 26 savivaldybių įstaigos (2021 m. – 26), 9 visuomeninių organizacijų, parapijų ir privačios įstaigos (2021 m. – 8). Kaip rodo statistiniai duomenys, įvairaus tipo socialinių paslaugų organizacijų panašiai buvo ir 2021, ir 2022 m. Šie duomenys patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus (46–50 lentelės), kad svarbus faktorius yra socialinių paslaugų plėtra, siekiant stiprinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste.

Daugumoje socialinių paslaugų organizacijų įdiegta Europos socialinių paslaugų kokybės sistema – EQUASS. Pagal šią sistemą sertifikuota 121 socialinių paslaugų organizacija, jose paslaugas gauna 14 230 paslaugų gavėjų, jiems paslaugas teikia 4230 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 plėtos, 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, kompleksiškas, orientacija į rezultatus, nuolatinis gerinimas. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, EQUASS sistemos principai dera su disertacinio tyrimo rezultatais, kuriais nustatyta socialinės plėtos ir nuolatinio tobulėjimo svarba organizacijų atsparumui. Taip pat EQUASS principai siejasi su ekspertų vertintais organizacijų atsparumo veiksniais (12 lentelė), tokiais kaip rizikos valdymo

standartizuotos procedūros, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos tęstinumo procesų valdymas, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, inovacijos ir proaktyvumas, technologijų vystymas ir žinių plėtra. Prie institucinių-organizacinių rodiklių taip pat priskiriamas organizacijose vykdytų inovacijų kriterijus. 2022 m. Statistikos departamento duomenimis 52,9 proc. organizacijų vykdė inovacinę veiklą, 28,7 proc. inovacijas diegusių įmonių, vykdydamos inovacinę veiklą, bendradarbiavo su kitomis įmonėmis ar organizacijomis. Šis rodiklis siejasi su kiekybinio tyrimo rezultatais (13 pav., 12 lentelė), tačiau statistinių duomenų, susijusių su šiais rodikliais, socialinių paslaugų organizacijose nepavyko aptikti.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad, lyginant disertacinio darbo empirinių tyrimų rezultatus ir Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenis, nustatyta, kad tyrimo imtis atspindi populiacijos charakteristikas. Vertinant 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 tvarių ekologinių išteklių naudojimu. Demografinių duomenų palyginimas atskleidė sąsajas su regionų geografine padėtimi organizacijų atžvilgiu, amžiaus rodikliais ir mažėjančia emigracija. Institucinių-organizacinių rodiklių palyginimas atskleidė sąsajas su socialinių paslaugų plėtra, inovacijų taikymu ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Taip pat aptikta EQUASS principų sąsaja su ekspertų vertintais organizacijų atsparumo veiksniais.

3.2. Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija

Atsižvelgiant į iki šiol atliktų tyrimų ribotumus, disertaciniame darbe atliekami empiriniai tyrimai, siekiant nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausius veiksnius esant ekstremaliai situacijai ir atskleisti esmines organizacijų atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Vieni autoriai (Sheffi, 2008; Foster ir Barnes, 2012; Reyers ir kt., 2022) pažymi, kad socialinio tvarumo prielaidos atsiranda organizacijose, o kiti (Duchek, 2020; Colberg, 2022) teigia, kad organizacijų atsparumą svarbu stiprinti išorinės aplinkos kontekste. Roostaie ir kt. (2019) regionų tvarumą sieja su neigiamo poveikio aplinkai mažinimu.

Mokslinėje literatūroje stokojama gilesnės organizacijų atsparumo veiksnių analizės, o apie socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksnius apskritai nėra diskutuojama. Šio disertacinio darbo tyrimo ekspertų vertinimu, socialinių paslaugų organizacijų atsparumą ekstremalių situacijų, tokių kaip COVID-19 laikotarpis ir karas prieš Ukrainą, atveju lemia svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai: rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas ir įgalinanti lyderystė. Socialinių paslaugų organizacijoms šie veiksniai gali padėti išvengti sunkumų ir užtikrinti organizacijos atsparumą.

Kiekybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad stiprinant socialinių paslaugų

organizacijų atsparumą labai svarbus yra bendradarbiavimas su kitomis regione veikiančiomis ir kituose regionuose esančiomis organizacijomis. Svarbu intensyviai bendradarbiauti su socialinių paslaugų organizacijomis, nes jų veikla yra panaši, teikiama tos pačios srities paslaugos, patiriamos panašios rizikos, kurioms valdyti reikalingos įvairios priemonės. Šis rodiklis siejasi su ekspertų nuomone, kad organizacijos atsparumui svarbios rizikos valdymo standartizuotos procedūros. Taip pat tyrimu nustatyta, kad labai svarbu nuolat tobulėti, bendradarbiaujant su švietimo ir ugdymo įstaigomis. Šis rodiklis taip pat siejasi su ekspertų nuomone, kad organizacijų atsparumui ekstremalių situacijų laikotarpiu būtina tobulinti žinias ir kompetencijas. Šie tyrimo rezultatų rodikliai siejasi su autorių (Wiig ir Fahlbruch, 2019; Suryaningtyas ir kt., 2019; Morris ir kt., 2019; Mazzara ir kt., 2023) tyrimų duomenimis, kuriais atskleidžiama, kad, siekiant organizacijų atsparumo, svarbiausia yra užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vis dėlto minėti autoriai neanalizuoja sąsajų su regionu, kuriame veikia organizacija. Tai atliekama šiame disertacinio darbo tyrime.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad kitame mieste (ne didmiestyje) ir miestelyje esančios organizacijos yra labiau linkusios glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Tyrimo rezultatai parodė, kokios socialinių paslaugų organizacijų veiklos, vykdomos kartu su partneriais, padeda įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą. Čia minėtinos socialinės srities, sveikatingumo ir užimtumo veiklos. Tyrėjų (Coutu, 2002; Gečienė ir Raišienė, 2019) išvados atskleidžia, kad tarpinstituciniam bendradarbiavimui ir sėkmingai partnerystei reikalingi socialiniai tinklai – tai atitinka ir šio darbo tyrimo rezultatus. Tačiau minėtų autorių tyrimai neatskleidė veiklų, vykdomų su partneriais, spektro. Šio darbo tyrimo rezultatai rodo, kad privataus sektoriaus organizacijoms yra ne tokios svarbios bendros vykdomos veiklos ir bendradarbiavimas. 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 privataus sektoriaus organizacijų partnerystė stiprėja, šis tyrimas parodė priešingus rezultatus – privatus sektorius nėra atviras tarpinstituciniam bendradarbiavimui ir partnerystei.

Tyrimo dalyvavo ilgą laiką veikiančių ir ilgametę patirtį turinčių (nuo 21 iki 30 m.) organizacijų vadovai, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos gyvavimo trukmė neturi įtakos nagrinėjamiems faktoriams. Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma respondentų – socialinių paslaugų organizacijų vadovų turi ilgametę darbo patirtį (nuo 11 iki 20 m.). Nustatyta, kad tai, kiek metų vadovas dirba organizacijoje, turėjo įtakos bendradarbiavimui su regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo darbo patirtis turi įtakos organizacijos atsparumo užtikrinimui – 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 veiksmų užtikrinant organizacijų atsparumą atskleidė Channa ir kt. (2019).

Analizuojant organizacijose patiriamus sunkumus ir grėsmes, paaiškėjo, kad didesnės organizacijos turi daugiau sunkumų, tačiau jose dažniau taikomos įvairios

priemonės sunkumams įveikti. Mažose organizacijose (iki 10 darbuotojų) priemonės, padedančios įveikti sunkumus, taikomos rečiau. Taigi, tyrimo duomenys atskleidžia, kad tai, kiek darbuotojų dirba organizacijoje, siejasi su organizacijoje taikomomis įvairiomis priemonėmis, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus. Statistiniai duomenys taip pat parodė, kad didesnėse organizacijose dirba gerokai daugiau darbuotojų. Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijos patiria sunkumų 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 veiksmu. Vadinasi, siekiant įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijos atsparumą labai svarbu nuolat tobulinti žinias ir kompetencijas.

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

Socialinių paslaugų organizacijoms būtina taikyti įvairias priemones sunkumams įveikti ir įvertinti taikytų priemonių rezultatyvumą. Tyrimas atskleidė, kad kuo dažniau organizacija taiko įvairias priemones, siekdama išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, tuo rečiau ji patiria įvairių grėsmių ir sunkumų. Nustatytos svarbiausios priemonės, padedančios įveikti sunkumus ir sustiprinti socialinių paslaugų organizacijų atsparumą. Čia minėtinos tokios priemonės: 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, prisitaikymas laiku 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 organizacijos 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 socialinių paslaugų organizacijų atsparumą, siejasi su ekspertų išskirtais svarbiausiais organizacijų atsparumo veiksniais. Respondentai kaip vieną iš svarbių priemonių, padedančių įveikti sunkumus, įvardijo socialinių paslaugų kokybės sistemos EQUASS taikymą organizacijoje. Šios sistemos principai siejasi su ekspertų vertintais organizacijų atsparumo veiksniais, tokiais kaip rizikos valdymo standartizuotas procedūros, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos tęstinumo procesų valdymas, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, inovacijos ir proaktyvumas, technologijų vystymas ir žinių plėtra. Organizacijose taikytos priemonės buvo rezultatyvios, respondentai nurodė, kad dėl taikytų priemonių socialinių paslaugų organizacijose buvo išsaugotas stabilumas, įdiegtos ir taikomos naujos sistemos, sustiprinta lyderystė ir užtikrinta socialinių paslaugų kokybė.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis organizacijų taikė savivaldybės ir / ar kontroliuojančių įstaigų rekomenduotus ekstremalios situacijos valdymo procesus. Taip pat buvo pasitelkiama dalis organizacijos sukurtų naujų ir dalis adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ekstremalioms situacijoms valdyti organizacijos taiko procesus, kurie dažniausiai taikomi tame regione, kuriame organizacija veikia. Moksliniuose šaltiniuose taip pat išskiriami valdymo procesai, tokie kaip lyderystė, pokyčių valdymas, sutrikimų modeliavimas ir valdymas (Umoh ir Amah, 2013). Vis dėlto priešingai nei šio disertacinio darbo tyrime, minėti autoriai neanalizuoja valdymo procesų organizacijose ir regionuose, kuriuose organizacijos veikia. Tyrimu nustatyta, kad organizacijos 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 organizacijų pažeidžiamumas regiono atžvilgiu. Tyrimo analizė parodė, kad organizacija 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 skurdo rizikos ir nepriteklaus lygio didžiausia rizika yra kaimo vietovėse. Tyrimu nustatyta, kad dažniausiai socialinių paslaugų organizacijos yra pažeidžiamos, jei regione, kuriame jos veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, jei patiriami ekonominiai nuosmukiai, o regionas, kuriame organizacija veikia, nepasižymi išskirtiniais instituciniais / organizaciniais rodikliais. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo regiono vietovės, kurioje veikia organizacija. Tos organizacijos, kurios mano, kad yra pažeidžiamos, jei veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, yra labiau linkusios bendradarbiauti su kitomis organizacijomis ir plėtoja partnerystę, padedančią stiprinti organizacijų atsparumą. Statistinių duomenų analizė atskleidė, kad socialinė plėtra yra svarbi, nes socialinių paslaugų poreikis regionuose labai didelis. 2022 m. socialines paslaugas gavo 32 368,6 tūkst. Lietuvos gyventojų.

Disertacinio darbo tyrimu nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausi veiksniai esant ekstremaliai situacijai ir atskleistos esminės organizacijų atsparumo stiprinimo priemonės Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Empiriniai tyrimai išryškino svarbiausius socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksnius, kuriuos pasitelkusios ekstremalios situacijos metu organizacijos gali išvengti sunkumų ir užtikrinti atsparumą. Tyrimu nustatyti ir pagrįsti organizacijų taikomų priemonių sunkumams įveikti ir organizacijų bendrų veiklų vykdymo bendradarbiaujant su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis ryšiai. Atliktos tyrimų analizės pagrindu pagrindiniai rezultatai suformuluoti ginamuosiuose teiginiuose:

1. **Siekiant įveikti sunkumus ekstremalių situacijų metu, socialinių paslaugų organizacijoms yra svarbu planuoti veiklą, laiku prisitaikyti prie ekstremalios situacijos sukeltų sunkumų ir užtikrinti organizacijos atsparumą, kuriam įtaką daro organizacijų atsparumo veiksniai: rizikos valdymas, strateginis planavimas, kompetencijų tobulinimas, įgalinanti lyderystė.**

Disertacijos teoriniais radiniais atskleistos esminės organizacijų atsparumo charakteristikos, apimančios organizacijų reagavimą į sukrėtimus, gebėjimą planuoti, prisitaikyti, įveikti sunkumus ir toliau tęsti veiklą ar tapti dar stipresnėms atsiradusių pokyčių kontekste. Nustatyta, kad socialinių paslaugų organizacijų atsparumas užtikrinamas planuojant veiklas, prisitaikant prie nenumatytų situacijų ir atsigaunant po jų. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad siekiant užtikrinti atsparumą socialinių paslaugų organizacijoms svarbu laiku prisitaikyti prie pokyčių, išlaikyti veiklos procesų pusiausvyrą ir taip užtikrinti veiklos tęstinumą. Ekspertų vertinimu, nustatyti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumui: rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė.

2. Organizacijoms sudėtinga įveikti sunkumus ir stiprinti atsparumą, jei regione, kuriame veikia organizacija, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, neplėtojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad vienas iš svarbių faktorių, darančių įtaką organizacijų atsparumui ir regionų socialiniam tvarumui, yra socialinių paslaugų plėtra, nes organizacijos tampa pažeidžiamos, jei jos veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Nustatyta, kad organizacijoms siekiant įveikti sunkumus svarbu glaudžiai bendradarbiauti ir plėtoti partnerystę, padedančią stiprinti organizacijų atsparumą. Regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, būtina plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir imtis bendros veiklos socialinėje, sveikatingumo ir užimtumo srityje. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo vietovės, kurioje veikia organizacija. Jei regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, organizacijoms svarbu bendradarbiauti su kitomis regione veiklą vykdančiomis, socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis, viešojo sektoriaus organizacijomis, švietimo ir ugdymo įstaigomis bei NVO.

Tyrimo ribotumai ir numatomos tolimesnių tyrimų kryptys

Šio disertacinio darbo tyrimo ribotumai yra sąlygoti darbo objekto, susijusio su socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimu Lietuvos regionuose, specifškumo ir didelės darbo apimties, konkretaus socialinio sektoriaus pasirinkimo ir konkrečių ekstremalių situacijų atveju:

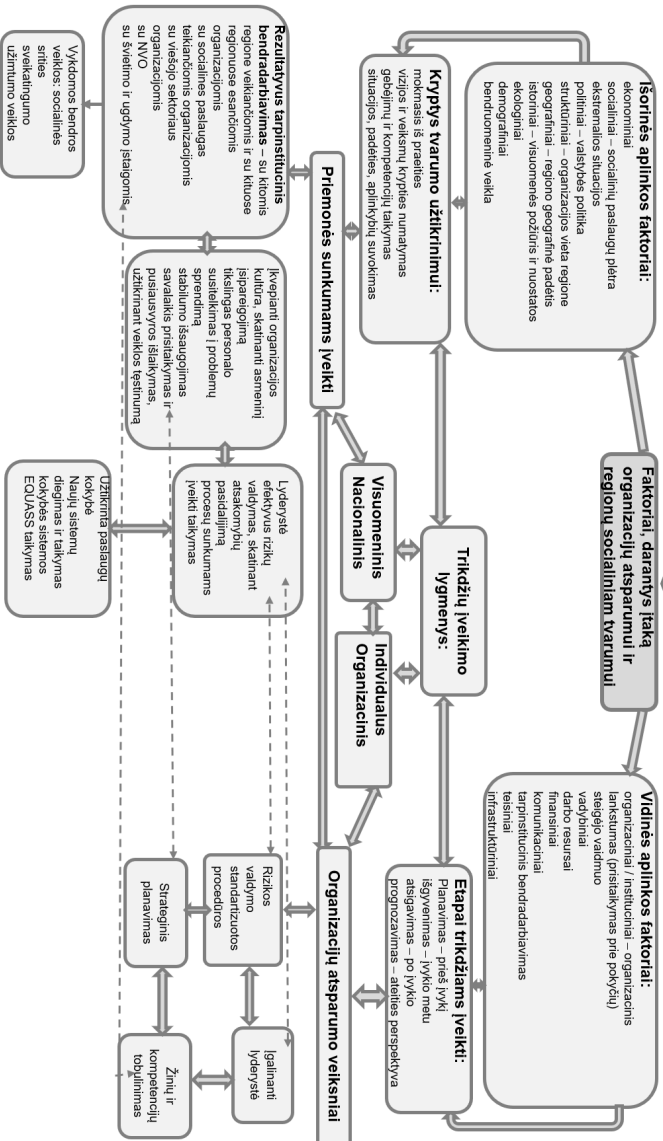
- disertacinis darbas parengtas COVID-19 pandemijos ir karo prieš Ukrainą ekstremalių situacijų atveju. Šios situacijos (karantino režimas, suprastėjusi emocinė sveikata, baimės jausmas, nerimas dėl ateities) stipriausiai paveikė gyvybiškai svarbias paslaugas teikiančias socialinių paslaugų ir sveikatos priežiūros organizacijas. Disertacinio darbo tyrimų rezultatai sutelkti į socialinių paslaugų organizacijų situaciją, įveikiant sunkumus ir užtikrinant organizacijų atsparumą, tačiau tolesni tyrimai, telkiami į sveikatos priežiūros ir / ar kitas organizacijas, taip pat galėtų suteikti vertingų įžvalgų;
- tyrimai atskleidė, kad organizacijų atsparumas siejasi su regionų socialiniu tvarumu, tačiau nebuvo nuodugniau išanalizuotos sąsajų priežastys, todėl

moksliniu požiūriu būtų tikslinga patikrinti prielaidas, kurios daro įtaką organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo sąsajoms.

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

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis formuojamas papildant ir patikslinant teorinį socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelį empirinio tyrimo rezultatų rodikliais. Šio modelio elementai leidžia geriau suprasti, kokie veiksniai ir priemonės yra reikalingos siekiant įveikti sunkumus ir sustiprinti organizacijų atsparumą ir atspindi pagrindines organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo dedamąsias, padedančias suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą (35 pav.).

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMAS LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE



35 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

- ↔ reiškia tiesioginį ryšį su faktorių, priemonių ir veiksmų grupėmis
- ↔ reiškia tiesioginį ryšį su faktoriais, priemonėmis ir veiksmiais
- ↔ reiškia tiesioginį ryšį su priemonėmis ir veiksmiais

Modelio schemeje atspindi nuosekli veiksmy eiga, siekiant organizacijoms įveikti sunkumus ir stiprinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste. Socialinių paslaugų organizacijų, 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 / instituciniai – organizacinis lankstumas (prisitaikymas prie pokyčių), finansiniai, komunikaciniai, steigėjo vaidmuo, vadybiniai, darbo išteklių, teisiniai, infrastruktūriniai.

Čia išvardyti išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai daro įtaką organizacijų atsparumui ir regionų socialiniam tvarumui. Jie siejasi su **kryptimis socialiniam tvarumui užtikrinti**, tokiomis kaip mokymasis iš praeities, vizijos ir veiksmy krypties numatymas, gebėjimų ir kompetencijų taikymas, situacijos, aplinkybių suvokimas, ir **etapais trikdžiams įveikti**, tokiais kaip planavimas – prieš įvykį, išgyvenimas – įvykio metu, atsigavimas – po įvykio, prognozavimas – ateities perspektyva. Kryptingai užtikrinant tvarumą ir etapiškai įveikiant trikdžius taikomi **visuomeninis – nacionalinis ir individualus – organizacinis trikdžių įveikimo lygmenys**, kurie glaudžiai siejasi su priemonėmis sunkumams įveikti ir organizacijų atsparumo veiksniais organizacijų atsparumui užtikrinti:

- **priemonės sunkumams įveikti:** efektyvus rizikų valdymas skatinant dalijimąsi atsakomybe, prisitaikymas laiku ir pusiausvyros išlaikymas užtikrinant veiklos tęstinumą, stabilumo išsaugojimas, procesų sunkumams įveikti taikymas, įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą, tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą, naujų sistemų diegimas ir taikymas, kokybės sistemos EQUASS diegimas ir taikymas, užtikrinta paslaugų kokybė, lyderystė, skatinanti efektyvų vadovo reagavimą į iššūkius, rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su regione veikiančiomis ir kituose regionuose esančiomis socialinių paslaugų organizacijomis bei kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, su švietimo ir ugdymo įstaigomis bei NVO, su kuriomis vykdomos bendros veiklos socialinėje, sveikatingumo ir užimtumo srityje;
- **organizacijų atsparumo veiksniai:** rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, įgalinanti lyderystė ir strateginis planavimas.

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

IŠVADOS

1. Išanalizavus organizacijų atsparumo teorines charakteristikas ir nustatčius atsparumui įtaką darančius veiksnius, atskleista, kad:

1.1. Organizacijų atsparumas pagrindžiamas keturiais parametrais: kaip tvirtumas veikiant ekstremalių situacijų atveju; kaip tęstinumas galimybių plėtros akivaizdoje; kaip prisitaikymas prie pokyčių; kaip sugrįžimas prie įprastos veiklos įveikus sunkumus. Organizacijos sukūrimus įveikti gali operatyviai reaguodamos ir strategiškai planuodamos, svarbu taikyti veiksmus, tokius kaip prevencija, pasiruošimas, įsisavinimas ir reagavimas, nuolat kuriant ir stiprinant organizacijos atsparumą. Organizacijų atsparumas stiprinamas planuojant prieš įvykį, išgyvenant įvykio metu ir atsigaunant po įvykio. Būtina užkirsti kelią sutrikimui, išgyventi esamą situaciją, išlaikyti pagrindinį organizacijos funkcionalumą ir tęsti veiklą ateityje.

1.2. Nustatytos pagrindinės organizacijų atsparumo veiksnių sritys, apimančios organizacijų charakteristikas, žmogiškųjų išteklių valdymą, įgalinančią lyderystę, partnerystę ir bendradarbiavimą bei socioekonominės charakteristikas. Šių sričių pagrindu išskirta vienuolika organizacijų atsparumui įtaką darančių veiksnių grupių: žinių ir kompetencijų tobulinimas, inovacijos ir proaktyvumas, technologijų vystymas ir žinių plėtra, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, įgalinanti lyderystė, strateginis planavimas, veiklos tęstinumo procesų valdymas, rizikų valdymo standartizuotos procedūros, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir bendradarbiavimas. Šias grupes sudaro vidinės ir išorinės aplinkos organizacijų atsparumo veiksniai, padedantys organizacijoms geriau suvokti ir kruopščiau pasirengti neplanuotiems išorės pokyčiams sukūrimų kontekste, taip pat tikslingiau pasirinkti priemones, skirtas sunkumams įveikti.

2. Atskleidus regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius, nustatyta, kad:

2.1. Regionų socialinis tvarumas apibūdinamas kaip pastovus, ilgalaikis reiškinys, susijęs su regionų skirtumų mažinimu ir tvariais visuomenės vystymosi principais, apimančiais tvarų vystymąsi, aplinkos būklės gerinimą, ekonominių ir socialinių skirtumų šalinimą, socialinių problemų sprendimą, susiskaidymo mažinimą ir socialinę integraciją regionuose. Nustatyta, kad regionų socialiniam tvarumui užtikrinti svarbu įgyvendinti tarpusavyje susijusius ekologinius, socialinius, ekonominius ir organizacinius principus, kurie leidžia visuomenei tenkinti nuolat kintančius poreikius. Atskleista, kad, siekiant išvengti pažeidžiamumo ir stiprinti socialinį tvarumą regionuose, reikalingas tvarus valdymas, tvarus ekonominis augimas ir socialinio tvarumo plėtra.

2.2. Teoriniai rezultatai leido identifikuoti regionų socialinio tvarumo rodiklius, kurie yra svarbūs regionų socialiniam tvarumui vertinti. Nurodomi tokie rodikliai: socialinių gebėjimų stiprinimas, socialinių skirtumų mažinimas, gyvenimo kokybės užtikrinimas, socialinių tinklų kūrimas, kultūrinės ir sveikatinimo

veiklos stiprinimas, ekonominio augimo skatinimas, ekonominių skirtumų mažinimas, energetinių ir gamtos išteklių tvarus naudojimas, demografinė raida, žmogiškųjų išteklių plėtra, organizacinių vertybių puoselėjimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir kt. Nustatytos penkios pagrindinės regionų socialinio tvarumo rodiklių grupės: socialinės, ekonominės, ekologinės-energetinės, institucinės-organizacinės ir demografinės, kurios jungia daugiausia regionų socialinio tvarumo rodiklių, tinkamiausių socialiniam tvarumui vertinti, ir suteikia galimybę regionams išlaikyti stabilią būseną ir užtikrinti socialinį tvarumą.

3. Identifikuoti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai ir atskleisti organizacijų atsparumui įtaką darantys faktoriai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste:

3.1. Kokybiniu tyrimu identifikuoti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai, kurie daro įtaką organizacijų atsparumui organizacijoms veikiant ekstremalių situacijų akivaizdoje. Nurodomi efektyvaus rizikos valdymo, žinių ir kompetencijų tobulinimo, strateginio planavimo ir įgalinančios lyderystės veiksniai. Ekspertų vertinimu, nustatyta, kad šie veiksniai veikia socialinių paslaugų organizacijų atsparumą.

3.2. Kiekybiniu tyrimu empiriškai atskleisti socialinių paslaugų organizacijų atsparumui įtaką darantys faktoriai pagrindžia, kad socialinių paslaugų organizacijoms svarbu prisitaikyti prie grėsmių, išlaikyti pusiausvyrą ir įveikti sunkumus, taikant atsparumo valdymo priemones: prisitaikymą prie sunkumų laiku, išlaikant pusiausvyrą, užtikrinant veiklos tęstinumą, skatinant darbuotojų darbo našumą, efektyviai sprendžiant problemas ir laiku reaguojant į iššūkius, valdant rizikas, pasidalijant atsakomybę ir plėtojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Tyrimu nustatyti organizacijų taikomų priemonių sunkumams įveikti ir organizacijų bendrų veiklų vykdymo bendradarbiaujant su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis ryšiai. Paašškėjo, kad organizacija yra pažeidžiama, jeigu ji vykdo veiklą geografiškai nepalankioje vietoje ir jeigu tame regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Nustatyta, kad regione veikiančių socialinių paslaugų organizacijų atsparumui stiprinti itin svarbus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir partnerystės plėtra. Atlikus statistinių duomenų analizę, atskleista socialinių paslaugų organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo sąveika su socialiniais, ekonominiais, ekologiniais-energetiniais, demografiniais ir instituciniais-organizaciniais socialinio tvarumo rodikliais regionuose.

4. Teorinės analizės ir empirinių tyrimų rezultatų pagrindu sukurtas konceptualusis socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis:

4.1. Remiantis empirinio tyrimo rezultatų rodikliais ir papildant teorinį socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelį, sukurtas konceptualusis socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis. Šio modelio elementai atspindi pagrindines

organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo dedamąsias, kurios padeda suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumą ir regionų socialinį tvarumą veikia išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai. Siekiant regionų socialinio tvarumo, pirmiausia sustiprinamas organizacijų atsparumas, o trikdžiai įveikiami individualiu ir organizaciniu lygmenimis, kurie sąveikauja su visuomeniniu ir nacionaliniu lygmeniu regionuose. Modelyje atskleidžiamos kryptys tvarumui užtikrinti ir etapai trikdžiams įveikti, visa tai sąveikauja su organizacijų atsparumo veiksniais ir priemonėmis, užtikrinančiomis organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste.

REKOMENDACIJOS

Nacionalinę regioninę politiką įgyvendinančioms institucijoms:

1. Mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje, identifikuojant regionų pažeidžiamumą ir stiprybes, sukuriant priemones, kurios būtų nukreiptos į ilgalaikių poreikių tenkinimą ir socialinių paslaugų organizacijų atsparumą: efektyviai valdant rizikas, laiku prisitaikant ir išlaikant pusiausvyrą, išsaugant ekonominį stabilumą, užtikrinant socialinę plėtrą, kuriant socialinius tinklus, skatinančius rezultatyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai (SADM):

1. Parengti metodiką ekstremalioms situacijoms įveikti ir socialinių paslaugų organizacijų atsparumui užtikrinti. Joje pateikti aiškius veiklos planavimo ir įgyvendinimo etapus, priemones ir procesus.
2. Organizuoti socialinių paslaugų organizacijų vadovų ir darbuotojų kompetencijų ugdymo renginius: seminarus / mokymus / diskusijas apie ekstremalių situacijų įveikimo mechanizmus, atsparumo užtikrinimo veiksmus, įrankius ir pan.
3. Aktyvinti privataus sektoriaus socialinių paslaugų organizacijas tarpinstituciniam bendradarbiavimui, teikti informaciją apie bendradarbiavimo naudą įveikiant sunkumus.

Savivaldybėms:

1. Užtikrinti komunikaciją su socialinių paslaugų organizacijomis, reguliariai bendraujant ir bendradarbiaujant – įtraukiant organizacijas į strateginį planavimą ir ekstremalių situacijų valdymo procesus. Esant ekstremaliai situacijai, kartu ieškoti sprendimų ir užtikrinti organizacijų atsparumą.
2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumą stiprinti atsižvelgiant į organizacijų dydį ir tipą, regiono geografinę padėtį ir socialinės plėtros galimybes.

Aukštojo mokslo institucijoms:

1. Vykdyti bendras mokslinių tyrimų programas ir taikomąją mokslo veiklą, skatinant mokslo institucijų bendradarbiavimą su socialinių paslaugų organizacijomis. Bendradarbiauti rengiant mokslo ir studijų programas bei kvalifikacijos tobulinimo programas, organizuoti mokslines praktines konferencijas organizacijų atsparumo temomis ir pan.

Socialinių paslaugų organizacijoms:

1. Plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą su regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis, jungiantis į asociacijas, profsąjungas, dalijantis ekstremalių situacijų įveikos priemonėmis, procesais ir geraisiais profesinės praktikos pavyzdžiais.
2. Bendradarbiauti su SADM ir savivaldybėmis, teikti rekomendacijas teisėkūrai, remiantis darbo praktikos atvejais.
3. Taikyti šio disertacinio darbo empiriniu tyrimu nustatytus svarbiausius organizacijų atsparumo veiksnius: rizikos valdymo standartizuotas procedūras, žinių

ir kompetencijų tobulinimą, strateginį planavimą, įgalinančią lyderystę, kad būtų užtikrinamas ir stiprinamas organizacijų atsparumas.

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, organizacijų vadovams rekomenduojama taikyti įvairias priemones, kad būtų užtikrintas organizacijų atsparumas: skatinti darbuotojų susitelkimą į problemų sprendimą, efektyviai reaguoti į iššūkius, valdyti rizikas, pasidalyti atsakomybę, užtikrinti paslaugų kokybę, taikant kokybės valdymo sistemas. Planuojant veiklą laiku prisitaikyti prie sunkumų ir išlaikyti pusiausvyrą užtikrinant veiklos tęstinumą.
5. Taikyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelio schemoje pavaizduotą nuoseklią veiksmų eigą, siekiant organizacijoms išvengti sunkumų ir stiprinti atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA:

Mokslo straipsniai Web of Science duomenų bazėje:

1. Raišienė, A. G., Gečienė, J., Korsakienė, R. (2020). Challenges of women leaders in female and male dominated occupations. *International Journal of Business and Society*, 20(03), 1277-1295. Retrieved 2020, December 09, from <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol21-no3-paper20.pdf>
2. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). Socialinės globos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 19, 71-86. doi:10.15388/STEPP.2019.12

Straipsniai Scopus duomenų bazėje:

3. Raišienė, A. G., Bilan, S., Smalskys, V., Gečienė, J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities. *Administrative and Management Public*, 33, 34-56. doi:10.24818/amp/2019.33-03

Kitų tarptautinių duomenų bazių leidiniuose paskelbti straipsniai:

4. Gečienė, J. (2021). Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2021): proceedings of annual international conference for young researchers* (no. 9, pp. 19-27). Vilnius: Mykolas Romeris universitetas. Retrieved 2021, July 08, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/17632>
5. Gečienė, J. (2021). 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 (CROMA journal)*, 09(01), 32-42. doi:10.33605/croma-012021-003
6. Gečienė, J. (2020). Management of social service organizations and factors of resilience during the extreme situation. *Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA journal)*, 8(1), 71-80. doi:10.33605/croma-012020-006
7. Gečienė, J. (2020). The resilience of organizations in the context of regional social sustainability: management challenges under uncertainty. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 83, 37-55. doi:10.1515/mosr-2020-0003
8. Gečienė, J., Raišienė, A. G., Rapuano, V. (2020). Organizational Resilience: How does it Fit with the Principles of a Learning Organization? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 84, 1-15. doi:10.1515/mosr-2020-0009
9. Gečienė, J. (2019). Social resilience assessment framework in the context of organizations operating in rural areas: conceptual review. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2019): proceedings of an annual international conference for young researchers* (no. 7, pp. 142-149). Vilnius: Mykolas Romeris university. Retrieved 2019, November 25, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/16018>
10. Gečienė, J., Mikelionienė, V. (2019). Leader's role in strengthening the community: the case of 10 communities at Druskininkai municipality. *Contemporary*

research on organization management and administration (CROMA Journal), 7(1), 47-57. doi:10.33605/croma-012019-004 Puslapis 1 iš 2

11. Raišienė, A. G., Gečienė, J., Gruodė, K. (2019). Kaip jie tampa mes: naujų darbuotojų socializacijos veiksniai. Socialinis ugdymas: mokslo darbai, 51(1), 46-60. doi:10.15823/su.2019.51.4

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose paskelbti straipsniai:

12. Gečienė, J. (2021). Organizational Management in a Time of Change: New Trends and Actions. In Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Dvidešimt ketvirtoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija “ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos”, 2021 m. gegužės 12 d ([t.] 24, pp. 98-101). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. doi:10.7220/2538-6778.2021.24

Nerecenzuojamuose leidiniuose paskelbti straipsniai:

13. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). The managers' role in social resilience of organization. In Управління ресурсним потенціалом господарюючих суб'єктів в умовах глобальних економічних трансформацій: матеріали науково-практичної INTERNET-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Харків – Пшеворськ, 19 червня 2019 р.) (pp. 111-115). Kharkiv – Przeworsk: WSSG.

Straipsniai publikuoti mokslinių konferencijų leidiniuose (Tezės):

14. Gečienė, J. (2022). Consequences of hostilities on the social sustainability of Lithuanian regions. In WayScienc (pp. 24-26). Dnipro: FOP Marenichenko V.V. Retrieved 2022, May 16, from <http://www.wayscience.com/en/conference28-29-april-2022/>
15. Gečienė, J. (2022). Threats to the resilience of organizations and measures to overcome them - the case of Lithuanian regions. In Social transformations in contemporary society 2022: The 10th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 2 June 2022, Vilnius-Net (pp. 21-21). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2022, August 25, from <http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2022/STICS-2022-Abstract-book.pdf>
16. Gečienė, J. (2021). Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change. In Social transformations in contemporary society 2021: The 9th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 3-4 June, 2021, Vilnius-Net (pp. 39-40). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2021, November 11, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/17864>
17. Gečienė, J. (2019). Social resilience assessment framework in the context of organizations operating in rural areas: conceptual review. In Social transformations in contemporary society 2019: The 7th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 6-7 June, 2019, Vilnius-Net (7, pp. 36-36). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2020, January 29, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/16436>

LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. Aarons, G.A., Fettes, D.L., Sommerfeld, D.H., Palinkas, L.A. (2012). Mixed methods for implementation research: application to evidence – based practice implementation and staff turnover in community – based organization providing child welfare services. *Child maltreatment*, 17(1), 67-79.
2. Abbott, J. (2018). Governing the Fragmented Metropolis: Planning for Regional Sustainability. *Urban Policy and Research*, 36(2), 260–262. doi: <https://doi.org/10.1080/08111146.2018.1470955>.
3. Aghazadeh Ardebili, A., Padoano, E. (2020). A Literature Review of the Concepts of Resilience and Sustainability in Group Decision-Making. *Sustainability*, 12(7), 2602. doi: <https://doi.org/10.3390/su12072602>.
4. Ahangama, N., 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. Andersson, M., & Koster, S. (2011). Sources of persistence in regional start-up rates—Evidence from Sweden. *Journal of Economic Geography*, 11(1), 179–201. doi: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbp069>.
6. Annarelli, A., 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>
7. Arsovski, S., Aleksic, A., Stefanovic, M. & Tadic, D. (2012). Resilience of Virtual and Networked Organizations: An Assessment. G. D. Putnik ir M. M. Cruz-Cunha (Sud.), Virtual and Networked Organizations, Emergent Technologies and Tools. *Springer Berlin Heidelberg*, 248, 155–164. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-642-31800-9_17.
8. Atiase, V., Y., Sarpong, D., Agbanyo, S., 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. & 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. Atkočiūnienė, V. (2014). Darbo vietų plėtojimo darnumą lietuvių kaimiškuosiuose regionuose lemiantys veiksniai. *Regional Formation and Development Studies*, 12(1), 19–28. doi: <https://doi.org/10.15181/rfds.v12i1.682>.
11. Augustinaitis, A., Rudzkiienė, V., Petrauskas, R.A., Dagyte, I., Martinaityte, E., Leichteris, E., Malinauskienė, E., Višnevska, V., Žilionienė, I. (2009). Lietuvos e. valdžios gairės: atities įžvalgų tyrimas. Mykolo Romerio universiteto leidybos cebras.
12. 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>.
13. Bagdonienė, D., Paulavičienė. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, 15(8), 366-373.
14. Bailey, K., 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 veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27), 23–31.

16. Baltoji knyga. (2017). Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai. Nacionalinės regioninės plėtros taryba. *Pritarta Nacionalinės regioninės plėtros tarybos posėdyje 2017 m. gruodžio 15 d.*
17. Balugani, E., Butturi, M. A., Chevers, D., Parker, D. & 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>.
18. 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.
19. Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503. doi: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>.
20. Barca, F., McCann, P. & 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>.
21. Bartuseviciene, I., Rakauskienė, O.,G., Valackienė, A. (2022). Assessing the resilience of organizations in the context of uncertainty. *Emerald Publishing Limited, ISSN 1368-3047*. doi: 10.1108/MBE-05-2022-0066. fvadov
22. Beck, U. (2009). World Risk Society and Manufactured Uncertainties. *European journal of Philosophy and Public Debate*, 1(2). 291-299. doi: 10.1400/181900.
23. Bento, F., Garotti, L., & 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>.
24. 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>.
25. Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. doi: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.
26. Boin, A. & Eeten, M. J. G. van. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>.
27. Boschma, R. (2015). Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience. *Regional Studies*, 49(5), 733–751. doi: <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.959481>.
28. 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>.
29. Bradley, E.H., Alamo-Pastrana, C. (2022). Dealing with unexpected crises: organizational resilience and its discontents. *Discover Journals, Books & Case Studies Emerald Publishing Limited, Bingley*, 21, 1-21. doi: <https://doi.org/10.1108/S1474-823120220000021001>.
30. Brinkmann, S., Kvale, S. (2017). *Ethics in qualitative psychological research*. In C. Willig, W. Stainton Rogers (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology: Second Edition* (2. ed., pp. 259-273). SAGE Publications.
31. Bristow, G. (2010). Resilient regions: Re-'place'ing regional competitiveness. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 153–167. doi: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp030>.
32. Bristow, G. & Healy, A. (2014). Regional Resilience: An Agency Perspective. *Regional Studies*, 48(5), 923–935. doi: <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.854879>.
33. Bryman, A. (2011). Triangulation. In Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., Futing Liao, T. The

SAGE Encyclopedia of social science research methods Thousand Oaks, CA: Sage Publications.3

34. Brown, C., Seville, E. & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience 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>.
35. Burnard, K. J. & Bhamra, R. (2019). Challenges for organisational resilience. *Continuity ir Resilience Review*, 1(1), 17–25. doi: <https://doi.org/10.1108/CRR-01-2019-0008>.
36. Burnard, K., Bhamra, R. & Tsinopoulos, C. (2018). Building Organizational Resilience: Four Configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351–362. doi: <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>.
37. Calero, C. & 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>.
38. Carissimi, M.C., Creazza, A. Colicchia, C. (2023). Crossing the chasm: investigating the relationship between sustainability and resilience in supply chain management. *Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license*. 7, 100098. doi: <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2023.100098>.
39. Chandra, A., Williams, M., Plough, A., Stayton, A., Wells, K. B., Horta, M. & 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>.
40. Channa, N. A., Shah, S. M. M. & 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>.
41. Chen, R., Xie, Y. & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, 13(5), 2517. doi: <https://doi.org/10.3390/su13052517>.
42. Chen, Y. F. , Tsai, C.W., Liu, H.J. (2019). Applying the AHP Model to Explore Key Success Factors for High-Tech Startups Entering International Markets. *International Journal of E-Adoption (IJEa)*, 11(1), 45-63. doi:10.4018/IJEa.2019010104
43. Chou, S.Y., Chang, Y.H., 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), 132-145. doi:10.1016/j.ejor.2007.05.006.
44. Clark, J., Huang, H.-I. & Walsh, J. P. (2010). A typology of „innovation districts“: What it means for regional resilience. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 121–137. doi: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp034>.
45. Colberg, T. (2022, May 12-13). *Organisational resilience: creating ambidexterity in strategic and operational resilience*. Business and management 2022. bm.2022.770 <https://doi.org/10.3846/bm.2022.770>.
46. Conz, E. & 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>.
47. Cope, M.,R., Kernan, A.,R., Sanders, S., R., Ward, C. (2022). Social Sustainability?: Exploring the Relationship between Community Experience and Perceptions of the Environment. *Sustainability*. (14, 1935). doi: <https://doi.org/10.3390/su14031935>.

48. 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>.
49. Cotta, D. & Salvador, F. (2020). Exploring the antecedents of organizational resilience practices – A transactive memory systems approach. *International Journal of Operations in Production Management*, 40(9), 1531–1559. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2019-0827>.
50. Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. 80(5), 46-55. doi: <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>.
51. Creswell, J., Clark, V.L.P. (2017). Designing and conducting mixed methods research. Sage publications.
52. Creswell, J.W., Klassen, A.C., Plano Clark, V.L., Smith, K.C. (2011). Best practices for mixed methods research in the health sciences. *Bethesda (Maryland):National Institutes of Health*, 541-545.
53. Croom, S., Vidal, N., Spetic, W., Marshall, D. & McCarthy, L. (2018). Impact of social sustainability orientation and supply chain practices on operational performance. *International Journal of Operations in Production Management*, 38(12), 2344–2366. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0180>.
54. 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>.
55. Davidson, M. (2010), Social Sustainability and the City. *Geography Compass* 4/7. 872-880, doi: 10.1111/j.1749-8198.2010.00339.x
56. 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>.
57. Dawkins, E., André, K., Axelsson, K., Benoist, L., Swartling, Å. G. & Persson, Å. (2019). Advancing sustainable consumption at the local government level: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1450–1462. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.176>.
58. Dawley, S., MacKinnon, D. & 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>.
59. 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](https://doi.org/10.1177/1558689808316807).
60. Di Bernardino, C., Mauro, G., Quaglione, D. & 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>.
61. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. *Vilnius: Vilniaus universitetas*, 83. ISBN 978-9955-634-14-0
62. Dorninger, C., Hornborg, A., Abson, D. J., von Wehrden, H., Schaffartzik, A., Giljum, S., Engler, J.-O., Feller, R. L., Hubacek, K. & 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>.
63. 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>.

64. 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>.
65. Duchek, S., Raetze, S. & 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>.
66. Dunn, O.J. (1961). Multiple Comparisons Among Means. *Journal of the American Statistical Association*, JASA, 56(293), 52-64.
67. Eizenberg, E. & Jabareen, Y. (2017). Social Sustainability: A New Conceptual Framework. *Sustainability*, 9(1), 68. doi: <https://doi.org/10.3390/su9010068>.
68. EQUASS (2017) EQUASS 2018. Principles, criteria and indicators for the recognition of the Assurance mark. Brussels, Belgium. <https://equass.be/index.php/activities/audits>.
69. Elmqvist, T., Andersson, E., Frantzeskaki, N., McPhearson, T., Olsson, P., Gaffney, O., Takeuchi, K. & Folke, C. (2019). Sustainability and resilience for transformation in the urban century. *Nature Sustainability*, 2(4), 267–273. doi: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0250-1>.
70. Erol, O., Sausser, B. J. & 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>.
71. European Expert Group. (2012). Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community based Care.
72. Europos Komisijos komunikatas. (2020). 2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. Europos komisija. Briuselis. EUR-Lex - 52010DC2020.
73. Europos regionų komitetas. (2020). <https://cor.europa.eu/lt/Pages/default.aspx>.
74. EQUASS Lietuva (2022). EQUASS Lietuva. <http://www.equass.lt/>
75. Feil, A. A. & Schreiber, D. (2017). Sustainability and sustainable development: Unveiling the overlaps and scope of their meanings. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 667–681. doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395157473>.
76. Fetters, M.D., Curry, L.A., Creswell, J.W. (2013). Achieving integration in mixed methods desing – principles and practices. *Health services research*, 48(6), 2134–2156.
77. 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>.
78. Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L. & Pettit, T. J. (2015). From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption . *Risk management*, 56(2), 78-88.
79. 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>.
80. Folke, C. (2016). Resilience (Republished). *Ecology and Society*, 21(4), 44. doi: <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444>.
81. Folke, C., Biggs, R., Norström, A. V., Reyers, B. & 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>.
82. Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S. & Walker, B. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 31(5), 437–440. doi: <https://doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437>.

83. Forman E. H., Gass S.I. (2021). The Analytic Hierarchy Process: An Exposition. *Oper Res*, 49(4). 469–486.
84. 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>.
85. Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research*. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, (36), 717–732.
86. Foster, K. A., 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>.
87. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
88. 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>.
89. Gečienė, J., Gudžinskienė, V., 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>.
90. 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>.
91. Gečienė, J., 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>.
92. 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>.
93. Gečienė, J. (2021b). „Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change“ STICS. *Social Transformations in Contemporary Society*, 9, 19-27.
94. Gedvilaitė, D. (2019). Šalies regionų darnios plėtros vertinimas. (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.20334/2019-020-M>.
95. Geoffroy, C., Rigaud, E. & Guarnieri, F. (2016). Resilience activation in extreme situations: A literature review, CRC Press, 2231–2237. doi: <https://doi.org/10.1201/9781315374987-336>.
96. Gerschberger, M., Ellis, S.C., Gerschberger, M. (2023). Linking employee attributes and organizational resilience An empirically driven model. *Journal of Business Logistics* published by Wiley Periodicals LLC. 00, 1-31. doi: 10.1111/jbl.1233.
97. Giannakis, E. & 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>.
98. Gibson, C. A. & Tarrant, M. (2010). A „Conceptual Models“ Approach to Organisational Resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 6-12. doi: <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/INFORMIT.084520139241216>.
99. Gilly, J.-P., Kechidi, M. & 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>.
100. Ginevičius, R., Podvezko, V. (2009). Evaluating the changes in economic and social development of lithuanian counties by multiple criteria methods. *Technological and Eco-*

- conomic Development of Economy, 15(3), 418–436. doi: <https://doi.org/10.3846/1392-8619.2009.15.418-436>.
101. Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S. & 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>.
 102. Goldschmidt, C., Paiva, K. & 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>.
 103. Graymore, M. L. M., Sipe, N. G. & 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>.
 104. Graymore, M. L. M., Wallis, A. M. & 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>.
 105. Griffin, M. A., & Grote, G. (2020). When Is More Uncertainty Better? A Model of Uncertainty Regulation and Effectiveness. *Academy of Management Review*, 45(4), 745–765. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0271>.
 106. Grybauskas, A., Stefanini, A., 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*, Elsevier, 70, 1- 15. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101997>.
 107. Grum, B., 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 (1459) 1-16. doi: <https://doi.org/10.3390/su15021459>.
 108. Grzegorzewski, P. (2018). The Kolmogorov–Smirnov Goodness-of-Fit Test for Interval-Valued Data. *Springer, Cham*. 142. 615–627 doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-73848-2_57.
 109. Gulati, Puranam, & Tushman. (2012). Meta-Organization Desing: Rethinking desing in interorganizational and community contexts. *Strategie Management Journal*, 26, 571–586. doi: <https://doi.org/DOI: 10.1002/smj.1975>.
 110. Guogis, A. (2002). Modeliavimo reikšmė socialiniame moksle. *Viešojoji politika ir administravimas*, Nr. 3, 94-98.
 111. Hagebakken, G., Reimers, C. & Solstad, E. (2021). Entrepreneurship Education as a Strategy to Build Regional Sustainability. *Sustainability*, 13(5), 1-17. doi: <https://doi.org/10.3390/su13052529>.
 112. Hatch, M.J. (2018). *Organization theory: Modern symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
 113. He, H. & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>.
 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., Lawrence, T., B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3, 1-29. doi: 10.1177/26317877221074701.
 117. Hillmann, J. & 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>.
 118. Holcomb, M. C., Ponomarov, S. Y. & 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>.
 119. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
 120. Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate. Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
 121. Hudson, R. (2010). Resilient regions in an uncertain world: Wishful thinking or a practical reality? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 11–25. doi: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp026>.
 122. Huggins, R. & 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>.
 123. Iammarino, S., Rodriguez-Pose, A. & 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>.
 124. Imenda, S. (2014). Is there a conceptual difference between theoretical and conceptual frameworks? *Journal of social sciences* 38 (2):185-195. doi: 10.1080/09718923.2014.11893249.
 125. Istiqaroh, Ch.,R., Usman, L., Harjanti, D. (2022). How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review. *Jurnal manajemen teori dan terapan*. 15(3), 449-462.
 126. Ivanov, D. (2022). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 319, 1411–143. doi: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>.
 127. Yan, L., Claudia, E., Christopher, E. (2020). A review of fuzzy AHP methods for decision-making with subjective judgements. *Open Research Online*, 161(113738), 3 -51 doi: <http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.eswa.2020.113738>
 128. Yu, J. Yuan, L., Han, G., Li, H., Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resourc Management on Organizational Resilience. *Behav. Sci.* 12, 508. doi: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
 129. Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K. & Yigitcanlar, T. (2020). The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability*, 12(12), doi: 5076. <https://doi.org/10.3390/su12125076>.
 130. Jaka, H., Wahyuni, S., Sutjarjoko, 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. SSN: 2563-6960
 131. Jauhainen, J. S. (2014). New Spatial Patterns and Territorial–Administrative Structures in the European Union: Reflections on Eastern Europe. *European Planning Studies*, 22(4), 694–711. doi: <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.772732>.
 132. Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M & Rouse, E. D. (2018). The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Rela-

- tions. *Academy of Management Review*, 43(3), 509–529. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0004>.
133. Kaldaru, H. & 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. Kamsu, E., Alzari, V., Nuvoli, D., Sanna, D., Lancellotti, I., Mariani, A. & 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., Walsh, C., A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for social work research. *Social Science*, 8(9), 255.
 138. Keck, M. & 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. & Jauhiainen, S. (2021). Addressing Local Sustainability: Strategic Thinking in the Making. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 24(2), 21–41.
 140. Kilijonienė, A., Simanavičienė, Ž. (2010). Regionų plėtros teorijų taikymas: Lietuvos atvejis. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 93–99.
 141. Korber, S. & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 24(7), 1129–1154. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>.
 142. Korhonen, J. E., Koskivaara, A., Makkonen, T., Yakusheva, N. & 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>.
 143. Lane, D., Maxfield, R., Read, D. & van der Leeuw, S. (2009). From Population to Organization Thinking, 11–42. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9663-1_2.
 144. Lee, S. M. & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14–22. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>.
 145. Lengnick-Hall, C. A. & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized Organizational Learning and Strategic Renewal: The Benefits and Liabilities of Prevailing Wisdom. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, doi: 20(4), 420–435. <https://doi.org/10.1177/1548051812471723>.
 146. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
 147. Levy, B., S., 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
 148. LIETUVA 2030. (2012). „LIETUVOS PAŽANGOS STRATEGIJA „LIETUVA 2030“. Lietuvos Respublikos Seimas. Valstybės žinios, 61–3050 (2012).

149. Lietuvių kalbos žodynas. Atsparumas, Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/?zodis=atsparumas&id=01089140000>.
150. Lietuvių kalbos žodynas. Tvarumas, Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/?zodis=tvarus&id=26135750000>.
151. Lietuvių kalbos žodynas. Socialinis, Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/?zodis=socialinis&id=24157990000>
152. Lietuvos statistiko departamentas (2021). Lietuvos regionai (2020 m. leidimas). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-regionai-2020/izanga>.
153. Lietuvos statistikos departamentas (2023). Lietuvos regionai (2022 m. leidimas). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-regionai-2022/lietuvos-suskirstymas>.
154. Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba - Atkuriamasis Seimas (1992). Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas. Lietuvos aidas, 1992-01-30, Nr. 20-0. Aktuali redakcija. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.2493?faces-redirect=true>
155. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2022). Viešąsias paslaugas teikiančioms nevyriausybinėms organizacijoms – 5 mln. Eurų. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/viesasias-paslaugas-teikiancioms-nevyriausybinems-organizacijoms-5-mln-euru>
156. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2023). Neįgalumo statistika ir dinamika. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/asmenu-su-negalia-itrauktis/statistika-2?lang=lt>
157. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas (2006). 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. Valstybės žinios, 2006-04-20, Nr. 43-1569.
158. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas, (2006). 200. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas (2006) Nr. A1-93, Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo. Aktuali redakcija. Valstybės žinios, 2006-04-20, Nr. 43-1570.
159. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006). Nr. X-493. Aktuali redakcija. Valstybės žinios, 2006-02-11, Nr. 17-589
160. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimas (2003). Nr. 1160 „Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“. Aktuali redakcija. Valstybės žinios, 2003-09-19, Nr. 89-4029. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.217644/asr>
161. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas (2006). Nr. 978 „Dėl socialinių paslaugų finansavimo ir lėšų apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“. Aktuali redakcija. Valstybės žinios, 2006-10-14, Nr. 110-4163. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.284148/asr>
162. Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcija, (2012). Nr. 633 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcijos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2012-06-07, Nr. 64-3245. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.426222?jfwid=rivwzvpvg>
163. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. (2008). Valstybės kontrolės veiklos ataskaita (2008).
164. 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., Kasperon, R., Katzenberger, J., Keys, P. W., Lambert, J. H., Moss, R., Murdoch, P. S., Palma-Oliveira, J., 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>.
165. 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>.
 166. Lissack, M. R. & 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>.
 167. Liu, J., Mooney, H., Hull, V., Davis, S. J., Gaskell, J., Hertel, T., Lubchenco, J., Seto, K. C., Gleick, P., Kremen, C. & Li, S. (2015). Systems integration for global sustainability. *Science eScholarship Publishing*, 347, 961–973. doi: <https://doi.org/10.1126/science.1258832>.
 168. Liu, Y., Eckert, C. M., 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>.
 169. Long, X., Yu, H., Sun, M., Wang, X.-C., Klemeš, J. J., Xie, W., Wang, C., Li, W. & 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>.
 170. Lorenzo-Seva1, U., 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>
 171. Lukamskienė, V., Budėjienė, A. (2013). Socialinės paslaugos vyresnio amžiaus asmenims: savipagalbos ir socialinės globos aspektai. *Gerontologija*, 14(4), 228–234.
 172. Luobikienė, I. (2010). Sociologinių tyrimų metodika. Kauno technologijos universitetas. Sociologijos katedra.
 173. Lv, W., Wei, Y., Li, X. & 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>.
 174. Madni, A. M. & Jackson, S. (2008). Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181 – 191. doi: [10.1109/JSYST.2009.2017397](https://doi.org/10.1109/JSYST.2009.2017397).
 175. 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>.
 176. Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
 177. Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A. & 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. Marquez-Tejon, J., Jimenez-Partearroyo, M., Benito-Osorio D. (2022). Security as a key contributor to organisational resilience: a bibliometric analysis of enterprise security risk management. *Springer Nature Switzerland AG*. 20(35), 600–627. doi: <https://doi.org/10.1057/s41284-021-00292-4>
 179. Martin, R., Sunley, P., Gardiner, B. & Tyler, P. (2016). How Regions React to Recessions: Resilience and the Role of Economic Structure. *Regional Studies*, 50(4), 561–585. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1136410>.

180. Mascarenhas, A., Coelho, P., Subtil, E. & Ramos, T. B. (2010). The role of common local indicators in regional sustainability assessment. *Ecological Indicators*, 10(3), 646–656. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.11.003>.
181. Mascarenhas, A., Nunes, L. M. & 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>.
182. Mazzara, L., Maione, G., Leoni, G. (2023). Performance Measurement and Management Systems in Local Government Networks: Stimulating Resilience Through Dynamic Capabilities. *The International Research & Innovation Forum*. 539–546.
183. Mazzoleni, S., Turchetti, G. & 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>.
184. 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>.
185. McCann, P. & 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>.
186. McLellan, B., Zhang, Q., Farzaneh, H., Utama, N. A. & 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>.
187. McManus, S., Seville, E., Vargo, J. & Brunson, 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\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)).
188. McNeil, A., Frey, R., Embrechts, P. (2015). *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools Revised edition*. Economics Books, Princeton University Press, edition 2, number 10496.
189. Mingers, J. (2001). Combining IS Research Methods: Towards a Pluralist Methodology. *Information Systems Research*, 12(3), 240–259.
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. Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R. & 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>.
192. Morgan, D.L. (2014). Pragmatism as a paradigm for social research. *Qualitative Inquiry*, 20(8), 1045-1053.
193. Morgan, P. B., Fletcher, D. & 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>.
194. Morris, J., C., McNamara, M., W., Belcher, A. (2019). Building Resilience Through Collaboration Between Grassroots Citizen Groups and Governments: Two Case Studies. *SAGE Journals. Public Works Management & Policy* 24 (1): 50-62. <https://doi.org/10.1177/1087724X18803116>.
195. Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija. (2010). Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija. Lietuvos Respublikos Vyriausybė.
196. Nielsen, L. & 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>.
197. Nikolic, M., Filipovic, M. & Pokrajac, S. (2016). Regional competitiveness for achieving sustainable development: The case of Serbia. *Industrija*, doi: 44(3), 7–26. doi: <https://doi.org/10.5937/industrija44-10615>.
 198. Nyashanu, M., Pfende, F., 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>.
 199. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. & 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>.
 200. Obeidat, B. Y. (2016). The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 09(11), 478–505. doi: <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>.
 201. Olsson, P., Galaz, V. & Boonstra, W. J. (2014). Sustainability transformations: A resilience perspective. *Ecology and Society*, 19(4). 1–13. doi: <https://doi.org/10.5751/ES-06799-190401>.
 202. Oostindie, H., van der Ploeg, F., Broekhuizen, G., Ventura & Milone. (2010). The central role of nested markets in rural. *Società Editrice il Mulino*. 65(2), 191–224.
 203. Ortiz-de-Mandojana, N. & 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>.
 204. Pant, S., Kumar, A., Ram, M., Klochkov, Y., Sharma, H., K. (2022). Consistency Indices in Analytic Hierarchy Process: A Review. *Mathematics* 10 (1206), 1–15. doi: <https://doi.org/10.3390/math10081206>
 205. Pasteur, K. (2011). From vulnerability to resilience: A framework for analysis and action to build community resilience. *Practical Action Publishing*. The invulnerable child. 3–48.
 206. Peltonen-Sainio, P., Jauhiainen, L., Laurila, H., Sorvali, J., Honkavaara, E., Wittke, S., Karjalainen, M. & 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>.
 207. Pendall, R., Foster, K. A. & Cowell, M. (2010). Resilience and regions: Building understanding of the metaphor. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 71–84. doi: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp028>.
 208. Pocius, A. ir Burneika, D. (2017). Differences of the Lithuanian Regions Situation in the Labour Market. *Lietuvos statistikos darbai*, 56(1), 18–30. <https://doi.org/10.15388/LJS.2017.13668>.
 209. Podvezko, V. & Podvezko, A. (2014). Kriterijų reikšmingumo nustatymo metodai. *Lietuvos matematikos rinkinys: Lietuvos matematikų draugijos darbai, ser. B*, (55) 111–116.
 210. 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>.
 211. Powell, T.C. (2019). Can quantitative research solve social problems? Pragmatism and the ethics of social research. *Journal of Business Ethics*, 1–8.

212. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: LKKA.
213. Puškorius, S. (Sud.). (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: Monografija. Lietuvos Teisės universitetas.
214. Raipa, A. (2013). Organizacijų Pasirengimo Pokyčių Valdymui Dekompozicija. Public Policy and Administration. doi: 12(4), 523–539. doi: <https://doi.org/10.13165/VPA-13-12-4-01>.
215. Raišienė, A. G., Bilan, S., Smalskys, V. & Gečienė, J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: The case of organizations providing social services in communities. *Administrative Science Management Public*, 33, 34–56. doi: <https://doi.org/10.24818/amp/2019.33-03>.
216. Ramezani, J. & 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>.
217. 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>.
218. Ramos, T. B. & 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>.
219. Reinmoeller, P. & van Baardwijk, N. (2005). The Link Between Diversity and Resilience. *MIT sloan management review*, 46(4), 60–66.
220. Reyers, B., Moore, M-L, Haider, J., Schlüter, M. (2022). *Nature Sustainability*. 5, 657–664. doi: <https://doi.org/10.1038/s41893-022-00889-6>.
221. Rodríguez-Pose, A. & Storper, M. (2020). Housing, urban growth and inequalities: The limits to deregulation and upzoning in reducing economic and spatial inequality. *Urban Studies*, 57(2), 223–248. doi: <https://doi.org/10.1177/0042098019859458>.
222. Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R. & López-Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management in Organization*, 1–18. doi: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>.
223. Rojas, M. & 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>.
224. Roostaie, S., Nawari, N. & Kibert, N. C. J. (2019). Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration into a combined building assessment framework. *Building and Environment*, 154, 132–144. doi: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.02.042>.
225. Rudolph, J. W. & 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>.
226. Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A. & 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>.
227. Russo Rosaria de F. S. M., 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
228. Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.
229. Salehi, V. & 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>.

230. Sanchis, R. & 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>.
231. Sanchis, R., Canetta, L. & Poler, R. (2020). A Conceptual Reference Framework for Enterprise Resilience Enhancement. *Sustainability*, 12(4), 1-27. doi: <https://doi.org/10.3390/su12041464>.
232. Santoalha, A. & 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>.
233. Saaty, T.L. (1990). How to make a decision The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*. (48), 9-26.
234. Saaty, T.L. (1994). *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process*. RWS Publications.
235. 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. ISSN 1004-3756/04/1301/1.
236. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal Services Sciences*, 1(1), 83-98.
237. Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*. 8(2), 23-74.
238. 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>.
239. Serbanica, C., Constantin, D.L. (2023). Misfortunes never come singly. A holistic approach to urban resilience and sustainability challenges. *Journal Cities*, Elsevier, 134, 1-12. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104177>.
240. Seville, E., Van Opstal, D. & 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>.
241. Shaw, M., Anderson, T., Sinclair, T., Hutchings, O., Dearing, C., Raffan, F., Jagers, D., Greenfield, D. (2022). rpavirtual: Key lessons in healthcare organisational resilience in the time of COVID-19. *The International Journal of Health Planning and Management* published by John Wiley & Sons Ltd. 37. 1229–1237. doi: 10.1002/hpm.3430
242. Shaw, J.A., Connelly, D.M., Zecevic, A.A. (2010). Pragmatism in practice: Mixed methods research for physiotherapy. *Physiotherapy theory and practice*, 26(8)8, 510-518.
243. Sheffi, Y. & Rice. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT sloan management review*. 47(1), 40-49.
244. Sheffi, Y. (2008). *Resilience: What it is and how to achieve it*. MIT Press.
245. Shepherd, D.,A., Williams, T., A. (2022). Different response paths to organizational resilience. Springer Link, Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature. 7 Doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>.
246. Silva, M.E., 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: <https://doi.org/10.53102/2022.xx.xx.xxxx>.
247. Singh, A.S., 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.
248. Simmie, J. & 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>.
 249. Smith, D. & 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>.
 250. Spivack, L. B. & 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>.
 251. Stanković, J. J., Marjanović, I., Papathanasiou, J. & 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>.
 252. Steinmetz – Wood, M., Pluye, P., Ross, N.A. (2019). The planning and reporting of mixed methods studies on the built environment and health. *Preventive medicine*, 126.
 253. Storper, M. (2018). Regional Innovation Transitions. J. Glückler, R. Suddaby, ir R. Lenz (Sud.), Knowledge and Institutions. Springer International Publishing. 13, 197–225. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-75328-7_10.
 254. Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. & 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.
 255. Sutton, J., 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>.
 256. Suvorova, A. P., Repina, O. M., Sudakova, N. Yu. & 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.
 257. Swanstrom, T. (2008). Regional Resilience: A Critical Examination of the Ecological Framework. Preiga per internetą: <https://escholarship.org/uc/item/9g27m5zg>.
 258. Šilinskytė, A. (2013). Nevyriausybių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 326-338.
 259. 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>.
 260. Tadić, D., Aleksić, A., Stefanović, M. & 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>.
 261. Tarba, S. Y., Cooper, S. C. L., Ahammad, M. F., Khan, Z. & Rao-Nicholson, R. (2019). Resilience in Organizations: An Editorial. *Applied Psychology*, 68(4), 579–582. doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12223>.
 262. Teddlie, C., Tashakkori, A. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. In A. Tashakkori C. Teddlie. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* 3-50.

263. Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C. & 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>.
264. Tidikis (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas. ISBN 9955-563-26-5.
265. Toader, E., Firtescu, B., Roman, A. & 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>.
266. Tokakis, V., Polychroniou, P. & 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>.
267. Tolstykh, T., Gamidullaeva, L., Shmeleva, N., Woźniak, M. & 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>.
268. Tomczak, M., 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.
269. Trijp, J. V., Boersma, K., Trijp, S. V. & Groenewegen, P. (2019). Organizational Resilience and the Relationship With Six Major Crisis Types for Dutch Safety Regions. *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy*, 10(3), 360–381. doi: <https://doi.org/10.1002/rhc3.12167>.
270. Umoh, I. & Amah, E. (2013). Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations. *Developing Country Studies*. 3(9), 104-121.
271. Vallance, S., Perkins, H. C. & 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>.
272. Valantiejus, A. (2003). Postmodernizmas ir epistemologinio realiatyvizmo sąpaštai. *Sociologia. Mintis ir veiksmai*, 02, 5-49.
273. Varpio L., Paradis E., Uijtdehaage S. (2020). The distinctions between theory, theoretical framework, and conceptual framework. *Academic Medicine* 95 (7): 989-994. doi: 10.1097/ACM.0000000000003075.
274. Večkienė, N.P., Budėjienė, A., Ražanauskienė, V., Ramanauskienė, K., Valiulis, A. (2013). Socialinis darbas senėjančioje visuomenėje: teoriniai ir praktiniai tarpdisciplininio bendradarbiavimo aspektai. *Gerontologija*, 14(3), 171-183.
275. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/paieska/?mact=Search%2Ccntnt01%2Cdosearch%2C0&cntnt01returnid=100&cntnt-01passCustomParam=onlyTitle&cntnt01searchinput=Ekstremali+situacija+>. ir <https://www.vle.lt/straipsnis/covid-19-pandemija/>
276. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. (2022). Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/rusijos-karine-invazija-i-ukraina/>
277. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. (2017). Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/instrumentarijus-2/>.
278. Vogus, T. J., ir Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, (p. 3418–3422). <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.
279. Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M. & Weick, K. E. (2014). The affective founda-

- tions of high-reliability organizing. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 592–596. doi: <https://doi.org/10.1002/job.1922>.
280. Volkmann, C., Fichter, K., Klofsten, M. & 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>.
 281. Weder, F., Yarnold, J., Mertl, S., Hübner, R., Elmenreich, W., Sposato, R. (2022). Social Learning of Sustainability in a Pandemic - Changes to Sustainability Understandings, Attitudes, and Behaviors during. *Sustainability* 14 (3416). doi: <https://doi.org/10.3390/su14063416>.
 282. Weis, M., 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>.
 283. Wided, R. (2022). IT Capabilities, Strategic Flexibility and Organizational Resilience in SMEs Post-COVID-19: A Mediating and Moderating Role of Big Data Analytics Capabilities. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24, 123–142. doi: <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00327-8>
 284. Wiig, S. & Fahlbruch, B. (Sud.). (2019). *Exploring Resilience: A Scientific Journey from Practice to Theory*. Springer International Publishing. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3>.
 285. Willi, Y., Pütz, M. & 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. & 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. 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>.
 288. Wohlfahrt, J., Ferchaud, F., Gabrielle, B., Godard, C., Kurek, B., Loyce, C. & 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>.
 289. Wolfe, D. A. (2010). The strategic management of core cities: Path dependence and economic adjustment in resilient regions. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 139–152. doi: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp032>.
 290. Woodcraft, S. (2015). Understanding and measuring social sustainability. *Urban Regeneration and Renewal*. 8 (2), 133-144.
 291. 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.res.2015.03.018>.
 292. Zekan, B., Weismayer, Ch., Gunter, U., Schuh, B., Sedlacek, S. (2022). Regional sustainability and tourism carrying capacities. *Journal of Cleaner Production*, ELSEVIER, 339, 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130624>
 293. Zhang, R. & Liu, W. (2012). Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis. *International Conference on Economics Marketing and Management*, 28. 55-59.
 294. Zhou, R., Wang, J. Yu, D. (2023). Regional Development Environment, Local Govern-

- ment's Character Behavior, and Sustainability: Empirical Evidence from China. *Problemy ekorozwoju – problems of sustainable development*. 18(1), 235-250. doi: 10.35784/pe.2023.1.25.
295. Zhou, Q., Edafioghor, T.E., Wu, Ch-H., Doherty, B. (2022). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal* published by John Wiley & Sons Ltd. 1-22. doi: 10.1111/1748-8583.12479.
296. Žitkus, L., Mickevičienė, M. (2013). Competitiveness as objective of regional development. *Public Policy And Administration*, 12(3), 430–441. doi: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.12.3.4008>.
297. Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vaga p.-385.
298. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2018). Research Ethics. *Management Culture and Corporate Social Responsibility*, 141-154.w

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Tyrimo anketa

Esu Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir politikos mokslų instituto III kurso doktorantė Jolita Gečienė. Rengiu daktaro disertaciją „Organizacijų atsparumo vertinimas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste“ atlieku tyrimą apie socialinių paslaugų organizacijų atsparumo ir regionų, kuriose veikia organizacijos, socialinio tvarumo sąveiką.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo raišką ir atskleisti esmines socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Minėtam tikslui pasiekti reikalinga Jūsų nuomonė, todėl labai prašau Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus.

Anketa yra anoniminė, atsakymai į klausimus bus prieinami ir analizuojami tik tyrimo vykdytojų ir naudojami tik mokslo tikslais, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti tikslius ir objektyvius tyrimo rezultatus. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką.

Sampratos:

Regiono socialinis tvarumas – struktūrų ir funkcijų nuoseklumas, stabilumas, tęstinumas ir ilgaamžiškumas, susijęs su išteklių tausojimu bei tarpusavyje susijusių biologinių, ekologinių socialinių, ekonominių ir vadybinių principų įgyvendinimu regione.

Organizacijos atsparumas – organizacijos reagavimas į sukrėtimus, gebėjimas planuoti, prisitaikyti, bei įveikti sunkumus ir toliau tęsti veiklą ar tapti dar stipresne, atsiradusių pokyčių kontekste.

Rizikų valdymas – procesas, kai identifikuojamos, įvertinamos, stebimos ir kontroliuojamos visos patiriamos rizikos.

Ekstremali situacija – padėtis, kuri atsiranda dėl gamtinio, techninio, ekologinio ar socialinio pobūdžio priežasčių ar karo veiksmų ir sąlygoja staigų bei didelį pavojų žmonių gyvybei, turtui, gamtai arba žmonių žūtį, sužalojimą ar turtinius nuostolius.

1. Kuriamo regione veikia Jūsų organizacija ?

- Alytaus apskrities
- Kauno apskrities
- Klaipėdos apskrities
- Marijampolės apskrities
- Panevėžio apskrities
- Šiaulių apskrities
- Tauragės apskrities
- Telšių apskrities
- Utenos apskrities

- Vilniaus apskrities

2. Jūsų organizacija veikia vykdo:

- Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)
- Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų)
- Miestelyje
- Kaimiškoje vietovėje
- Kita (įrašykite) _____

3. Ar svarstote išvykti dirbti į kitą vietovę, miestą ar kitą šalį ?

- Taip, svarstau apie vieną iš didžiųjų Lietuvos miestų
- Taip, svarstau apie kitą miestą (nepriskiriamą didiesiems Lietuvos miestams)
- Taip, svarstau apie kaimiškąją vietovę
- Taip, svarstau vykti į kitą šalį
- Neketinu išvykti iš Lietuvos arba persikelti į kitą vietovę/miestą/šalį.
- Kita (įrašykite) _____

4. Jei planuojate išvykti dirbti į kitą vietovę – įvardinkite dėl kokių priežasčių? (Jei į 3 klausimą atsakėte kad neketinate išvykti – pereikite prie 5 klausimo)

- Nepalanki geografinė padėtis (organizacija atokiaje vietoje)
- Žemas ekonominis išsivystymo lygis regione
- Mažos pajamos (žemas darbo užmokestis)
- Didėjanti bedarbystė (etatų mažinimas)
- Prastėjantys instituciniai rodikliai (nenumatyti pokyčiai, krizinės situacijos organizacijoje)
- Mažėjantis paslaugų gavėjų skaičius (Žemas paslaugų prieinamumas)
- Menkos organizacijos kultūrinės vertybės (žema vidinė organizacijos kultūra)
- Kita (įrašykite) _____

5. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija? Pažymėkite atsakymą, prie jo įrašykite, kokioje organizacijoje dirbate, (pvz.: socialinių paslaugų centras, nakvynės namai, socialinės globos namai, socialines paslaugas teikianti įstaiga ir pan.)

- Viešajam _____
- Privačiam _____
- Nevyriausybiniam _____
- Kita (įrašykite) _____

6. Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?

- 1 - 2 m.
- 3 - 5 m.
- 6 - 10 m.
- 11 - 20 m.
- 21 - 30 m.
- 31 - 50 m.

51 m. ir daugiau

7. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

iki 1 m.

1-2 m.

3 - 5 m.

6 - 10 m.

11- 20 m.

21- 30 m.

30 m. ir daugiau

8. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje ?

iki 10

11 - 50

51 - 100

101 ir daugiau

9. Kokias grėsmes patiria ir su kokiais sunkumais susiduria Jūsų organizacija?

Įvertinkite kiekvieną atsakymo variantą, pasirenkant vieną iš atsakymų, kur 1 – niekada nepatiria, 2 – labai retai patiria (esant ekstremalioms situacijoms), 3 – retai patiria (keletą kartų per metus), 4 – dažnai patiria (ne rečiau kaip kartą per mėnesį) 5 – labai dažnai patiria (kartą per savaitę ir dažniau)

Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
Regionas yra nepalankioje geografinėje padėtyje organizacijos atžvilgiu					
Paslaugų gavėjų trūkumas					
Menkas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, silpni partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis					
Silpna organizacijų veiklą reglamentuojančių įstatymų ir teisės aktų bazė					
Teisės aktai nepritaikyti darbui ekstremalioje situacijoje					
Žemas pragyvenimo lygis regione					
Neįgyvendinami strateginiai planai organizacijoje					
Negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, organizacijos nelankstumas					
Neefektyvi organizacijos veikla (nepasiekiami veiklos tikslai ir rezultatai)					
Žmogiškųjų išteklių stoka					
Darbo resursų stoka (darbo priemonių bei patalpų trūkumas)					
Žemas personalo kompetencijų lygis (specialiųjų žinių trūkumas)					
Pasigendama naujų darbo metodų, novatoriškumo, proaktyvumo					

Įrašykite kitas grėsmes ir sunkumus, kurias patiria Jūsų organizacija _____

10. Kokios priemonės taikomos Jūsų organizacijoje, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus? 1 – netaikomos, 2 – labai retai taikomos (esant ekstremalioms situacijoms) 3 – retai taikomos (keletą kartų per metus) 4 – dažnai taikomos (ne rečiau kaip kartą per mėnesį) 5 – labai dažnai taikomos (kartą per savaitę ir dažniau)

Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
Preveninės priemonės ekstremalios situacijos valdymui, naujų veiklos metodų taikymui ir pan.					
Rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas – ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę, dalijantis patirtimi, žiniomis, priimančios sprendimus					
Užtikrinta adekvačią organizacijos veiklą (valdant rizikas ekstremaliose situacijose) reglamentuojančių teisės aktų bazė					
Užtikrintas finansinis stabilumas kokybiškai organizacijos veiklai įgyvendinti					
Tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą					
Efektyvus vadovo reagavimas į iššūkius, skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą ir susitelkimą					
Parengti ilgalaikiai ir trumpalaikiai planai ekstremalios situacijos įveikimui ir paskirti atsakingi asmenys					
Efektyvus rizikų valdymas, atsakomybių pasidalijimo skatinimas					
Savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas, užtikrinant veiklos tęstinumą					
Organizacijos veiklos optimizavimas - nuolatinis veiklos procesų bei kompetencijų, darbo metodų atnaujinimas, technologijų plėtra ir kt.					
Adaptuotis padedančios inovacijos naujų technologijų kūrimas ir diegimas, naujovių taikymas, siekis patiems būti inovatoriais savo srityje					
Įkvėpanti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą					
Įrašykite kitas priemones, taikomas Jūsų organizacijoje siekiant įveikti grėsmes ir sunkumus					

11. Įvardinkite kokius rezultatus organizacijai suteikė taikytos priemonės (kokie rodikliai pasikeitė, koks taikytų priemonių poveikis organizacijai įveikiant sunkumus, ko padėjo išvengti ekstremalioje situacijoje ir pan.)

12. Kokie procesai įdiegti Jūsų organizacijoje valdant ekstremalią situaciją? (Galimi keli atsakymų variantai)

- Organizacijos sukurti visiškai nauji niekur kitur netaikyti procesai
 - Adaptuoti kitose organizacijose taikyti procesai
 - Dalis organizacijos sukurtų naujų ir dalis adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų
 - Savivaldybės ir /ar kontroliuojančių įstaigų rekomenduoti ekstremalios situacijos valdymo procesai
 - Regione, kuriame randasi organizacija dažniausiai taikomi procesai
 - Kita – įrašykite savo atsakymo variantą _____
-
-

13. Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauja Jūsų organizacija? (Galimi keli atsakymų variantai)

- Viešojo sektoriaus organizacijos (kontroliuojančios įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir pan.)
 - Socialines paslaugas teikiančios įstaigos
 - Švietimo - ugdymo įstaigos
 - Kultūros įstaigos
 - Nevyriausybinės organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.)
 - Privataus sektoriaus organizacijos, verslo sektorius
 - Kitos regione veikiančios organizacijos - įvardinkite _____
-
-

- Kituose regionuose veikiančios organizacijos - įvardinkite _____
-
-

14. Įvertinkite, kiek intensyviai Jūsų organizacija stiprindama organizacijos atsparumą bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis (Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visai nebendradarbiauja (nėra pasirašyta bendradarbiavimo sutartis); 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 keletą kartų per metus ir dažniau) 5 – glaudžiai bendradarbiauja (vyksta reguliarūs susitikimai, bendros veiklos kartą per mėnesį ir dažniau)

Organizacijos sąveika su regiono institucijomis	1	2	3	4	5
Viešojo sektoriaus organizacijos (kontroliuojančios įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir pan.)					
Socialines paslaugas teikiančios įstaigos					
Švietimo - ugdymo įstaigos					
Kultūros įstaigos					
Nevyriausybės organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.)					
Privataus sektoriaus organizacijos, verslo sektorius					
Kitos regione veikiančios organizacijos (Jūsų pasirinktas variantas 13 klausime)					
Kituose regionuose veikiančios organizacijos (Jūsų pasirinktas variantas 13 klausime)					

15. Kokios veiklos vykdomos kartu su partneriais, Jūsų organizacijai yra svarbiausios (padeda pasiekti veiklos rezultatų) Įvertinkite kiekvieną atsakymo variantą, pasirenkant vieną iš atsakymų, kur 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu nei nesvarbu 4 – svarbu 5 – labai svarbu

- vykdomi bendri tarptautiniai ir/ar nacionaliniai projektai
- vykdomos bendros veiklos socialinėje srityje
- vykdomos bendros veiklos užimtumo srityje
- vykdomos bendros veiklos švietimo, ugdymo srityje
- vykdomos bendros veiklos sveikatingumo srityje
- vykdomos bendros veiklos kultūros ir/ar meno srityje.
- kitos veiklos, įrašykite _____

16. Kaip manote, kuriuo atveju organizacija tampa pažeidžiama? (galimi keli atsakymo variantai)

- jei regionas, kuriame ji veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje
- jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais gamtiniais ištekliais
- jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvariu ekologinių išteklių naudojimu
- jei regione, kuriame ji veikia, yra patiriami ekonominiai nuosmukiai
- jei regione, kuriame ji veikia, yra nevykdoma socialinių paslaugų plėtra

- jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais instituciniais/organizaciniais rodikliais
 - kitas variantas, įrašykite _____
-

17. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

18. Jūsų amžius

- iki 29 m.
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 ir daugiau

19. Jūsų išsilavinimas

- Aukštasis neuniversitetinis/Aukštesnysis
 - Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)
 - Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)
 - Mokslų daktaro laipsnis
 - kitas variantas, įrašykite _____
-

Tyrimo anketos teorinis pagrindimas

Klausimo Nr. ir formuluotė	Teoriniai radiniai, kuriais remiantis formuluotas klausimas	Šaltiniai (autorai, metai)
<p>1. Kuriame regione veikia Jūsų organizacija? Alytaus apskrities; Kauno apskrities; Klaipėdos apskrities; Marijampolės apskrities; Panevėžio apskrities; Šiaulių apskrities; Tauragės apskrities; Telšių apskrities; Utenos apskrities; Vilniaus apskrities</p>	<p>Netikėtų situacijų įveika svarbi ir regionui, kuriame organizacija veikia, nes ne tik organizacijos, bet ir regiono gebėjimas teigiamai reaguoti į sukrėtimus yra labai svarbus veiksnys organizacijų atsparumo stiprinimui, tai atskleidžia sąsajas tarp organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo. (1.3.2. poskyris). Klausimas skirtas respondentų demografinėms charakteristikoms nustatyti. Klausimu siekiama gauti informaciją iš kurių regionų apskričių socialinių paslaugų organizacijų atstovai dalyvauja tyrime.</p>	<p>Šimmie ir Martin (2010).</p>
<p>2. Jūsų organizacija veiklą vykdo: Viename didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys); Kitame mieste (ne viename didžiųjų Lietuvos miestų); Miestelyje; Kaimiškoje vietovėje; Kita (įrašykite)</p>	<p>Didžiųjų miestų ir kaimiškų vietovių atotrūkis. (1.2.3. poskyris, 5 lentelė). Klausimu siekiama nustatyti ar organizacijos veikiančios didžiuosiuose Lietuvos miestuose yra labiau atsparios, ar priešingai labiau nutolusios nuo didžiųjų miestų pasižymi didesniu atsparumu.</p>	<p>Kamseu ir kt. (2021).</p>
<p>3. Ar svarstote išvykti dirbti į kitą vietovę, miestą ar kitą šalį? Taip, svarstau apie vieną iš didžiųjų Lietuvos miestų; Taip, svarstau apie kitą miestą (neprikiriamą didiesiems Lietuvos miestams); Taip, svarstau apie kaimiškąją vietovę; Taip, svarstau vykti į kitą šalį; Neketinu išvykti iš Lietuvos arba persikelti į kitą vietovę/miestą/šalį; Kita (įrašykite)</p>	<p>Socialinio tvarumo rodikliai regionuose: demografinė raida, gyvenamosios vietos stabilumas. (1.2.1. poskyris, 4 lentelė) Klausimu siekiama sužinoti ar organizacijų atsparumui turi įtakos emigracija.</p>	<p>Giannakis ir Bruggeman (2020); Mascarenhas ir kt. (2015);</p>

<p>4. Jei planuojate išvykti dirbti į kitą vietovę – įvardinkite dėl kokių priežasčių?</p> <p>Nepalanki geografinė padėtis (organizacija atokioje vietoje);</p> <p>Žemas ekonominis išsivystymo lygis regione; Mažos pajamos (žemas darbo užmokestis); Didėjanti bedarbystė (etatų mažinimas); Prastėjantys instituciniai rodikliai (nenumatyti pokyčiai, krizinės situacijos organizacijoje); Mažėjantis paslaugų gavėjų skaičius (Žemas paslaugų prieinamumas);</p> <p>Menkos organizacijos kultūrinės vertybės (žema vidinė organizacijos kultūra);</p> <p>Kita (įrašykite)</p>	<p>Požymiai, įtakojantys regionų pažeidžiamumą: geografinė padėtis ekonomikos išsivystymo lygis, ekonominiai pokyčiai, ekonominis netolygumas, nelygybė, ekonominiai nuosmukiai, žemas investicijų lygis, finansinis nestabilumas, pajamų diferenciacija, bedarbystė/nedarbo lygis, institucijų tarpusavio santykiai, nenumatyti pokyčiai ir krizinės situacijos, paslaugų prieinamumas, kultūros lygis, kultūrinės vertybės. (1.2.3. poskyris, 5 lentelė). Siekiama nustatyti kuris regionų socialinio tvarumo rodiklis lemia emigraciją.</p>	<p>Kamseu ir kt. (2021);</p> <p>Calero ir Turner (2020);</p> <p>Toader ir kt. (2018);</p> <p>Peltonen-Sainio ir kt. (2019);</p> <p>Iammarino ir kt. (2019);</p> <p>Suvorova ir kt. (2021);</p> <p>Calero ir Turner (2020).</p>
<p>5. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?</p> <p>Pažymėkite atsakymą, prie jo įrašykite, kokioje organizacijoje dirbate, (pvz.: socialinių paslaugų centras, nakvynės namai, socialinės globos namai, socialines paslaugas teikianti įstaiga ir pan.) Viešajam; Privačiam; Nevyriausybiniam; Kita (įrašykite)</p>	<p>Organizacijos klasifikuojamos pagal sektorių – viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijos.</p> <p>Valstybinių organizacijų veiklai įtakos turinčios aplinkybės skiriasi nuo privataus ir nevyriausybinių sektoriaus efektyvumo sąlygų ir aplinkybių. (1.3.2. poskyris). Siekiama nustatyti ar sektorius, kuriame veikia organizacija turi įtakos organizacijos atsparumui.</p>	<p>Austin (2010);</p> <p>Lane ir kt. (2009).</p>
<p>6. Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?</p> <p>1- 2 m; 3 - 5 m; 6 - 10 m; 11- 20 m; 21- 30 m; 31 - 50 m; 51 m. ir daugiau.</p>	<p>Organizacijų atsparumui yra svarbi kiekvienos organizacijos gyvavimo laikotarpiu įgyta unikali patirtis. (1.1.2. poskyris). Siekiama nustatyti ar organizacijos atsparumui turi įtakos organizacijos veiklos ilgaamžiškumas.</p>	<p>Baram (2019);</p> <p>Annarelli ir Nonino (2016)</p>
<p>7. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?</p> <p>Iki 1 m; 1-2 m; 3 - 5 m; 6 - 10 m; 11- 20 m; 21- 30 m; 30 m. ir daugiau.</p>	<p>Organizacijų atsparumui yra svarbus darbo laikas organizacijoje, svarbu laiku nuolat vertinti savo ankstesnio darbo patirtį, kad iš jos būtų galima pasimokyti ir pasirengti galimiems ateities pokyčiams. (1.3.1. poskyris). Siekiama nustatyti ar darbo patirtis turi įtakos organizacijos atsparumui.</p>	<p>Spivack ir Spivack (2021).</p>
<p>8. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?</p> <p>Iki 10; 11 - 50; 51 - 100; 101 ir daugiau.</p>	<p>Svarbiausi veiksmi, padedantys organizacijoms išgyventi ekstremalią situaciją ir stiprinti atsparumą: darbuotojų skaičiaus didinimas, jų motyvavimas ir naujausių informacinių technologijų diegimas, savanorių priėmimas. (1.3.1. poskyris. 7 lentelė). Siekiama nustatyti ar didesnės organizacijos, kuriose dirba daugiau darbuotojų yra labiau atsparios sunkumams – ar mažesnės, ar neturi reikšmės organizacijos atsparumui jos dydis darbuotojų apimtimi.</p>	<p>Gečienė (2021b).</p>

<p>9. Kokias grėsmes patiria ir su kokiais sunkumais susiduria Jūsų organizacija?</p> <p>Įvertinkite kiekvieną atsakymo variantą, pasirenkant vieną iš atsakymų, kur 1 – niekada nepatiria, 2 – labai retai patiria (esant ekstremalioms situacijoms), 3 – retai patiria (keletą kartų per metus), 4 – dažnai patiria (ne rečiau kaip kartą per mėnesį) 5 – labai dažnai patiria (kartą per savaitę ir dažniau)</p> <p>Regionas yra nepalankioje geografinėje padėtyje organizacijos atžvilgiu;</p> <p>Paslaugų gavėjų trūkumas;</p> <p>Menkas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, silpni partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis;</p> <p>Silpna organizacijų veiklą reglamentuojančių įstatymų ir teisės aktų bazė; Teisės aktai nepritaikyti darbui ekstremalioje situacijoje;</p> <p>Žemas pragyvenimo lygis regione;</p> <p>Neįgyvendinami strateginiai planai organizacijoje;</p> <p>Negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, organizacijos nelankstumas;</p> <p>Neefektyvi organizacijos veikla (nepasiekiami veiklos tikslai ir rezultatai);</p> <p>Žmogiškųjų išteklių stoka;</p> <p>Darbo resursų stoka (darbo priemonių bei patalpų trūkumas);</p> <p>Žemas personalo kompetencijų lygis (specialiųjų žinių trūkumas);</p> <p>Pasigendama naujų darbo metodų, novatoriškumo, proaktyvumo;</p> <p>Įrašykite kitas grėsmes ir sunkumus, kurias patiria Jūsų organizacija.</p>	<p>Siekiant įveikti sunkumus, organizacijos turėtų aiškiai apibrėžti kiekvieną tęstinį veiklos aspektą bei nustatyti laikinuosius – skubios pagalbos teikimo ir ilgalaikius – atstatymo veiksmus.</p> <p>Organizacijų atsparumo stiprinimui yra svarbus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, partnerių įvairovė. (1.1.2. poskyris). Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo galimybės priklauso ir nuo regiono geografinės lokacijos ypatumų, (6 ir 7 lentelės) pagrindinės problemos, kylančios valdant socialinių paslaugų organizaciją ekstremalios situacijos laikotarpiu: nepakankamas teisinės bazės parengimas, t.y. teisės aktai priderinti darbui įprastoms aplinkybėmis, nepakankamas pačios organizacijos pasirengimas dirbti esant ekstremaliai situacijai šalyje, nesuplanuoti veiksmai ir priemonės, nepakankamas organizacijos lankstumas ir galimybė efektyviai dirbti nuotoliniu būdu, žmogiškųjų išteklių stoka, padidėjęs darbo krūvis, kompetencijų stoka (1.3.1. poskyris). Siekiama nustatyti kokius sunkumus dažniausiai patiria organizacijos ir su kuriais rodikliais (pateiktais atsakymų variantuose) tai labiausiai susiję.</p>	<p>Bailey ir Breslin (2021). Ruiz-Martin ir kt. (2018); Fiksel (2006); Kahn ir kt.(2018); Gečienė (2021b).</p>
---	--	--

<p>10. Kokios priemonės taikomos Jūsų organizacijoje, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus?</p> <p>1 – netaikomos, 2 – labai retai taikomos (esant ekstremalioms situacijoms) 3 – retai taikomos (keletą kartų per metus) 4 – dažnai taikomos (ne rečiau kaip kartą per mėnesį) 5 – labai dažnai taikomos (kartą per savaitę ir dažniau)</p> <p>Prevencinės priemonės ekstremalios situacijos valdymui, naujų veiklos metodų taikymui ir pan; Rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas – ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę, dalijantis patirtimi, žiniomis, priimant sprendimus;</p> <p>Užtikrinta adekvačią organizacijos veiklą (valdant rizikas ekstremaliose situacijose) reglamentuojančių teisės aktų bazė;</p> <p>Užtikrintas finansinis stabilumas kokybiškai organizacijos veiklai įgyvendinti;</p> <p>Tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą; Efektyvus vadovo reagavimas į iššūkius, skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą ir susitelkimą;</p> <p>Parengti ilgalaikiai ir trumpalaikiai planai ekstremalios situacijos įveikimui ir paskirti atsakingi asmenys; Efektyvus rizikų valdymas, atsakomybių pasidalinimo skatinimas; Savalaikis prisitaikymas ir pusiausvyros išlaikymas, užtikrinant veiklos tęstinumą; Organizacijos veiklos optimizavimas - nuolatinis veiklos procesų bei kompetencijų, darbo metodų atnaujinimas, technologijų plėtra ir kt;</p> <p>Adaptuotis padedančios inovacijos naujų technologijų kūrimas ir diegimas, naujovių taikymas, siekis patiems būti inovatoriais savo srityje; Įkvėpanti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį šįpareigojimą;</p> <p>Įrašykite kitas priemones, taikomas Jūsų organizacijoje siekiant įveikti grėsmes ir sunkumus.</p>	<p>Siekiant tinkamai įveikti sunkumus yra taikomi keturi tarpusavyje susiję pasirengimo veiksmai: prevencija, pasiruošimas, įsisavinimas ir reagavimas. (1.1.1. poskyris)</p> <p>Organizacijų atsparumo veiksmų grupės: prevencinės kontrolės priemonės, organizacijų galimybės, naujovių taikymas, ekonominis stabilumas, vadybiniai išteklių, asmeniniai išteklių, organizacijos kultūra. (1.1.2. poskyris). Siekiama nustatyti, kokias priemones ir kaip dažnai organizacijos taiko sunkumams įveikti bei kokios priemonės padeda sustiprinti organizacijų atsparumą ir įveikti sunkumus.</p>	<p>Gerschberger ir kt. (2023); Sanchis ir kt. (2020); Morales ir kt. (2019); Trijū ir kt. (2019); Conz ir Magnani (2020); Suryaningtyas ir kt. (2019).</p>
---	--	--

<p>11. Įvardinkite kokius rezultatus organizacijai suteikė taikytos priemonės (kokie rodikliai pasikeitė, koks taikytų priemonių poveikis organizacijai įveikiant sunkumus, ko padėjo išvengti ekstremalioje situacijoje ir pan.</p>	<p>Kai kurie pokyčiai didina veiklos efektyvumą, o kai kurie gali sumažinti, bet kuriuo atveju ar poveikis yra teigiamas, ar neigiamas jis išlieka matomas, todėl socialinių paslaugų organizacijos turėtų aiškiai apibrėžti atsakomybę už kiekvieną tęstinį veiklos aspektą, nustatyti laikinąsias skubios pagalbos teikimo ir ilgalaikes atstatymo procedūras. (1.3.1. poskyris). Siekiama nustatyti priemones, padedančias įveikti sunkumus ekstremalių situacijų metu bei stiprinti organizacijų atsparumą.</p>	<p>Bailey ir Breslin (2021).</p>
<p>12. Kokie procesai įdiegti Jūsų organizacijoje valdant ekstremalią situaciją? (Galimi keli atsakymų variantai)</p> <p>Organizacijos sukurti visiškai nauji niekur kitur netaikyti procesai;</p> <p>Adaptuoti kitose organizacijose taikyti procesai;</p> <p>Dalis organizacijos sukurtų naujų ir dalis adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų;</p> <p>Savivaldybės ir /ar kontroliuojančių įstaigų rekomenduoti ekstremalios situacijos valdymo procesai;</p> <p>Regione, kuriame randasi organizacija dažniausiai taikomi procesai;</p> <p>Kita - Įrašykite savo atsakymo variantą.</p>	<p>Organizacijų atsparumo stiprinimo galimybės regionuose: bendruomeninis (komandinis) – komandos lankstumas, adaptyvumas, tarpasmeniniai santykiai, mokymasis, dalijimasis žiniomis ir pan; organizacinis – kompleksiniai adaptyvūs elementai, socialiniai procesai, veikla neapibrėžtumo sąlygomis, pasidalijimas patirtimi, organizaciniai procesai, veiksniai, kuriantys organizacijos vertę ilgalaikėje perspektyvoje ir pan; nacionalinis (makro) – šalies pažeidžiamumo bei ekstremalių situacijų padarinių įvertinimas ir prevencija, rinkos ir ekonomikos lygmens atsparumas, kompleksinės sistemos ir tinklai ir pan. (1.3.1. poskyris). Siekiama nustatyti ar ir kiek svarbu valdant ekstremalią situaciją pačios organizacijos diegiami procesai, kiek partnerių ar kitų įstaigų bei kiek tai siejasi su regionu, kuriame veikia organizacija.</p>	<p>Korber ir McNaughton (2018); Colberg (2022); Shepherd ir Williams (2022).</p>
<p>13. Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauja Jūsų organizacija? (Galimi keli atsakymų variantai)</p> <p>Viešojo sektoriaus organizacijos (kontroliuojančios įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir pan.);</p> <p>Socialines paslaugas teikiančios įstaigos; Švietimo - ugdymo įstaigos;</p> <p>Kultūros įstaigos;</p> <p>Nevyriausybines organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.);</p> <p>Privataus sektoriaus organizacijos, verslo sektorius;</p> <p>Kitos regione veikiančios organizacijos – įvardinkite;</p> <p>Kituose regionuose veikiančios organizacijos – įvardinkite.</p>	<p>Tarp reikšmingiausių organizacijų atsparumo veiksmų yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Siekiant įveikti sunkumus, reikalingi neatidėliotini veiksmai, savalaikis informacijos teikimas, žalos įvertinimas, veiksmingas bendradarbiavimas bei išteklių sutelkimas, siekiant apsaugoti organizaciją. (1.1.1. poskyris). Tiek organizaciniame tiek regioniniame lygmenyje reikalingas indėlis įvertinant įvairius sutrikimus ir tęsiant sėkmingą funkcionavimą, svarbu bendradarbiauti su regione esančiomis organizacijomis vykdant pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus, atsižvelgiant į jų esamą apribojimų ribas. (1.3.2. poskyris). Siekiama nustatyti kurių organizacijų partnerystė padeda stiprinti organizacijų atsparumą bei ar yra sąsaja su regionu ir jame veikiančiomis organizacijomis.</p>	<p>Morris ir kt. (2019); Mazzara ir kt. (2023); (Ruiz-Martin ir kt. 2018); Raišienė ir kt. (2019).</p>

<p>14. Įvertinkite, kiek intensyviai Jūsų organizacija stiprindama organizacijos atsparumą bendradarbiauja su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis (Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visai nebendradarbiauja (nėra pasirašyta bendradarbiavimo sutartis); 2 – labai silpnai bendradarbiauja (neorganizuoja susitikimų, bendrų veiklų); 3 – silpnai bendradarbiauja (vyksta susitikimai ir bendros veiklos kartą per metus), 4 – bendradarbiauja (vyksta reguliarius susitikimai, bendros veiklos keletą kartų per metus ir dažniau) 5 – glaudžiai bendradarbiauja (vyksta reguliarius susitikimai, bendros veiklos kartą per mėnesį ir dažniau)</p> <p>Viešojo sektoriaus organizacijos (kontroliuojančios įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir pan.); Socialines paslaugas teikiančios įstaigos; Švietimo - ugdymo įstaigos; Kultūros įstaigos; Nevyriausybinių organizacijos (profesinės sąjungos, asociacijos, vietos bendruomenės ir kt.); Privataus sektoriaus organizacijos, verslo sektorius; Kitos regione veikiančios organizacijos (Jūsų pasirinktas variantas 13 klausime); Kituose regionuose veikiančios organizacijos (Jūsų pasirinktas variantas 13 klausime).</p>	<p>Išorinės aplinkos atsparumo veiksniai – partnerystė ir bendradarbiavimas: ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę ir organizacijų tinklus, susitelkimas, partnerystės proceso efektyvumas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, partnerių įvairovė, bendruomenės įtraukimas, veiksminga komunikacija, tikėjimas bendra sėkme. (1.1.2. poskyris, 2 lentelė).</p> <p>Siekiant įveikti nenumatytus pokyčius ir stiprinti socialinių paslaugų organizacijų atsparumą regione, reikalinga žinių, patirties ir sprendimų priėmimo sąveika, kurioje dalyvauja viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijos. (1.3.1. poskyris). Siekiama nustatyti kiek ir ar tarpinstitucinio bendradarbiavimo intensyvumas padeda įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą, bei nustatyti ar yra sąsajų su regionų socialiniu tvarumu.</p>	<p>Ruiz-Martin ir kt. (2018); Raipa (2013).</p>
<p>15. Kokios veiklos vykdomos kartu su partneriais, Jūsų organizacijai yra svarbiausios (padeda pasiekti veiklos rezultatu) (Įvertinkite kiekvieną atsakymo variantą, pasirenkant vieną iš atsakymų, kur 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu nei nesvarbu 4 – svarbu 5 – labai svarbu)</p> <p>Vykdomi bendri tarptautiniai ir/ar nacionaliniai projektai;</p> <p>Vykdomos bendros veiklos socialinėje srityje; Vykdomos bendros veiklos užimtumo srityje; Vykdomos bendros veiklos švietimo, ugdymo srityje;</p> <p>Vykdomos bendros veiklos sveikatin-gumo srityje;</p> <p>Vykdomos bendros veiklos kultūros ir/ar meno srityje; kitos veiklos, įrašykite.</p>	<p>Veiklos rezultatai priklauso nuo organizacijų elgesio, struktūros ir sąveikos tarp vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos elementų, nes organizacijų atsparumas yra sąveikos procesas, nukreiptas į pozityvius padarinius. Tai yra veiksminga socialinėje aplinkoje, kur organizacijos tarpusavyje susijusios dėl savo sugebėjimo išnaudoti netikėtus iššūkius ir prisitaikyti prie pokyčių (1.1.1. poskyris). Siekiama nustatyti kokios veiklos vykdomos su partneriais padeda įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą.</p>	<p>Lissack ir Letiche (2002).</p>

<p>16. Kaip manote, kuriuo atveju organizacija tampa pažeidžiama? (galimi keli atsakymo variantai)</p> <p>Jei regionas, kuriame ji veikia, yra nepalankioje geografinėje padėtyje;</p> <p>Jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais gamtiniais išteklių;</p> <p>Jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi tvarių ekologinių išteklių naudojimu;</p> <p>Jei regione, kuriame ji veikia, yra patiriami ekonominiai nuosmukiai;</p> <p>Jei regione, kuriame ji veikia, yra nevykdoma socialinių paslaugų plėtra;</p> <p>Jei regionas, kuriame ji veikia, nepasižymi išskirtiniais instituciniais/organizaciniais rodikliais; Kitas variantas, įrašykite.</p>	<p>Sukuriant naujas galimybes yra svarbu analizuoti organizacijos adaptaciją, skirtą sumažinti organizacijos pažeidžiamumą pagal esamą riziką. (1.1.1. poskyris). Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo galimybės priklauso ir nuo regiono geografinės lokacijos ypatumų, palankios geografinė padėtis, išskirtinių gamtinių išteklių, visuomeninių bei institucinių rodiklių, socialinės plėtros galimybių. (1.3.1. poskyris). Siekiama nustatyti organizacijų pažeidžiamumo sąsają su regionų rodikliais, kurie pateikti atsakymų variantuose.</p>	<p>Folke (2006); Fiksel (2006); Kamseu ir kt. (2021); Peltonen-Sainio ir kt. (2019); Tolstykh ir kt. (2020).</p>
<p>17. Jūsų lytis</p> <p>Moteris;</p> <p>Vyras.</p>	<p>Klausimas skirtas respondentų demografinėms charakteristikoms nustatyti. Klausimu siekiama gauti informaciją apie respondento lytį.</p>	<p>Dikčius (2011).</p>
<p>18. Jūsų amžius</p> <p>iki 29 m; 30 – 39; 40 – 49; 50 – 59; 60 ir daugiau.</p>	<p>Klausimas skirtas respondentų demografinėms charakteristikoms nustatyti. Klausimu siekiama gauti informaciją apie respondento amžių.</p>	<p>Dikčius (2011).</p>
<p>19. Jūsų išsilavinimas</p> <p>Aukštasis neuniversitetinis/ Aukštesnysis; Aukštasis universitetinis (bakaluro laipsnis); Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis); Mokslų daktaro laipsnis;</p> <p>Kitas variantas / įrašykite.</p>	<p>Organizacijų atsparumas priklauso nuo organizacijų gebėjimo sutelkti turimus resursus ir kompetencijas, valdyti poreikius ir stiprinti atsparumą. Organizacijos atsparumo stiprinimui yra svarbus žinių ir kompetencijų tobulinimas (1.1.2 poskyris). Klausimas skirtas respondentų demografinėms charakteristikoms nustatyti. Klausimu siekiama gauti informaciją apie respondento išsilavinimą.</p>	<p>Reyers ir kt. (2022); Morales ir kt. (2019); Dikčius (2011).</p>

Faktorinė analizė

	F1	F2	F3	F4	F5
1					
2	0,693532955				
3	0,744069389				
4	0,695844447				
5	0,685951035				
6	0,732212922				
7	0,804451006				
8	0,756974173				
9	0,850892778				
10	0,81419369				
11	0,87318556				
12	0,821282969				
13	0,842094558				
14		0,638233			
15		0,787466			
16		0,85645			
17		0,721413			
18		0,828183			
19		0,799559			
20			0,906652		
21			0,906892		
22				0,696195	
23				0,742799	
24				0,697469	
25				0,770072	
26				0,771307	
27				0,611205	
28					0,437415
29					0,328118
30					0,362057
31					0,621815
32					0,536393
33					0,521202
34					0,767327
35					0,715125
36					0,744251
37					0,583999
38					0,668758
39					0,686358
40					0,657111
41					
42					

AHP prioritetų skaičiuoklė

AHP porinių kriterijų palyginimas

Pasirenkite AHP kriterijų pavadinimus, tam, kad būtų atliekamas palyginimas poromis, siekiant apskaičiuoti prioritetus, naudojant analitinės hierarchijos procesą -AHP.

Įvertinkite visus kriterijus poromis, pasirenkant A arba B AHP kriterijų .

Skalėje nuo 1 iki 9 pažymėkite kiek daugiau pasirinktas kriterijus yra svarbesnis už kitą.

AHP skalė: 1 – vienodos svarbos, 3 – vidutinės svarbos, 5 – didelės svarbos, 7 – labai didelės svarbos, 9 – itin didelės svarbos (2,4,6,8 tarpinės reikšmės).

Baigę spustelėkite „Apskaičiuoti“, kad gautumėte prioritetus.

A	AHP KRITERIJUS	B	AHP KRITERIJUS	Reikšmė	Kiek daugiau?
1	<input checked="" type="radio"/> Technologijų vystymas bei žinių plėtra	<input type="radio"/>	Inovacijos ir proaktyvumas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
2	<input checked="" type="radio"/> Technologijų vystymas bei žinių plėtra	<input type="radio"/>	Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobuli	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
3	<input checked="" type="radio"/> Technologijų vystymas bei žinių plėtra	<input type="radio"/>	Rizikos valdymų standartizuotos procedūros	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
4	<input checked="" type="radio"/> Technologijų vystymas bei žinių plėtra	<input type="radio"/>	Veiklos tęstinumo procesų valdymas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
5	<input checked="" type="radio"/> Technologijų vystymas bei žinių plėtra	<input type="radio"/>	Žinių ir kompetencijų tobulinimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
6	<input checked="" type="radio"/> Technologijų vystymas bei žinių plėtra	<input type="radio"/>	Strateginis planavimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
7	<input checked="" type="radio"/> Technologijų vystymas bei žinių plėtra	<input type="radio"/>	Įgalinanti lyderystė	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
8	<input checked="" type="radio"/> Inovacijos ir proaktyvumas	<input type="radio"/>	Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobuli	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
9	<input checked="" type="radio"/> Inovacijos ir proaktyvumas	<input type="radio"/>	Rizikos valdymų standartizuotos procedūros	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
10	<input checked="" type="radio"/> Inovacijos ir proaktyvumas	<input type="radio"/>	Veiklos tęstinumo procesų valdymas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
11	<input checked="" type="radio"/> Inovacijos ir proaktyvumas	<input type="radio"/>	Žinių ir kompetencijų tobulinimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
12	<input checked="" type="radio"/> Inovacijos ir proaktyvumas	<input type="radio"/>	Strateginis planavimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
13	<input checked="" type="radio"/> Inovacijos ir proaktyvumas	<input type="radio"/>	Įgalinanti lyderystė	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

A AHP KRITERIJUS	B AHP KRITERIJUS	Reikšmė	Kiek daugiau?
14 <input checked="" type="radio"/> Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobuli	<input type="radio"/> Rizikos valdymų standartizuotos procedūros	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
15 <input checked="" type="radio"/> Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobuli	<input type="radio"/> Veiklos tęstinumo procesų valdymas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
16 <input checked="" type="radio"/> Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobuli	<input type="radio"/> Žinių ir kompetencijų tobulinimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
17 <input checked="" type="radio"/> Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobuli	<input type="radio"/> Strateginis planavimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
18 <input checked="" type="radio"/> Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobuli	<input type="radio"/> Įgalinanti lyderystė	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
19 <input checked="" type="radio"/> Rizikos valdymų standartizuotos procedūros	<input type="radio"/> Veiklos tęstinumo procesų valdymas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
20 <input checked="" type="radio"/> Rizikos valdymų standartizuotos procedūros	<input type="radio"/> Žinių ir kompetencijų tobulinimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
21 <input checked="" type="radio"/> Rizikos valdymų standartizuotos procedūros	<input type="radio"/> Strateginis planavimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
22 <input checked="" type="radio"/> Rizikos valdymų standartizuotos procedūros	<input type="radio"/> Įgalinanti lyderystė	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
23 <input checked="" type="radio"/> Veiklos tęstinumo procesų valdymas	<input type="radio"/> Žinių ir kompetencijų tobulinimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
24 <input checked="" type="radio"/> Veiklos tęstinumo procesų valdymas	<input type="radio"/> Strateginis planavimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
25 <input checked="" type="radio"/> Veiklos tęstinumo procesų valdymas	<input type="radio"/> Įgalinanti lyderystė	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
26 <input checked="" type="radio"/> Žinių ir kompetencijų tobulinimas	<input type="radio"/> Strateginis planavimas	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
27 <input checked="" type="radio"/> Žinių ir kompetencijų tobulinimas	<input type="radio"/> Įgalinanti lyderystė	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
28 <input checked="" type="radio"/> Strateginis planavimas	<input type="radio"/> Įgalinanti lyderystė	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

CR = 0% Pradėkite porinį palyginimą

APSKAIČIUOTI

AHP-OS autorius: Klaus D. Goepel, BPMSG.

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Jolita Gečienė

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ
ATSPARUMAS LIETUVOS REGIONŲ
SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2023

Mokslo daktaro disertacija rengta 2019-2023 metais Mykolo Romerio universitete, pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Agota Giedrė Raišienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

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

Pirmininkas:

Prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S003)

Nariai:

prof. dr. Aistė Dromantaitė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S003);

prof. dr. Odeta Merfeldaitė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, edukologija, S007);

prof. dr. Andrius Stasiukynas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S003);

prof. dr. Diana Šaparnienė (Vilniaus universitetas Šiaulių akademija, socialiniai mokslai, vadyba, S003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2023 m. lapkričio 28 d. 11 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2023 m. spalio 27 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius), Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

DISERTACIJOS SANTRAUKA

Tyrimo aktualumas. Organizacijų atsparumas įgyja vis didesnę svarbą organizacijoms veikiant neapibrėžtumų aplinkoje, siekiant prisitaikyti prie netikėtai užklupusių pokyčių ir toliau sėkmingai funkcionuoti. Mokslinėje literatūroje plėtojama tiek atsparumo, tiek tvarumo problematika. Dažniau analizuojami ekonominio atsparumo aspektai, o socialinio tvarumo ir organizacijų atsparumo problematika aptariama rečiau. Pasigendama empiriniais tyrimais pagrįstų rekomendacijų, kaip sustiprinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste. Suprasti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo procesus regiono socialinio tvarumo kontekste svarbu ir dėl to, kad neretai panašiais pajėgumais ir ištekliais pasižyminčios, panašiai vystymosi etape esančios, tomis pačiomis ekonominės aplinkos sąlygomis ir tame pačiame regione veikiančios skirtingos organizacijos, patyrusios krizines situacijas ir susidūrusios su nepalankiais įvykiais, nevienodai sėkmingai įveikia sunkumus ir toliau efektyviai funkcionuoja (Raišienė, Bilan, Smalskys ir Gečienė, 2019). COVID-19 pandemija paralyžiavo daugumą ekonomikos sektorių, paveikė tiek verslo, tiek viešąsias, tiek paslaugų sektoriaus organizacijas. Tačiau didžiausių sukrėtimų patyrė su didesnės rizikos klientais dirbančios, mažiausiu atsparumu pasižyminčios socialines paslaugas teikiančios organizacijos (Shepherd ir Williams, 2022). Mažiausiu atsparumu pasižyminčios organizacijos yra pasmerktos žlugti. Siekiant to išvengti, svarbu nustatyti, kurie atsparumo 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 organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus teoriškai ir praktiškai tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu ir atliepia valstybės mokslinių tyrimų poreikį. Mokslinės diskusijos ir jų metu kylantys klausimai – kodėl vienos organizacijos, patyrusios sunkumus, 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? – pagrindžia temos aktualumą. Tad organizacijų atsparumas tampa ypač svarbiu aspektu siekiant užtikrinti 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 Komisijos komunikatas, 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 pačių organizacijų gebėjimo esant sudėtingoms aplinkybėms išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą, sukurti turimus išteklius ir kompetencijas, valdyti poreikius ir stiprinti atsparumą. Kaip rodo tyrimai, veikdamos vienos 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 įtaką daro ir organizacijų atsparumo stiprinimas, moksliniai tyrimai prisidėtų prie valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ (2012) sumanaus valdymo ir socialinės politikos srities, taip pat prie socialinių paslaugų organizacijų veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo bei Baltojoje knygoje (2017) suminėtų socialinių, ekonominių, demografinių ir kitų iššūkių regionuose įveikos.

Taigi, socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas regionų socialinio tvarumo kontekste yra aktualus tyrimų objektas ir teoriniu, ir praktiniu požiūriais. Todėl šis disertacinis darbas aktualus siekiant nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo priemones regionų socialinio tvarumo kontekste ir sukurti conceptualųjį socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelį.

Mokslinis darbo naujumas ir jo reikšmė

Darbo naujumą atskleidžia tai, kad nagrinėjamo atsparumo veiksnių įtaka siekiant organizacijų atsparumo kaip tyrimo objektas mokslinėje literatūroje yra gana naujas. O analizuojant organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste problema apskritai nuodugniau netyrinėta. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) pažymima, kad šiandieniniame pasaulyje sparčios kaitos kryptys nėra tiksliai prognozuojamos, todėl sudėtinga iš anksto numatyti ir greitai sukurti reikiamas pritaikymo priemones. Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje (Baltoji knyga, 2017) darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 m. 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. Viešųjų paslaugų aplinka taip pat tampa kompleksiškesnė, pokyčiai intensyvėja, ribos tarp politikos sričių nyksta, šiame kontekste pereinama nuo reaktyvaus prie proaktyvaus paslaugų teikimo identifikuojant poreikius ir sudėtingesnes, sunkiau nuspėjamas grėsmes, kad būtų užtikrintas kokybiškas paslaugų teikimas (Andersson ir Koster, 2011). Dėl to socialinės politikos ir viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo bei ilgalaikio tvarumo poreikis auga („Lietuva 2030“, 2012). Ilgalaikio tvarumo siekį pabrėžia Europos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija (2020). Taigi, siekiant ilgalaikio socialinio tvarumo, svarbu stiprinti pažangius socialinius modelius, įgyjant naujų įgūdžių, kurie įgalina valstybinio, privataus ir nevyriausybinio sektorių organizacijas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Disertacijos tyrimai atliekami pastarųjų metų – 2019 m. pasaulį sukrėtusios COVID-19 pandemijos ir

2022 m. karo prieš Ukrainą atveju – įvykių, kurie paveikė šalies regionus ir socialinių paslaugų organizacijas, akivaizdoje.

Pasaulyje atlikti tyrimai disertacijos tema / temos iširtumas – organizacijų atsparumo problemas atskirai analizuojančių mokslinių tyrimų gausu, tačiau Lietuvoje nei socialinis tvarumas, nei socialinių paslaugų organizacijų atsparumas reikšmingesniu moksliniu iširtumu nepasižymi. Organizacijų atsparumo terminas, atsparumo teorinės ir empirinės perspektyvos, atsparumas ir prisitaikymas plačiau analizuojami šių mokslininkų: Holling (1973), Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Holling ir Walker (2002), Sheffi ir Rice (2005), Folke (2006; 2016), Vogus ir Sutcliffe (2007), McManus, Seville, Vargo ir Brunson (2008), Sheffi (2008), Bhamra, Dani ir Burnard (2011), Lengnick-Hall, Beck ir Lengnick-Hall (2011), Zhang ir Liu (2012), Arsovski, Aleksic, Stefanovic ir Tadic (2012), Chandra, Williams, Plough, Stayton, Wells, Horta ir Tang (2013), Lengnick-Hall ir Inocencio-Gray (2013), Sanchis ir Poler (2013), Gilly, Kechidi ir Talbot (2014), Vogus, Rothman, Sutcliffe ir Weick (2014), Tadić, Aleksić, Stefanović ir Arsovski (2014), Seville, Van Opstal ir Vargo (2015), Woods (2015), Folke, Biggs, Norström, Reyers ir Rockström (2016), Brown, Seville ir Vargo (2017), Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd ir Zhao (2017), Burnard, Bhamra ir Tsinopoulos (2018), Duchek (2018; 2020), Burnard ir Bhamra (2019), Morales, Martínez, Gómez, López ir Torres-Argüelles (2019), Gečienė ir Raišienė (2019), Goldschmidt, Paiva ir Irigaray (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), Wided (2022), Bradley ir Alamo-Pastrana (2022), Yu, Yuan, Han, Li ir Li (2022), Gerschberger, Ellis ir Gerschberger (2023) ir kt. Minėtų autorių 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 pateikė 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 kai kurie pagrindiniai atsparumo rodikliai apima suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir pareigas, pavojingus įvykius ir jų pasekmes bei atkūrimo prioritetus. Tyrimais pagrįsti bendri elementai, susiję su sprendimų priėmimu sutrikimo pradžioje, ir paaiškinti procesai, vedantys į atsparumo ugdymą. Atskleisti trys svarbiausi organizacijos gebėjimų ugdymo elementai: specifiniai pažintiniai gebėjimai, elgesio ypatybės ir kontekstinės sąlygos. Atlikti tyrimai identifikavo unikalias darbo kryptis, susijusias su krizių valdymu, paaiškino krizės ir atsparumo sąveiką kaip dinamišką procesą, nustatė esminį strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo ir krizių valdymo ryšį.

Tyrimus minėti autoriai atliko verslo įmonėse, NVO, ekologinėse, technologinėse, gamybinėse, inžinerinėse ir ekonominėse sistemose. O socialinių paslaugų organizacijų atsparumas nebuvo tirtas, taigi mokslinių duomenų analizėje lieka žinių apie socialinių paslaugų organizacijų atsparumą spraga.

Susidomėjimas socialinio tvarumo tema regionuose yra augantis, šio fenomeno teorines ir empirines perspektyvas analizuoja daug autorių: Swanstrom (2008), Ramos (2009), Bristow (2010), Ramos ir Caeiro (2010), Clark, Huang ir Walsh (2010), Bristow ir Healy (2014), Liu, Mooney, Hull, Davis, Gaskell, Hertel, Lubchenco, Seto, Gleick, Kremen ir Li (2015), McCann ir Ortega-Argilés (2015), Martin, Sunley, Gardiner ir Tyler (2016), Boschma (2015; 2017), Eizenberg ir Jabareen (2017), Storper (2018), Dawley, MacKinnon ir Pollock (2019), Giannakis ir Bruggeman (2020), McCann (2020), Tolstykh, Gamidullaeva, Shmeleva, Woźniak ir Vasin (2020), Korhonen, Koskivaara, Makkonen, Yakusheva ir Malkamäki (2021), Gečienė (2021b), Zekan, Weismayer, Gunter, Schuh ir Sedlacek (2022), Grybauskas, Stefanini ir Ghobakhloo (2022), Grum ir Grum (2023), Zhou, Wang, Yu (2023), Serbanica ir Constantin (2023) ir kt. Minėtų autorių tyrimais nustatyta, kad regioninės plėtros politikoje ir toliau vyrauja siauras konkurencingumo diskursas, kuris turi 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 turi žmogiškojo faktoriaus vaidmuo, gamtos išteklių, pažangios technologijos. Tyrimais nustatytas ekologijos inovacijų ir regioninio tvarumo ryšys, atskleista socialinių ir ekonominių bei aplinkos ryšių svarba kuriant socialinio tvarumo sprendimus.

Kaip rodo minėtų autorių pateiktos išvalgos, trūksta teorinių žinių ir empirinių tyrimų, analizuojančių socialinį tvarumą Lietuvos regionuose. Tyrimai socialinio tvarumo tema atlikti įvairiose pasaulio šalyse įvairiu laikotarpiu, tačiau pasigendama mokslinių tyrimų, pastarųjų metų pasaulinių nelaimių, COVID-19 pandemijos ir karo Ukrainoje, kontekste.

Sisteminį požiūrį apie tvarumą ir atsparumą bei struktūrinius regioninių organizacijų pokyčius nagrinėjo Fiksel (2006), Beck (2009); Olsson, Galaz ir Boonstra (2014), Jauhiainen (2014), Fiksel, Polyviou, Croxton ir Pettit (2015), Elmqvist, Andersson, Frantzeskaki, McPhearson, Olsson, Gaffney, Takeuchi ir Folke (2019), Balugani, Butturi, Chevers, Parker ir Rimini (2020), Gečienė (2020), Ivanov (2022), Reyers ir kt. (2022), Carissimi, Creazza, Colicchia (2023) ir kt. Minėti autoriai nustatė, kad ir tvarumas, ir atsparumas sutelkia dėmesį į didelius, išsamius ir konkrečius tikslus, kurie pasiekiami laikantis strategijų. Jie identifiko, 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 ekonomiką, socialinę ir aplinkosauginę veiksmingumą, o atsparumas vertinamas kaip organizacijos gebėjimas pasirošti 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 pastebėta, kad mokslinėje literatūroje autoriai atkreipia dėmesį į tokias organizacijų atsparumo problemas: kokiomis priemonėmis stiprinamas organizacijų atsparumas, kokia yra organizacijų planavimo sistema siekiant atsparumo, kokia yra socialinės atsakomybės svarba organizacijų atsparumui, koks yra organizacijos kultūros poveikis atsparumui, kokios yra organizacinių pokyčių teorijos, kokios organizacijų atsparumo perspektyvos, kaip informacinių ir ryšių technologijų panaudojimas daro įtaką organizacijų atsparumui, kokios yra organizacijų strategijos, kokia organizacijų įvairovė, kaip valdomi organizacijos veiklos procesai, koks yra regioninio tvarumo supratimas, koks regionų strateginis valdymas, kokia regionų tvarumo prasmė atskirose srityse, kokios regioninės ekonomikos plėtros teorijos, kokie regionų ekonomikos pritaikomumo skirtumai, kaip vertinamas Lietuvos regionų ekonominis dinamiškumas, koks Lietuvos regionų netolygus ekonominis augimas ir jį lemiančios priežastys, kokios Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys, kaip vertinamas regionų patrauklumas ir darnus vystymasis ir kt. Vis dėlto tyrimų, nagrinėjančių socialinių paslaugų organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, nepavyko aptikti, atlikti tyrimai atskleidžia atsparumo ir tvarumo sąvokas, tačiau trūksta tyrimų, kurie sutelktų dėmesį į sudėtingą organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konceptą ir atskleistų socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimą Lietuvos regionuose.

Mokslinė problema formuluojama klausimu: kaip užtikrinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, esant ekstremalioms situacijoms ir nenumatytiems atvejams šalyje?

Disertacijos objektas – socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimas Lietuvos regionuose.

Tikslas – atlikus organizacijų atsparumo teorinę analizę regionų socialinio tvarumo kontekste ir išnagrinėjus empirinių tyrimų rezultatus, suformuoti konceptualųjį socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo modelį.

Sprendžiami uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijų atsparumo teorines charakteristikas, nustatant atsparumui įtaką darančius veiksnius.
2. Atskleisti regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius.
3. Identifikuoti svarbiausius socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksnius ir atskleisti organizacijų atsparumui įtaką darančius faktorius Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.
4. Remiantis teorine analize ir empirinių tyrimų rezultatais, parengti organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualųjį modelį.

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

socialinio tvarumo kontekste.

Sprendžiant disertacijos uždavinius atliekami empiriniai tyrimai tokiais etapais: 1) sudaroma tyrimo metodologija, formuluojami tyrimo tikslai ir uždaviniai, atliekamas pilotinis tyrimas – socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų apklausa, siekiant nustatyti svarbiausius organizacijų atsparumo veiksnius; 2) remiantis pilotinio tyrimo rezultatais atliekamas kokybinis tyrimas analitinio hierarchinio proceso (AHP) metodu – ekspertai lygina vertinamus organizacijų atsparumo veiksnius ir nustato, kuris yra svarbesnis už kitą dviem ekstremalios situacijos atvejais: a) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus; b) turint mintyje karo prieš Ukrainą situacijos keliamą potencialią riziką Lietuvos regionams. Prieš atliekant kiekybinį tyrimą atliekamas bandomasis tyrimas, kuriuo patikrinama tyrimo metodika, įvertinamas klausimyno patikimumas bei validumas ir pakoregavus klausimyną atliekamas kiekybinis tyrimas, apklausa internetu, tyrimu matuojamas organizacijų atsparumas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose; 3) atliekama kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenų analizė; 4) atliekama regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinė analizė; 5) apibendrinami tyrimų rezultatai, suformuluojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos.

Empirinio tyrimo metu gautiems rezultatams analizuoti taikomi daugjamačiai statistiniai metodai – aprašomoji statistika (absoliutūs ir procentiniai dažniai, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai), tiriamoji faktorinė analizė, koreliacinė analizė, patikimumo analizė (Cronbach o alpha).

Teorinių ir empirinių tyrimų pagrindu sukuriamas konceptualusis socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis.

Ginamieji disertacijos teiginiai:

1. Siekiant įveikti sunkumus ekstremalių situacijų metu, socialinių paslaugų organizacijoms yra svarbu planuoti veiklą, laiku prisitaikyti prie ekstremalios situacijos sukeltų sunkumų ir užtikrinti organizacijos atsparumą, kuriam įtaką daro organizacijų atsparumo veiksniai: rizikos valdymas, strateginis planavimas, kompetencijų tobulinimas, įgalinanti lyderystė.
2. Organizacijoms sudėtinga įveikti sunkumus ir stiprinti atsparumą, jei regione, kuriame veikia organizacija, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, neplėtojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Kiekybinio tyrimo hipotezės

1. Organizacijų atsparumas yra susijęs su regionų socialiniu tvarumu – didėjant socialinių paslaugų organizacijų atsparumui, didėja ir regionų socialinis tvarumas.
2. Užtikrinti organizacijų atsparumą ir įveikti sunkumus padeda tarpinstitucinis bendradarbiavimas – stiprėjant tarpinstituciniam bendradarbiavimui, stiprėja organizacijų atsparumas.
3. Organizacijų dydis ir tipas daro skirtingą įtaką organizacijų pasirengimui įveikti ekstremalias situacijas ir užtikrinti atsparumą.

Darbo struktūra

Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Įvade pagrindžiama tiriamoji problema, apibrėžiamas darbo aktualumas, tikslas, uždaviniai, darbo naujumas ir jo reikšmė bei temos iširtumas, pateikiami ginamieji disertacijos teiginiai, kiekybinio tyrimo hipotezės ir mokslinio tyrimo metodai.

Pirmojoje darbo dalyje atliekama organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo konstruktyvų teorinė analizė, aprašomi disertacijos tema Lietuvoje ir užsienyje atlikti moksliniai tyrimai, atskleidžiama nagrinėjamos temos problematika.

Antrojoje dalyje pateikiama darbo metodologija, atskleidžiamos tyrimo metodologinės prielaidos, pristatomas socialinių paslaugų organizacijų atsparumo regionų socialinio tvarumo kontekste empirinio tyrimo instrumentarijus.

Trečiojoje dalyje pristatomi gautieji tyrimų rezultatai ir jų apibendrinimas. Pateikiamas konceptualusis socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis.

Disertacijos santraukoje apibrėžiama disertacijoje nagrinėjama mokslinė problema, išdėstomi mokslinio darbo tikslai ir uždaviniai, atskleidžiamas darbo mokslinis naujumas, pateikiama tyrimų metodika, svarbiausi rezultatai ir jais pagrįstos išvados.

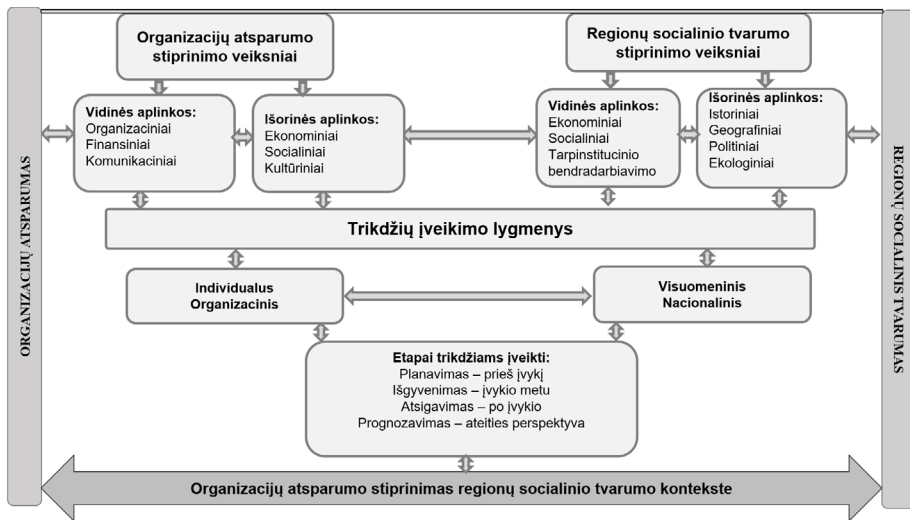
TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS

Pirmojoje disertacinio darbo dalyje atskleista, kad esminės organizacijų atsparumo charakteristikos yra reagavimas, planavimas, prisitaikymas, įveika ir tęstinumas. Šiais požymiais pasižyminčių organizacijų atsparumą veikia asmeniniai ir organizaciniai, vidiniai ir išoriniai elementai. Organizacijų atsparumui užtikrinti nustatytos pagrindinės atsparumo veiksnių sritys, išskirta vienuolika veiksnių grupių, galinčių padėti organizacijoms geriau suvokti ir tinkamai pasirengti nenumatytiems išorės pokyčiams išitikus sukrėtimams, taip pat tikslingai pasirinkti priemones, skirtas sunkumams įveikti.

Mokslinių tyrimų analizės pagrindu nustatyta, kad regionų socialiniam tvarumui užtikrinti yra 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 organizacijos gali būti susietos su prisitaikymo ir prieinamumo kompromisu, nes regionai turi stiprią istorinę ir geografinę priklausomybę. Teoriniu pagrindu identifikuoti rodikliai, svarbūs vertinant regionų socialinį tvarumą, nustatyta, kad yra penkios rodiklių grupės: socialinės, ekonominės, ekologinės-energetinės, institucinės-organizacinės ir demografinės, kuriomis remiantis suteikiama galimybė regionams įveikti nepageidaujamus įvykius, išlaikyti stabilią būseną ir užtikrinti tvarumą. Nors kaip įrankis tvarumui užtikrinti nustatyti rodikliai, atskleista, kad nėra bendros regionų socialinio tvarumo vertinimo metodikos, kuri galėtų būti įgyvendinta regioninės politikos formuotojų – į tai atsižvelgiama atliekant empirinį tyrimą.

Išanalizavus teorinius požiūrius į organizacijų atsparumą ir regionų socialinį tvarumą, paaiškėjo, kad tiek organizacijų atsparumą, tiek regionų socialinį tvarumą veikia vidinės ir išorinės aplinkos faktoriai. Taigi, remiantis moksliniais tyrimais, konstruojamas teorinis socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo modelis (1 pav.).

Sudarant modelį, remiamasi mokslinio modeliavimo metodu. Modelis pateikiamas kaip vaizdas, nurodantis esmines sistemos dalis ir šių dalių ryšius, kurie reikšmingi nagrinėjamai problemai spręsti (Guogis, 2002). Sudaromas modelis atspindi pagrindines socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo dedamąsias regionų socialinio tvarumo kontekste.



1 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Teoriniame socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelyje išryškėja veiksniai, stiprinantys organizacijų atsparumą ir regionų socialinį tvarumą. Išorinės aplinkos organizacijų 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 organizacijų atsparumą, tiek regionų socialinį tvarumą. Vis dėlto modelyje išskirti elementai sudaro tik apibendrintą organizacijų atsparumo stiprinimo regionų socialinio tvarumo kontekste paveikslą ir neatskleidžia pagrindinių priemonių bei veiksmų, turinčių reikšmės sunkumams įveikti ir organizacijų atsparumui stiprinti.

Teorinio modelio pagrindu konstruojamas empirinis tyrimas, kurio rezultatai leidžia modelį papildyti naujais elementais, aktualiais socialinių paslaugų organizacijoms išgyvenus ekstremalių situacijų laikotarpį.

METODOLOGINĖS DALIES APŽVALGA

Tyrimo laukas. Teorinėje dalyje atskleista, kad ekstremali situacija ir sukrėtimai skirtingai paveikė Lietuvos regionus dėl jų specifiškumo, jų socialinį tvarumą ir juose veikiančių organizacijų veiklą. Vienos iš pažeidžiamiausių tapo socialinių paslaugų organizacijos, 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). Kitas iššūkis socialinių paslaugų organizacijoms – tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Skirtingi požiūriai neleidžia įvairių įstaigų specialistams atrasti bendras vertybines pozicijas, kurios vienytų jų veiklą (Večkienė, Budėjienė, Ražanauskienė, Ramanauskienė ir Valiulis, 2013). Organizacijos susiduria ir su deinstitutionalizacija – procesu, apimančiu aukštos kokybės individualizuotas paslaugas bendruomenėje, įskaitant ir socialines paslaugas. Deinstitutionalizacija vykdoma siekiant užkirsti kelią institucionalizacijai (European Expert Group, 2012). Socialinių paslaugų organizacijoms teko įveikti didžiulius sunkumus dėl COVID-19 pandemijos sukeltos ekstremalios situacijos visame pasaulyje. Sunkumų ne tik organizacijos, bet ir regionai patyrė dėl Rusijos invazijos į Ukrainą. Ši situacija paveikė socialinių paslaugų organizacijų klientus, jie susiduria su nerimu, keičiančiu gyvenimo rutiną ir gyvenimo būdą. Taigi, ekstremali situacija daro įtaką socialinių paslaugų organizacijų veiklai ir regionų socialiniam tvarumui. Atsižvelgiant į čia išvardytus socialinių paslaugų organizacijų sunkumus, galima daryti prielaidą, kad šioms organizacijoms sudėtinga išlaikyti atsparumą, todėl šiame disertaciniame darbe pristatomi organizacijų atsparumo tyrimai socialinių paslaugų organizacijose.

Empirinis tyrimas konstruojamas postmodernistiniu požiūriu, kurio filosofija remiasi atvirumo pokyčiams koncepcija (Hatch, 2018). Postmodernizme žinojimas nėra pastovus ir paradigma kinta nuo žvilgsnio iš vidaus į išorę (Valantiejus, 2003). Tai siejasi ir su disertacinio darbo teoriniame modelyje atspindėta vidinių ir išorinių požymių įtaka organizacijų atsparumui ir regionų socialiniam tvarumui. Postmodernizmo filosofijai turi įtakos pragmatizmo paradigma, kuri atsiriboja nuo abstrakcijų ir remiasi ne realizmo metafiziniais postulatais, o faktais ir veiksmis, formuoja praktines žinias, susijusias su asmenine patirtimi (Shaw, Connelly ir Zecevic, 2010). Pragmatizmo nuostata suteikia supratimą, kad visos pasaulio žinios yra unikalios ir socialiai pasidalijamos (Powell, 2019). Laikydamasis pragmatizmo nuostatos empiriniame tyrime, tyrėjas turi laisvę pasirinkti tuos tyrimo metodus, kurie, taikant skirtingus požiūrius tyrimo problemai suprasti, 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 konfliktui tarp egzistuojančių paradigmų spręsti.

Mišraus tyrimo metodai taikomi tada, kai tiriamas menkai nagrinėtas reiškinys (Morgan, 2014).

Taigi, šiame darbe taikoma mišrių metodų prieiga, kuri remiasi postmodernizmo ir pragmatizmo filosofinėmis paradigmomis, akcentuojančiomis organizacijų veiklą ir asmeninę patirtį socialiai sąlygotame kontekste. Empirinis tyrimas grindžiamas sisteminio požiūrio nuostata, kad tyrimo tikslai gali būti pasiekti ir problema atskleista kokybiniais ir kiekybiniais tyrimų metodais (Aarons, Fettes, Sommerfeld ir Palinkas, 2012). Kitaip tariant, naudojami ir kokybinių, ir kiekybinių tyrimų metodai, apimantys duomenų rinkimą ir analizę abiejų metodų viename tyrime (Fetters, Curry ir Creswell, 2013). Toks mišrus duomenų rinkimo metodas neutralizuoja silpnus, pavienių tyrimo metodų aspektus ir leidžia išvengti pavienių metodų trūkumų, surinkti įvairiapusiųs duomenis, pagrįsti tyrimo rezultatus iš skirtingų duomenų šaltinių (Mingers, 2001). Empiriniam tyrimui atlikti pasirenkamas lygiagrečiai vykstančių mišrių tyrimo metodų dizainas, kuriuo, 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 buvo renkami toje pačioje tyrimo stadijoje, vėliau atliktų tyrimų rezultatai atskirai analizuojami ir interpretuojami. Disertaciniame darbe siekiama, kad tyrimų metodai netaptų tik duomenų kaupimo instrumentu, o realiai pasitarnautų vertinant socialinių paslaugų organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste.

Kuriant tyrimo metodologiją atsižvelgiama ir į šioje disertacijoje keliamą **mokslinę problemą**, kuri formuluojama klausimu – kaip užtikrinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, esant ekstremalioms situacijoms ir nenumatytiems atvejams šalyje?

Empiriniu tyrimu siekiama – nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausius veiksnius esant ekstremaliai situacijai ir atskleisti esmines organizacijų atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

Tyrimo etika

Atliekant empirinius tyrimus svarbu yra atsižvelgti į tyrimo etiką (Brinkmann ir Kvale, 2017). Šio darbo tyrimuose apklausa vykdoma vadovaujantis teisingumo, objektyvumo, pagarbos, geranoriškumo, konfidencialumo ir anonimiškumo kriterijais (Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018). Atliekant 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, nenuitylintų, kurie prieštarauja tyrimo hipotezei ir išvadoms;

- mokslinis tyrimas, grindžiamas savanoriškumo principu, atliekamas nežeminant žmogaus orumo ir laikantis pagrindinių žmogaus teisių. Organizacijose, kuriose vykdomas tyrimas, gaunamas jų vadovų ir tyrimų dalyvių sutikimas dalyvauti tyrime;
- tyrimo metu 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 supažindinti, kad, pasibaigus tyrimui ir apibendrinus gautus duomenis, jų pageidavimu, bus pateikti gauti atlikto tyrimo rezultatai.

Tyrimo organizavimas. Mokslinėje literatūroje pristatomas platus tyrimo proceso skirstymo į etapus būdų pasirinkimas. Šio disertacinio darbo tyrimo eigai pasirinktas Bryman (2011) pasiūlytas tyrimo organizavimo procesas, kuris skirstomas į penkis etapus (2 pav.).

I ETAPAS Tyrimo projektavimas - parengiamasis etapas

Formuluojamos teorinės išvalgos, atliekamas empirinio tyrimo metodų identifikavimas, formuluojami tyrimo tikslai.

Sudaroma tyrimo metodologija. Kokybiniam tyrimui parenkamas AHP metodas, parengiamas AHP frankis ekspertų vertinimui. Kiekybiniam tyrimui parenkamas anketinės apklausos metodas, sudaromas klausimynas.

Atliekamas **pilotinis tyrimas** – socialinių paslaugų organizacijų vadovų apklausa. Nustatomi svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumą

II ETAPAS Tyrimo eiga - duomenų rinkimas

Kokybinis tyrimas atliekamas AHP metodu. Remdamesi pilotinio tyrimo rezultatais ekspertai lygina organizacijų atsparumo veiksnius, nustato kuris yra svarbesnis už kitą dviem ekstremalios situacijos atvejais: 1) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus; 2) turint mintyje Karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus.

Bandomasis kiekybinis tyrimas – patikrinama tyrimo metodika, įvertinamas klausimyno patikimumas bei validumas. Pagal gautus rezultatus koreguojami klausimai.

Kiekybinis tyrimas – atliekama anketinė apklausa, tyrimu matuojamas organizacijų atsparumas socialinio sektoriaus organizacijose.

III ETAPAS Tyrimo rezultatų analizavimas

Atliekama gautų tyrimo duomenų 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.

IV ETAPAS Tyrimo rezultatų lyginimas

Tyrimų rezultatai palyginami su socialinio tvarumo rodikliais regionuose. Atliekama regionų socialinio tvarumo rodiklių statistinė analizė. Statistiniai duomenys renkami remiantis oficialiosios statistikos duomenimis.

V ETAPAS Tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvados

Apibendrinami tyrimo rezultatai ir suformuluojamos išvados, kurios iliustruojamos konceptualiuoju modeliu.

2 paveikslas. Empirinio tyrimo organizavimo etapai

Saltinis: sudaryta autorės pagal Bryman, 2011

2 paveiksle matyti, kad tyrimas apima kertinius tyrimo atlikimo etapus. Pirmajame etape formuluojamos teorinės išvalgos, identifikuojami tyrimo metodai, formuluojami tyrimo tikslai. Sudaroma tyrimo metodologija, parenkami tyrimo metodai (kokybiniam tyrimui – AHP metodas, kiekybiniam tyrimui – anketinė apklausa). Atliekamas pilotinis tyrimas anketinės apklausos būdu, nustatomi svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai. Antrajame etape pilotinio tyrimo pagrindu AHP metodu atliekamas kokybinis tyrimas. Šiuo tyrimu ekspertai lygina organizacijų atsparumo veiksnius, nustato, kuris iš jų svarbesnis dviem ekstremalios situacijos atvejais: 1) turint mintyje COVID-19 pandemijos sukeltus sunkumus, 2) turint mintyje karo prieš Ukrainą situacijos sukeltus sunkumus. Lygiagrečiai atliekamas bandomasis tyrimas, kuriuo patikrinama tyrimo metodika, įvertinamas kiekybinio tyrimo klausimyno patikimumas ir validumas. Pagal gautus rezultatus koreguojami klausimai ir anketinės apklausos būdu atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriuo matuojamas organizacijų atsparumas socialinėse organizacijose 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 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.

Rengiant disertacinį darbą atliktas **pilotinis** tyrimas, šio tyrimo kiekybiniais rodikliais nustatyti svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumui. Informacija apie tyrimą pateikta šio disertacinio darbo 1.1.2 poskyryje. Pilotinio tyrimo pagrindu nuo 2022 m. vasario 15 d. iki 2022 m. rugsėjo 9 d. atliktas disertacinio darbo **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 klausimą, įvertinti, kiek laiko ir išteklių reikės norint atlikti tyrimą. Nuo 2022 m. balandžio 20 d. iki rugsėjo 12 d. atliktas disertacinio darbo **kiekybinis tyrimas** – anketinė apklausa.

Tyrimo procedūrų pagrindimas

Teorinėje disertacinio darbo dalyje nustatyta, kad organizacijoms veikiant ekstremalių situacijų metu kyla pavojus jų atsparumui. Todėl empiriniu tyrimu siekiama išsiaiškinti svarbiausius organizacijų atsparumo veiksnius, padedančius socialinių paslaugų organizacijoms stiprinti atsparumą. Kadangi konstruktyvų prasmės ir interpretacijas kiekybiškai sudėtinga išnagrinėti, atliekamas **kokybinis tyrimas**, kuris leidžia kontekstualiai suvokti priežasties ir pasekmės procesus, atskleisti, kaip vieni įvykiai veikia kitus (Fossey, Harvey, McDermott ir Davidson, 2002). Siekiant įvertinti pilotinio tyrimo metu nustatytus organizacijų atsparumo veiksnius, organizacijoms veikiant ekstremalių situacijų atvejais, tyrimui pasitelkiami ekspertai. Viena vertus,

atliekant ekspertinius vertinimus, galima ne tik suranguoti kriterijus pagal jų reikšmingumą sąveikos objektui, įvertinant, kiek vienas kriterijus reikšmingesnis už kitą atliekamo tyrimo kontekste (Creswell, Clark, 2017). Kita vertus, atsiveria galimybės tiriamuosius reiškinius palyginti ne tik pagal jų veiklą atspindinčius kokybinius rodiklius, bet ir pagal ekspertų suteiktą vertę (Teddlie ir Tashakkori, 2003). Siekiant nustatyti, kurie socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai yra patys svarbiausi organizacijoms veikiant ekstremalios situacijos metu ir surikiuoti juos pagal svarbą, pasirenkamas daugiakriterinis 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 metodo pasirinkimas leidžia įvertinti skirtingų atsparumo veiksnių, kuriuos sudėtinga išmatuoti kiekybiškai, įtaką kitam, sudėtingesniajam procesui, tokiam kaip organizacijų atsparumas, socialinėje, vadybos ir ekonomikos srityse (Yan, Claudia ir Christopher, 2020). AHP remiasi santykinio matavimo teorija, pagal kurią lyginamojoje sistemoje kriterijų reikšmės ir svoris gali būti nustatomi pagal ekspertų kompetencijas ir praktinį patyrimą (Saaty, 2004). Pasitelkus AHP metodą, disertacinio darbo tyrime nustatomas kiekvieno organizacijų atsparumo veiksnio reikšmingumas, ir tai naudojama reikšmingų ir ne tokių reikšmingų veiksnių sąsajai identifikuoti, kai formuojami kiekybiniai indeksai. AHP šio darbo empiriniam tyrimui yra svarbus, šiuo metodu galima išmatuoti ir sintezuoti daugybę veiksnių hierarchijoje (Forman ir Gass, 2021).

Remiantis disertacijos teorine dalimi, kurioje buvo nustatyti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai ir kurios įžvalgos pasitelkiamos tyrimo klausimams formuluoti ir hipotezėms kelti, atliekamas **kiekybinis tyrimas**. Tyrimu matuojamas organizacijų atsparumas socialinių paslaugų organizacijose, kurios veiklą vykdo Lietuvos regionuose. Šiam tyrimui sudaromas klausimynas ir atliekama anketinė apklausa, siekiant surinkti reikiamą informaciją ir apklausti socialines paslaugas teikiančių bei Lietuvos regionuose veikiančių organizacijų atstovus.

Imties charakteristikų pristatymas

Atliekant **kokybinį tyrimą**, apklausti visi ekspertai, atitikę ekspertų atrankos kriterijus, nurodytus disertacinio darbo 2.4 poskyryje. Tyrimo vykdymo metu Lietuvoje buvo 11 asmenų, atitinkančių ekspertų atrankos kriterijus. Visi jie dalyvavo tyrimo. Kiekvienas ekspertas turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, vadovauja socialinių paslaugų organizacijai, 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. Ekspertai buvo supažindinti su disertacijos

tema, pagrindinėmis sampratomis, disertacinio tyrimo tikslu, AHP metodo samprata ir taikymu.

Kiekybiniame tyrime respondentų pasirinkimo esminis kriterijus – socialinių paslaugų organizacijų vadovai, vadovų pavaduotojai, padalinių vadovai – asmenys, kurie priima sprendimus ir yra įtraukiami į sprendimų priėmimą. Imčiai sudaryti yra žinomas populiacijos dydis – 496 socialines paslaugas teikiančių organizacijų sprendimus priimančios asmenys. Tyrimui atlikti pasirenkamas tikimybinės imties sudarymo metodas, kuriame kiekvienas populiacijos narys turi vienodą tikimybę būti įtrauktas į imtį. Imties dydis nustatomas remiantis moksliniuose tyrimuose naudojama formule imties dydžiui nustatyti (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014):

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

n – imties dydis,

t – koeficientas, priklausantis nuo patikimumo reikšmės (95 proc. patikimumo lygmuo, t = 1,96),

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

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

N – populiacijos dydis (496).

Šio tyrimo imties skaičiavimas pagal formulę:

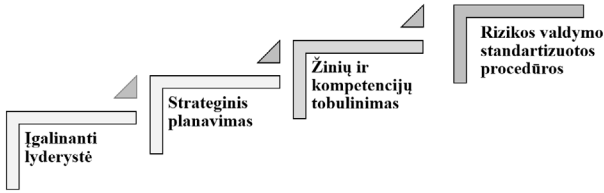
$$n = \frac{1,962 * 496 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,052 * 496 + 1,962 * 0,5 * (1 - 0,5)} = 216,48718 \approx 217$$

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. Tyrimui aktualios populiacijos dydis siejamas su imties dydžiu, kuris reikalingas kiekybinio tyrimo reprezentatyvumui ir norimam tikslumui užtikrinti. Kai populiacijos dydis yra žinomas, šio dydžio įtraukimas į imties tūrio apskaičiavimo formulę daro įtaką imties tūriui (Tidikis, 2003). Disertacinio darbo tyrime visiškai užtikrintas patikimumas, nes imties tūris yra didesnis nei 217 respondentų – tyrime dalyvavo **355 respondentai**, iš jų 312 moterų ir 43 vyrai.

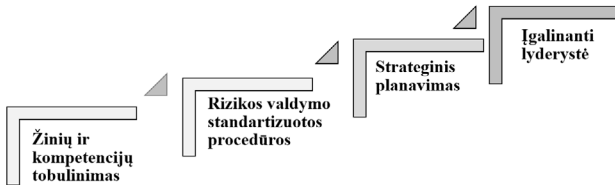
Kokybinio tyrimo rezultatai

Atlikus tyrimą nustatyta, jog svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai, padedantys socialinių paslaugų organizacijoms stiprinti organizacijų atsparumą, yra rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas grafiškai pavaizduotas (3 pav.).

Svarbiausi organizacijos atsparumą lemiantys veiksniai
1 - COVID-19 pandemijos sukeltų sunkumų atveju:



Svarbiausi organizacijos atsparumą lemiantys veiksniai
2 - Karo prieš Ukrainą situacijos sukeltų sunkumų atveju:



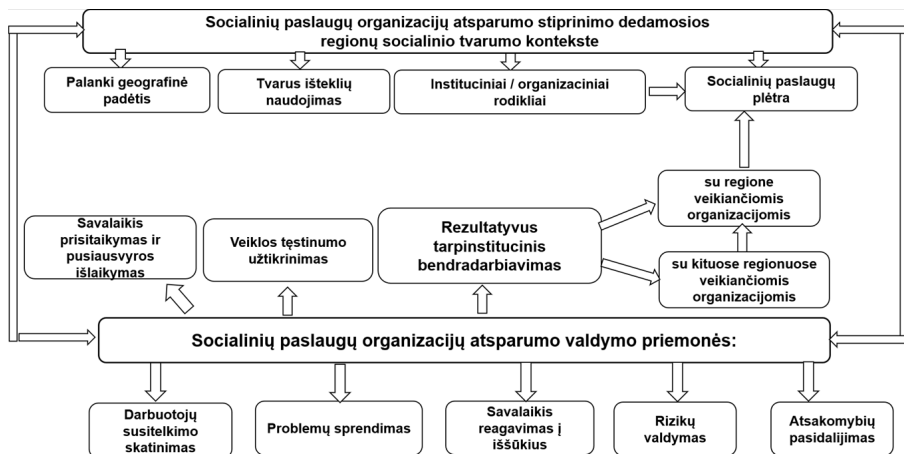
3 paveikslas. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima teigti, kad tyrimo duomenys siejasi su disertacijos teoriniais radiniais, kur prie vidinės aplinkos organizacijų atsparumo veiksnių priskiriami kompetencijų tobulinimo, strateginio planavimo, įgalinančios lyderystės, o prie išorinių – efektyvaus rizikos valdymo veiksniai. Tyrimo rezultatai parodė, kad ekstremaliųjų situacijų atveju yra svarbu tinkamai pasirengti sunkumams strategiškai planuojant, tobulinant personalo kompetencijas ir taikant lyderystės metodus, padedančius efektyviai valdyti rizikas.

Kiekybinio tyrimo rezultatai

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijoms, siekiančioms išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, svarbu taikyti atsparumo valdymo priemones ir procesus. Būtina laiku prisitaikyti prie pokyčių ir išlaikyti veiklos procesų pusiausvyrą užtikrinant veiklos tęstinumą. Kuo dažniau organizacija taiko įvairias priemones, tuo rečiau ji patiria įvairių grėsmių ir sunkumų, o tai daro įtaką atsparumo užtikrinimui. Nustatyta, kad organizacijose turi būti skatinamas darbuotojų susitelkimas į problemų sprendimą, vadovas turi laiku ir tinkamai reaguoti į iššūkius, valdyti rizikas ir dalytis atsakomybe. Tyrimu nustatyta, kad organizacijų atsparumui svarbus rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Šie rezultatų rodikliai siejasi su regionų socialinio tvarumo rodikliais, nes regione, kuriame organizacija vykdo veiklą, svarbi socialinių paslaugų plėtra, instituciniai / organizaciniai rodikliai, tvarus išteklių naudojimas ir palanki geografinė padėtis. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas grafiškai pavaizduotas 4 pav.



4 paveikslas. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip pavaizduota 4 pav., tyrimas atskleidė socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo dedamąsias ir stiprinimui svarbias valdymo priemones regionų socialinio tvarumo kontekste.

Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas, mokslinė diskusija

Atsižvelgiant į iki šiol atliktų tyrimų ribotumą, disertaciniame darbe atliekami empiriniai tyrimai, siekiant nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausius veiksnius esant ekstremaliai situacijai ir atskleisti esmines organizacijų atsparumo stiprinimo priemones Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Vieni autoriai (Sheffi, 2008; Foster ir Barnes, 2012; Reyers ir kt., 2022) pažymi, kad socialinio tvarumo prielaidos atsiranda organizacijose, o kiti (Duchek, 2020; Colberg, 2022) teigia, kad organizacijų atsparumą svarbu stiprinti išorinės aplinkos kontekste. Roostaie ir kt. (2019) regionų tvarumą sieja su neigiamo poveikio aplinkai mažinimu.

Mokslinėje literatūroje stokojama gilesnės organizacijų atsparumo veiksnių analizės, o apie socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksnius apskritai nėra diskutuojama. Šio disertacinio darbo tyrimo ekspertų vertinimu, socialinių paslaugų organizacijų atsparumą ekstremalių situacijų, tokių kaip COVID-19 laikotarpis ir karas prieš Ukrainą, atveju lemia svarbiausi organizacijų atsparumo veiksniai: rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas ir įgalinanti lyderystė. Socialinių paslaugų organizacijoms šie veiksniai gali padėti išvengti sunkumų ir užtikrinti organizacijos atsparumą.

Kiekybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad stiprinant socialinių paslaugų organizacijų atsparumą labai svarbus yra bendradarbiavimas su kitomis regione veikiančiomis ir kituose regionuose esančiomis organizacijomis. Svarbu intensyviai bendradarbiauti su socialinių paslaugų organizacijomis, 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 svarbios rizikos valdymo standartizuotos procedūros. Taip pat tyrimu nustatyta, kad labai svarbu nuolat tobulėti, bendradarbiaujant su švietimo ir ugdymo įstai-gomis. Šis rodiklis taip pat siejasi su ekspertų nuomone, kad organizacijų atsparumui ekstremalių situacijų laikotarpiu būtina tobulinti žinias ir kompetencijas. Šie tyrimo rezultatų rodikliai siejasi su autorių (Wiig ir Fahlbruch, 2019; Suryaningtyas ir kt., 2019; Morris ir kt., 2019; Mazzara ir kt., 2023) tyrimų duomenimis, kuriais atsklei-džiama, kad, siekiant organizacijų atsparumo, svarbiausia yra užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vis dėlto minėti autoriai neanalizuoja sąsajų su regionu, kuriame veikia organizacija. Tai atliekama šiame disertacinio darbo tyrime.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad kitame mieste (ne didmiestyje) ir miestelyje esančios organizacijos yra labiau linkusios glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Tyrimo rezultatai parodė, kokios socialinių paslaugų organizacijų veiklos, vykdomos kartu su partneriais, padeda įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijų atsparumą. Čia minėtinos socialinės srities, sveikatingumo ir užimtumo veiklos. Tyrėjų (Coutu, 2002; Gečienė ir Raišienė, 2019) išvados atskleidžia, kad tarpinstituciniame bendra-darbiavimui ir sėkmingai partnerystei reikalingi socialiniai tinklai – tai atitinka ir šio darbo tyrimo rezultatus. Tačiau minėtų autorių tyrimai neatskleidė veiklų, vykdomų su partneriais, spektro. Šio darbo tyrimo rezultatai rodo, kad privataus sektoriaus or-ganizacijoms yra ne tokios svarbios bendros vykdomos veiklos ir bendradarbiavimas. O viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijos yra labiau linkusios glaudžiai bendradarbiauti su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis arba kituose re-gionuose veikiančiomis organizacijomis. Nors Austin (2010) nustatė, kad privataus sektoriaus organizacijų partnerystė stiprėja, šis tyrimas parodė priešingus rezultatus – privatus sektorius nėra atviras tarpinstituciniame bendradarbiavimui ir partnerystei.

Tyrimo dalyvavo ilgą laiką veikiančių ir ilgametę patirtį turinčių (nuo 21 iki 30 m.) organizacijų vadovai, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos gyvavimo trukmė neturi įtakos nagrinėjamiems faktoriams. Tyrimo duomenys rodo, kad dau-guma respondentų – socialinių paslaugų organizacijų vadovų turi ilgametę darbo pa-tirtį (nuo 11 iki 20 m.). Nustatyta, kad tai, kiek metų vadovas dirba organizacijoje, turėjo įtakos bendradarbiavimui su regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo darbo patirtis turi įtakos organizacijos atsparumo užtikrinimui – su kitomis organizacio-jomis 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 veiksmų užtikrinant organizacijų atsparumą atskleidė Channa ir kt. (2019).

Analizuojant organizacijose patiriamus sunkumus ir grėsmes, paaiškėjo, kad di-desnės organizacijos turi daugiau sunkumų, tačiau jose dažniau taikomos įvairios priemonės sunkumams įveikti. Mažose organizacijose (iki 10 darbuotojų) priemonės, padedančios įveikti sunkumus, taikomos rečiau. Taigi, tyrimo duomenys atskleidžia, kad tai, kiek darbuotojų dirba organizacijoje, siejasi su organizacijose taikomomis įvairiomis priemonėmis, siekiant išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus. Statistiniai

duomenys taip pat parodė, kad didesnėse organizacijose dirba gerokai daugiau darbuotojų. Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijos patiria sunkumų 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 veiksmu. Vadinasi, siekiant įveikti sunkumus ir užtikrinti organizacijos atsparumą labai svarbu nuolat tobulinti žinias ir kompetencijas.

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

Socialinių paslaugų organizacijoms būtina taikyti įvairias priemones sunkumams įveikti ir įvertinti taikytų priemonių rezultatyvumą. Tyrimas atskleidė, kad kuo dažniau organizacija taiko įvairias priemones, siekdama išvengti grėsmių ir įveikti sunkumus, tuo rečiau ji patiria įvairių grėsmių ir sunkumų. Nustatytos svarbiausios priemonės, padedančios įveikti sunkumus ir sustiprinti socialinių paslaugų organizacijų atsparumą. Čia minėtinos tokios priemonės: efektyvus vadovo reagavimas iš iššūkių 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, prisitaikymas laiku ir pusiausvyros išlaikymas užtikrinant veiklos tęstinumą, rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas – ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę, dalijantis patirtimi, žiniomis, priimančios sprendimus. Dalis nustatytų priemonių siejasi su kitų tyrėjų nuostata, kad organizacijos 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 socialinių paslaugų organizacijų atsparumą, siejasi su ekspertų išskirtais svarbiausiais organizacijų atsparumo veiksniais. Respondentai kaip vieną iš svarbių priemonių, padedančių įveikti sunkumus, įvardijo socialinių paslaugų kokybės sistemos EQUASS taikymą organizacijoje. Šios sistemos principai siejasi su ekspertų vertintais organizacijų atsparumo veiksniais, tokiais kaip rizikos valdymo standartizuotas procedūros, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė, veiklos tęstinumo procesų valdymas, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, inovacijos ir proaktyvumas, technologijų vystymas ir žinių plėtra. Organizacijose taikytos priemonės buvo rezultatyvios, respondentai nurodė, kad dėl taikytų priemonių socialinių paslaugų organizacijose buvo išsaugotas stabilumas, įdiegtos ir taikomos naujos sistemos, sustiprinta lyderystė ir užtikrinta socialinių paslaugų kokybė.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis organizacijų taikė savivaldybės ir / ar kontroliuojančių įstaigų rekomenduotus ekstremalios situacijos valdymo procesus. Taip pat buvo pasitelkiama dalis organizacijos sukurtų naujų ir dalis adaptuotų kitose organizacijose taikytų procesų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ekstremalioms

situacijoms valdyti organizacijos taiko procesus, kurie dažniausiai taikomi tame regione, kuriame organizacija veikia. Moksliniuose šaltiniuose taip pat išskiriami valdymo procesai, tokie kaip lyderystė, pokyčių valdymas, sutrikimų modeliavimas ir valdymas (Umoh ir Amah, 2013). Vis dėlto priešingai nei šio disertacinio darbo tyrime, minėti autoriai neanalizuoja valdymo procesų organizacijose ir regionuose, kuriuose organizacijos veikia. Tyrimu nustatyta, kad organizacijos 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 organizacijų pažeidžiamumas regiono atžvilgiu. Tyrimo analizė parodė, kad organizacija 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 skurdo rizikos ir nepriteklausio lygio didžiausia rizika yra kaimo vietovėse. Tyrimu nustatyta, kad dažniausiai socialinių paslaugų organizacijos yra pažeidžiamos, jei regione, kuriame jos veikia, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, jei patiriami ekonominiai nuosmukiai, o regionas, kuriame organizacija veikia, nepasižymi išskirtiniais / organizaciniais rodikliais. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo regiono vietovės, kurioje veikia organizacija. Tos organizacijos, kurios mano, kad yra pažeidžiamos, jei veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, yra labiau linkusios bendradarbiauti su kitomis organizacijomis ir plėtoja partnerystę, padedančią stiprinti organizacijų atsparumą. Statistinių duomenų analizė atskleidė, kad socialinė plėtra yra svarbi, nes socialinių paslaugų poreikis regionuose labai didelis. 2022 m. socialines paslaugas gavo 32 368,6 tūkst. Lietuvos gyventojų.

Disertacinio darbo tyrimu nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo svarbiausi veiksniai esant ekstremaliai situacijai ir atskleistos esminės organizacijų atsparumo stiprinimo priemonės Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Empiriniai tyrimai išryškino svarbiausius socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksnius, kuriuos pasitelkusios ekstremalios situacijos metu organizacijos gali išvengti sunkumų ir užtikrinti atsparumą. Tyrimu nustatyti ir pagrįsti organizacijų taikomų priemonių sunkumams įveikti ir organizacijų bendrų veiklų vykdymo bendradarbiaujant su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis ryšiai. **Atliktos tyrimų analizės pagrindu pagrindiniai rezultatai suformuluoti ginamuosiuose teiginiuose:**

1. Siekiant įveikti sunkumus ekstremalių situacijų metu, socialinių paslaugų organizacijoms yra svarbu planuoti veiklą, laiku prisitaikyti prie ekstremalios situacijos sukeltų sunkumų ir užtikrinti organizacijos atsparumą, kuriam įtaką daro organizacijų atsparumo veiksniai: rizikos valdymas, strateginis planavimas, kompetencijų tobulinimas, įgalinanti lyderystė. Disertacijos teoriniais radiniais atskleistos esminės organizacijų atsparumo charakteristikos, apimančios organizacijų reagavimą į sukrėtimus, gebėjimą planuoti, prisitaikyti, įveikti

sunkumus ir toliau tęsti veiklą ar tapti dar stipresnėms atsiradusių pokyčių kontekste. Nustatyta, kad socialinių paslaugų organizacijų atsparumas užtikrinamas planuojant veiklas, prisitaikant prie nenumatytų situacijų ir atsigauinant po jų. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad siekiant užtikrinti atsparumą socialinių paslaugų organizacijoms svarbu laiku prisitaikyti prie pokyčių, išlaikyti veiklos procesų pusiausvyrą ir taip užtikrinti veiklos tęstinumą. Ekspertų vertinimu, nustatyti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai, darantys įtaką organizacijų atsparumui: rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, strateginis planavimas, įgalinanti lyderystė.

2. Organizacijoms sudėtinga įveikti sunkumus ir stiprinti atsparumą, jei regione, kuriame veikia organizacija, nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, neplėtojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad vienas iš svarbių faktorių, darančių įtaką organizacijų atsparumui ir regionų socialiniam tvarumui, yra socialinių paslaugų plėtra, nes organizacijos tampa pažeidžiamos, jei jos veikia regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Nustatyta, kad organizacijoms siekiant įveikti sunkumus svarbu glaudžiai bendradarbiauti ir plėtoti partnerystę, padedančią stiprinti organizacijų atsparumą. Regione, kuriame nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, būtina plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir imtis bendros veiklos socialinėje, sveikatingumo ir užimtumo srityje. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų plėtra priklauso nuo vietovės, kurioje veikia organizacija. Jei regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra, organizacijoms svarbu bendradarbiauti su kitomis regione veiklą vykdančiomis, socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis, viešojo sektoriaus organizacijomis, švietimo ir ugdymo įstaigomis bei NVO.

Tyrimo ribotumai ir numatomos tolimesnių tyrimų kryptys

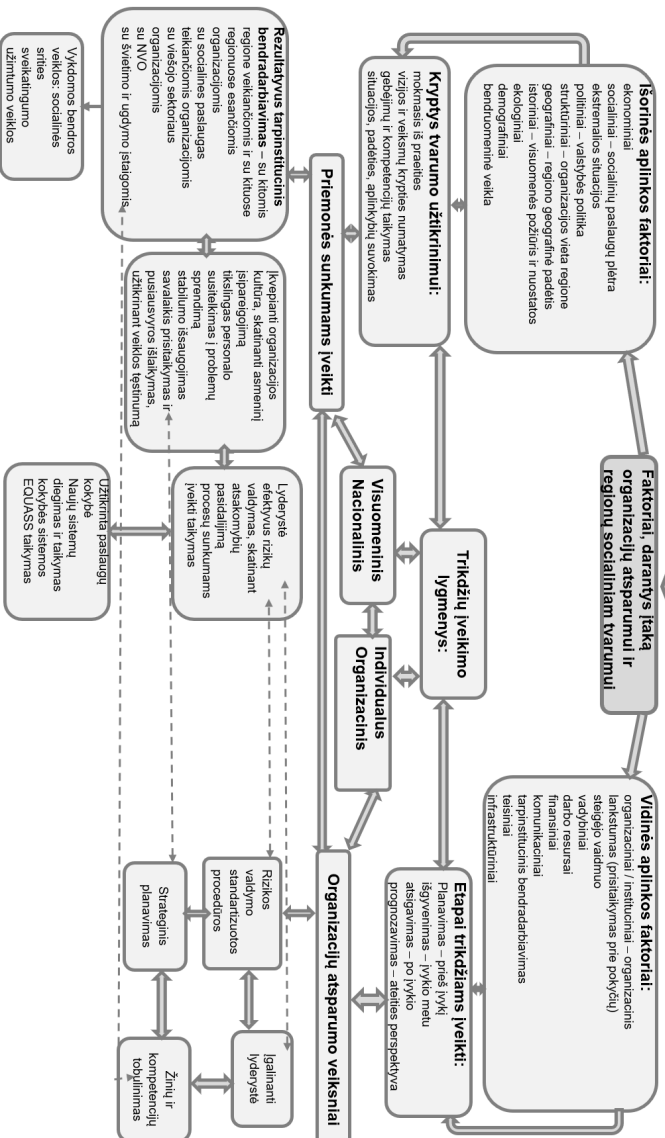
Šio disertacinio darbo tyrimo ribotumai yra sąlygoti darbo objekto, susijusio su socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimu Lietuvos regionuose, specifškumo ir didelės darbo apimties, konkretaus socialinio sektoriaus pasirinkimo ir konkrečių ekstremalių situacijų atveju:

- disertacinis darbas parengtas COVID-19 pandemijos ir karo prieš Ukrainą ekstremalių situacijų atveju. Šios situacijos (karantino režimas, suprastėjusi emocinė sveikata, baimės jausmas, nerimas dėl ateities) stipriausiai paveikė gyvybiškai svarbias paslaugas teikiančias socialinių paslaugų ir sveikatos priežiūros organizacijas. Disertacinio darbo tyrimų rezultatai sutelkti į socialinių paslaugų organizacijų situaciją, įveikiant sunkumus ir užtikrinant organizacijų atsparumą, tačiau tolesni tyrimai, telkiami į sveikatos priežiūros ir / ar kitas organizacijas, taip pat galėtų suteikti vertingų įžvalgų;
- tyrimai atskleidė, kad organizacijų atsparumas siejasi su regionų socialiniu tvarumu, tačiau nebuvo nuodugniau išanalizuotos sąsajų priežastys, todėl moksliniu požiūriu būtų tikslinga patikrinti priežastis, kurios daro įtaką organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo sąsajoms.

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

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis formuojamas papildant ir patikslinant teorinį socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelį empirinio tyrimo rezultatų rodikliais. Šio modelio elementai leidžia geriau suprasti, kokie veiksniai ir priemonės yra reikalingos siekiant įveikti sunkumus ir sustiprinti organizacijų atsparumą, ir atspindi pagrindines organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo dedamąsias, padedančias suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą (5 pav.).

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO STIPRINIMAS LIETUVOS REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE



5 paveikslas. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste konceptualusis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Žymėjimas ↔ reiškia tiesioginį ryšį su faktoriais, priemonių ir veiksmų grupėmis
 Žymėjimas ↔ reiškia tiesioginį ryšį su faktoriais, priemonėmis ir veiksniais
 Žymėjimas ↔ reiškia tiesioginį ryšį su priemonėmis ir veiksniais

Modelio schemeje atspindi nuosekli veikslių eiga, siekiant organizacijoms įveikti sunkumus ir stiprinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste. Socialinių paslaugų organizacijų, 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 / instituciniai – organizacinis lankstumas (prisitaikymas prie pokyčių), finansiniai, komunikaciniai, steigėjo vaidmuo, vadybiniai, darbo išteklių, teisiniai, infrastruktūriniai.

Čia išvardyti išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai daro įtaką organizacijų atsparumui ir regionų socialiniam tvarumui. Jie siejasi su **kryptimis socialiniam tvarumui užtikrinti**, tokiomis kaip mokymasis iš praeities, vizijos ir veikslių krypties numatymas, gebėjimų ir kompetencijų taikymas, situacijos, aplinkybių suvokimas, ir **etapais trikdžiams įveikti**, tokiais kaip planavimas – prieš įvykį, išgyvenimas – įvykio metu, atsigavimas – po įvykio, prognozavimas – ateities perspektyva. Kryptingai užtikrinant tvarumą ir etapiškai įveikiant trikdžius taikomi **visuomeninis – nacionalinis ir individualus – organizacinis trikdžių įveikimo lygmenys**, kurie glaudžiai siejasi su priemonėmis sunkumams įveikti ir organizacijų atsparumo veiksniais organizacijų atsparumui užtikrinti:

- **priemonės sunkumams įveikti:** efektyvus rizikų valdymas skatinant dalijimąsi atsakomybe, prisitaikymas laiku ir pusiausvyros išlaikymas užtikrinant veiklos tęstinumą, stabilumo išsaugojimas, procesų sunkumams įveikti taikymas, įkvepianti organizacijos kultūra, skatinanti asmeninį įsipareigojimą, tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą, naujų sistemų diegimas ir taikymas, kokybės sistemos EQUASS diegimas ir taikymas, užtikrinta paslaugų kokybė, lyderystė, skatinanti efektyvų vadovo reagavimą į iššūkius, rezultatyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas su regione veikiančiomis ir kituose regionuose esančiomis socialinių paslaugų organizacijomis bei kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, su švietimo ir ugdymo įstaigomis bei NVO, su kuriomis vykdomos bendros veiklos socialinėje, sveikatingumo ir užimtumo srityje;
- **organizacijų atsparumo veiksniai:** rizikos valdymo standartizuotos procedūros, žinių ir kompetencijų tobulinimas, įgalinanti lyderystė ir strateginis planavimas.

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

IŠVADOS

1. Išanalizavus organizacijų atsparumo teorines charakteristikas ir nustatčius atsparumui įtaką darančius veiksnius, atskleista, kad:

1.1. Organizacijų atsparumas pagrindžiamas keturiais parametrais: kaip tvirtumas veikiant ekstremalių situacijų atveju; kaip tęstinumas galimybių plėtros akivaizdoje; kaip prisitaikymas prie pokyčių; kaip sugrįžimas prie įprastos veiklos įveikus sunkumus. Organizacijos sukūrimus įveikti gali operatyviai reaguojamos ir strategiškai planuojamos, svarbu taikyti veiksmus, tokius kaip prevencija, pasiruošimas, įsisavinimas ir reagavimas, nuolat kuriant ir stiprinant organizacijos atsparumą. Organizacijų atsparumas stiprinamas planuojant prieš įvykį, išgyvenant įvykio metu ir atsigaunant po įvykio. Būtina užkirsti kelią sutrikimui, išgyventi esamą situaciją, išlaikyti pagrindinį organizacijos funkcionalumą ir tęsti veiklą ateityje.

1.2. Nustatytos pagrindinės organizacijų atsparumo veiksnių sritys, apimančios organizacijų charakteristikas, žmogiškųjų išteklių valdymą, įgalinančią lyderystę, partnerystę ir bendradarbiavimą bei socioekonominės charakteristikas. Šių sričių pagrindu išskirta vienuolika organizacijų atsparumui įtaką darančių veiksnių grupių: žinių ir kompetencijų tobulinimas, inovacijos ir proaktyvumas, technologijų vystymas ir žinių plėtra, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, įgalinanti lyderystė, strateginis planavimas, veiklos tęstinumo procesų valdymas, rizikų valdymo standartizuotos procedūros, finansinis stabilumas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir bendradarbiavimas. Šias grupes sudaro vidinės ir išorinės aplinkos organizacijų atsparumo veiksniai, padedantys organizacijoms geriau suvokti ir kruopščiau pasirengti neplanuotiems išorės pokyčiams sukūrimų kontekste, taip pat tikslingiau pasirinkti priemones, skirtas sunkumams įveikti.

2. Atskleidus regionų socialinio tvarumo charakteristikas, identifikuojant regionų socialinio tvarumo rodiklius, nustatyta, kad:

2.1. Regionų socialinis tvarumas apibūdinamas kaip pastovus, ilgalaikis reiškinys, susijęs su regionų skirtumų mažinimu ir tvariais visuomenės vystymosi principais, apimančiais tvarų vystymąsi, aplinkos būklės gerinimą, ekonominių ir socialinių skirtumų šalinimą, socialinių problemų sprendimą, susiskaidymo mažinimą ir socialinę integraciją regionuose. Nustatyta, kad regionų socialiniam tvarumui užtikrinti svarbu įgyvendinti tarpusavyje susijusius ekologinius, socialinius, ekonominius ir organizacinius principus, kurie leidžia visuomenei tenkinti nuolat kintančius poreikius. Atskleista, kad, siekiant išvengti pažeidžiamumo ir stiprinti socialinį tvarumą regionuose, reikalingas tvarus valdymas, tvarus ekonominis augimas ir socialinio tvarumo plėtra.

2.2. Teoriniai rezultatai leido identifikuoti regionų socialinio tvarumo rodiklius, kurie yra svarbūs regionų socialiniam tvarumui vertinti. Nurodomi tokie rodikliai: socialinių gebėjimų stiprinimas, socialinių skirtumų mažinimas, gyvenimo kokybės užtikrinimas, socialinių tinklų kūrimas, kultūrinės ir sveikatinimo

veiklos stiprinimas, ekonominio augimo skatinimas, ekonominių skirtumų mažinimas, energetinių ir gamtos išteklių tvarus naudojimas, demografinė raida, žmogiškųjų išteklių plėtra, organizacinių vertybių puoselėjimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir kt. Nustatytos penkios pagrindinės regionų socialinio tvarumo rodiklių grupės: socialinės, ekonominės, ekologinės-energetinės, institucinės-organizacinės ir demografinės, kurios jungia daugiausia regionų socialinio tvarumo rodiklių, tinkamiausių socialiniam tvarumui vertinti, ir suteikia galimybę regionams išlaikyti stabilią būseną ir užtikrinti socialinį tvarumą.

3. Identifikuoti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai ir atskleisti organizacijų atsparumui įtaką darantys faktoriai Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste:

3.1. Kokybiniu tyrimu identifikuoti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai, kurie daro įtaką organizacijų atsparumui organizacijoms veikiant ekstremalių situacijų akivaizdoje. Nurodomi efektyvaus rizikos valdymo, žinių ir kompetencijų tobulinimo, strateginio planavimo ir įgalinančios lyderystės veiksniai. Ekspertų vertinimu, nustatyta, kad šie veiksniai veikia socialinių paslaugų organizacijų atsparumą.

3.2. Kiekybiniu tyrimu empiriškai atskleisti socialinių paslaugų organizacijų atsparumui įtaką darantys faktoriai pagrindžia, kad socialinių paslaugų organizacijoms svarbu prisitaikyti prie grėsmių, išlaikyti pusiausvyrą ir įveikti sunkumus, taikant atsparumo valdymo priemones: prisitaikymą prie sunkumų laiku, išlaikant pusiausvyrą, užtikrinant veiklos tęstinumą, skatinant darbuotojų darbo našumą, efektyviai sprendžiant problemas ir laiku reaguojant į iššūkius, valdant rizikas, pasidalijant atsakomybę ir plėtojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Tyrimu nustatyti organizacijų taikomų priemonių sunkumams įveikti ir organizacijų bendrų veiklų vykdymo bendradarbiaujant su kitomis regione veikiančiomis organizacijomis ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis ryšiai. Paašškėjo, kad organizacija yra pažeidžiama, jeigu ji vykdo veiklą geografiškai nepalankioje vietoje ir jeigu tame regione nevykdoma socialinių paslaugų plėtra. Nustatyta, kad regione veikiančių socialinių paslaugų organizacijų atsparumui stiprinti itin svarbus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir partnerystės plėtra. Atlikus statistinių duomenų analizę, atskleista socialinių paslaugų organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo sąveika su socialiniais, ekonominiais, ekologiniais-energetiniais, demografiniais ir instituciniais-organizaciniais socialinio tvarumo rodikliais regionuose.

4. Teorinės analizės ir empirinių tyrimų rezultatų pagrindu sukurtas konceptualusis socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis:

4.1. Remiantis empirinio tyrimo rezultatų rodikliais ir papildant teorinį socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelį, sukurtas konceptualusis socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelis. Šio modelio elementai atspindi pagrindines

organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo dedamąsias, kurios padeda suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumą ir regionų socialinį tvarumą veikia išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai. Siekiant regionų socialinio tvarumo, pirmiausia sustiprinamas organizacijų atsparumas, o trikdžiai įveikiami individualiu ir organizaciniu lygmenimis, kurie sąveikauja su visuomeniniu ir nacionaliniu lygmeniu regionuose. Modelyje atskleidžiamos kryptys tvarumui užtikrinti ir etapai trikdžiams įveikti, visa tai sąveikauja su organizacijų atsparumo veiksniais ir priemonėmis, užtikrinančiomis organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste.

REKOMENDACIJOS

Nacionalinę regioninę politiką įgyvendinančioms institucijoms:

1. Mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje, identifikuojant regionų pažeidžiamumą ir stiprybes, sukuriant priemones, kurios būtų nukreiptos į ilgalaikių poreikių tenkinimą ir socialinių paslaugų organizacijų atsparumą: efektyviai valdant rizikas, laiku prisitaikant ir išlaikant pusiausvyrą, išsaugant ekonominį stabilumą, užtikrinant socialinę plėtrą, kuriant socialinius tinklus, skatinančius rezultatyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai (SADM):

2. Parengti metodiką ekstremalioms situacijoms įveikti ir socialinių paslaugų organizacijų atsparumui užtikrinti. Joje pateikti aiškius veiklos planavimo ir įgyvendinimo etapus, priemones ir procesus.
3. Organizuoti socialinių paslaugų organizacijų vadovų ir darbuotojų kompetencijų ugdymo renginius: seminarus / mokymus / diskusijas apie ekstremalių situacijų įveikimo mechanizmus, atsparumo užtikrinimo veiksmus, įrankius ir pan.
4. Aktyvinti privataus sektoriaus socialinių paslaugų organizacijas tarpinstituciniam bendradarbiavimui, teikti informaciją apie bendradarbiavimo naudą įveikiant sunkumus.

Savivaldybėms:

1. Užtikrinti komunikaciją su socialinių paslaugų organizacijomis, reguliariai bendraujant ir bendradarbiaujant – įtraukiant organizacijas į strateginį planavimą ir ekstremalių situacijų valdymo procesus. Esant ekstremaliai situacijai, kartu ieškoti sprendimų ir užtikrinti organizacijų atsparumą.
2. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumą stiprinti atsižvelgiant į organizacijų dydį ir tipą, regiono geografinę padėtį ir socialinės plėtros galimybes.

Aukštojo mokslo institucijoms:

1. Vykdyti bendras mokslinių tyrimų programas ir taikomąją mokslo veiklą, skatinant mokslo institucijų bendradarbiavimą su socialinių paslaugų organizacijomis. Bendradarbiauti rengiant mokslo ir studijų programas bei kvalifikacijos tobulinimo programas, organizuoti mokslines praktines konferencijas organizacijų atsparumo temomis ir pan.

Socialinių paslaugų organizacijoms:

1. Plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą su regione ir kituose regionuose veikiančiomis organizacijomis, jungiantis į asociacijas, profsąjungas, dalijantis ekstremalių situacijų įveikos priemonėmis, procesais ir geraisiais profesinės praktikos pavyzdžiais.
2. Bendradarbiauti su SADM ir savivaldybėmis, teikti rekomendacijas teisėkūrai, remiantis darbo praktikos atvejais.
3. Taikyti šio disertacinio darbo empiriniu tyrimu nustatytus svarbiausius organizacijų atsparumo veiksnius: rizikos valdymo standartizuotas procedūras, žinių

ir kompetencijų tobulinimą, strateginį planavimą, įgalinančią lyderystę, kad būtų užtikrinamas ir stiprinamas organizacijų atsparumas.

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, organizacijų vadovams rekomenduojama taikyti įvairias priemones, kad būtų užtikrintas organizacijų atsparumas: skatinti darbuotojų susitelkimą į problemų sprendimą, efektyviai reaguoti į iššūkius, valdyti rizikas, pasidalyti atsakomybę, užtikrinti paslaugų kokybę, taikant kokybės valdymo sistemas. Planuojant veiklą laiku prisitaikyti prie sunkumų ir išlaikyti pusiausvyrą užtikrinant veiklos tęstinumą.
5. Taikyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo modelio schemoje pavaizduotą nuoseklią veiksmų eigą, siekiant organizacijoms išvengti sunkumų ir stiprinti atsparumą Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste.

MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA:

Mokslo straipsniai Web of Science duomenų bazėje:

1. Raišienė, A. G., Gečienė, J., Korsakienė, R. (2020). Challenges of women leaders in female and male dominated occupations. *International Journal of Business and Society*, 20(03), 1277-1295. Retrieved 2020, December 09, from <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol21-no3-paper20.pdf>
2. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). Socialinės globos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 19, 71-86. doi:10.15388/STEPP.2019.12

Straipsniai Scopus duomenų bazėje:

3. Raišienė, A. G., Bilan, S., Smalskys, V., Gečienė, J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities. *Administrative Science and Management Public*, 33, 34-56. doi:10.24818/amp/2019.33-03

Kitų tarptautinių duomenų bazių leidiniuose paskelbti straipsniai:

4. Gečienė, J. (2021). Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2021): proceedings of annual international conference for young researchers* (no. 9, pp. 19-27). Vilnius: Mykolas Romeris universitetas. Retrieved 2021, July 08, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/17632>
5. Gečienė, J. (2021). 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 (CROMA journal)*, 09(01), 32-42. doi:10.33605/croma-012021-003
6. Gečienė, J. (2020). Management of social service organizations and factors of resilience during the extreme situation. *Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA journal)*, 8(1), 71-80. doi:10.33605/croma-012020-006
7. Gečienė, J. (2020). The resilience of organizations in the context of regional social sustainability: management challenges under uncertainty. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 83, 37-55. doi:10.1515/mosr-2020-0003
8. Gečienė, J., Raišienė, A. G., Rapuano, V. (2020). Organizational Resilience: How does it Fit with the Principles of a Learning Organization? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 84, 1-15. doi:10.1515/mosr-2020-0009
9. Gečienė, J. (2019). Social resilience assessment framework in the context of organizations operating in rural areas: conceptual review. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2019): proceedings of an annual international conference for young researchers* (no. 7, pp. 142-149). Vilnius: Mykolas Romeris university. Retrieved 2019, November 25, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/16018>
10. Gečienė, J., Mikelionienė, V. (2019). Leader's role in strengthening the community: the case of 10 communities at Druskininkai municipality. *Contemporary*

research on organization management and administration (CROMA Journal), 7(1), 47-57. doi:10.33605/croma-012019-004 Puslapis 1 iš 2

11. Raišienė, A. G., Gečienė, J., Gruodė, K. (2019). Kaip jie tampa mes: naujų darbuotojų socializacijos veiksniai. Socialinis ugdymas: mokslo darbai, 51(1), 46-60. doi:10.15823/su.2019.51.4

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose paskelbti straipsniai:

12. Gečienė, J. (2021). Organizational Management in a Time of Change: New Trends and Actions. In Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Dvidešimt ketvirtoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija "ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos", 2021 m. gegužės 12 d ([t.] 24, pp. 98-101). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. doi:10.7220/2538-6778.2021.24

Ner recenzuojamuose leidiniuose paskelbti straipsniai:

13. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). The managers' role in social resilience of organization. In Управління ресурсним потенціалом господарюючих суб'єктів в умовах глобальних економічних трансформацій: матеріали науково-практичної INTERNET-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Харків – Пшеворськ, 19 червня 2019 р.) (pp. 111-115). Kharkiv – Przeworsk: WSSG.

Straipsniai publikuoti mokslinių konferencijų leidiniuose (Tezės):

14. Gečienė, J. (2022). Consequences of hostilities on the social sustainability of Lithuanian regions. In WayScienc (pp. 24-26). Dnipro: FOP Marenichenko V.V. Retrieved 2022, May 16, from <http://www.wayscience.com/en/conference28-29-april-2022/>
15. Gečienė, J. (2022). Threats to the resilience of organizations and measures to overcome them - the case of Lithuanian regions. In Social transformations in contemporary society 2022: The 10th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 2 June 2022, Vilnius-Net (pp. 21-21). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2022, August 25, from <http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2022/STICS-2022-Abstract-book.pdf>
16. Gečienė, J. (2021). Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change. In Social transformations in contemporary society 2021: The 9th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 3-4 June, 2021, Vilnius-Net (pp. 39-40). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2021, November 11, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/17864>
17. Gečienė, J. (2019). Social resilience assessment framework in the context of organizations operating in rural areas: conceptual review. In Social transformations in contemporary society 2019: The 7th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 6-7 June, 2019, Vilnius-Net (7, pp. 36-36). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2020, January 29, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/16436>

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Jolita Gečienė

RESISTANCE OF SOCIAL SERVICE
ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF
SOCIAL SUSTAINABILITY OF REGIONS OF
LITHUANIA

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2023

The Doctor of Science thesis was prepared in 2019-2023 at Mykolas Romeris University, in accordance with Vytautas the Great University with Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University, the Minister of Education, Science and Sports of the Republic of Lithuania in 2019. February 22 by order no. V-160 granted doctoral law.

Scientific supervisor:

prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė (Mykolas Romeris University, social sciences, management, S 003).

The Doctor of Science thesis will be defended in the board of management research of Vytautas the Great University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University Šiauliai Academy:

Chairperson:

Prof. Dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

prof. dr. Aistė Dromantaitė (Mykolo Romerio University, Social Sciences, Management, S 003);

prof. dr. Odeta Merfeldaitė (Mykolo Romerio University, Social Sciences, Educolgy, S 007).

prof. dr. Andrius Stasiukynas (Mykolo Romerio University, Social Sciences, Management, S 003);

prof. dr. Diana Šaparnienė (Vilnius University Šiauliai Academy, Social Sciences, Management, S 003).

Doctoral dissertation will be defended at the open meeting of the Management Science Direction Council in 2023 November 28, 11 at Mykolas Romeris University, I-414 auditorium.

Address: Ateities str. 20, Vilnius.

The summary of the doctoral dissertation has been distributed on October 27, 2023.

The doctoral dissertation can be viewed at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius), libraries of Klaipėda University (K. Donelaičio ave. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University (Ateities str. 20, Vilnius), Vilnius University Šiauliai Academy (Vy. tauto st. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University (K. Donelaičio str. 52, Kaunas).

SUMMARY

Relevance of the topic. Organizational resilience is gaining more and more importance when organizations operate in an environment of uncertainties, in order to adapt to unexpected changes and continue to function successfully. Both resilience and sustainability issues are developed in the scientific literature. Aspects of economic resilience are analyzed more often, while issues of social sustainability and organizational resilience are discussed less often. There is a lack of recommendations based on empirical research on how to strengthen the resilience of organizations in the context of regional social sustainability. Understanding the processes of strengthening the resilience of social service organizations in the context of regional social sustainability is also important because it is not uncommon for different organizations with similar capacities and resources, at a similar stage of development, operating in the same economic environment and in the same region, to have experienced crisis situations and faced adverse events, overcome difficulties and continue to function effectively (Raišienė, Bilan, Smalskys and Gečienė, 2019). The COVID-19 pandemic has paralyzed most sectors of the economy, affecting both business, public and service sector organizations. However, social service organizations working with higher-risk clients and showing the least resilience experienced the greatest shocks (Shepherd and Williams, 2022). Organizations with the least resilience are doomed to fail. In order to avoid this, it is important to identify which resilience factors are most important in order to overcome difficulties and strengthen the resilience of organizations (Linnenluecke, 2017).

Some researchers (Wiig and Fahlbruch, 2019; Suryaningtyas, Sudiro, Troena, & Irawanto, 2019; Morris, McNamara, & Belcher, 2019; Mazzara, Maione and Leoni, 2023) emphasize that inter-institutional cooperation is among the most significant factors of organizational resilience. The importance of the development of 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 organizations in the context of regional social sustainability is theoretically and practically relevant both nationally and internationally and meets the state's need for scientific research. Scientific discussions and the questions that arise during them - why can some organizations that have experienced difficulties, crisis situations, faced with adverse events, overcome unforeseen changes, maintain the structure and continue to function effectively, while others are unable to do so?; does the resilience of organizations affect the sustainable development of the country's regions? - justifies the relevance of the topic. Therefore, the resilience of organizations becomes a particularly important aspect in order to ensure the social sustainability of regions, which depends on the overall vitality and sustainability of the country's regions. The problem of social sustainability of regions is relevant both on a national and international scale - the European strategy for advanced, sustainable and inclusive growth "Europe 2020" (Communication of the European Commission, 2020) emphasizes the long-term social sustainability of regions, while the Law on Regional Development of the Republic

of Lithuania sets the main framework for national regional policy the goal is to reduce social and economic differences between regions and within them and to promote the even and sustainable development of the entire state territory.

Regional social sustainability and organizational resilience can be examined in different scopes, but the analysis of research (Sheffi, 2008; Foster & Barnes, 2012; Reyers, Moore, Haider, & Schlüter, 2022) shows that the assumptions of social sustainability arise in organizations, and organizational resilience primarily depends from the ability of the organizations themselves to maintain the balance of various elements in difficult circumstances, to mobilize available resources and competences, to manage needs and to strengthen resilience. As research shows, while acting as single organizations, they take care of their goals and fulfill their mission, constantly strengthening the understanding of how to avoid crisis situations, overcome difficulties and achieve desired results in the future, but when acting 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 the social sustainability of regions, which is also influenced by strengthening the resilience of organizations, scientific research would contribute to the field of intelligent management and social policy of the state progress strategy “Lithuania 2030” (2012), as well as to the monitoring, analysis and forecasting of the activities of social service organizations and the White Book (2017) overcoming the mentioned social, economic, demographic and other challenges in the regions.

Thus, strengthening the resilience of social service organizations in the context of regional social sustainability is a relevant research subject from both theoretical and practical perspectives. Therefore, this dissertation is relevant in order to determine the means of strengthening the resilience of social service organizations in the context of regional social sustainability and to create a conceptual framework for a social service provider model of strengthening the resilience of organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions.

Scientific novelty of the work and its significance

The novelty of the work is revealed by the fact that the influence of the considered resilience factors in achieving organizational resilience as an object of research is relatively new in the scientific literature. And when analyzing the resilience of organizations in the context of regional social sustainability, the problem has generally not been explored more thoroughly. The State Progress Strategy “Lithuania 2030” (2012) notes that in today’s world, the directions of rapid change are not accurately predicted, so it is difficult to predict in advance and quickly create the necessary adaptation measures. In the White Book of Lithuanian Regional Policy (Baltoji knyga, 2017) for harmonious and sustainable development in 2017-2030. inclusive, empowered and competent regions are identified as one of the pillars of Lithuania’s regional policy, while self-government institutions, state institutions, private Lithuanian and foreign organizations are considered important subjects of regional policy implementation. The environment of public services is also becoming more complex, changes are intensifying, boundaries between policy areas are disappearing, in this context there is a shift from reactive to proactive service provision by identifying needs and more complex, harder to predict

threats in order to ensure quality service provision (Andersson and Koster, 2011). As a result, the need for monitoring, analyzing and forecasting the activities of social policy and organizations providing public services and for long-term sustainability is growing (“Lietuva 2030”, 2012). The pursuit of long-term sustainability is emphasized in the European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth (2020). Thus, in order to achieve long-term social sustainability, it is important to strengthen advanced social models by acquiring new skills that enable public, private and non-governmental sector organizations to adapt to changing conditions. Dissertation research is carried out in recent years - 2019. the global COVID-19 pandemic and 2022 in the case of the war against Ukraine, in the face of events that affected the country's regions and social service organizations.

The research conducted in the world on the topic of the dissertation / the study of the topic - there are many scientific studies analyzing the problems of organizational resilience separately, but in Lithuania, neither social sustainability nor the resilience of social service organizations is characterized by significant scientific research. The term organizational resilience, theoretical and empirical perspectives of resilience, resilience and adaptation are analyzed in more detail by the following researchers: Holling (1973), Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Holling and Walker (2002), Sheffi and Rice (2005), Folke (2006). ; 2016), Vogus and Sutcliffe (2007), McManus, Seville, Vargo, and Brunson (2008), Sheffi (2008), Bhamra, Dani, and Burnard (2011), Lengnick-Hall, Beck, and Lengnick-Hall (2011), Zhang and Liu (2012), Arsovski, Aleksic, Stefanovic, and Tadic (2012), Chandra, Williams, Plow, Stayton, Wells, Horta, and Tang (2013), Lengnick-Hall and Inocencio-Gray (2013), Sanchis and Poler (2013), Gilly, Kechidi, and Talbot (2014), Vogus, Rothman, Sutcliffe, and Weick (2014), Tadić, Aleksić, Stefanović, and Arsovski (2014), Seville, Van Opstal, and Vargo (2015), Woods (2015), Folke , Biggs, Norström, Reyers, and Rockström (2016), Brown, Seville, and Vargo (2017), Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, and Zhao (2017), Burnard, Bhamra, and Tsinopoulos (2018), Duchek (2018); 2020), Burnard and Bhamra (2019), Morales, Martínez, Gómez, López and Torres-Argüelles (2019), Gečienė and Raišienė (2019), Goldschmidt, Paiva and Irigaray (2019), Channa, Shah and Ghumro (2019), Gečienė (2020), Ramezani and Camarinha-Matos (2020), Duchek, Raetze and Scheuch (2020), Sanchis, Canetta and Poler (2020), Salehi and Veitch (2020), Gečienė (2021a), Hillmann and Guenther (2021) , Wided (2022), Bradley and Alamo-Pastrana (2022), Yu, Yuan, Han, Li, and Li (2022), Gerschberger, Ellis, and Gerschberger (2023), and others. Research by the aforementioned authors found that the resilience approach emphasizes the balance, emotional, cognitive, relational and structural mechanisms that make up the resilience of organizations. The researchers proposed three successive stages of resilience: anticipation, coping and adaptation and presented the relationships and interactions between the different stages of resilience. It has been suggested how to increase organizational resilience as a dynamic capability consisting of active and passive forms. Conducted research reveals that structured scenarios and active adaptive management processes must be implemented using traditional risk management tools. Research has found that some key indicators of resilience include

stakeholder roles and responsibilities, hazardous events and their consequences, and recovery priorities. Common elements involved in decision-making early in the disorder are research-based and the processes leading to the development of resilience are explained. The three most important elements of organizational capacity development are revealed: specific cognitive abilities, behavioral characteristics and contextual conditions. The conducted research identified unique areas of work related to crisis management, explained the interaction between crisis and resilience as a dynamic process, and determined the essential connection between strategic human resources management and crisis management.

The aforementioned authors conducted research in business enterprises, NGOs, ecological, technological, production, engineering and economic systems. And the resilience of social service organizations has not been studied, so there remains a knowledge gap in the analysis of scientific data about the resilience of social service organizations.

Interest in the topic of social sustainability in the regions is growing, many authors analyze the theoretical and empirical perspectives of this phenomenon: Swanstrom (2008), Ramos (2009), Bristow (2010), Ramos and Caeiro (2010), Clark, Huang, and Walsh (2010), Bristow and Healy (2014), Liu, Mooney, Hull, Davis, Gaskell, Hertel, Lubchenco, Seto, Gleick, Kremen, and Li (2015), McCann and Ortega-Argilés (2015), Martin, Sunley, Gardiner, and Tyler (2016), Boschma (2015; 2017), Eizenberg and Jabareen (2017), Storper (2018), Dawley, MacKinnon and Pollock (2019), Giannakis and Bruggeman (2020), McCann (2020), Tolstykh, Gamidullaeva, Shmeleva, Woźniak and Vasin (2020), Korhonen, Koskivaara, Makkonen, Yakusheva, and Malkamäki (2021), Gečienė (2021b), Zekan, Weismayer, Gunter, Schuh, and Sedlacek (2022), Grybauskas, Stefanini, and Ghobakhloo (2022), Grum and Grum (2023), Zhou, Wang, Yu (2023), Serbanica and Constantin (2023), et al. The researches of the mentioned authors found that the regional development policy continues to be dominated by a narrow discourse of competitiveness, which has negative consequences for the sustainability of regions, since social sustainability is a part of a wider scale aimed at coping with the risks of environmental change. The influence of the institutional environment on social sustainability has also been determined - regional institutions must create adaptive development strategies that would develop together with the configuration of production networks and the reorganization of the national institutional and political environment. It was revealed that social sustainability is influenced by the role of the human factor, natural resources, and advanced technologies. Research has established the connection between ecological innovation and regional sustainability, and revealed the importance of socio-economic and environmental relations in the development of social sustainability solutions.

As the insights provided by the aforementioned authors show, there is a lack of theoretical knowledge and empirical research analyzing social sustainability in the regions of Lithuania. Research on the topic of social sustainability has been carried out in various countries of the world at various times, but it is lacking in the context of scientific research, global disasters of recent years, the COVID-19 pandemic and the

war in Ukraine.

A systematic approach to sustainability and resilience and structural changes in regional organizations were examined: Fiksel (2006), , Beck, (2009); Olsson, Galaz, & Boonstra (2014), Jauhiainen (2014), Fiksel, Polyviou, Croxton, & Pettit (2015), Elmqvist, Andersson, Frantzeskaki, McPhearson, Olsson, Gaffney, Takeuchi, & Folke (2019), Balugani, Butturi, Chevers, Parker and Rimini (2020), Gečienė (2020), Ivanov (2022), Reyers et al. (2022), Carissimi, Creazza, Colicchia (2023) and others. The aforementioned authors found that both sustainability and resilience focus on broad, detailed and specific goals that are achieved through strategies. They identified how resilience and a greater focus on social and ecological systems can contribute to ongoing changes in social sustainability. It has been revealed that resilience aspects are taken into account in order to achieve sustainability – sustainability is considered a long-term process that improves economic, social and environmental performance, while resilience is assessed as an organization's ability to prepare for threats, absorb impacts, recover and adapt after ongoing difficulties or disruptive events. Research-based six directions for organizational resilience and regional social sustainability: from capital to capabilities, from objects to relationships, from outcomes to processes, from closed to open systems, from joint interventions to context, and from linear to complex causality.

Summarizing the analyzed scientific sources, it was observed that in the scientific literature, the authors draw attention to the following problems of organizational resilience: what measures are used to strengthen organizational resilience, what is the organization's planning system for resilience, what is the importance of social responsibility for organizational resilience, what is the impact of organizational culture on resilience, what are organizational theories of change, what are the perspectives of organizations' resilience, how does the use of information and communication technologies influence organizations' resilience, what are organizations' strategies, what is the variety of organizations, how are organizational processes managed, what is the understanding of regional sustainability, what is the strategic management of regions, what is the meaning of regional sustainability in individual in areas, what are the regional economic development theories, what are the differences in the applicability of the regional economy, how is the economic dynamism of Lithuanian regions assessed, what is the uneven economic growth of Lithuanian regions and the reasons for it, what are the directions for improving Lithuanian regional policy, how is the attractiveness and sustainable development of regions assessed, etc. However, it was not possible to find research examining the resilience of social service organizations in the context of regional social sustainability, the conducted research reveals the concepts of resilience and sustainability, but there is a lack of research that focuses on the complex concept of organizational resilience and regional social sustainability and reveals the strengthening of the resilience of social service organizations in the regions of Lithuania.

The scientific problem formulated with the question: how to ensure the resilience of organizations in the context of social sustainability of regions, in the event of extreme situations and unforeseen cases in the country?

The subject of the dissertation strengthening the resilience of social service organizations in the regions of Lithuania.

The aim of the work after performing a theoretical analysis of the resilience of organizations in the context of regional social sustainability and after examining the results of empirical research, form a conceptual model of strengthening the resilience of organizations providing social services.

Tasks to be solved:

1. To analyze the theoretical characteristics of organizational resilience, determining the factors influencing resilience.
2. To reveal the characteristics of social sustainability of regions by identifying indicators of social sustainability of regions.
3. To identify the most important factors of the resilience of social service organizations and to reveal the factors influencing the resilience of organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions.
4. Based on theoretical analysis and the results of empirical research, prepare a conceptual model of strengthening the resilience of organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions.

Research methods. A mixed research method is used to achieve the aim of the dissertation. Comparative analysis and summarization of scientific literature sources was performed. The theoretical aspects of regional social sustainability are described in the discussion context, the most important factors of organizational resilience are clarified. Analyzing statistical data reveals the means of strengthening the resilience of organizations in the context of regional social sustainability.

When solving the thesis tasks, empirical research is carried out in the following stages: 1) research methodology is drawn up, research goals and tasks are formulated, a pilot study is conducted - a survey of managers of organizations providing social services, in order to determine the most important factors of organizational resilience; 2) based on the results of the pilot study, a qualitative study is conducted using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method - experts compare the evaluated factors of organizational resilience and determine which one is more important than the other in two emergency situations: a) bearing in mind the difficulties caused by the COVID-19 pandemic; b) bearing in mind the potential risk posed by the situation of the war against Ukraine to the regions of Lithuania. Before conducting a quantitative study, a pilot study is conducted, which checks the research methodology, assesses the reliability and validity of the questionnaire, and after adjusting the questionnaire, a quantitative study is conducted, an online survey, the study measures the resilience of organizations in organizations providing social services; 3) analysis of qualitative and quantitative research data is performed; 4) statistical analysis of regional social sustainability indicators is performed; 5) research results are summarized, conclusions are formulated and recommendations are presented.

Multivariate statistical methods are used to analyze the results obtained during the empirical study - descriptive statistics (absolute and percentage frequencies, averages and standard deviations), exploratory factor analysis, correlation analysis, reliability

analysis (Cronbach's alpha).

Based on theoretical and empirical research, a conceptual model of strengthening the resilience of organizations providing social services in the context of social sustainability of Lithuanian regions is created.

Arguments for the thesis:

1. In order to overcome difficulties during emergency situations, it is important for social service organizations to plan their activities, adapt to the difficulties caused by the emergency situation in time and ensure organizational resilience, which is influenced by organizational resilience factors: risk management, strategic planning, competence development, enabling leadership.
2. It is difficult for organizations to overcome difficulties and strengthen resilience if the development of social services and inter-institutional cooperation is not carried out in the region where the organization operates.

Hypotheses of quantitative research

1. The resilience of organizations is related to the social sustainability of regions - as the resilience of social service organizations increases, so does the social sustainability of regions.
2. Inter-institutional cooperation helps to ensure the resilience of organizations and overcome difficulties - as inter-institutional cooperation strengthens, the resilience of organizations becomes stronger.
3. The size and type of organizations have a different impact on the preparedness of organizations to overcome emergency situations and ensure resilience.

Work structure

The dissertation consists of an introduction, three main parts, and a summary in Lithuanian and English. The introduction substantiates the research problem, defines the relevance of the work, the purpose, tasks, the novelty of the work and its significance and the research of the topic, presents the defense statements of the thesis, hypotheses of quantitative research and research methods.

In the first part of the work, a theoretical analysis of the constructs of organizational resilience and social sustainability of regions is carried out, research conducted on the topic of the dissertation in Lithuania and abroad is described, and the problematic of the topic under consideration is revealed.

The second part presents the work methodology, reveals the methodological assumptions of the research, presents the empirical research instrumentation of social service organizations in the context of social sustainability of the resilience regions.

The third part presents the research results and their summary. A conceptual model of strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions is presented.

The dissertation summary defines the scientific problem addressed in the dissertation, sets out the goals and tasks of the scientific work, reveals the scientific novelty of the work, presents the research methodology, the most important results and the conclusions based on them.

SUMMARY OF THE THEORETICAL PART

The first part of the dissertation revealed that the essential characteristics of organizational resilience are response, planning, adaptation, coping and continuity. The resilience of organizations with these characteristics is influenced by personal and organizational, internal and external elements. In order to ensure the resilience of organizations, the main areas of resilience factors have been identified, eleven groups of factors have been identified that can help organizations better understand and properly prepare for unexpected external changes in the event of shocks, as well as purposefully choose measures to overcome difficulties.

Based on the analysis of scientific research, it was determined that to ensure the social sustainability of regions, it is important to implement interconnected ecological, social, economic and managerial principles. It was revealed that the sustainability of vulnerable regions is affected by historical, geographical, consequences of extreme situations, social structures, political circumstances and economic changes. Thus, in an evolutionary perspective, organizations can be tied to a trade-off between adaptability and availability, as regions have strong historical and geographic dependencies. Based on the theoretically identified indicators important for assessing the social sustainability of regions, it was found that there are five groups of indicators: social, economic, ecological-energetic, institutional-organizational and demographic, based on which regions are given the opportunity to overcome undesirable events, maintain a stable state and ensure sustainability. Although indicators have been established as a tool to ensure sustainability, it has been revealed that there is no general methodology for assessing regional social sustainability that could be implemented by regional policy makers - this is taken into account during empirical research.

After analyzing the theoretical approaches to the resilience of organizations and the social sustainability of regions, it became clear that both the resilience of organizations and the social sustainability of regions are affected by internal and external environmental factors. Thus, on the basis of scientific research, a theoretical model of strengthening the resilience of organizations providing social services is constructed (Figure 1).

The model is based on the scientific modeling method. The model is presented as an image indicating the essential parts of the system and the relationships between these parts, which are significant for solving the problem under consideration (Guogis, 2002). The created model reflects the main components of strengthening the resilience of social service organizations in the context of regional social sustainability.

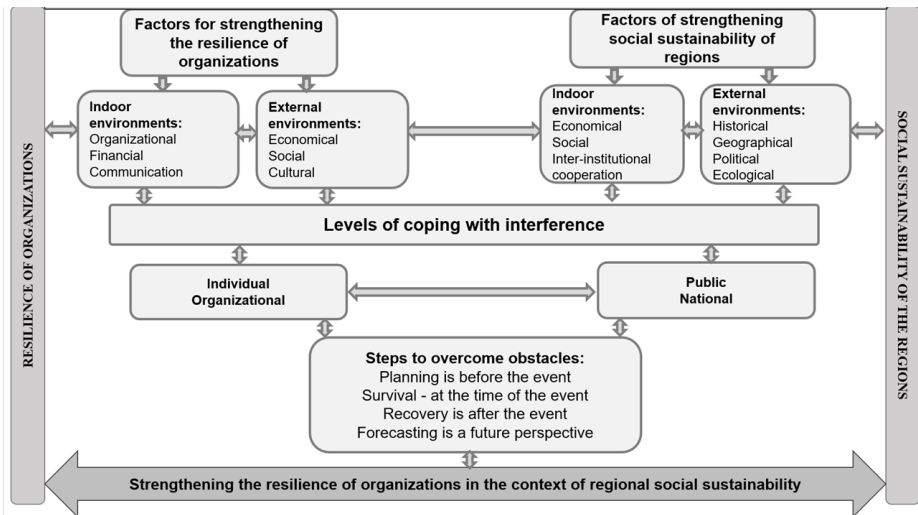


Figure 1. A theoretical model of strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions

Source: compiled by the author

In the theoretical model of strengthening the resilience of social service organizations, the factors that strengthen the resilience of organizations and the social sustainability of regions emerge. Organizational resilience factors of the external environment are related to the internal environmental factors of regional social sustainability and depend on the economic, social and inter-institutional cooperation characteristics of the region in which the organization operates. As seen in the model, contingency management planning before an event, survival during an event, recovery after an event and forecasting future events are characteristic of strengthening both the resilience of organizations and the social sustainability of regions. However, the elements highlighted in the model form only a generalized picture of strengthening the resilience of organizations in the context of regional social sustainability and do not reveal the main means and factors that are important for overcoming difficulties and strengthening the resilience of organizations.

An empirical study is constructed on the basis of the theoretical model, the results of which allow the model to be supplemented with new elements relevant to social service organizations after experiencing a period of extreme situations.

OVERVIEW OF THE METHODOLOGICAL PART

Research field. In the theoretical part, it is revealed that the extreme situation and upheavals affected the regions of Lithuania in different ways due to their specificity, their social sustainability and the activities of the organizations operating in them. Social service organizations that work with high-risk clients - the elderly, children, disabled people, people experiencing social exclusion, etc. - have become one of the most vulnerable. When organizing and providing social services, especially for the elderly and the disabled, it is important to appreciate the fact that recently attention has been increasingly focused on the growing needs of service recipients and the increasing costs for these services. The state's ability to meet the needs of service users is quite limited and it is likely that they will not increase in the future (Lukamskienė and Budėjienė, 2013). Another challenge for social service organizations is inter-institutional cooperation. Different approaches do not allow specialists from various institutions to discover common value positions that would unite their activities (Večkienė, Budėjienė, Ražanauskienė, Ramanauskienė and Valiulis, 2013). Organizations are also faced with deinstitutionalization, a process involving high-quality individualized services in the community, including social services. Deinstitutionalization is carried out to prevent institutionalization (European Expert Group, 2012). Social service organizations have had to overcome enormous difficulties due to the emergency caused by the COVID-19 pandemic around the world. Not only organizations, but also regions experienced difficulties due to the Russian invasion of Ukraine. This situation has affected the clients of social service organizations, they are faced with anxiety that changes their routine and lifestyle. Thus, the emergency situation affects the activities of social service organizations and the social sustainability of regions. Considering the difficulties of social service organizations listed here, it can be assumed that it is difficult for these organizations to maintain resilience, therefore this dissertation presents research on organizational resilience in social service organizations.

The empirical study is constructed from a postmodernist approach, whose philosophy is based on the concept of openness to change (Hatch, 2018). In postmodernism, knowledge is not constant and the paradigm changes from looking from the inside to the outside (Valantiejus, 2003). This is also related to the influence of internal and external characteristics on the resilience of organizations and the social sustainability of regions reflected in the theoretical model of the dissertation work. The philosophy of postmodernism is influenced by the paradigm of pragmatism, which distances itself from abstractions and is based not on the metaphysical postulates of realism, but on facts and actions, forming practical knowledge related to personal experience (Shaw, Connelly, and Zecevic, 2010). Pragmatism provides the understanding that all knowledge in the world is unique and socially shared (Powell, 2019). Adhering to the attitude of pragmatism in empirical research, the researcher has the freedom to choose those research methods that best meet the needs of the research, respond to the research problem, reflect the goals and objectives of the research, using different approaches to understand the research problem (Kaushik and Walsh, 2019). Pragmatism is

the root of the mixed research approach, and the advantages of this approach include the ability to evaluate results by combining multiple data sources (Denscombe, 2008). The nature of such research is very useful for resolving the conflict between existing paradigms. Mixed research methods are applied when investigating a phenomenon that has been little studied (Morgan, 2014).

Thus, this work uses a mixed methods approach, which is based on the philosophical paradigms of postmodernism and pragmatism, emphasizing the activities of organizations and personal experience in a socially conditioned context. Empirical research is based on the assumption of a systematic approach that research objectives can be achieved and the problem revealed through qualitative and quantitative research methods (Aarons, Fettes, Sommerfeld, & Palinkas, 2012). In other words, both qualitative and quantitative research methods are used, including data collection and analysis of both methods in a single study (Fetters, Curry, & Creswell, 2013). Such a mixed method of data collection neutralizes the weak aspects of single research methods and allows to avoid the shortcomings of single methods, to collect multifaceted data, to base research results from different data sources (Mingers, 2001). Empirical research uses a parallel mixed methods research design that collects both quantitative and qualitative data simultaneously to analyze the research problem in depth (Creswell, Klassen, Clark, & Smith, 2011). Concurrent research insulates the researcher from biases that may arise from the results of a previously conducted study (Creswell & Clark, 2017). The qualitative and quantitative research data obtained by the parallel method were collected at the same stage of the research, the results of the later researches are separately analyzed and interpreted. The aim of the dissertation is that research methods do not become just a tool for data collection, but actually serve in assessing the resilience of social service organizations in the context of regional social sustainability.

When developing the research methodology, the **scientific problem** raised in this dissertation is also taken into account, which is formulated as a question - how to ensure the resilience of organizations in the context of regional social sustainability, in the event of extreme situations and unforeseen cases in the country?

The objective of the empirical study is to determine the most important factors of the resilience of social service organizations in the event of an emergency and to reveal the essential means of strengthening the resilience of organizations in the context of the social sustainability of Lithuanian regions.

Research ethics

When conducting empirical research, it is important to consider research ethics (Brinkmann and Kvale, 2017). In the research of this work, the survey is conducted according to the criteria of justice, objectivity, respect, benevolence, confidentiality and anonymity (Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018). Conducting research is based on the following ethical principles:

- scientific research is based on the ideals of honesty and the pursuit of truth. Research participants are introduced to the purpose of the research and the use of research data for scientific work;

- the research idea, methods and obtained data are accurately presented and described in order to verify the reliability of the research;
- only the objective results of the scientific research are published, without silencing those who contradict the hypothesis and conclusions of the research;
- scientific research, based on the principle of voluntariness, is carried out without degrading human dignity and respecting basic human rights. In the organizations where the research is conducted, the consent of their managers and research participants to participate in the research is obtained;
- data obtained during the research are anonymous and used only for research purposes;
- the confidentiality of the research data is ensured, information about the research participants and the examined material is available only to the researcher;
- it remains the scientist's duty to protect and defend the intellectual property arising from scientific research. Research participants are informed that, upon completion of the research and summarization of the obtained data, the results of the research will be presented at their request.

Research organization. The scientific literature presents a wide selection of ways of dividing the research process into stages. The research organization process proposed by Bryman (2011), which is divided into five stages (Figure 2), was chosen for the research process of this dissertation.

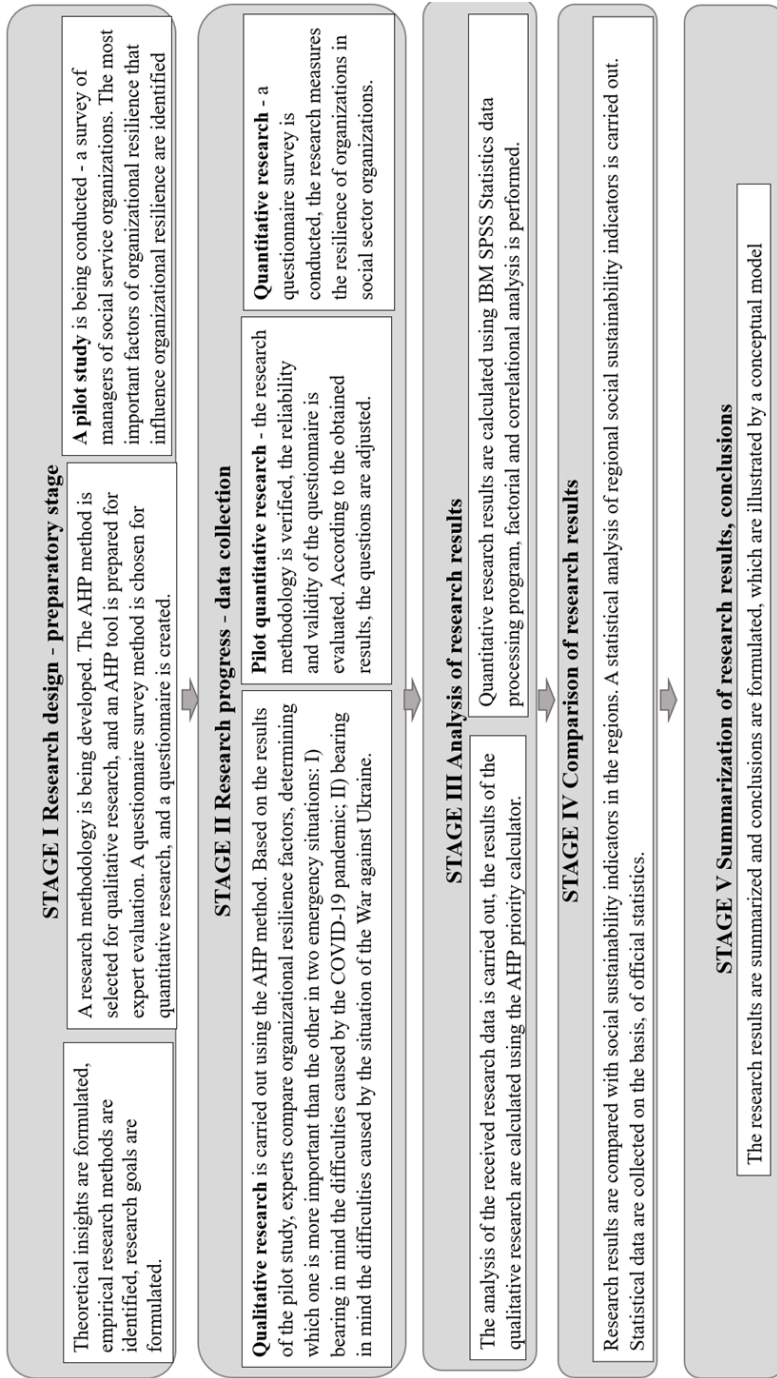


Figure 2. Stages of organization of empirical research

Source: Compiled by author (based on Bryman, 2011)

Figure 2 shows that the study includes key steps in conducting the study. In the first stage, theoretical insights are formulated, research methods are identified, research goals are formulated. Research methodology is drawn up, research methods are selected (AHP method for qualitative research, questionnaire survey for quantitative research). A pilot study is conducted by means of a questionnaire survey, the most important factors of the resilience of social service organizations are determined. In the second stage, on the basis of the pilot study, a qualitative study is carried out using the AHP method. In this study, experts compare the resilience factors of organizations and determine which of them is more important in two extreme situations: 1) bearing in mind the difficulties caused by the COVID-19 pandemic, 2) bearing in mind the difficulties caused by the situation of the war against Ukraine. In parallel, a pilot study is conducted, which checks the research methodology, assesses the reliability and validity of the quantitative research questionnaire. According to the obtained results, the questions are adjusted and a quantitative study is carried out by means of a questionnaire survey, which measures the resilience of organizations in social organizations and determines measures to strengthen resilience. In the third stage, the analysis of research results is carried out. Qualitative research results are calculated using the AHP prioritization calculator. Quantitative research results are calculated using IBM SPSS Statistics data processing program, factorial and correlational analysis is performed. In the fourth stage, the research results are compared with the social sustainability indicators in the regions, by performing a statistical analysis of the regional social sustainability indicators. Statistical data are collected on the basis of official statistics. In the fifth stage, the research results are summarized, conclusions are formulated, and they are illustrated with a conceptual model.

During the preparation of the dissertation, a **pilot study** was conducted, the most important factors of organizational resilience, which influence the resilience of organizations, were identified with the quantitative indicators of this study. Information about the study is presented in subsection 1.1.2 of this dissertation. Based on a pilot study from 2022. February 15 until 2022 September 9 **qualitative research** of the dissertation was carried out - expert survey using the AHP method.

In 2022 April 12-18 a **pilot study** was conducted to assess whether the questions and wording are clear, whether the survey questionnaire is reliable and valid, or whether the survey is feasible. 49 respondents (10% of the population) participated in the pilot study. The pilot study made it possible to refine the questionnaire, estimate how much time and resources would be required to conduct the study. From 2022 April 20 until September 12 the **quantitative research** of the dissertation work was carried out - a questionnaire survey.

Justification of research procedures

In the theoretical part of the dissertation work, it was established that when organizations operate during extreme situations, their resilience is at risk. Therefore, empirical research aims to find out the most important factors of organizational resilience that help social service organizations to strengthen resilience. Since the meanings and interpretations of the constructs are difficult to analyze quantitatively, a **qualitative**

study is conducted, which allows contextual understanding of cause and effect processes, revealing how some events affect others (Fossey, Harvey, McDermott and Davidson, 2002). In order to evaluate the resilience factors of organizations identified during the pilot study, experts are used for the study when organizations operate in emergency situations. On the one hand, when conducting expert evaluations, it is not only possible to arrange the criteria according to their significance for the object of interaction, assessing how much one criterion is more significant than the other in the context of the research being conducted (Creswell, Clark, 2017). On the other hand, it opens up opportunities to compare researched phenomena not only according to qualitative indicators reflecting their activity, but also according to the value given by experts (Teddlie and Tashakkori, 2003). In order to determine which resilience factors of social service organizations are the most important when organizations operate during an emergency and to rank them according to their importance, a multi-criteria AHP method is chosen, which allows qualitative evaluations to be converted into quantitative ones, when expert evaluations are converted into numerical values using a rating scale (Chou, Chang and Shen, 2008). Thomas L. Saaty (1990) is credited as the originator of the AHP method for better understanding of complex decision problems. The AHP developed by this researcher is a widely used multi-criteria decision-making method to determine the weight of criteria and the priorities of alternatives in a structured system based on pairwise comparison (Liu, Eckert, & Earl, 2020). The choice of the AHP method allows us to assess the impact of different resilience factors, which are difficult to measure quantitatively, on another, more complex process, such as the resilience of organizations, in the social, managerial and economic domains (Yan, Claudia and Christopher, 2020). AHP is based on the theory of relative measurement, according to which the values and weights of criteria in a benchmarking system can be determined based on experts' competencies and practical experience (Saaty, 2004). Using the AHP method, the dissertation research determines the significance of each organizational resilience factor, and this is used to identify the relationship between significant and less significant factors when quantitative indices are formed. AHP is important for the empirical study of this work, this method can measure and synthesize many factors in a hierarchy (Forman and Gass, 2021).

Based on the theoretical part of the thesis, which identified the most important factors of resilience of social service organizations and whose insights are used to formulate research questions and raise hypotheses, a quantitative study is conducted. The research measures organizational resilience in social service organizations operating in the regions of Lithuania. For this research, a questionnaire is drawn up and a questionnaire survey is conducted in order to collect the necessary information and interview representatives of organizations providing social services and operating in the regions of Lithuania.

Presentation of sample characteristics.

During the **qualitative research**, all experts who met the expert selection criteria specified in subsection 2.4 of the dissertation were interviewed. At the time of the research, there were 11 persons in Lithuania who met the selection criteria of experts. All

of them participated in the study. Each expert has a higher university education, leads a social service organization belonging to the Lithuanian region, has the power to make decisions, and the institution he leads is characterized by significant results. The experts have more than 5 years of work experience and have obtained the highest qualification category according to the requirements of the description of the procedure for improving the professional competence of employees in the field of social services and managers of social service institutions. Data on the qualification category granted to the head of the social organization are collected by the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania. The experts were introduced to the topic of the dissertation, the main concepts, the purpose of the dissertation research, the concept and application of the AHP method.

In the **quantitative research**, the essential criteria for the selection of respondents are managers, deputy managers, heads of departments of social service organizations - persons who make decisions and are involved in decision-making. The size of the population is known for the sample - 496 decision-makers of organizations providing social services. A probability sampling method is chosen for the research, in which each member of the population has an equal chance of being included in the sample. The sample size is determined based on the formula used in scientific research to determine the sample size (Gaižauskaitė and Mikėnė, 2014):

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

n is the sample size,

t – coefficient depending on the reliability value (95% confidence level, t = 1.96),

p – distribution of responses (p = 0.5),

Δ is the size of the sample error (Δ = 0.05),

N is the population size (496).

Calculation of the sample for this study according to the formula:

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

In quantitative research, results are considered statistically reliable when $p > 0.95$ (Singh and Masuku, 2014). Calculating the sample size using the formula when 95% is chosen probability and 5 percent error, it was determined that 217 respondents must participate in the survey. The size of the population relevant to the study is related to the sample size, which is required to ensure the representativeness and desired accuracy of the quantitative study. When the population size is known, including this size in the formula for calculating the sample size affects the sample size (Tidikis, 2003). Reliability is fully ensured in the thesis research because the sample size is more than 217 respondents - **355 respondents** participated in the study, including 312 women and 43 men.

Results of a qualitative study

After conducting the research, it was found that the most important factors of resilience of social service organizations, which help social service organizations to strengthen the resilience of organizations, are risk management standardized procedures, improvement of knowledge and competences, strategic planning, enabling leadership. The summary of the results of the qualitative research is graphically represented (Figure 3).



Figure 3. Summarizing the results of a qualitative study

Source: compiled by the author

It can be said that the research data is related to the theoretical findings of the dissertation, where the factors of the internal environment of organizational resilience include competence development, strategic planning, enabling leadership, and the external factors include effective risk management. The results of the study showed that in the case of emergency situations, it is important to properly prepare for difficulties through strategic planning, improving personnel competencies and applying leadership methods that help to effectively manage risks.

Quantitative research results

Summarizing the results of the quantitative study, it can be said that it is important to apply resilience management tools and processes for social service organizations seeking to avoid threats and overcome difficulties. It is necessary to adapt to changes in a timely manner and maintain the balance of operational processes by ensuring the continuity of operations. The more often an organization applies various measures, the less often it experiences various threats and difficulties, which affects the provision of resilience. It has been established that in organizations, the focus of employees on solving problems must be encouraged, the manager must respond to challenges in a

timely and appropriate manner, manage risks and share responsibility. The research found that effective inter-institutional cooperation with organizations operating in the region and other regions is important for the resilience of organizations. These performance indicators are related to regional social sustainability indicators, as the development of social services, institutional/organizational indicators, sustainable use of resources and favorable geographical location are important in the region where the organization operates. The summary of the results of the quantitative study is shown graphically in Fig. 4.

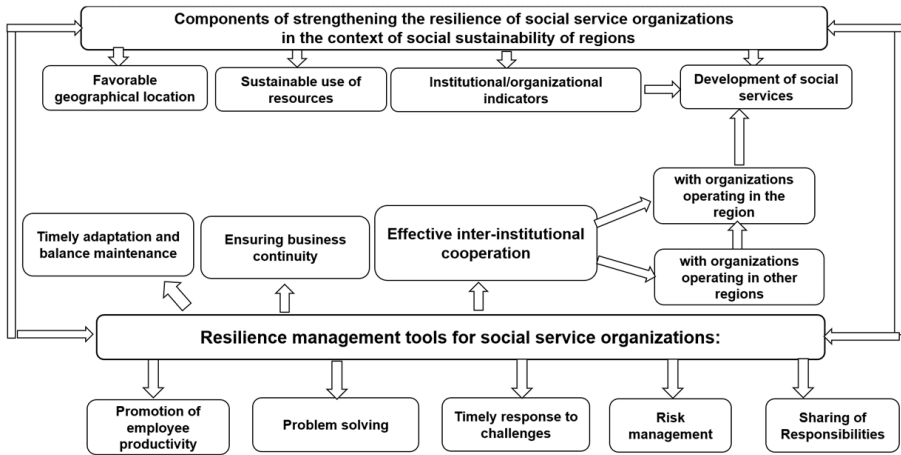


Figure 4. Summary of quantitative research results

Source: compiled by the author

As shown in Figure 4, the study revealed the components of strengthening the resilience of social service organizations and management measures important for strengthening in the context of regional social sustainability.

Summarization of empirical research results, scientific discussion

Taking into account the limitations of the research carried out so far, empirical research is carried out in the dissertation in order to determine the most important factors of the resilience of social service organizations in the event of an emergency and to reveal the essential measures for strengthening the resilience of organizations in the context of the social sustainability of Lithuanian regions. Some authors (Sheffi, 2008; Foster and Barnes, 2012; Reyers et al., 2022) note that the assumptions of social sustainability arise in organizations, while others (Duchek, 2020; Colberg, 2022) argue that it is important to strengthen the resilience of organizations in the context of the external environment. Roostaie et al. (2019) link the sustainability of regions to the reduction of negative environmental impacts.

In the scientific literature, there is a lack of a deeper analysis of organizational resilience factors, and the resilience factors of social service organizations are generally not discussed. According to the experts of this dissertation research, the resilience of

social service organizations in the event of extreme situations, such as the period of COVID-19 and the war against Ukraine, is determined by the most important factors of organizational resilience: standardized procedures for risk management, improvement of knowledge and competences, strategic planning and enabling leadership. For social service organizations, these factors can help prevent hardship and ensure organizational resilience.

The results of the quantitative study established that cooperation with other organizations operating in the region and located in other regions is very important in strengthening the resilience of social service organizations. It is important to cooperate intensively with social service organizations, because their activities are similar, they provide services in the same field, they are exposed to similar risks, which require different measures to manage. This indicator is related to the opinion of experts that standardized risk management procedures are important for the resilience of the organization. The research also found that it is very important to constantly improve in cooperation with educational and training institutions. This indicator is also related to the opinion of experts that it is necessary to improve knowledge and competences for the resistance of organizations in the period of extreme situations. These research performance indicators relate to authors (Wiig and Fahlbruch, 2019; Suryaningtyas et al., 2019; Morris et al., 2019; Mazzara et al., 2023) research data that reveal that inter-institutional cooperation is key to achieving organizational resilience. However, the mentioned authors do not analyze the links with the region where the organization operates. This is done in this dissertation research.

The research revealed that organizations located in another city (non-metropolitan) and campus are more likely to work closely with other organizations operating in the region or with organizations operating in other regions. The results of the study showed what activities of social service organizations, carried out together with partners, help to overcome difficulties and ensure the resilience of organizations. This includes social, health and employment activities. The conclusions of the researchers (Coutu, 2002; Gečienė and Raišienė, 2019) reveal that social networks are necessary for inter-institutional cooperation and successful partnership - this also corresponds to the results of this study. However, the researches of the mentioned authors did not reveal the spectrum of activities carried out with partners. The findings of this paper show that joint activities and cooperation are less important for private sector organizations. And public and non-governmental sector organizations are more inclined to cooperate closely with other organizations operating in the region or with organizations operating in other regions. Although Austin (2010) found that partnerships between private sector organizations are increasing, this study found the opposite results - the private sector is not open to inter-institutional collaboration and partnerships.

Managers of organizations that have been operating for a long time and have many years of experience (from 21 to 30 years) participated in the study, but the results of the study show that the duration of the organization's existence does not affect the considered factors. The research data show that most of the respondents - managers

of social service organizations have long-term work experience (from 11 to 20 years). It was found that the number of years the manager has been working in the organization had an impact on cooperation with organizations operating in the region and organizations operating in other regions. The results of the study show that the manager's work experience has an impact on ensuring the organization's resilience - those organizations whose managers have been working for 1-2 years or 30 years and more cooperate less with other organizations. The importance of managers' work experience and leadership as one of the key factors in ensuring organizational resilience was revealed by Channa et al. (2019).

Analyzing the difficulties and threats experienced in organizations, it turned out that larger organizations have more difficulties, but they more often use various measures to overcome difficulties. In small organizations (up to 10 employees), measures to help overcome difficulties are applied less often. Thus, the research data reveals that the number of employees working in an organization is associated with various measures used in organizations to avoid threats and overcome difficulties. Statistics have also shown that larger organizations have significantly more employees. The survey data revealed that organizations experience difficulties very rarely and rarely. The low level of staff competences (lack of special knowledge) mentioned when indicating very rarely experienced difficulties is connected with the factor of improving knowledge and competences identified by experts. Hence, in order to overcome difficulties and ensure the resilience of the organization, it is very important to constantly improve knowledge and competences.

Another link is found in the aspect of strategic planning. Although the respondents singled out unimplementable strategic plans in the organization as a very rarely experienced difficulty, experts pointed out that the factor of strategic planning is very important for the resilience of the organization. The results of the study are also consistent with the findings of researchers Atiase et al. (2022) concluded that the organization needs to integrate lessons learned and innovate at a strategic level.

It is necessary for social service organizations to apply various measures to overcome difficulties and to evaluate the effectiveness of the applied measures. The study revealed that the more often an organization uses various measures to avoid threats and overcome difficulties, the less often it experiences various threats and difficulties. The most important measures to help overcome difficulties and strengthen the resilience of social service organizations have been identified. The following measures should be mentioned here: the manager's effective response to challenges by promoting maximum employee productivity and concentration, purposeful staff focus on problem solving, an inspiring organizational culture that promotes personal commitment, effective risk management, promoting responsibility sharing, adapting in time and maintaining balance while ensuring business continuity, effective inter-institutional cooperation - connections that create a successful partnership, sharing experience, knowledge, making decisions. Some of the identified measures are related to the view of other researchers that strengthening organizational resilience requires situational awareness, timely decision-making, organizational culture and leadership (Seville et

al., 2015; Suryaningtyas et al., 2019). The research data reveals that most of the tools that help to overcome difficulties and strengthen the resilience of social service organizations are related to the most important factors of organizational resilience identified by experts. The respondents identified the application of the social service quality system EQUASS in the organization as one of the important tools that help overcome difficulties. The principles of this system are linked to factors of organizational resilience assessed by experts, such as risk management standardized procedures, strategic planning, enabling leadership, business continuity process management, operational optimization and continuous improvement, innovation and proactivity, technology development and knowledge development. The measures applied in the organizations were effective, the respondents indicated that due to the measures applied, stability was preserved in the social service organizations, new systems were implemented and applied, leadership was strengthened and the quality of social services was ensured.

The results of the study showed that the majority of organizations applied emergency management processes recommended by the municipality and/or controlling bodies. Some of the new processes created by the organization and some adapted from other organizations were also used. The results of the study revealed that organizations use processes to manage emergency situations that are mostly applicable in the region where the organization operates. Scholarly sources also distinguish management processes such as leadership, change management, disruption modeling and management (Umoh and Amah, 2013). However, in contrast to the study of this dissertation, the aforementioned authors do not analyze management processes in organizations and the regions in which organizations operate. The study found that the location of the organization's activities and the geographical location of the region in which the organization operates are related matters. The obtained research results confirm Fiksel's (2006) statement that the possibilities of strengthening organizations depend on the geographical location of the region.

The vulnerability of organizations in relation to the region has also been determined. The research analysis showed that the organization is vulnerable if it operates in a place that is in an unfavorable geographical position, this is in a rural area. This data correlates with statistical indicators showing that the risk of poverty and levels of deprivation are highest in rural areas. The research found that mostly social service organizations are vulnerable if in the region where they operate, the development of social services is not carried out if there are economic downturns and the region in which the organization operates does not have outstanding institutional/organizational indicators. The results of the study showed that the development of social services depends on the location of the region where the organization operates. Those organizations that perceive themselves to be vulnerable if they operate in a region where social service development is not taking place are more likely to collaborate with other organizations and develop partnerships that help strengthen organizational resilience. The analysis of statistical data revealed that social development is important because the need for social services in the regions is very high. in 2022 32,368.6 thousand people received social services. Lithuanian residents.

The research of the dissertation identified the most important factors of the resilience of social service organizations in the event of an emergency and revealed the essential means of strengthening the resilience of organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions. Empirical studies have highlighted the most important resilience factors of social service organizations, which can help organizations avoid difficulties and ensure resilience during an emergency. The research determined and substantiated the relationships between the measures applied by organizations to overcome difficulties and the implementation of joint activities of organizations in cooperation with other organizations operating in the region and organizations operating in other regions.

Based on the research analysis, the main results are formulated in defensive statements:

1. In order to overcome difficulties during emergency situations, it is important for social service organizations to plan their activities, adapt to the difficulties caused by the emergency situation in time and ensure organizational resilience, which is influenced by organizational resilience factors: risk management, strategic planning, competence development, enabling leadership. The theoretical findings of the dissertation reveal the essential characteristics of organizations' resilience, which include the organizations' response to shocks, the ability to plan, adapt, overcome difficulties and continue to operate or become even stronger in the context of emerging changes. It has been established that the resilience of social service organizations is ensured by planning activities, adapting to and recovering from unforeseen situations. The results of the empirical study showed that in order to ensure resilience, it is important for social service organizations to adapt to changes in time, maintain the balance of operational processes and thus ensure the continuity of operations. According to experts, the most important factors of resilience of social service organizations have been determined, which influence the resilience of organizations: risk management standardized procedures, improvement of knowledge and competences, strategic planning, enabling leadership.
2. It is difficult for organizations to overcome difficulties and strengthen resilience if the development of social services and inter-institutional cooperation is not carried out in the region where the organization operates. The results of the empirical study revealed that one of the important factors influencing the resilience of organizations and the social sustainability of regions is the development of social services, because organizations become vulnerable if they operate in a region where the development of social services is not carried out. It has been established that in order to overcome difficulties, it is important for organizations to cooperate closely and develop partnerships that help to strengthen the resilience of organizations. In the region, where the development of social services is not carried out, it is necessary to develop inter-institutional cooperation and undertake joint activities in the field of social, health and employment. The results of the study showed that the development of social services depends

on the area where the organization operates. If the development of social services is not carried out in the region, it is important for organizations to cooperate with other organizations operating in the region, providing social services, public sector organizations, educational and training institutions and NGOs.

Research limitations and expected directions for further research

The limitations of this dissertation research are conditioned by the specificity of the object of work related to strengthening the resilience of social service organizations in the regions of Lithuania and the large volume of work, the choice of a specific social sector and specific cases of extreme situations:

- the dissertation was prepared in case of emergency situations of the COVID-19 pandemic and the war against Ukraine. These situations (quarantine regime, poor emotional health, feelings of fear, anxiety about the future) have had the strongest impact on social service and health care organizations that provide vital services. The research results of the dissertation focus on the situation of social service organizations, overcoming difficulties and ensuring organizational resilience, but further research focused on health care and/or other organizations could also provide valuable insights;
- research has revealed that the resilience of organizations is connected to the social sustainability of regions, but the reasons for the links have not been analyzed in more detail, so it would be appropriate from a scientific point of view to check the reasons that influence the links between the resilience of organizations and the social sustainability of regions.

Conceptual model of strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions

The conceptual model of strengthening the resilience of social service organizations in the context of the social sustainability of Lithuanian regions is formed by supplementing and specifying the theoretical model of strengthening the resilience of social service organizations with the indicators of empirical research results. The elements of this model provide a better understanding of what factors and tools are needed to overcome difficulties and strengthen the resilience of organizations, and reflect the main components of organizational resilience and regional social sustainability, helping to understand the existence of connections and a network of connections (Figure 5).

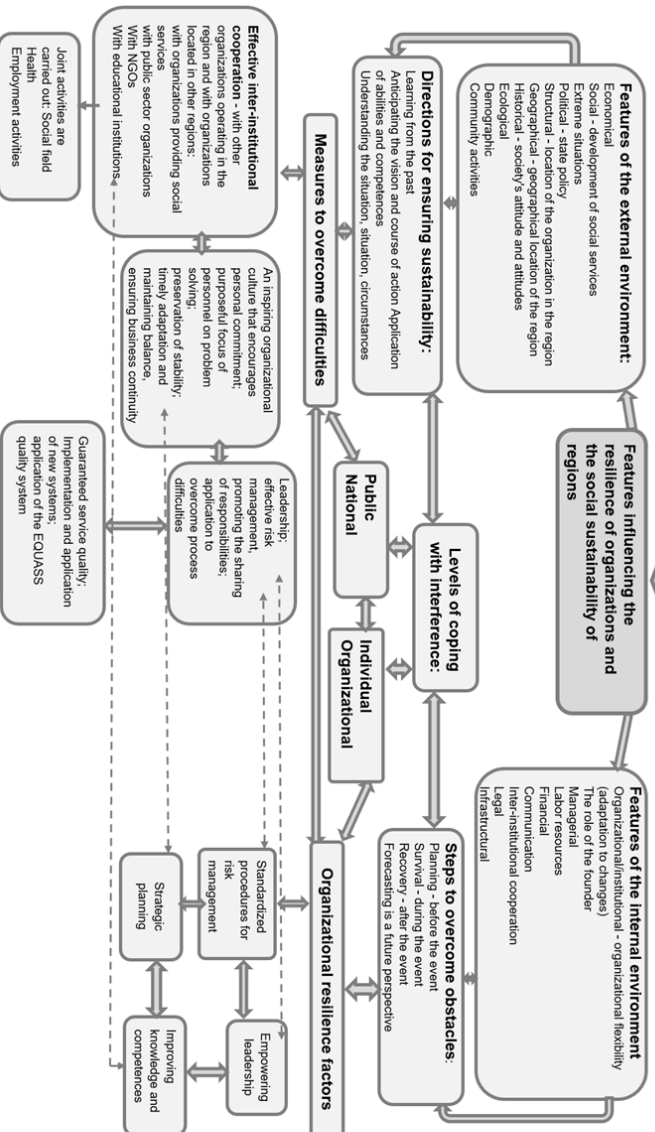


Figure 5. Conceptual model of strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions

Source: compiled by the author

Labeling ↔ refers to direct association with factors, measures, and groups of factors
 Labeling ↔ implies a direct relationship with factors, means and factors
 Labeling ↔ implies a direct relationship with means and factors

The model scheme reflects a consistent course of action in order for organizations to overcome difficulties and strengthen the resilience of organizations in the context of regional social sustainability. The resilience of social service organizations operating in the regions of Lithuania is influenced by:

- **factors of the external environment:** economic, social - development of social services, cases of emergency situations, political - state policy, geographical - geographic location of the region, historical, cultural, ecological, demographic, public, inter-institutional cooperation;
- **internal environment factors:** organizational/institutional – organizational flexibility (adaptation to changes), financial, communication, founder's role, managerial, labor resources, legal, infrastructural.

The external and internal environmental factors listed here influence the resilience of organizations and the social sustainability of regions. They relate to **directions for ensuring social sustainability**, such as learning from the past, envisioning a vision and course of action, applying skills and competencies, understanding the situation, circumstances, and **stages for overcoming disturbances**, such as planning - before the event, surviving - during the event, recovery - after event, forecasting is a future perspective. In order to ensure sustainability and step-by-step overcoming of disruptions, the **public - national and individual - organizational levels of overcoming disruptions are applied**, which are closely related to measures to overcome difficulties and organizational resilience factors to ensure organizational resilience:

- **means to overcome difficulties:** effective risk management by encouraging sharing of responsibility, adapting in time and maintaining balance by ensuring business continuity, preserving stability, applying processes to overcome difficulties, inspiring organizational culture that encourages personal commitment, purposeful focus of personnel on problem solving, implementation and application of new systems, implementation and application of the EQUASS quality system, ensured quality of services, leadership that promotes the manager's effective response to challenges, effective inter-institutional cooperation with social service organizations operating in the region and in other regions and other public sector organizations, with educational and training institutions and NGOs with which joint activities in the field of social, health and employment;
- **organizational resilience factors:** risk management standardized procedures, knowledge and competence development, enabling leadership and strategic planning.

This model is recommended to be applied to social service organizations operating in the regions of Lithuania in order to overcome difficulties and strengthen the organization's resilience.

CONCLUSIONS

1. **After analyzing the theoretical characteristics of organizational resilience and determining the factors influencing resilience, it was revealed that:**
 - 1.1. The resilience of organizations is based on four parameters: as resilience in the event of emergency situations; as continuity in the face of expansion of possibilities; how to adapt to change; as a return to normal activities after overcoming difficulties. Organizations can overcome shocks through prompt response and strategic planning, it is important to apply actions such as prevention, preparation, absorption and response, continuously building and strengthening organizational resilience. Organizational resilience is strengthened by planning before an event, surviving an event and recovering from an event. It is necessary to prevent disruption, survive the current situation, maintain the basic functionality of the organization and continue operations in the future.
 - 1.2. Key areas of organizational resilience factors have been identified, including organizational characteristics, human resource management, enabling leadership, partnership and collaboration, and socioeconomic characteristics. Based on these areas, eleven groups of factors influencing the resilience of organizations have been distinguished: improvement of knowledge and competences, innovation and proactivity, technology development and knowledge development, optimization of operations and continuous improvement, enabling leadership, strategic planning, management of business continuity processes, standardized risk management procedures, financial stability, human resource management and cooperation. These groups consist of internal and external environmental factors of organizations' resilience, which help organizations to better understand and prepare more carefully for unplanned external changes in the context of shocks, as well as more appropriately choose measures to overcome difficulties.
2. **After revealing the characteristics of the social sustainability of the regions, identifying the indicators of the social sustainability of the regions, it was found that:**
 - 2.1. Regional social sustainability is defined as a constant, long-term phenomenon related to the reduction of regional disparities and the principles of sustainable development of society, which include sustainable development, improvement of the environment, elimination of economic and social differences, solution of social problems, reduction of fragmentation and social integration in regions. It was established that in order to ensure the social sustainability of regions, it is important to implement interrelated ecological, social, economic and organizational principles that allow society to meet constantly changing needs. It was revealed that in order to avoid vulnerability and strengthen social sustainability in the regions, sustainable management, sustainable economic growth and the development of social sustainability are needed.

- 2.2. The theoretical results made it possible to identify regional social sustainability indicators, which are important for assessing regional social sustainability. The following indicators are indicated: strengthening of social abilities, reduction of social differences, ensuring quality of life, creation of social networks, strengthening of cultural and health activities, promotion of economic growth, reduction of economic differences, sustainable use of energy and natural resources, demographic development, development of human resources, organizational values fostering, inter-institutional cooperation, etc. Five main groups of regional social sustainability indicators have been identified: social, economic, ecological-energy, institutional-organizational and demographic, which combine the most regional social sustainability indicators, most suitable for assessing social sustainability, and enable regions to maintain a stable state and ensure social sustainability.
3. **The most important factors of the resilience of social service organizations have been identified and the factors influencing the resilience of organizations have been revealed in the context of social sustainability of Lithuanian regions:**
- 3.1. Qualitative research identified the most important factors of resilience of social service organizations, which influence the resilience of organizations when organizations operate in the face of extreme situations. The factors of effective risk management, knowledge and competence development, strategic planning and enabling leadership are indicated. According to experts, it was found that these factors affect the resilience of social service organizations.
- 3.2. Empirically revealed factors influencing the resilience of social service organizations through a quantitative study substantiate that it is important for social service organizations to adapt to threats, maintain balance and overcome difficulties by applying resilience management measures: adapting to difficulties in time, maintaining balance, ensuring continuity of operations, promoting employee productivity, effectively solving problems and responding to challenges in a timely manner, managing risks, sharing responsibility and developing inter-institutional cooperation. The research determined the relationships between the measures applied by organizations to overcome difficulties and the implementation of joint activities of organizations in cooperation with other organizations operating in the region and organizations operating in other regions. It turned out that the organization is vulnerable if it operates in a geographically unfavorable place and if the development of social services is not carried out in that region. It was determined that inter-institutional cooperation and partnership development are extremely important for strengthening the resilience of social service organizations operating in the region. The analysis of statistical data revealed the interaction of the resilience of social service organizations and the social sustainability of regions with social, economic, ecological-energy, demographic and institutional-organizational indicators of social sustainability in the regions.

4. **Based on the results of theoretical analysis and empirical research, a conceptual model of strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions was created:**
 - 4.1. Based on the indicators of the empirical research results and supplementing the theoretical model of strengthening the resilience of social service organizations, a conceptual model of strengthening the resilience of social service organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions has been created. The elements of this model reflect the main components of the resilience of organizations and the social sustainability of regions, which help to understand the existence of connections and a network of connections. The resilience of organizations and the social sustainability of regions are affected by external and internal environmental factors. In order to achieve the social sustainability of the regions, first of all, the resilience of the organizations is strengthened, and disturbances are overcome at the individual and organizational levels, which interact with the societal and national levels in the regions. The model reveals directions for ensuring sustainability and stages for overcoming disturbances, all of which interacts with organizational resilience factors and measures that ensure organizational resilience in the context of regional social sustainability.

RECOMMENDATIONS

For institutions implementing the national regional policy:

1. Reduce social and economic disparities between regions and within regions by identifying regional vulnerabilities and strengths, creating measures aimed at meeting long-term needs and resilience of social service organizations: effectively managing risks, timely adaptation and maintaining balance, preserving economic stability, ensuring social development by creating social networks that promote effective inter-institutional cooperation.

To the Ministry of Social Security and Labor (SADM):

1. To prepare a methodology for overcoming extreme situations and ensuring the resilience of social service organizations. It should present clear stages, measures and processes of activity planning and implementation.
2. Organize competence development events for managers and employees of social service organizations: seminars/trainings/discussions on coping mechanisms for emergency situations, resilience measures, tools, etc.
3. Activate private sector social service organizations for inter-institutional cooperation, provide information about the benefits of cooperation in overcoming difficulties.

For municipalities:

1. Ensure communication with social service organizations through regular communication and collaboration – involving organizations in strategic planning and emergency management processes. In the event of an emergency, find solutions together and ensure the resilience of organizations.
2. To strengthen the resilience of social service organizations taking into account the size and type of organizations, the geographical position of the region and the possibilities of social development.

For higher education institutions:

1. To carry out joint scientific research programs and applied scientific activities, promoting the cooperation of scientific institutions with social service organizations. Cooperate in the preparation of science and study programs and qualification improvement programs, organize scientific practical conferences on the topics of organizational resilience, etc.

For social service organizations:

1. To develop inter-institutional cooperation with organizations operating in the region and other regions, joining associations, trade unions, sharing measures, processes and good examples of professional practice for coping with emergency situations.
2. Cooperate with SADM and municipalities, provide recommendations to the legislature, based on work practice cases.
3. Apply the most important factors of organizational resilience identified by the empirical research of this dissertation: standardized risk management

procedures, improvement of knowledge and competences, strategic planning, enabling leadership, in order to ensure and strengthen organizational resilience.

4. Based on the results of the empirical study, it is recommended that managers of organizations apply various measures to ensure the resilience of organizations: encourage employees to focus on solving problems, respond effectively to challenges, manage risks, share responsibility, ensure the quality of services by applying quality management systems. When planning activities, adapt to difficulties in time and maintain balance by ensuring the continuity of activities.
5. Apply the consistent course of action depicted in the diagram of the model for strengthening the resilience of social service organizations, in order for organizations to avoid difficulties and strengthen resilience in the context of social sustainability of Lithuanian regions.

SCIENTIFIC PUBLICATION DISSERTATION TOPIC:

Scientific articles in the Web of Science database:

1. Raišienė, A. G., Gečienė, J., Korsakienė, R. (2020). Challenges of women leaders in female and male dominated occupations. *International Journal of Business and Society*, 20(03), 1277-1295. Retrieved 2020, December 09, from <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol21-no3-paper20.pdf>
2. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). Socialinės globos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 19, 71-86. doi:10.15388/STEPP.2019.12

Articles in the Scopus database:

3. Raišienė, A. G., Bilan, S., Smalskys, V., Gečienė, J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities. *Administrative and Management Public*, 33, 34-56. doi:10.24818/amp/2019.33-03

Articles published in the publications of other international databases:

4. Gečienė, J. (2021). Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2021): proceedings of annual international conference for young researchers* (no. 9, pp. 19-27). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2021, July 08, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/17632>
5. Gečienė, J. (2021). 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 (CROMA journal)*, 09(01), 32-42. doi:10.33605/croma-012021-003
6. Gečienė, J. (2020). Management of social service organizations and factors of resilience during the extreme situation. *Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA journal)*, 8(1), 71-80. doi:10.33605/croma-012020-006
7. Gečienė, J. (2020). The resilience of organizations in the context of regional social sustainability: management challenges under uncertainty. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 83, 37-55. doi:10.1515/mosr-2020-0003
8. Gečienė, J., Raišienė, A. G., Rapuano, V. (2020). Organizational Resilience: How does it Fit with the Principles of a Learning Organization? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 84, 1-15. doi:10.1515/mosr-2020-0009
9. Gečienė, J. (2019). Social resilience assessment framework in the context of organizations operating in rural areas: conceptual review. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2019): proceedings of an annual international conference for young researchers* (no. 7, pp. 142-149). Vilnius: Mykolas Romeris university. Retrieved 2019, November 25, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/16018>
10. Gečienė, J., Mikelionienė, V. (2019). Leader's role in strengthening the community: the case of 10 communities at Druskininkai municipality. *Contemporary*

research on organization management and administration (CROMA Journal), 7(1), 47-57. doi:10.33605/croma-012019-004 Puslapis 1 iš 2

11. Raišienė, A. G., Gečienė, J., Gruodė, K. (2019). Kaip jie tampa mes: naujų darbuotojų socializacijos veiksniai. Socialinis ugdymas: mokslo darbai, 51(1), 46-60. doi:10.15823/su.2019.51.4

Articles published in other peer-reviewed scientific publications:

12. Gečienė, J. (2021). Organizational Management in a Time of Change: New Trends and Actions. In Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Dvidešimt ketvirtoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija "ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos", 2021 m. gegužės 12 d ([t.] 24, pp. 98-101). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. doi:10.7220/2538-6778.2021.24

Articles published in peer-reviewed publications:

13. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). The managers' role in social resilience of organization. In Управління ресурсним потенціалом господарюючих суб'єктів в умовах глобальних економічних трансформацій: матеріали науково-практичної INTERNET-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Харків – Пшеворськ, 19 червня 2019 р.) (pp. 111-115). Kharkiv – Przeworsk: WSSG.

Articles published in publications of scientific conferences (Theses):

14. Gečienė, J. (2022). Consequences of hostilities on the social sustainability of Lithuanian regions. In WayScienc (pp. 24-26). Dnipro: FOP Marenichenko V.V. Retrieved 2022, May 16, from <http://www.wayscience.com/en/conference28-29-april-2022/>
15. Gečienė, J. (2022). Threats to the resilience of organizations and measures to overcome them - the case of Lithuanian regions. In Social transformations in contemporary society 2022: The 10th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 2 June 2022, Vilnius-Net (pp. 21-21). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2022, August 25, from <http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2022/STICS-2022-Abstract-book.pdf>
16. Gečienė, J. (2021). Indicators for assessing the social sustainability of regions in an environment of change. In Social transformations in contemporary society 2021: The 9th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 3-4 June, 2021, Vilnius-Net (pp. 39-40). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2021, November 11, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/17864>
17. Gečienė, J. (2019). Social resilience assessment framework in the context of organizations operating in rural areas: conceptual review. In Social transformations in contemporary society 2019: The 7th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 6-7 June, 2019, Vilnius-Net (7, pp. 36-36). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Retrieved 2020, January 29, from <https://repository.mruni.eu/handle/007/16436>

Bibliografija 153-171 p.

Disertacijoje siekiama nustatyti socialinių paslaugų organizacijų atsparumo stiprinimo priemones ir sukurti konceptualųjį socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste modelį. Disertacinis tyrimas prisidėjo prie socialinių paslaugų organizacijų veiklos stebėsenos, analizės bei prognozavimo ir atskleidė, kaip užtikrinti organizacijų atsparumą regionų socialinio tvarumo kontekste, esant ekstremalioms situacijoms ir nenumatytiems atvejams šalyje. Empiriniu tyrimu nustatyti svarbiausi socialinių paslaugų organizacijų atsparumo veiksniai stengiantis įveikti sunkumus ir atskleistos esminės organizacijų atsparumo stiprinimo priemonės Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Siekiant disertacijos tikslo suformuotas konceptualusis socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo stiprinimo modelis, paaiškinantis, kokie faktoriai daro įtaką organizacijų atsparumui, parodantis kryptis tvarumui užtikrinti ir etapus trikdžiams įveikti, atspindintis pagrindines organizacijų atsparumo ir regionų socialinio tvarumo dedamąsias, padedančias suvokti egzistuojant sąsajas ir ryšių tinklą. Pasiūlytas modelis pasižymi praktine verte ir gali būti taikomas socialinių paslaugų organizacijose stiprinant organizacijų atsparumą.

The aim of the dissertation is to determine the means of strengthening the resilience of social service organizations and to create a conceptual model of strengthening the resilience of organizations providing social services in the context of social sustainability of Lithuanian regions. The dissertation study contributed to the monitoring, analysis and forecasting of the activities of social service organizations and revealed how to ensure the resilience of organizations in the context of regional social sustainability, in the event of emergency situations and unforeseen events in the country. Empirical research has determined the most important factors of the resilience of social service organizations in their efforts to overcome difficulties, and the essential means of strengthening the resilience of organizations in the context of social sustainability of Lithuanian regions have been revealed. In order to achieve the goal of the thesis, a conceptual model of strengthening the resilience of organizations providing social services was formed, explaining what factors influence the resilience of organizations, showing directions for ensuring sustainability and stages for overcoming disturbances, reflecting the main components of organizational resilience and social sustainability of regions, helping to understand the existence of connections and a network of connections. The proposed model has practical value and can be applied in social service organizations to strengthen organizational resilience.

Jolita Gečienė

**SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS LIETUVOS
REGIONŲ SOCIALINIO TVARUMO KONTEKSTE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Martynas Švarcas

Spausdino UAB „Šiaulių spaustuvė“
P. Lukšio g. 9G, 76200 Šiauliai
info@dailu.lt
<http://siauliuspaustuve.lt>

