

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

NERINGA MATULEVIČIENĖ
SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS IŠTĖSTINĖS STUDIJOS

**ORGANIZACINIS ATSPARUMAS PRIIMANT NAUJUS
PASLAUGŲ TEIKIMO IR VALDYMO IŠŠŪKIUS SOCIALINES
PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: Dr. Jolita Gečienė

Utena, 2026

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
PRIEDŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	6
IVADAS	7
1. ORGANIZACINIO ATSPARUMO TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1. Organizacinio atsparumo samprata ir reikšmė	10
socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms	10
1.2. Pagrindiniai organizacinio atsparumo komponentai ir jų sąsajos su organizacijų veikla.....	13
1.3. Organizacinio atsparumo raiška krizinių situacijų kontekste: Inovacijų, skaitmenizacijos ir lyderystės vaidmuo	15
2. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO IR VALDYMO IŠŠŪKIAI.....	19
2.1. Socialinių paslaugų sektoriaus specifika ir raida organizacinio atsparumo kontekste	19
2.2. Socialinių paslaugų organizacijų veiklos iššūkiai	20
2.3. Teisiniai ir politiniai veiksniai, darantys įtaką socialinių paslaugų teikimui	23
2.4. Organizacinio atsparumo vaidmuo socialinių paslaugų organizacijų veikloje	25
3. ORGANIZACINIO ATSPARUMO PRIIMANT NAUJUS PASLAUGŲ TEIKIMO IR VALDYMO IŠŠŪKIUS SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA	28
3.1. Tyrimo metodologinės prielaidos	28
3.2. Tyrimo laukas ir imtis	29
3.3. Empirinio tyrimo metodologinio instrumentarijaus pristatymas	31
3.4. Tyrimo etika	32
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	33
4.1. Organizacinio atsparumo samprata socialinių paslaugų organizacijose	35
4.2. Organizacinio atsparumo požymiai socialinių paslaugų organizacijose	38
4.3. Organizaciniai iššūkiai socialinių paslaugų organizacijose	46
4.4. Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos socialinių paslaugų organizacijose	54
4.5. Organizacijų mokymasis iš krizinių situacijų	60
4.6. Mokslinė diskusija	65
IŠVADOS.....	68
REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS:.....	71
SANTRAUKA	76
SUMMARY	78
PRIEDAI	80

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tyrimo loginė schema	32
2 pav. Organizacinio atsparumo kategorijų ir subkategorijų struktūra.....	34
3 pav. Organizacinio atsparumo sampratos struktūra socialinių paslaugų organizacijose	35
4 pav. Organizacinio atsparumo požymių struktūra socialinių paslaugų organizacijose	38
5 pav. Organizacinių iššūkių struktūra socialinių paslaugų organizacijose	46
6 pav. Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijų struktūra socialinių paslaugų organizacijose	54
7 pav. Organizacijos mokymosi iš krizinių situacijų struktūra socialinių paslaugų organizacijose..	60

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimynas	80
2 priedas. Tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimyno teorinis pagrindimas	81
3 priedas. Empirinio tyrimo duomenų pagrindu išskirta organizacinio atsparumo sampratos kategorija ir jos subkategorijos.....	84
4 priedas. Empirinio tyrimo duomenų pagrindu išskirta organizacinio atsparumo požymių kategorija ir jos subkategorijos.....	87
5 priedas. Empirinio tyrimo pagrindu išskirta organizacinių iššūkių kategorija ir jos subkategorijos	95
6 priedas. Empirinio tyrimo metu išskirta organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos kategorija ir jos subkategorijos	101
7 priedas. Empirinio tyrimo metu išskirta organizacijos mokymosi iš krizinių situacijų kategorija ir jos subkategorijos	107
8 priedas. Akademinio sąžiningumo deklaracija.....	111

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografiniai duomenys.....	30
---	----

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Organizacinis atsparumas šiame darbe suprantamas kaip organizacijos gebėjimas iš anksto numatyti galimus trikdžius, tinkamai į juos reaguoti ir prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų, užtikrinant veiklos tęstinumą bei sudarant sąlygas tolesnei organizacijos plėtrai (Duchek, 2020; Lengnick–Hall, Beck ir Lengnick–Hall, 2011).

Socialinių paslaugų organizacija šiame darbe apibrėžiama kaip įstaiga, kurios pagrindinė funkcija yra socialinių paslaugų teikimas pagal galiojančius teisės aktus, apimant bendrąsias socialines paslaugas, socialinę priežiūrą ir socialinę globą (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2024).

Organizaciniai iššūkiai šiame darbe traktuojami kaip vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys įtakos organizacijos veiklai ir reikalaujantys nuolatinio prisitaikymo, pokyčių valdymo bei naujų sprendimų paieškos, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą ir efektyvumą (Duchek, 2020; Madani ir Parast, 2020).

Krizių valdymas suprantamas kaip koordinuota valstybės institucijų veikla, orientuota į krizių priežasčių šalinimą, jų pasekmių mažinimą ir įprastos situacijos atkūrimą (Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcija, 2012).

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacinis atsparumas laikomas viena iš svarbiausių šiuolaikinių organizacijų valdymo krypčių, nes ji apima gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, įveikti įvairius iššūkius ir užtikrinti veiklos tęstinumą (Lengnick-Hall, Beck ir Lengnick-Hall, 2011; Gečienė, Raišienė ir Rapuano, 2020). Organizacinio atsparumo poreikis ypač išryškėja socialinių paslaugų sektoriuje, kuriame organizacijos siekia užtikrinti pažeidžiamų visuomenės grupių gerovę net ir sudėtingomis bei nestabiliomis sąlygomis (Žalimienė, 2015; Raipa ir kt., 2016). Temos aktualumą pagrindžia ir tai, kad socialinių paslaugų organizacijos tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu veikia sudėtingoje aplinkoje, kuriai būdingi nepalankūs įvykiai, nenumatyti pokyčiai, bei prieštaringi teisiniai reikalavimai (Gečienė, 2023). Nepaisant kylančių iššūkių, šios organizacijos privalo išlaikyti aukštą paslaugų kokybę ir užtikrinti jų prieinamumą pažeidžiamiesiems asmenims. Temos aktualumą išryškina ir socialinių paslaugų sektoriaus svarba visuomenėje, kur organizacijos atlieka pagrindinį vaidmenį mažinant socialinę atskirtį, didinant žmonių įgalinimą ir užtikrinant jų orumą. Tačiau moksliniai tyrimai socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo tema, dar nėra pakankamai išplėtoti. Tai apsunkina praktinių sprendimų pritaikymą stiprinant organizacijų gebėjimą efektyviai reaguoti į naujus iššūkius. Socialinių paslaugų organizacijos susiduria su daugybe sudėtingų iššūkių: finansavimo trūkumu, kvalifikuotų darbuotojų stygiumi, darbuotojų perdegimu, augančiais visuomenės lūkesčiais ir sparčiais kintančiais paslaugų gavėjų poreikiais. Šie iššūkiai reikalauja ne tik gerai suplanuotų strategijų, bet ir veiksmingų organizacinio atsparumo stiprinimo priemonių, kurios padėtų organizacijoms tobulėti ir prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų. Nagrinėjama tema aktuali tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu. Moksliniu lygmeniu ji prisideda prie organizacinio atsparumo teorijos plėtros, nagrinėjant specifinius socialinių paslaugų organizacijų aspektus. Praktiniu lygmeniu šios temos tyrimas suteikia galimybę pateikti konkrečias rekomendacijas, kaip stiprinti organizacinį atsparumą, užtikrinant socialinių paslaugų organizacijų gebėjimą veiksmingai reaguoti į pokyčius ir ilgainiui stiprinti visuomenės socialinę gerovę. Organizacinio atsparumo stiprinimas socialinių paslaugų organizacijų veikloje tampa ne tik strateginiu, bet ir moraliniu prioritetu.

Temos ištirtumas. Organizacinio atsparumo tema plačiai nagrinėjama tarptautiniu mastu. Mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama organizacijų gebėjimui reaguoti į iššūkius, prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti paslaugų tęstinumą. Fleming ir kt. (2023) pabrėžia, kad organizacijų gebėjimas įveikti iššūkius yra glaudžiai susijęs su jų vidiniais prisitaikymo gebėjimais, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprumu ir darbuotojų kompetencijų lygiu. Ruiz-Mosquera ir kt. (2024) tyrime organizacinis atsparumas išskiriamas kaip reikšmingas socialinių paslaugų sektoriaus rodiklis, siejamas su teikiamų paslaugų kokybe. Autoriai pabrėžė, kad organizacinis atsparumas yra

esminis veiksnys, užtikrinantis paslaugų kokybę ir gebėjimą prisitaikyti prie nenumatytų iššūkių socialinių paslaugų srityje. Lietuvoje ši tema taip pat vis dažniau patenka į mokslininkų akiratį. Gečienė (2025) savo tyrimuose nagrinėja socialinių paslaugų sektoriaus valdymo pokyčius ir atskleidžia, kaip jie veikia organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie naujų reikalavimų. Minėt autorė pabrėžia vadovavimo stiliaus, darbuotojų motyvacijos ir vadybinių kompetencijų reikšmę stiprinant organizacinį atsparumą. Žalimienė (2015) pažymi, kad socialinių paslaugų prieinamumui ir kokybei reikšmingą įtaką daro organizacijos vidiniai procesai, žmogiškieji ištekliai bei veiklos organizavimo ypatumai. Duchek (2020) organizacinį atsparumą sieja su organizacijų gebėjimu numatyti galimus trikdžius, veiksmingai į juos reaguoti ir mokytis iš patirties. Naujesni tyrimai taip pat rodo, kad organizacinį atsparumą lemia ne pavienės priemonės, o tarpusavyje susijusių veiksnių visuma, apimanti aiškią organizacijos kryptį, pasitikėjimu grįstą kultūrą, įgalinančią lyderystę ir nuolatinį mokymąsi iš patirties (Hollands, 2024; Gečienė, 2025).

Temos naujumas. Organizacinio atsparumo samprata viešojo sektoriaus kontekste pradėta plačiau taikyti tik pastarąjį dešimtmetį, o socialinių paslaugų srityje šis reiškinys pradėtas nagrinėti tik pastaraisiais metais. Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas nagrinėtas įvairiuose tyrimuose. Gečienė ir Raišienė (2019) bei Gečienė, Raišienė ir Rapuano (2020) analizavo šį reiškinį socialinių paslaugų organizacijų kontekste. Tuo tarpu Gečienė (2023) savo disertaciniame darbe atskleidė socialinių paslaugų organizacijų atsparumo ypatumus Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste. Nors tarptautiniu mastu organizacinio atsparumo tyrimai apima įvairias veiklos sritis, tokias kaip sveikatos priežiūra ar švietimas, socialinių paslaugų organizacijų gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančių išorinių sąlygų ir iššūkių išlieka mažai ištirtas. Tai ypač aktualu atsižvelgiant į sparčiai kintančius paslaugų gavėjų poreikius, darbuotojų trūkumo problematiką, technologinių sprendimų diegimą bei įvairius išorinius krizinius veiksnius. Lietuvoje organizacinio atsparumo tema socialinių paslaugų sektoriuje dar nėra pakankamai išplėtotą. Nors egzistuoja atskiri tyrimai, susiję su viešojo sektoriaus atsparumo aspektais ir socialinių paslaugų kokybės valdymu, trūksta nuoseklių, sisteminių tyrimų, kurie analizuotų socialinių paslaugų organizacinio atsparumo mechanizmus naujų paslaugų teikimo ir valdymo iššūkių kontekste. Ypač trūksta empirinių duomenų, atskleidžiančių, kaip socialinių organizacijų vadovai suvokia organizacinį atsparumą, kokias strategijas taiko jį stiprindami ir kaip šie sprendimai daro įtaką paslaugų kokybei. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe siekiama ištirti, kaip socialines paslaugas teikiančios organizacijos formuoja ir palaiko savo atsparumą, susidurdamos su nuolatiniais pokyčiais ir iššūkiais.

Mokslinė problema. Problema yra ta, kad daugelyje socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumas nėra formaliai vertinamas, o priimami sprendimai dažnai būna fragmentiški ir priklauso nuo subjektyvios vadovų ir darbuotojų interpretacijos. Ši situacija gali lemti nepakankamą pasirengimą pokyčiams, mažesnę veiklos efektyvumą ir didesnę riziką krizinėms

situacijoms. Todėl būtina identifikuoti, kokie organizaciniai veiksniai, strategijos ir procesai padeda socialinių paslaugų organizacijoms stiprinti savo atsparumą ir kaip jie prisideda prie sėkmingo naujų iššūkių įveikimo.

Probleminiai klausimai:

1. Kaip socialines paslaugas teikiančios organizacijos supranta organizacinio atsparumo sampratą ir kokių priemonių imasi ją stiprindamos kintančių iššūkių kontekste?
2. Kokie vidiniai ir išoriniai veiksniai bei strategijos yra svarbūs organizacinio atsparumo stiprinimui socialinių paslaugų sektoriuje?
3. Kaip organizacijų vadovai vertina organizacinio atsparumo reikšmę ir kokias praktines priemones taiko jo stiprinimui organizacijos veikloje?

Tyrimo objektas: socialines paslaugas teikiančių organizacijų organizacinio atsparumo raiška ir stiprinimo veiksniai, leidžiantys prisitaikyti prie naujų paslaugų teikimo ir valdymo iššūkių. Šis tyrimo objektas leidžia sutelkti dėmesį į veiksnius, procesus ir strategijas, kurios lemia socialines paslaugas teikiančių organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir veiksmingai reaguoti į naujus paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius.

Darbo tikslas: išanalizuoti organizacinio atsparumo teorinius aspektus ir įvertinti veiksnius bei strategijas, stiprinančias socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumą praktikoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinio atsparumo sampratą, veiksnius ir stiprinimo strategijas socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos kontekste.
2. Atskleisti socialines paslaugas teikiančių organizacijų praktikas, identifikuojant organizacijų atsparumą stiprinančius veiksnius.
3. Identifikuoti pagrindinius socialinių paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius ir įvertinti jų poveikį organizacijų atsparumui.

Tyrimo metodai:

Teorinis: mokslinės literatūros analizė.

Empirinis: taikytas kokybinis tyrimas.

Duomenų rinkimo metodas: naudotas pusiau struktūruotas interviu pagal iš anksto parengtą klausimyną.

Duomenų analizės metodas: tyrime taikoma kokybinė duomenų analizė – turinio analizė, leidžianti sistemingai analizuoti surinktus empirinius duomenis ir išskirti pagrindines temas ir kategorijas. Duomenų kodavimui ir sisteminimui naudojama kokybinių duomenų analizės programa „QDA Miner Lite“.

1. ORGANIZACINIO ATSPARUMO TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Organizacinio atsparumo samprata ir reikšmė socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms

Igyvendinant pirmąjį magistro darbo uždavinį, šiame skyriuje aptariamos pagrindinės organizacinio atsparumo teorinės prielaidos ir veiksniai, darantys įtaką atsparumo formavimuisi. Akademiniuose šaltiniuose organizacinis atsparumas įvardijamas kaip kompleksinis ir dinamiškas reiškinys, apimantis įvairias organizacijos veiklos sistemas (Sheffi ir Rice, 2005). Pastaraisiais metais organizacinio atsparumo tyrimai tampa vis aktualesni ir vadybos moksle. Šioje srityje atsparumas apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas valdyti įtampą, išlaikyti veiklos stabilumą sutrikimų metu ir atsigauti po neigiamų įvykių (Kantur, 2015). Mokslinėje literatūroje organizacinis atsparumas taip pat siejamas su sudėtingų sistemų gebėjimu ne tik įveikti krizines situacijas ir iššūkius, bet ir mokytis iš patirties bei stiprėti (Boin ir van Eeten, 2013). Kaip pažymi minėti autoriai, organizacinis atsparumas apima ne tik išgyvenimą krizės metu, bet ir gebėjimą atsinaujinti, o tai reikalauja lankstumo, decentralizuoto sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo darbuotojais. Be to, Mallak (1998) pabrėžia, kad atsparumas apima ne tik reagavimą į pokyčius, bet ir pasirengimą ateities iššūkiams, leidžiantį organizacijoms veiksmingai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Lengnick-Hall, Beck ir Lengnick-Hall (2011) organizacinį atsparumą apibrėžia kaip gebėjimą efektyviai absorbuoti sutrikimus ir kurti susiklosčiusiai situacijai specifinius atsakus. Autorių teigimu, atsparios organizacijos geba imtis transformacinių veiksmų, leidžiančių trikdžius paversti organizacijos tobulėjimo galimybėmis. Taigi, organizacinis atsparumas suprantamas ne vien kaip „atsigavimas“ po krizės, bet ir kaip organizacijos gebėjimas strateginiu lygmeniu panaudoti pokyčius tolesnei plėtrai ir organizacinio atsparumo stiprinimui. Seville (2016) išskiria tris atsparių organizacijų bruožus: pasirengimą, prisitaikymą ir atsinaujinimą, kurie leidžia sėkmingai veikti nuolat kintančioje ir neapibrėžtoje aplinkoje. Anot to paties autoriaus, atsparumas nėra vien trumpalaikis reagavimas į krizę, bet gebėjimas struktūriškai prisitaikyti, mokytis ir veikti net esant neapibrėžtoms aplinkybėms. Kaip pažymi Linnenluecke (2017) bei Weick ir Sutcliffe (2001), organizacinis atsparumas apima ne tik reakcijas į krizes, bet ir gebėjimą mokytis, numatyti rizikas bei kurti prisitaikančias struktūras. Tokiu būdu organizacijos turi gebėjimą iš anksto pasirengti galimiems trikdžiams ir kurti tokią kultūrą, kuri padeda įveikti sunkumus.

Fleming ir kt. (2023) savo tyrime pabrėžia, kad organizacinį atsparumą ypač stiprina tarporganizaciniai ryšiai, pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų, personalo lankstumas bei gebėjimas dirbti neapibrėžtumo sąlygomis. Šie veiksniai sudaro tvirtą pagrindą socialinių paslaugų organizacijoms prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos ir iššūkių, tokių kaip pandemijos krizė.

Fleming ir kt. (2023) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijos, kurios jau prieš krizę buvo atsparios, integravusios socialines ir sveikatos priežiūros paslaugas, pandemijos metu sugebėjo veikti žymiai efektyviau. Tai leido geriau užtikrinti paslaugų tęstinumą ir išlaikyti jų kokybę. Šis požiūris atitinka platesnę organizacinio atsparumo teoriją, kurioje akcentuojamas gebėjimas ne tik atlaikyti krizinius iššūkius, bet ir adaptuotis bei mokytis iš patirties. Fleming ir kt. (2023) pabrėžia, kad socialinių ir sveikatos paslaugų užtikrinimas veikia kaip svarbus atsparumo veiksnys, leidžiantis organizacijoms greičiau reaguoti į neplanuotus pokyčius ir efektyviau valdyti išteklius. Tokiu būdu stiprinamos tarpinstitucinius ryšius ir skatindamos pasitikėjimą, organizacijos gali geriau pasirengti neapibrėžtoms situacijoms ir išlaikyti aukštą paslaugų kokybę net ir sudėtingomis sąlygomis. Šios įžvalgos yra svarbios tiek teoriniam organizacinio atsparumo supratimui, tiek praktiniam socialinių paslaugų organizacijų valdymui, ypač atsižvelgiant į globalias pastarųjų metų krizes.

Analizuodami organizacinį atsparumą, Zolli ir Healy (2012) jį apibrėžia kaip sisteminių gebėjimą išlikti sudėtingose ir besikeisiančiose aplinkos sąlygose. Jie pabrėžia, kad atsparios organizacijos geba transformuotis, prisitaikyti ir kurti naujus sprendimo būdus, atitinkančius vis naujus iššūkius. Ši koncepcija yra ypač svarbi socialinių paslaugų sektoriui, kuriame nuolatiniai teisiniai ir visuomeniniai pokyčiai reikalauja lankstumo ir inovatyvumo. Atsparumas, pasak autorių, pasiekiamas išlaikant pusiausvyrą tarp priešingų jėgų – lankstumo ir stabilumo, tradicijų ir inovacijų. Tai leidžia organizacijoms ne tik prisitaikyti, bet ir stiprėti sudėtingomis sąlygomis. Šis požiūris atspindi dinamišką ir kompleksišką organizacijų gebėjimą valdyti neapibrėžtumą ir užtikrinti ilgalaikį veiklos tvarumą socialinių paslaugų srityje.

Coutu (2002) organizacinio atsparumo esmę apibrėžia per tris pagrindinius komponentus: realybės priėmimą, gebėjimą rasti prasmę sunkumų kontekste ir improvizacijos įgūdžius. Šie elementai, pasak autoriaus, atskleidžia, kad organizacinis atsparumas nėra vien tik struktūrinių sprendimų rinkinys, bet apima ir emocinį lankstumą, leidžiantį veiksmingai susidoroti su netikėtais iššūkiais. Tokiu būdu organizacijos gebėjimas priimti realybę tokią, kokia ji yra, atrasti prasmę krizės metu ir kūrybiškai ieškoti sprendimų yra esminiai atsparumo veiksniai, ypač dinamiškoje ir neapibrėžtoje aplinkoje. Šis požiūris pabrėžia, kad sėkmingam atsparumui užtikrinti neužtenka vien techninių ar procesinių gebėjimų. Reikalingas ir psichologinis pasirengimas bei lankstumas, kurie leidžia organizacijoms ne tik išgyventi, bet ir augti sudėtingomis sąlygomis.

Weick ir Sutcliffe (2001) organizacinį atsparumą aiškina per prasminio suvokimo (angl. *sensemaking*) procesą, kuris padeda organizacijoms tvarkytis su neapibrėžtomis ir sudėtingomis situacijomis. Pasak minėtų autorių, organizacijos tampa atsparios tada, kai sugeba greitai apdoroti informaciją, suprasti esmines situacijos detales ir priimti apmąstytus, o ne impulsyvius ar emocijų nulemtus sprendimus. Šis požiūris pabrėžia, kad gebėjimas kurti prasmę iš chaoso ir nuolat kintančių aplinkybių yra kertinis organizacinio atsparumo elementas. Tai ypač svarbu socialinių paslaugų

sektoriuje, kuriame dažnai tenka susidurti su nenuspėjamaisiais pokyčiais, sunkumais ir krizinėmis situacijomis.

Organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijose pasireiškia per gebėjimą palaikyti paslaugų teikimo kokybę net turint ribotus resursus (Duchek, 2020). Šios organizacijos veikia sudėtingomis sąlygomis, dažnai susidurdamos su ribotais finansiniais ištekliais, dideliu darbuotojų kaitos lygiu ir nuolat kintančiu teisiniu reguliavimu. Gečienė, Raišienė ir Rapuano (2020) pabrėžia, kad organizaciniam atsparumui didelę reikšmę turi stipri lyderystė, darbuotojų įtrauktis į sprendimų priėmimą ir pasitikėjimu grindžiama vidinė organizacijos kultūra. Šie veiksniai sudaro pagrindą efektyviam prisitaikymui prie išorinių iššūkių ir padeda užtikrinti paslaugų tęstinumą bei kokybę socialinių paslaugų sektoriuje. Kaip pabrėžiama Gittel ir kt. (2006) bei Fleming ir kt. (2023) darbuose, organizacijų gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstus santykius ir skatinti bendradarbiavimą tarp darbuotojų glaudžiai siejamas su didesniu atsparumu ir veiksmingesne reakcija į pokyčius socialinių paslaugų sektoriuje.

Kaip pažymi Duchek (2020), organizacijos atsparumas glaudžiai siejamas su gebėjimu nuolat mokytis, reflektuoti patirtis ir adaptuotis skirtingose atsparumo stadijose – nuo išankstinio numatymo iki prisitaikymo. Gečienė, Raišienė ir Rapuano (2020) pabrėžia, kad mokymuisi atviros organizacijos, organizacinių krizių metu lengviau išlaiko stabilumą, nes geba tikslingai panaudoti turimus išteklius ir darbuotojų kompetencijas bei nuolat gerina savo veiklos praktikas.

Gečienė (2023) nagrinėja socialinių paslaugų prieinamumo ir kokybės klausimus, atkreipdama dėmesį, kad šiuos aspektus tiesiogiai lemia ne tik teisinis ir institucinės sistemos kontekstas, bet ir pačių organizacijų gebėjimas užtikrinti lankstumą bei orientaciją į paslaugų gavėjo poreikius. Autorė atkreipia dėmesį, kad riboti ištekliai ir prieštaringi politiniai sprendimai gali riboti paslaugų kokybę, todėl ypač svarbus tampa efektyvus vidinių procesų valdymas ir gebėjimas reaguoti į kintančią aplinką. Tokie gebėjimai prisideda prie socialinių paslaugų sistemos efektyvumo ilguoju laikotarpiu.

Kaip nurodo įvairūs tyrėjai (Linnenluecke, 2017; Sheffi ir Rice, 2005; Gečienė ir kt., 2020; Raipa ir kt., 2016), organizacijų gebėjimas atlaikyti iššūkius priklauso nuo subalansuoto vidinių išteklių ir išorės veiksnių santykio, veiksmingo rizikos valdymo, bendradarbiavimo su įvairiomis institucijomis ir lankstaus valdymo modelio įgyvendinimo. Šie veiksniai yra ypač svarbūs socialinių paslaugų srityje, kuri tiesiogiai susijusi su regionų socialiniu tvarumu (Gečienė, 2023). Atsparumo mechanizmų supratimas leidžia organizacijoms ne tik gerinti paslaugų kokybę, bet ir prisidėti prie valstybės strateginių tikslų įgyvendinimo (Lietuvos regioninės plėtros įstatymas, 2017; Lietuvos Respublikos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis atsparumas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose suprantamas kaip daugialypis gebėjimas reaguoti į krizes, prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir ilgainiui stiprinti organizacijos veiklos atsparumą. Teorinėje analizėje išryškėjo,

kad organizacinis atsparumas apima ne tik struktūrinius, bet ir žmogiškuosius, kultūrinius bei valdymo aspektus. Gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstus santykius, skatinti mokymąsi, bendradarbiavimą ir prisitaikymą prie neapibrėžtumo, sudaro organizacinio atsparumo pagrindą. Šios savybės leidžia organizacijoms ne tik išlikti sudėtingomis sąlygomis, bet ir veiksmingai tobulėti, prisidedant prie socialinių paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimo.

1.2. Pagrindiniai organizacinio atsparumo komponentai ir jų sąsajos su organizacijų veikla

Mokslinėje literatūroje sutariama, kad organizacinis atsparumas yra kompleksinė struktūra, apimanti įvairius elementus, kurie leidžia organizacijoms sėkmingai veikti sudėtingomis sąlygomis. Nors autoriai siūlo skirtingus modelius, pabrėžiama, kad organizacinio atsparumo pagrindą sudaro tiek vidiniai ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, technologiniai), tiek gebėjimas juos veiksmingai panaudoti ir išlaikyti dinamiškai kintančioje aplinkoje (Madani ir Parast, 2020).

Coutu (2002) organizacinį atsparumą aiškina per tris pagrindinius komponentus:

- objektyvus realybės suvokimas – gebėjimas priimti krizės esmę, vengiant iliuzijų ar neigimo;
- prasmės paieška sudėtingose situacijose – kūrybiškas problemų interpretavimas, leidžiantis rasti naujus sprendimo būdus;
- improvizacijos įgūdžiai – operatyvus veiksmų planavimas ribotų išteklių sąlygomis. Šie elementai, pasak autoriaus, sudaro pagrindą organizacijų gebėjimui išlikti funkcionalioms net esant ekstremalioms sąlygoms (Coutu, 2002).

Kitas požiūris, kurį plėtoja Weick ir Sutcliffe (2001), organizacinio atsparumo komponentus sieja su prasminio suvokimo procesais. Jų teigimu, atsparios organizacijos geba:

- greitai analizuoti situacijas ir įvertinti grėsmes;
- refleksyviai priimti sprendimus, remiantis kolektyvine patirtimi, o ne impulsu;
- kurti adaptyvias struktūras, kurios leidžia peržiūrėti veiklos procesus krizės metu (Weick ir Sutcliffe, 2001). Šis modelis pabrėžia, kad atsparumas priklauso ne tik nuo techninių gebėjimų, bet ir nuo organizacinės kultūros, skatinančios mokymąsi iš klaidų.

Conz ir Magnani (2020) atliktoje sisteminėje literatūros apžvalgoje atsparumas analizuojamas kaip dinaminis procesas, apimantis tiek gebėjimą sugerti sutrikimus (absorbcinis atsparumas), tiek prisitaikyti ir keistis (adaptacinis atsparumas) skirtingose laiko stadijose. Ši perspektyva papildo atsparumo kaip nuolatinio mokymosi ir transformacijos proceso sampratą.

Integruotas požiūris į organizacinio atsparumo valdymą. Empiriniai tyrimai rodo, kad sėkmingas atsparumo valdymas reikalauja sinchronizuoti skirtingus veiksniai:

- vidinius, tokius kaip lyderystė, darbuotojų įgūdžiai ir finansinis stabilumas (Madani ir Parast, 2020);
- išorinius, tokius kaip bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis ir teisinių reikalavimų įsisavinimas (Sheffi ir Rice, 2005).

Integruoti modeliai pabrėžia, kad atsparumas formuojamas per strateginę veiklos planavimą, kritinės infrastruktūros stiprinimą ir inovacijų skatinimą (Linnenluecke, 2017). Toks požiūris ypač svarbus socialinių paslaugų organizacijoms, kurios veikia dinamiškoje aplinkoje ir privalo nuolat prisitaikyti prie kintančių paslaugų gavėjų poreikių bei išorinių sąlygų.

Gibson ir Tarrant (2010) siūlo konceptualų požiūrį į organizacinį atsparumą, kuriame išryškinama, jog atsparumą lemia tarpusavyje susiję struktūriniai ir žmogiškieji veiksniai – procesai, ištekliai, kultūra ir lyderystė. Tai patvirtina, kad atsparumas negali būti suprantamas kaip pavienė priemonė ar programa, o reikalauja kompleksiško organizacijos valdymo.

Struktūriniai atsparumo komponentai. Seville (2016) organizacinį atsparumą apibrėžia kaip dinamišką sistemą, kurią sudaro penki komponentai:

- lyderystė – gebėjimas formuoti aiškią strategiją ir skatinti inovacijas;
- ryšiai su išoriniais suinteresuotais subjektais – partnerystė, tinklų kūrimas;
- organizacinė kultūra – pasitikėjimas, tradicijos, atvirumas pokyčiams;
- strateginis mąstymas – ilgalaikių tikslų derinimas su ateities prioritetais;
- nuolatinis tobulėjimas – procesų optimizavimas ir žinių valdymas.

Svarbiausias šio modelio aspektas – tai pusiausvyra tarp kontrolės ir lankstumo: pernelyg standartizuotos struktūros slopina adaptyvumą, o pernelyg didelis lankstumas gali sukelti chaotiškumą.

Psichologiniai ir socialiniai aspektai. Zolli ir Healy (2012) atsparumo komponentų koncepciją papildė pabrėždami, kad svarbų vaidmenį atlieka kolektyvinis optimizmas ir bendra organizacijos vizija. Jie teigia, kad organizacijos, kuriose darbuotojai geba valdyti stresą, pasitiki vieni kitais ir turi aiškią tikslų hierarchiją, veiksmingiau funkcionuoja net esant neapibrėžtumui. Šie komponentai sudaro pagrindą prasminiam suvokimui (angl. *sensemaking*), kuris padeda greičiau interpretuoti krizines situacijas ir priimti sprendimus. Socialinių paslaugų organizacijose šie psichologiniai ir socialiniai komponentai ypač svarbūs, nes padeda mažinti darbuotojų perdegimo riziką, palaikyti tarpusavio pasitikėjimą ir užtikrinti veiksmingą reagavimą į krizines situacijas. Naujausi socialinių paslaugų srities organizacijų tyrimai taip pat parodo, kad organizacinis atsparumas glaudžiai susijęs su darbuotojų psichologiniu atsparumu ir darbuotojų santykiu su organizacija – kuo labiau darbuotojai jaučia paramą, prasmę ir galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, tuo stipresnis ir pačios organizacijos gebėjimas veikti krizių sąlygomis (Pacheco-Mangas, 2025). Gerschberger ir kt. (2023) empiriškai atskleidė, kad organizacinis atsparumas glaudžiai susijęs

su individualiomis darbuotojų savybėmis – kognityviniu lankstumu, emociniu stabilumu, iniciatyvumu ir gebėjimu bendradarbiauti. Autoriai pabrėžia, kad šios darbuotojų savybės per lyderystę ir personalo valdymo praktikas prisideda prie organizacijos atsparumo formavimosi.

Lankstumas ir inovacijų vaidmuo. Duchek (2020) pabrėžia organizacijų gebėjimo prisitaikyti, mokytis iš patirties ir reaguoti į pokyčius svarbą, kuri yra esminė organizacinio atsparumo dalis. Šis gebėjimas glaudžiai susijęs su organizacijų lankstumu ir inovatyvumu, leidžiančiu efektyviai veikti kintančioje aplinkoje. Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų mokymą, diegia technologines sistemas ir skatina decentralizuotą sprendimų priėmimą, gali greičiau reaguoti į išorinius pokyčius ir sumažinti krizių poveikį (Szalkowski ir Johansen, 2024). Šios praktikos tiesiogiai susijusios su kognityviniu atsparumu ir elgsenos mechanizmu veiksmingumu.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai organizacinio atsparumo komponentai ir jų sąsajos su organizacijų veikla yra daugialypis reiškinys, apimantis struktūrinius, psichologinius ir socialinius komponentus, kurie tarpusavyje sąveikauja. Jų pagrindą sudaro ne tik techniniai ir vadybiniai sprendimai, bet ir žmogiškieji veiksniai, tokie kaip pasitikėjimu grįsti santykiai, mokymasis iš patirties ir aiški strateginė kryptis. Veiksmingas atsparumo valdymas reikalauja kompleksinio požiūrio organizacijose – nuo vidinių resursų valdymo ir lyderystės iki tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei inovacijų skatinimo. Socialinių paslaugų organizacijų kontekste ypatingą reikšmę įgyja gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir įtraukti paslaugų gavėjus į sprendimų priėmimą. Ne mažiau svarbu išlaikyti emocinį stabilumą, nes tai leidžia stiprinti organizacinį atsparumą ir užtikrinti paslaugų kokybę net ir krizės sąlygomis.

1.3. Organizacinio atsparumo raiška krizinių situacijų kontekste: inovacijų, skaitmenizacijos ir lyderystės vaidmuo

Krizinės situacijos dažnai tampa tikru išbandymu organizacijoms, tačiau kartu ir galimybe augti. Atsparumas šiuo atveju reiškia ne tik gebėjimą išgyventi sudėtingomis aplinkybėmis, bet ir mokytis bei tobulėti. Krizinės situacijos atskleidžia organizacijų tikrąjį atsparumo lygį, išprovokuodamos ne tik struktūrinių, bet ir adaptacinių bei kūrybinių gebėjimų išbandymą. Krizių valdymas – tai koordinuota valstybės institucijų veikla, kuria siekiama pašalinti krizes sukėlusias priežastis, sumažinti jų poveikį ir atkurti įprastą padėtį (Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcija, 2012). Tokiomis sąlygomis išryškėja organizacijų gebėjimas valdyti neapibrėžtumą, greitai reaguoti ir transformuoti veiklą nepaisant išorinio spaudimo. Tyrimai rodo, kad COVID-19 pandemijos metu atspariausios buvo organizacijos, kurios gebėjo greitai reaguoti, įgalino darbuotojus veikti savarankiškai ir drąsiai pasitelkė skaitmenines technologijas (Fischer ir

Siegel, 2023; European Sociali Network, 2025). Ruiz-Mosquera ir kt., (2024) tyrimas atskleidžia, kad socialinių paslaugų srityje itin svarbu ugdyti kūrybiškumą, skatinti naujas darbo formas ir kurti kultūrą, kurioje darbuotojai gali drąsiai siūlyti idėjas. Abiejų autorių išvados leidžia daryti prielaidą, kad lankstumas, pasitikėjimas tarp komandos narių ir nuolatinis mokymasis padeda organizacijoms įveikti krizes ir iš jų išeiti sustiprėjusioms. Todėl inovacijos ir gebėjimas prisitaikyti tampa neatskiriama šiuolaikinio socialinių organizacijų gyvavimo dalimi.

COVID-19 pandemija globaliu mastu atskleidė socialinių paslaugų sektoriaus iššūkius, susijusius su paslaugų prieinamumo užtikrinimu, darbuotojų saugumo palaikymu ir veiklos organizavimo pertvarkymu (Fleming ir kt., 2023). Tyrimai rodo, kad tos organizacijos, kurios anksčiau buvo sukūrusios stiprius bendradarbiavimo tinklus ir taikė lanksčias personalo valdymo praktikas, gebėjo efektyviau prisitaikyti ir veikti krizės metu. Šį požiūrį papildė Kim ir kt. (2022), pabrėždami formalių struktūrų ir neformalių tinklų derinimo svarbą organizaciniam atsparumui. Tačiau socialinių paslaugų organizacijų atsparumo raišką krizinių situacijų kontekste tiriantys autoriai pažymi, kad net lanksčios organizacijos ne visada sėkmingai susidoroja su išoriniais trikdžiais (Gečienė ir Raišienė, 2019; Wiig ir Fahlbruch, 2019). Ne kiekviena organizacija turi pakankamai vidinių resursų įveikti staiga iškilusius sunkumus, todėl atsparumo vertinimas siejamas su gebėjimu savarankiškai įveikti iššūkius ir atkurti veiklos stabilumą (Gittell, Cameron, Lim ir Rivas, 2006). Atspari organizacija ekstremaliomis sąlygomis išsiskiria tuo, kad geba greitai prisitaikyti prie krizinių situacijų, išlaikydama savo tikslus ir misiją (Tarba, Cooper, Ahammad, Khan ir Rao-Nicholson, 2019).

Seville (2016) išskiria du organizacijų tipus, susiduriančius su krizinėmis situacijomis. Pirmasis – reaktyvios organizacijos, kurios daugiausia dėmesio skiria trumpalaikių problemų sprendimui, o antrasis – strategiškai prisitaikančios organizacijos, kurios krizę suvokia kaip galimybę augti ir tobulėti. Pastarosios aktyviai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, skatina eksperimentavimą ir greitai prisitaiko prie pokyčių, todėl lengviau įveikia iššūkius.

Krizinių situacijų metu inovacijos dažnai tampa pagrindiniu organizacijos atsparumo veiksnium. Gečienė (2020) atkreipia dėmesį į tai, kad nors socialinių paslaugų organizacijos gebėjo greitai prisitaikyti ir reorganizuoti savo veiklą krizinėmis sąlygomis, dažnai trūko nuoseklios ir sisteminės valstybės paramos. Minėtos autorės tyrimai pabrėžia, kad ilgalaikiam organizacijos atsparumui užtikrinti būtina nuolatinė inovacijų integracija į organizacijos veiklą, o ne pavienės, laikinos priemonės.

COVID-19 pandemijos laikotarpiu socialinių paslaugų organizacijos pradėjo naudoti nuotolines konsultacijas, mobilias paslaugas ir naujus komunikacijos būdus. Inovatyvus organizacijų prisitaikymas padėjo išlaikyti paslaugų prieinamumą ir suteikė galimybę plėsti šią veiklą ateityje (OECD, 2020; Szalkowski ir Johansen, 2024). Šios praktikos rodo, kad inovacijos nėra tik laikinos

priemonės kriziniais laikotarpiais, bet esminė organizacinio atsparumo dalis, integruota į organizacijos veiklos procesus. Didžiausią atsparumą krizinėse situacijose demonstruoja tos organizacijos, kurios geba išlaikyti pusiausvyrą tarp stabilumo ir lankstumo. Viena vertus, joms svarbu turėti aiškią struktūrą, procesus ir vertybes, padedančias išlaikyti nuoseklumą. Kita vertus, ne mažiau reikšmingas yra gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių, keisti nusistovėjusias praktikas ir atvirai žiūrėti į naujoves (Zhu, 2020). Tokiuose prisitaikymo procesuose vis svarbesnį vaidmenį atlieka informacinės technologijos – jos padeda organizacijoms laiku reaguoti, priimti sprendimus remiantis duomenimis, koordinuoti veiklą ir užtikrinti paslaugų tęstinumą net sudėtingomis sąlygomis (Zhu, 2020).

Pastaraisiais metais informacinių technologijų plėtra tapo vienu svarbiausių organizacijų atsparumo stiprinimo veiksmų. Tim ir Leidner (2023) skaitmeninį atsparumą apibrėžia kaip organizacijos gebėjimą naudoti skaitmenines technologijas, siekiant prisitaikyti prie sutrikimų ir iš jų mokytis. Skaitmeniniai sprendimai ne tik padeda didinti socialinių paslaugų prieinamumą, bet ir leidžia užtikrinti paslaugų tęstinumą krizių metu. Pasak Szalkowski ir Johansen (2024), skaitmeninės technologijos veikia kaip struktūrinis atsparumo komponentas, leidžiantis organizacijoms greitai prisitaikyti ir sumažinti išteklių trūkumo poveikį. Autoriai pabrėžia, kad technologijų diegimas socialinių paslaugų sektoriuje turi būti grindžiamas tvarumo principais – svarbu ne tik diegti inovacijas, bet ir užtikrinti socialinę įtrauktį bei skatinti skaitmeninį prieinamumą pažeidžiamoms grupėms. Tyrimai rodo, kad informacinių technologijų naudojimas leidžia efektyviau valdyti administracinius procesus, gerinti duomenų valdymą. Be to, jos sudaro galimybes kurti naujas paslaugų formas, tokias kaip nuotolinė priežiūra, dirbtinio intelekto pagalbinių sprendimų ir automatizuotos informavimo sistemos (European Social Network, 2025; Burattini ir kt., 2022). Šios priemonės ypač svarbios socialinių paslaugų teikėjams regionuose, kur riboti žmogiškieji ištekliai ir geografiniai atstumai apsunkina paslaugų teikimą tradiciniais būdais.

Vis dėlto, kaip pažymi Hilty ir Aebischer (2015), technologinė pažanga turi būti vertinama ne tik efektyvumo, bet ir socialinio tvarumo požiūriu. Skaitmeninimas gali sustiprinti organizacijų atsparumą tik tuo atveju, jei nesukuria naujų atskirties formų. Šios formos gali atsirasti tiek tarp darbuotojų, neturinčių pakankamų technologinių įgūdžių, tiek tarp paslaugų gavėjų, kurių prieiga prie technologijų yra ribota. Integruotas informacinių technologijų taikymas tampa kertiniu organizacinio atsparumo aspektu, kas leidžia ne tik didinti paslaugų kokybę, bet ir stiprinti organizacijų gebėjimą prognozuoti rizikas, valdyti krizes ir išlaikyti veiklos stabilumą. Tokiu būdu skaitmenizacija tampa neatsiejama socialinių paslaugų organizacijų tvarumo ir modernizavimo dalimi. Pastarųjų metų tyrimai rodo, kad organizacinis atsparumas vis dažniau analizuojamas kartu su organizacijų tvarumu, pabrėžiant jų tarpusavio sąsajas ir ilgalaikės veiklos perspektyvas (Mehta ir kt., 2023).

Organizacinio atsparumo vystymasis reikalauja ne tik gebėjimo efektyviai reaguoti į krizines situacijas, bet ir nuolatinio prisitaikymo bei transformacijos. Šiuolaikinėje vadybos literatūroje vis dažniau akcentuojama adaptyvios ir atsparios lyderystės svarba. Tokia lyderystė apima ne tik krizės valdymą, bet ir organizacijos kultūros, veiklos modelių bei vertybinių nuostatų kaitos (Burnard ir Bhamra, 2011; Lengnick-Hall ir Beck, 2005). Tokiu būdu organizacijos gali užtikrinti ilgalaikį tvarumą ir gebėjimą sėkmingai veikti nuolat besikeičiančioje aplinkoje (Weick ir Sutcliffe, 2001).

Adaptyvi lyderystė yra orientuota į vadovo elgesį. Vadovai turi gebėti tiksliai įvertinti situacijos reikalavimus, turėti įvairių elgesio strategijų, subalansuoti prieštaraujančius reikalavimus ir lanksčiai taikyti tinkamus elgesio būdus (Heifetz ir Linsky, 2002). Tai ypač svarbu sprendžiant tiek techninius, tiek adaptacinius iššūkius sudėtingose krizinėse situacijose.

Mokslinėje literatūroje atspari lyderystė siejama su lyderio gebėjimu išlikti veiksmingam nepalankioje aplinkoje ir prisitaikyti prie pokyčių (Coutu, 2002; Luthans ir Avolio, 2003). Tokie lyderiai geba greitai atsigauti po patiriamų sunkumų, išlaikyti ramybę ir kryptingai veikti. Jie iššūkius naudoja kaip augimo galimybę, skatina inovacijas ir palaiko organizaciją pokyčių bei krizių metu (Sutcliffe ir Vogus, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis atsparumas krizinėse situacijose reiškia ne vien gebėjimą išlikti, bet ir mokytis, greitai prisitaikyti, diegti naujoves bei stiprėti. Tokios krizės kaip COVID-19 pandemija, išryškino organizacijų skirtumus: vienos reagavo trumpalaikiais sprendimais, o kitos pasinaudojo proga augti ir transformuoti veiklą. Didžiausią atsparumą demonstruoja socialines paslaugas teikiančios organizacijos, gebančios derinti aiškią struktūrą su lankstumu. Jos grindžia savo veiklą pasitikėjimu, darbuotojų įsitraukimu ir inovacijų integravimu į kasdienę praktiką. Šiame kontekste ypatingą reikšmę įgyja informacinių technologijų taikymas bei adaptyvi ir atspari lyderystė, padedanti valdyti neapibrėžtumą, greitai reaguoti į iššūkius ir nuolat tobulėti. Tokiu būdu organizacinis atsparumas tampa ilgalaikio tvarumo pagrindu ir strateginiu gebėjimu, leidžiančiu sėkmingai veikti dinamiškoje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

2. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO IR VALDYMO IŠŠŪKIAI

2.1. Socialinių paslaugų sektoriaus specifika ir raida organizacinio atsparumo kontekste

Socialinių paslaugų organizacijos veikia sudėtingoje ir nuolat kintančioje aplinkoje, kuri iš esmės skiriasi nuo verslo ar kitų viešojo sektoriaus sričių. Jų pagrindinė misija – tenkinti socialiai pažeidžiamų asmenų poreikius, skatinti jų įtrauktį, gerovę bei savarankiškumą. Šių organizacijų veikla orientuota į žmogų, todėl veiklos rezultatai dažnai yra sunkiai įvertinami tradiciniais efektyvumo rodikliais (Žalimienė 2015). Paslaugų teikėjai susiduria su ribotais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, darbuotojų emociniu krūviu bei neapibrėžtu politiniu kontekstu. Visa tai dar labiau pabrėžia organizacijų gebėjimo prisitaikyti ir veikti nuolat kintančiomis sąlygomis svarbą.

Lietuvos socialinių paslaugų sektorius formavosi kaip atsakas į socialinius pokyčius po nepriklausomybės atkūrimo. Iki 1990-ųjų dauguma paslaugų buvo teikiamos centralizuotai, tačiau vėliau vyko perėjimas prie decentralizuoto, į žmogų orientuoto modelio, grindžiamo bendruomeniškumo principais (Žalimienė ir Lazutka 2009). Lemiamas pokytis įvyko 1996 m., kai buvo priimtas Socialinių paslaugų įstatymas, aiškiai reglamentavęs paslaugų rūšis, organizavimo principus bei savivaldybių atsakomybę (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 1996).

Regionuose veikiančios organizacijos patiria dar didesnę spaudimą dėl kintančių paslaugų gavėjų poreikių, darbuotojų trūkumo ir paslaugų decentralizacijos. Gečienė (2023) pažymi, kad tokioje aplinkoje organizacinio atsparumo stiprinimas tampa būtinybe. Tarptautiniai tyrimai (pvz., Ruiz-Mosquera ir kt., 2024; Pfefferbaum ir North, 2020) taip pat pabrėžia, kad darbuotojų emocinis nuovargis, klientų priklausomybė nuo paslaugų ir būtinybė užtikrinti jų tęstinumą yra esminiai iššūkiai. Jie reikalauja ne tik reagavimo, bet ir išankstinio pasirengimo bei sisteminio atsparumo kūrimo.

Ruiz-Mosquera ir kt. (2024) teigimu, socialinių paslaugų organizacijų atsparumas yra svarbi sąlyga bendruomenės atsparumui ir socialiniam tvarumui užtikrinti. Boin ir van Eeten (2013) pabrėžia, kad šios organizacijos dažnai neturi „rezervinio pajėgumo“, todėl turi aktyviai kurti lanksčius valdymo ir prisitaikymo mechanizmus. Williams ir kt. (2017) išskiria svarbias atsparumo formas – reaktyviąją (krizių valdymą) ir proaktyviąją (išankstinį pasirengimą), kurios ypač aktualios dinamiškame socialinių paslaugų kontekste. Šiuolaikinės tendencijos rodo kryptį į paslaugų decentralizavimą, individualizavimą ir bendruomeninių paslaugų plėtrą. Ši plėtra grindžiama prevencija, atvejo vadyba bei tarpinstituciniu bendradarbiavimu (Fleming ir kt., 2023; Ruiz-Mosquera ir kt., 2024). Be to vis daugiau dėmesio skiriama socialinėms inovacijoms, skaitmeninėms technologijoms ir paslaugų prieinamumui net ir atokiuose regionuose (Zhu, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų sektorius pasižymi specifine veiklos sistema, kurioje organizacijos veikia nuolatinių pokyčių ir ribotų išteklių sąlygomis. Lietuvos socialinių paslaugų sistema per pastaruosius dešimtmečius transformavosi iš centralizuoto modelio į labiau decentralizuotą, į žmogų orientuotą paslaugų teikimo sistemą. Šioje sistemoje svarbus vaidmuo tenka savivaldybėms, bendruomenėms ir tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Šioje aplinkoje socialinių paslaugų organizacijos susiduria su augančiais paslaugų gavėjų poreikiais, darbuotojų trūkumu, emociniu darbo krūviu bei kintančiu politiniu ir teisiniu reguliavimu. Todėl organizacinio atsparumo stiprinimas tampa svarbia prielaida užtikrinti paslaugų tęstinumą, kokybę ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių socialinių, ekonominių ir technologinių sąlygų.

2.2. Socialinių paslaugų organizacijų veiklos iššūkiai

Didėjantys paslaugų gavėjų poreikiai. Socialinių paslaugų organizacijos vis dažniau susiduria ne tik su augančiu paslaugų gavėjų skaičiumi, bet ir su vis kompleksiškesniais jų poreikiais. Vienas reikšmingiausių pokyčių – visuomenės senėjimas, kuris lemia didėjančią ilgalaikės priežiūros, slaugos ir socialinės pagalbos poreikį (OECD, 2021; Ruiz-Mosquera ir kt., 2024). Tyrėjai pažymi, kad visuomenės senėjimas ir socialinių rizikų įvairovė iš esmės transformuoja socialinių paslaugų struktūrą, reikalaujančią didesnio personalo profesionalumo ir paslaugų diferenciacijos (Gečienė, 2023; Gečienė, Raišienė ir Rapuano, 2020). Be to, daugėja asmenų, turinčių įvairialypius poreikius – pavyzdžiui, dėl negalios, psichikos sveikatos sutrikimų, priklausomybių ar gyvenimo socialinės rizikos sąlygomis. Šių grupių problemos dažnai persipina, todėl jų sprendimui nepakanka standartinių paslaugų – būtini kompleksiniai, individualizuoti ir nuoseklūs sprendimai (Žalimienė 2015; Gečienė, 2023).

Didėjant poreikių sudėtingumui, ypač svarbus tampa tarpinstitucinis bendradarbiavimas, tačiau jo veiksmingumą neretai riboja biurokratiniai, teisiniai ar struktūriniai barjerai. Tuo pačiu paslaugų prieinamumas vis dar išlieka netolygus – ypač regionuose, kur trūksta specialistų, paslaugų infrastruktūros ir išteklių (Fleming ir kt., 2023). Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD, 2021) pažymi, kad efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra vienas iš pagrindinių atsparumo veiksnių, leidžiančių socialinėms organizacijoms veikti tvariai krizinių situacijų metu. Šią išvalgą papildė Kim ir kt. (2022), akcentuodami formalių organizacinių sprendimų ir neformalių bendradarbiavimo tinklų derinimo svarbą stiprinant organizacinį atsparumą. Tokiose situacijose organizacijos turi būti ne tik lanksčios, bet ir kūrybingos – gebančios diegti inovatyvius sprendimus (Zhu, 2020). Tyrimai rodo, kad inovacijų diegimas socialinės priežiūros srityje tampa būtina sąlyga, siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą ir efektyvumą didėjančių poreikių akivaizdoje (Howaldt ir kt., 2016; Davis ir Hobbs, 2022).

Be to, organizacijos vis dažniau susiduria su kultūrinės įvairovės ir migracijos, vaikų bei šeimų, patiriančių socialinės atskirties riziką, iššūkiais. Tai lemia būtinybę stiprinti darbuotojų kompetencijas, plėtoti tarpdisciplininį bendradarbiavimą ir kurti naujus, lankstesnius paslaugų modelius, atitinkančius šiuolaikinės visuomenės poreikius (Raišienė, 2020; Zhu, 2020). Raipa ir kt. (2016) akcentuoja, kad modernizuojant viešąjį sektorių būtina derinti inovacijas su socialinio teisingumo principais, kad paslaugų plėtra neatsietų labiausiai pažeidžiamų grupių.

Technologinės pažangos integracija. Technologijų pažanga keičia socialinių paslaugų sektorių, siūlydama naujas galimybes paslaugų prieinamumui, kokybei ir efektyvumui didinti, tuo pačiu kelia ir reikšmingų iššūkių organizacijoms. Skaitmeniniai sprendimai – nuo nuotolinių konsultacijų iki mobiliųjų aplikacijų ir duomenų valdymo platformų – leidžia pasiekti paslaugų gavėjus net ir atokiose vietovėse, kur anksčiau pagalba buvo labiau ribota (Moynihan ir Landuyt, 2023). COVID-19 pandemijos laikotarpiu daugelis organizacijų buvo priverstos skubiai prisitaikyti prie skaitmeninių technologijų, o tos, kurios jau turėjo stipresnius technologinius gebėjimus, pasirodė atsparesnės išoriniams trikdžiams (Fischer ir Siegel, 2023).

Vis dėlto sėkmingai integruoti technologijas į organizacijos veiklą nėra paprasta. Tyrimai rodo, kad viena didžiausių kliūčių, su kuriomis susiduria organizacijos, yra darbuotojų skaitmeninių kompetencijų trūkumas, bei pasipriešinimas pokyčiams, ypač tarp vyresnio amžiaus specialistų (Crawford ir kt., 2023). Taip pat būtinos investicijos į techninę infrastruktūrą ir duomenų saugumą, kas ypač aktualu viešajame sektoriuje, kuriame dažnai stinga finansinių resursų (Zhu, 2020). Lietuvoje įgyvendinami projektai, siekiantys skatinti socialinių paslaugų skaitmeninimą, tokie kaip „SPIS“ ar „Soc taškas“, kuriuos koordinuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Šie sprendimai orientuoti į elektroninių paslaugų plėtrą, administracinių procesų pasiekiamumą. Europos socialinių tinklų tyrimai taip pat pabrėžia, kad skaitmeninė transformacija socialinių paslaugų srityje tampa viena iš svarbiausių organizacinio atsparumo veiksnių (European Social Network (ESN), 2025). Skaitmeniniai sprendimai leidžia užtikrinti paslaugų tęstinumą krizių laikotarpiu, gerinti duomenų valdymą ir pasiekti atokesnėse vietovėse gyvenančius paslaugų gavėjus. Tuo pačiu akcentuojama būtinybė užtikrinti socialinę įtrauktį ir mažinti skaitmeninę atskirtį pažeidžiamoms grupėms (ESN, 2025).

Technologijų integracija vis dažniau apima ne tik administracinius, bet ir turinio aspektus – virtualios priežiūros paslaugos, automatizuoti sprendimų priėmimo įrankiai ar dirbtinio intelekto taikymas leidžia efektyvinti veiklą bei stiprinti organizacijų atsparumą (Moynihan ir Landuyt, 2023). Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į skaitmeninę atskirtį – socialiai pažeidžiami asmenys, ypač vyresnio amžiaus žmonės, dažnai neturi galimybės naudotis skaitmeninėmis paslaugomis dėl technologinės kompetencijos stokos, įrangos trūkumo ar nepakankamos prieigos prie interneto (Oostveen ir kt.,

2022). Tokie iššūkiai gali dar labiau gilinti socialinę nelygybę, jei organizacijos nesiims aktyvių veiksmų, užtikrinančių įtrauktį ir pagalbą pereinant prie skaitmeninių sprendimų.

Finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumai. Finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumai yra vienas ryškiausių veiksnių, ribojančių socialinių paslaugų organizacijų gebėjimą užtikrinti nuolatinį ir kokybišką paslaugų teikimą. Dauguma organizacijų veikia nuolatinių suvaržymų sąlygomis, kai biudžetai ne tik riboti, bet ir dažnai priklausomi nuo trumpalaikių projektinių finansavimo šaltinių (Miškinienė ir kt., 2024). Tai apsunkina strateginį planavimą, darbuotojų stabilumo užtikrinimą bei kokybės standartų palaikymą ilgalaikėje perspektyvoje. Neretai socialinių paslaugų plėtra tampa priklausoma nuo išorinių paramos fondų, pavyzdžiui, Europos socialinio fondo, kurie užtikrina laikiną finansinę paramą, tačiau neužtikrina ilgalaikio paslaugų tęstinumo (Gečienė, 2020).

Lietuvoje socialinių paslaugų finansavimas grindžiamas mišriu modeliu: pagrindinį finansavimą užtikrina savivaldybės, o papildomus išteklius socialines paslaugas teikiančios organizacijos pritraukia per nacionalinius ir tarptautinius projektus. Europos Sąjungos fondai, ypač Europos socialinis fondas ir Europos regioninės plėtros fondas, reikšmingai prisideda prie inovatyvių paslaugų plėtros. Vis dėlto projektinis finansavimo pobūdis lemia nepastovumą, nes finansavimas dažnai skiriamas tik ribotam laikotarpiui ir nesudaro prielaidų užtikrinti tęstinumą ar sistemingą veiklos planavimą (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Praktiniai tyrimai taip pat rodo, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų biudžeto formavimas ir analizė yra sudėtingas procesas, reikalaujantis derinti ribotus finansinius išteklius su augančiais paslaugų poreikiais (Miškinienė ir kt., 2024).

Valstybės kontrolės 2023 m. ataskaitoje pažymima, kad socialinių paslaugų teikimo sistema vis dar susiduria su neefektyvaus išteklių paskirstymo problema. Pavyzdžiui, dalis savivaldybių nepakankamai analizuoja paslaugų poreikį, dėl to ištekliai ne visada skiriami ten, kur jų labiausiai reikia. Be to, trūksta aiškių paslaugų kokybės rodiklių, todėl sunku įvertinti, ar skiriamas finansavimas duoda norimą poveikį gyventojams (Valstybės kontrolė, 2023). Ataskaitoje siūloma stiprinti savivaldybių strateginį planavimą ir valdymą, gerinti paslaugų stebėseną bei diegti vieningus vertinimo kriterijus, kurie leistų efektyviau paskirstyti lėšas ir didinti paslaugų prieinamumą.

Kitas svarbus aspektas – iššūkiai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais. Socialinių paslaugų sektoriuje dirbantys darbuotojai dažnai susiduria su intensyviu emociniu krūviu, atsakomybe už sudėtingus klientų atvejus, žemais atlyginimais ir menkai apibrėžtomis karjeros galimybėmis. Tokios sąlygos lemia didelę darbuotojų kaitą, sunkumus pritraukiant naujus specialistus ir paslaugų kokybės svyravimus (Gečienė, 2020; Fleming ir kt., 2023). Ypač didelis specialistų trūkumas pastebimas regionuose, kur darbo krūvis dažnai didesnis, o išteklių mažiau. Nepaisant to, žmogiškieji ištekliai

yra vienas svarbiausių socialinių paslaugų organizacijų kapitalas – jų išlaikymas, motyvavimas ir kvalifikacijos kėlimas turėtų tapti prioritetine investicijų kryptimi.

Be finansinių apribojimų, organizacijos susiduria su iššūkiais, susijusiais su kitų vidinių išteklių – infrastruktūros, transporto, informacinių technologijų – valdymu. Ne visos organizacijos turi galimybių naudotis modernia materialine baze ir pažangiais technologiniais sprendimais, todėl jų veiklos efektyvumas išlieka ribotas. Tuo pačiu metu sudėtingi biurokratiniai procesai, griežti duomenų apsaugos reikalavimai ir išsamios ataskaitų teikimo procedūros didina administracinę krūvį, apsunkina sprendimų priėmimą ir mažina laiką, kurį darbuotojai galėtų skirti tiesioginiam darbui su paslaugų gavėjais (Crawford ir kt., 2023).

COVID-19 pandemija dar labiau išryškino socialinių paslaugų sistemos pažeidžiamumą. Dėl netikėto išorinio spaudimo daugelis organizacijų susidūrė su skubiu poreikiu persiorientuoti, reorganizuoti darbo metodus ir užtikrinti darbuotojų bei klientų saugumą – dažnai neturėdamos papildomų išteklių. Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios iki pandemijos turėjo daugiau išteklių, aiškiau apibrėžtus valdymo mechanizmus ir lankstesnius darbo modelius, gebėjo užtikrinti veiklos tęstinumą ir greičiau atkurti stabilumą (Fischer ir Siegel, 2023).

Taigi, finansinių išteklių valdymo sunkumai neapsiriboja vien piniginių lėšų trūkumu – jie susiję su viso sektoriaus veiklos logika, planavimo horizontu, gebėjimu pritraukti ir išlaikyti kompetentingą personalą bei efektyviai naudoti esamus išteklius bei stiprinti organizacijų atsparumą.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijos veikia sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje, kurioje nuolat kinta tiek paslaugų gavėjų poreikiai, tiek išoriniai veiklos veiksniai. Šiame kontekste didėjantis paslaugų kompleksiskumas, technologinės pažangos integracija bei nuolatiniai finansiniai ir žmogiškųjų išteklių iššūkiai išryškina būtinybę organizacijoms stiprinti gebėjimą ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir imtis sisteminių, į ateitį orientuotų sprendimų. Atsparumas, lankstumas ir inovatyvumas tampa esminėmis sąlygomis, siekiant užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, prieinamumą ir tęstinumą įvairiose socialinėse situacijose. Tik strategiškai stiprindamos vidinius gebėjimus, lankstumą ir efektyvų išteklių naudojimą, organizacijos gali išlikti veiksmingos šiuolaikinių socialinių iššūkių akivaizdoje.

2.3. Teisiniai ir politiniai veiksniai, darantys įtaką socialinių paslaugų teikimui

Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas yra glaudžiai susijęs su teisiniu ir politiniu kontekstu. Šie veiksniai gali sustiprinti organizacijų galimybes reaguoti į iššūkius ir užtikrinti paslaugų tęstinumą. Tačiau jie taip pat gali sukurti papildomas administracines kliūtis, mažinančias organizacijų veiklos efektyvumą. Teisės aktai apibrėžia ne tik paslaugų teikimo standartus, bet ir atsakomybės ribas bei išteklių perskirstymą, o politiniai sprendimai lemia prioritetus ir strategines

kryptis. Todėl suprasti jų poveikį organizacijų atsparumui būtina, siekiant tvarios socialinių paslaugų sistemos (Gečienė, 2023). Socialinių paslaugų politikos kryptis ir jų įgyvendinimas taip pat siejasi su visuomenėje vyraujančiu požiūriu į valstybės, šeimos ir individo atsakomybę už socialinę gerovę (Butkevičienė, 2012).

Teisinis stabilumas ir administraciniai veiksniai. 2024 m. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymo pataisos (Nr. X-493) įtvirtino naujus paslaugų teikimo reikalavimus, tarp jų – privalomą Socialinių paslaugų informacinės sistemos (SPIS) naudojimą, fizinių asmenų licencijavimą ir didesnę atsakomybę už paslaugų kokybę (Socialinių paslaugų įstatymas, 2024). Šie pakeitimai prisideda prie teisinio aiškumo, leidžiančio organizacijoms veiksmingiau valdyti paslaugų kokybę ir stiprinti paslaugų kontrolę. Tačiau kartu jie sukuria papildomą administracinę krūvį, ypač mažesnėms organizacijoms, kurios neturi pakankamų žmogiškųjų ar techninių išteklių prisitaikyti prie šių reikalavimų (Gečienė, 2023). Remiantis Raipa ir kt. (2016), tinkamas viešojo valdymo modelis gali padėti mažinti biurokratiją ir stiprinti institucijų gebėjimą greitai prisitaikyti prie naujų teisės aktų reikalavimų.

Politiniai sprendimai ir strateginis kryptingumas. Politinė valia ir sprendimai daro tiesioginę įtaką ne tik teisiniam reglamentavimui, bet ir paslaugų plėtros kryptims. Pavyzdžiui, 2024 m. teisinis reglamentavimas, leidžiantis fiziniams asmenims savarankiškai teikti tam tikras socialines paslaugas (pvz., laikino atokvėpio paslaugą, globos paslaugas), išplečia paslaugų spektrą ir prisideda prie socialinių inovacijų plėtros (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2024). Remiantis Andrijauskaitės tyrimais (2015) ir Valstybės kontrolės audito išvadomis, šie sprendimai ypač reikšmingi regionams, kuriuose trūksta įstaigose teikiamų paslaugų, o dalis savivaldybių susiduria su iššūkiais dėl riboto finansavimo ir administracinių pajėgumų. Atsižvelgiant į šiuos duomenis, galima teigti, kad politiniai prioritetai socialinių paslaugų srityje dažniau atsispindi didesnių miestų plėtros darbotvarkėje, o regioninėms savivaldybėms tenka veikti su labiau ribotais ištekliais ir silpnesniais administraciniais pajėgumais (Andrijauskaitė, 2015; Valstybės kontrolė, 2023).

Krizės kontekstas ir reguliacinio stabilumo svarba. Kaip parodė COVID-19 pandemijos patirtis, teisinis stabilumas ir politinis nuoseklumas yra būtini veiksmingam krizės valdymui. Organizacijos, kurios turėjo aiškius veiklos reglamentus, tinkamus finansavimo mechanizmus ir buvo įtrauktos į savivaldybių sprendimų priėmimų procesus, gebėjo greičiau prisitaikyti ir tęsti paslaugų teikimą (Gečienė, 2023). Tačiau dažni teisės aktų pokyčiai ir nauji administraciniai reikalavimai gali sukelti neapibrėžtumą ir sutrikdyti paslaugų teikimo stabilumą. OECD (2021) ataskaitoje teigiama, kad teisinis stabilumas ir koordinuotas politinis valdymas yra kertiniai veiksniai, stiprinantys socialinių paslaugų atsparumą krizių metu.

Teisinio ir politinio poveikio atspindėjimas atsparumo elementuose. Remiantis Butkaus ir kt. (2023) organizacinio atsparumo modeliu, galima išskirti tris esmines fazes: planavimą, adaptaciją ir mokymąsi (angl. *enhanced learning*).

- Planavimas: teisinis aiškumas ir stabilumas sudaro sąlygas organizacijoms strateginiam planavimui ir pasirengimui galimoms krizėms.
- Adaptacija: politiniai sprendimai, tokie kaip lankstesnės licencijavimo tvarkos ar SPIS procedūrų supaprastinimas, lemia organizacijos gebėjimą greitai reaguoti į išorinius trikdžius.
- Mokymasis: įstatyminė bazė turi sudaryti sąlygas įtraukti gerąsias praktikas į organizacijos veiklą ir pritaikyti patirtį ateities sprendimams (OECD, 2020). OECD ir kitos tarptautinės organizacijos pabrėžia, kad krizinių patirčių įtraukimas į teisinį reguliavimą padeda kurti labiau atsparias ir lanksčias paslaugų sistemas.

Teisinio ir politinio atsparumo stiprinimo kryptys. Siekiant suderinti teisinį stabilumą ir organizacijų lankstumą, svarbu, kad administravimo sritys būtų diferencijuotos pagal organizacijų gebėjimus. Regioninių organizacijų įtraukimas į politinių sprendimų formavimą leistų tiksliau nustatyti prioritetus, remiantis realiu paslaugų poreikio vertinimu (Valstybės kontrolė, 2023). Tuo pačiu metu organizacinį atsparumą stiprina sistemingas mokymasis po krizių, kai po ekstremalių situacijų atliekama paslaugų teikimo peržiūra ir gerosios praktikos sprendimai pritaikomi platesniu mastu (Gečienė, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad teisiniai ir politiniai veiksniai turi esminę reikšmę organizaciniam atsparumui: jie gali suteikti organizacijoms struktūrinį pagrindą stabilumui, tačiau taip pat gali riboti lankstumą ir inovatyvių sprendimų priėmimą. Todėl atsparumo stiprinimas reikalauja ne tik aiškių teisės aktų nuostatų, bet ir gebėjimo šiuos reikalavimus taikyti atsižvelgiant į vietos kontekstą ir realius organizacijų gebėjimus.

2.4. Organizacinio atsparumo vaidmuo socialinių paslaugų organizacijų veikloje

Organizacinis atsparumas tampa vis svarbesniu veiksniu socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikloje, atsižvelgiant į didėjančią aplinkos nepastovumą, kintančius paslaugų gavėjų poreikius ir išorinius krizę sukeliančius veiksniai. Duchek (2020) išskiria tris pagrindines atsparumo dimensijas – numatymą, reagavimą ir mokymąsi, kurios padeda organizacijoms išlaikyti veiklos tęstinumą ir prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Šio sektoriaus organizacijos veikia daugialypėje, socialiai jautrioje ir kintančioje aplinkoje, kurioje būtina operatyviai reaguoti į nenumatytas situacijas ir stiprinti vidinį veiklos stabilumą (Gečienė, 2023; Baranauskienė ir Juknevičius, 2024). Todėl organizacinio atsparumo svarba pasireiškia ne tik gebėjimu reaguoti į krizes, bet ir kaip strateginis organizacijos pajėgumas išlikti tvariai bei efektyviai ilgalaikėje perspektyvoje. Socialinių paslaugų

sektoriuje organizacinis atsparumas reiškia gebėjimą išlikti funkcionuojančiam krizių akivaizdoje. Jis taip pat apima paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimą pažeidžiamoms visuomenės grupėms.

Organizacinio atsparumo stiprinimui didelę įtaką turi vadovų lyderystė, darbuotojų kompetencijos, vidinė komunikacija bei organizacinė kultūra. Šį požiūrį papildė Hamel ir Välikangas (2003), teigdami, kad vadovų gebėjimas įgalinti darbuotojus ir kurti pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą yra vienas svarbiausių organizacinį atsparumą stiprinančių veiksnių. Tyrimai rodo, kad socialinių paslaugų organizacijų atsparumą stiprina vadovų gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis, skaidrus sprendimų priėmimas ir darbuotojų įgalinimas yra kertiniai organizacinio atsparumo elementai (Kim, 2021; Bartuševičienė ir kt., 2023). Organizacijos, kurios puoselėja atvirumo pokyčiams, mokymosi ir bendradarbiavimo vertybes, greičiau atsigauna po krizių ir geba iš jų mokytis.

Socialinių paslaugų kokybės stiprinimo krepšelis yra viena iš priemonių, kuriomis Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kartu su Europos socialinio fondo agentūra (ESFA) padeda socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms Lietuvoje. Ši priemonė orientuota į mažas nevalstybines organizacijas, kurios dažnai susiduria su ribotais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais. Krepšelis padeda gerinti organizacijų veiklos kokybę, stiprinti darbuotojų kompetencijas ir užtikrinti psichosocialinę pagalbą personalui. Taip ši priemonė prisideda prie šių organizacijų organizacinio atsparumo didinimo. Šiomis priemonėmis siekiama sudaryti sąlygas socialinių paslaugų teikėjams stabiliai ir nuosekliai reaguoti į aplinkos pokyčius, užtikrinti paslaugų tęstinumą ir didinti jų kokybę (ESFA, 2024).

Fleming ir kt. (2023) nurodo, kad kompleksinės paramos priemonės, orientuotos į darbuotojų gerovę ir mokymąsi po krizių, reikšmingai stiprina socialinių paslaugų organizacijų atsparumą. Tokia struktūruota ir kompleksinė parama yra esminė siekiant sustiprinti socialinių paslaugų sektoriaus atsparumą bei užtikrinti jo tvarumą ilgalaikėje perspektyvoje. Korber ir McNaughton (2018) pabrėžia, kad atsparumas veikia kaip strateginis gebėjimas, leidžiantis organizacijoms ne tik išlikti, bet ir išnaudoti pokyčius organizacijos augimui. Linnenluecke (2017) teigia, kad organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijose yra ilgalaikio tvarumo sąlyga, grindžiama gebėjimu mokytis, prisitaikyti ir iš naujo kurti vertę.

Dar vienas svarbus atsparumo aspektas – skaitmeninių sprendimų integravimas. Duomenų valdymo sistemos, nuotolinės paslaugos ir e-platformos gali reikšmingai prisidėti prie socialinių paslaugų prieinamumo gerinimo ir organizacijų gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Vis dėlto tam būtina mažinti skaitmeninę atskirtį, ugdyti darbuotojų skaitmeninio raštingumo kompetencijas ir užtikrinti prieigą prie technologijų visiems paslaugų gavėjams (Ručiūnienė ir kt. 2025; Oostveen ir kt., 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijų veikloje yra svarbi sąlyga siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą, paslaugų kokybę ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Atsparios organizacijos geba ne tik reaguoti į krizes, bet ir mokytis iš patirties bei stiprinti savo veiklos procesus. Šiam procesui svarbi vadovų lyderystė, darbuotojų kompetencijos, organizacinė kultūra ir efektyvi komunikacija. Taip pat reikšmingą vaidmenį atlieka sisteminė parama ir skaitmeninių sprendimų integravimas.

Apibendrinus pirmojo ir antrojo skyrių teorinę analizę galima teigti, kad organizacinis atsparumas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose yra daugialypis reiškiny, apimantis gebėjimą numatyti galimus trikdžius, prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, reaguoti į krizes ir mokytis iš patirties. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacinio atsparumo stiprinimui svarbūs ne tik struktūriniai ir vadybiniai sprendimai, bet ir žmogiškieji veiksniai – lyderystė, darbuotojų kompetencijos, vidinė komunikacija, organizacinė kultūra, bendradarbiavimas bei pasitikėjimu grįsti santykiai. Taip pat išryškėjo, kad socialinių paslaugų organizacijos veikia sudėtingoje ir nuolat kintančioje aplinkoje, kurioje tenka reaguoti į kintančius paslaugų gavėjų poreikius, technologinius pokyčius, ribotus finansinius ir žmogiškuosius išteklius bei teises ir politines kaitas. Šiame kontekste organizacinis atsparumas tampa esmine prielaida, leidžiančia užtikrinti paslaugų tęstinumą, kokybę, prieinamumą ir ilgalaikį organizacijos veiklos tvarumą. Teorinė analizė sudaro pagrindą empiriškai atskleisti, kaip organizacinis atsparumas suprantamas ir pasireiškia socialinių paslaugų organizacijų praktikoje. Siekiant išsamiau išanalizuoti šį reiškinį, toliau pristatoma tyrimo metodologija, kurioje aptariamas tyrimo organizavimas, taikomi duomenų rinkimo ir analizės metodai ir empirinio tyrimo eiga.

3. ORGANIZACINIO ATSPARUMO PRIIMANT NAUJUS PASLAUGŲ TEIKIMO IR VALDYMO IŠŠŪKIUS SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma atlikto empirinio tyrimo metodologija. Čia atskleidžiamos tyrimo metodologinės prielaidos, tyrimo laukas, duomenų rinkimo ir analizės metodai. Empirinis tyrimas skirtas išanalizuoti, kaip socialines paslaugas teikiančios organizacijos priima ir valdo paslaugų teikimo bei valdymo iššūkius. Taip pat siekiama atskleisti, kokie veiksniai ir strategijos stiprina jų organizacinį atsparumą ir leidžia užtikrinti veiklos tęstinumą ir stabilumą kintančioje aplinkoje. Tyrimas grindžiamas kokybiniu požiūriu, kuris leidžia išsamiau atskleisti socialinių paslaugų organizacijų vadovų patirtis, nuostatas ir subjektyvias organizacinio atsparumo interpretacijas.

3.1. Tyrimo metodologinės prielaidos

Tyrimas grindžiamas nuostata, kad organizacinis atsparumas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose atsiskleidžia per vadovų patirtis ir jų kasdienes sprendimus, susijusius su paslaugų teikimo ir valdymo pokyčiais. Šią nuostatą pagrindžia kokybinio tyrimo metodologinė prieiga, leidžianti analizuoti dalyvių patirtis ir jų suteikiamas prasmes. Kokybinis požiūris leidžia ne tik įvardyti, kokius iššūkius patiria organizacijos, bet ir suprasti, kaip vadovai šiuos iššūkius interpretuoja, kokius sprendimus laiko sėkmingais ir kokių klaidų stengiasi nekartoti. Tai atitinka kokybinio interviu tikslą – atskleisti dalyvių požiūrių ir patirčių prasmes jų pačių žodžiais (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tokiu būdu organizacinis atsparumas šiame tyrime nagrinėjamas kaip gyvas, praktikoje formuojamas gebėjimas, o ne tik teorinė sąvoka. Kita svarbi prielaida yra ta, kad socialinių paslaugų organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje ir dažnai įtampos kupinoje aplinkoje, kurioje kinta paslaugų gavėjų poreikiai, finansavimo sąlygos, teisinis reguliavimas ir darbuotojų rinka. Todėl vadovų pasakojimai analizuojami atsižvelgiant į konkrečias situacijas ir aplinkybes, kuriomis buvo priimami sprendimai dėl paslaugų organizavimo ir valdymo pokyčių. Tyrime laikomasi prielaidos, kad atsparumas atsiskleidžia būtent per šias situacijas: kaip organizacija reaguoja, ką daro kitaip, kaip išmoktos pamokos pritaikomos vėlesniuose sprendimų priėmimo procesuose. Kadangi tyrime naudojamas interviu metodas, remiamasi nuostata, jog atviri klausimai sudaro galimybę vadovams patiems akcentuoti jiems svarbius atsparumo aspektus, o tyrėjas veikia kaip pokalbio moderuotojas. Jis padeda išlaikyti ryšį su tyrimo tikslu, tačiau neprimeta iš anksto paruoštų atsakymų ar interpretacijų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tokia metodologinė laikysena leidžia atskleisti tiek formalius, tiek neformalius atsparumo stiprinimo būdus.

Duomenų analizė atliekama taikant kokybinę turinio analizę ir pasitelkiant QDA Miner Lite programą, tačiau programinė įranga šiame tyrime suvokiama tik kaip techninė priemonė. Esminiai sprendimai – kokius prasminius vienetus išskirti iš tekstų, kaip juos grupuoti į kategorijas ir

subkategorijas ir kokias temas laikyti esminėmis – priimami remiantis tyrimo tikslu, teorine dalimi ir pačių dalyvių pasisakymais. Laikomasi kokybinių duomenų analizės logikos, kuri pabrėžia sistemingą kodavimą, kategorijų formavimą ir nuoseklų perėjimą nuo duomenų prie interpretacijos (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Taip tyrime laikomasi prielaidos, kad technologija padeda tvarkingai susisteminti duomenis ir padaro analizės žingsnius aiškiau atsekamus, bet nepakeičia tyrimo esmės – gyvo darbo su tekstu ir refleksijos.

3.2. Tyrimo laukas ir imtis

Tyrimo laukas apima socialines paslaugas teikiančias organizacijas, kurių pagrindinė misija – teikti pagalbą pažeidžiamoms visuomenės grupėms ir užtikrinti socialinę gerovę vietos bendruomenėje. Tyrime daugiausia dėmesio skiriama socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms, kurios teikia ilgalaikę ir trumpalaikę socialinę globą, laikino atokvėpio paslaugas, bendruomenines bei kitas socialines paslaugas vaikams, suaugusiesiems, senyvo amžiaus žmonėms ir psichikos negalią turintiems asmenims. Tyrimo dalyviai – šių organizacijų vadovai, turintys eksperto kategoriją ir tiesiogiai atsakingi už paslaugų organizavimą, žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių valdymą bei strateginių sprendimų priėmimą. Pasirinkus vadovus ekspertus, tyrimas sutelkiamas į organizacinį lygmenį, kuriame priimami sprendimai, darantys didžiausią įtaką organizacinio atsparumo formavimuisi: kaip planuojama veikla, kaip reaguojama į naujus reikalavimus, kaip paskirstomi ir perskirstomi ištekliai, kaip koordinuojamas bendradarbiavimas su partneriais.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtį sudaro aštuoni socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai ekspertai iš skirtingų Lietuvos savivaldybių. Į imtį įtraukti socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovai, tiesiogiai atsakingi už organizacijų veiklos planavimą, paslaugų organizavimą ir sprendimus, susijusius su naujų paslaugų teikimo ir valdymo iššūkių priėmimu. Atrenkant tyrimo dalyvius taikyta tikslinė atranka, orientuota į vadovus ekspertus, galinčius reflektuoti organizacijos stiprinimo patirtį ir priimtus sprendimus. Pagrindiniai atrankos kriterijai buvo: vadovaujamos pareigos socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje, ne trumpesnė kaip penkerių metų darbo socialinių paslaugų srityje patirtis, aktyvus dalyvavimas sprendžiant paslaugų teikimo ir valdymo pokyčių klausimus ir Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos suteikta aukščiausioji (eksperto) kvalifikacinė kategorija. Kadangi taikytas kokybinis tyrimo metodas, imtis laikoma pakankama, kai atsparumo stiprinimo temos ir patirtys ėmė kartotis ir buvo pasiektas duomenų prisotinimo lygis (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

1 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografiniai duomenys

Kategorija	Variantai	Dažnis	Dalis, proc.
Kvalifikacinė kategorija	Ekspertai	8	100
Lytis	Moterys	7	87,5
	Vyrai	1	12,5
Darbo stažas socialinių paslaugų sektoriuje	10–14 m.	1	12,5
	15–19 m.	2	25
	20–24 m.	3	37,5
	25 m. ir daugiau	2	25
Darbo stažas vadovaujamose pareigose	10–14 m.	2	25
	15–19 m.	3	37,5
	20–24 m.	1	12,5
	25 m. ir daugiau	2	25
Teikiamos socialinės paslaugos organizacijose	Ilgalaikė ir trumpalaikė socialinė globa institucijoje	6	75
	Dienos socialinė globa	5	62,5
	Socialinė priežiūra	5	62,5
	Laikino atokvėpio paslauga	3	37,5
	Apsaugoto būsto ir laikino apgyvendinimo paslaugos	2	25
	Psichosocialinės ir kitos bendrosios paslaugos	2	25

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant tyrimo dalyvių sociodemografinius duomenis, nustatyta, kad tyrime dominavo moterys (87,5 proc.), o visi tyrimo dalyviai turėjo eksperto kvalifikacinę kategoriją. Tyrimo dalyviai pasižymi didele profesine patirtimi – didžioji dalis jų socialinių paslaugų sektoriuje dirba daugiau nei 15 metų. Taip pat nustatyta, kad vadovaujamo darbo patirtis yra reikšminga, todėl galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavo aukštą kompetenciją turintys specialistai. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad daugelyje organizacijų teikiamos ilgalaikės ir trumpalaikės socialinės globos paslaugos (75 proc.), taip pat dienos socialinė globa ir socialinė priežiūra (po 62,5 proc.). Rečiau minimos laikino atokvėpio, apsaugoto būsto, laikino apgyvendinimo bei psichosocialinės paslaugos. Taip pat nustatyta, kad tyrime dalyvavusios organizacijos socialines paslaugas orientuoja į skirtingas tikslines grupes: asmenis su negalia, psichikos negalią turinčius asmenis, senyvo amžiaus asmenis, vaikus, jaunimą bei šeimas, patiriančias socialinius sunkumus. Tai atskleidžia socialinių paslaugų organizacijų veiklos kompleksiskumą ir orientaciją į įvairių visuomenės grupių poreikius.

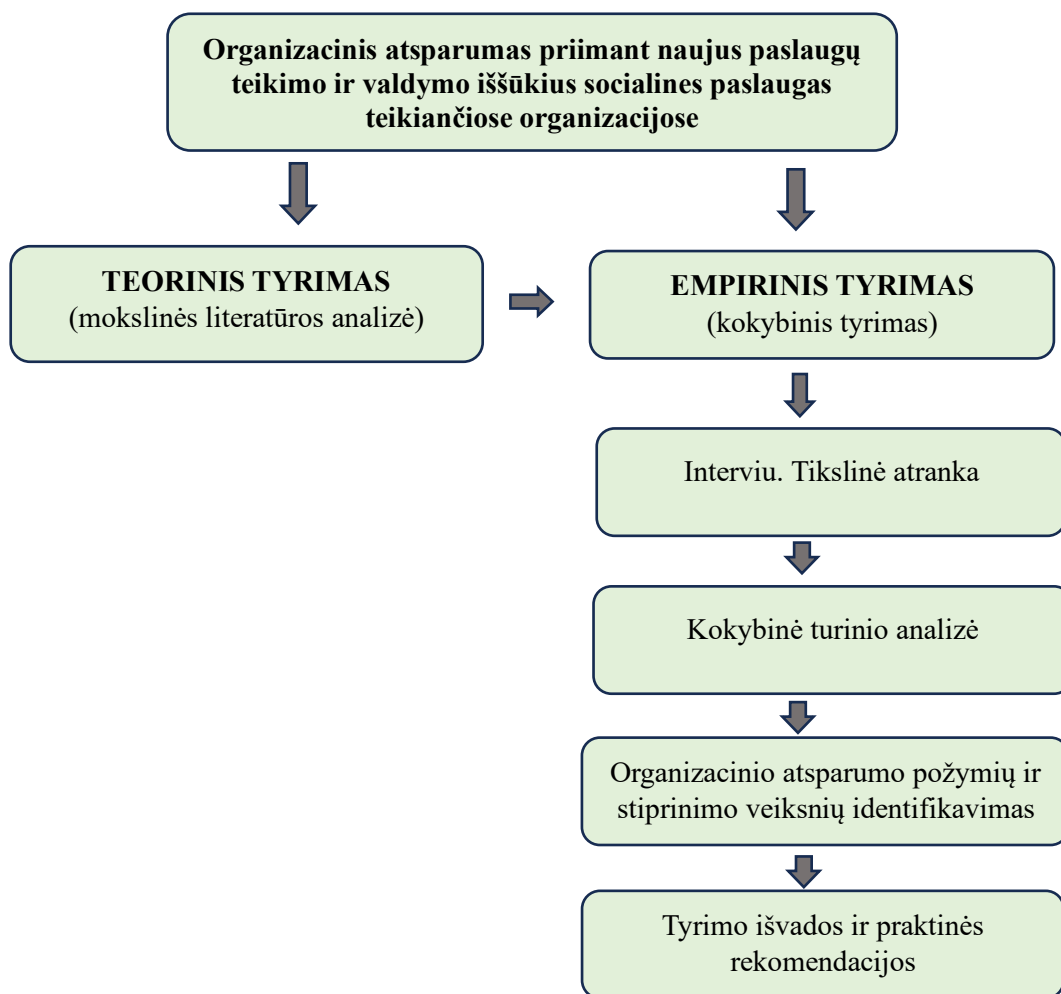
Empiriniu tyrimu siekiama išsamiau atskleisti, kokiais būdais socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai priima ir valdo paslaugų teikimo bei valdymo iššūkius, kokius veiksmus jie laiko stiprinančiais organizacinį atsparumą ir kokias praktines strategijas taiko, siekdami išlaikyti veiklos tęstinumą. Taip pat siekiama suprasti, kaip vadovai vertina savo organizacijų pasirengimą

ateities pokyčiams ir kokias sritis įvardija kaip labiausiai pažeidžiamas ar reikalaujančias tolesnio stiprinimo.

3.3. Empirinio tyrimo metodologinio instrumentarijaus pristatymas

Empirinių duomenų rinkimui taikytas pusiau struktūruotas interviu metodas, naudojant parengtą klausimyną, sudarytą atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius. Klausimynas pradedamas įžanginiais klausimais apie organizacijos veiklos sritį ir vadovo patirtį socialinių paslaugų sektoriuje, siekiant atskleisti kontekstą, kuriame formuojasi organizacinis atsparumas. Toliau pateikti klausimai, skirti organizacinio atsparumo sampratai atskleisti, atsparios organizacijos požymiams ir pastaruoju metu organizacijų patirtiems iššūkiams išsiaiškinti. Kita klausimų grupė orientuota į tai, kaip organizacijos reaguoja į paslaugų teikimo ir valdymo pokyčius, kokias pamokas išmoksta susidūrusios su iššūkiais, kokią vaidmenį organizacinio atsparumo stiprinime atlieka vadovų lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, vidinė komunikacija ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. Paskutinėje klausimų dalyje nagrinėjami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai, inovacijų skatinimas ir nuolatinis mokymasis kaip svarbios organizacinio atsparumo prielaidos. Pilnas interviu klausimynas pateikiamas šio darbo priede (1 priedas), jis naudotas kaip pagrindinis empirinių duomenų rinkimo instrumentas.

Siekiant aiškiau atskleisti tyrimo struktūrą ir teorinės bei empirinės analizės tarpusavio ryšius, sudaryta tyrimo loginė schema. Šioje schemoje pateikiami pagrindiniai tyrimo etapai – nuo teorinės literatūros analizės iki empirinio tyrimo atlikimo, duomenų analizės ir rezultatų apibendrinimo. Tyrimo loginė schema leidžia nuosekliai atskleisti, kaip teorinės prielaidos siejasi su empirinio tyrimo eiga ir gautų rezultatų interpretavimu (žr. 1 pav.).



1 pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta autorės

Duomenų analizė atliekama taikant kokybinę turinio analizę. Jos metu interviu tekstai kelis kartus skaitomi, išskiriami prasminiai vienetai, o šie vėliau grupuojami į kategorijas ir subkategorijas, atspindinčias organizacinio atsparumo raišką ir ją stiprinančius veiksniai (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Toks analizės būdas leidžia ne tik susisteminti interviu tekstus, bet ir rekonstruoti prasmų struktūras, remiantis tyrimo dalyvių pasakojimais ir jų patirčių interpretacijomis (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

3.4. Tyrimo etika

Šis tyrimas atliktas laikantis socialinių mokslų tyrimams taikomų etikos principų – pagarbos tyrimo dalyviams, savanoriško dalyvavimo, anonimiškumo ir konfidencialumo (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Prieš pradėdant interviu kiekvienam dalyviui žodžiu buvo paaiškintas tyrimo tikslas, eiga ir duomenų panaudojimo paskirtis. Buvo pabrėžta, kad surinkta informacija bus naudojama tik akademiniais tikslais, o dalyviai žodžiu patvirtino savo sutikimą dalyvauti tyrime. Taip pat laikytasi nuostatos atskleisti tik tiek informacijos, kiek būtina tyrimo tikslams įgyvendinti, ir nepažeisti tyrimo dalyvių interesų (Jakavonytė-Staškuvienė, 2021; Novelskaitė, 2015). Tyrimo dalyviai – organizacijų vadovai ekspertai – buvo informuoti, kad bet kuriuo metu gali atsisakyti

atsakyti į jiems nepatogų klausimą, keisti temą ar nutraukti interviu be jokių neigiamų pasekmių. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, interviu metu gauti duomenys buvo nuasmeninti, o kiekvienam tyrimo dalyviui suteiktas kodas (E1, E2 ir t. t.), kuris naudojamas pateikiant citatas tyrimo analizėje. Šie kodai leidžia atskirti skirtingų dalyvių pasisakymus, tačiau neleidžia identifikuoti konkrečių asmenų ar jų atstovaujamų organizacijų. Interviu garso įrašai ir transkripcijos saugomi taip, kad tretieji asmenys neturėtų prieigos prie identifikuojančios informacijos, o pasibaigus tyrimui numatomas jų saugojimo terminas ir vėlesnis duomenų sunaikinimas pagal universiteto reikalavimus. Tokiu būdu siekiama užtikrinti, kad tyrime dalyvaujantys vadovai ekspertai jaustųsi saugiai ir galėtų atvirai dalintis savo patirtimis, nesibaimindami, jog jų išsakytos įžvalgos bus atpažintos ir panaudotos ne tyrimo tikslams.

Tyrimo ribotumai. Tyrime buvo planuota įtraukti 10 socialinių paslaugų organizacijų vadovų – ekspertų, tačiau dėl didelio jų užimtumo socialinių paslaugų sektoriuje, ypač metų pabaigos laikotarpiu, dalyvauti sutiko 8 informantai. Vis dėlto ši imtis laikytina pakankama kokybiniam tyrimui, nes leido atskleisti nagrinėjamo reiškinių įvairovę ir pasiekti duomenų prisotinimą. Taip pat tyrime nebuvo analizuojamos kitų organizacijos narių ar paslaugų gavėjų perspektyvos, todėl dalis atsparumo aspektų, susijusių su kasdiene praktika, galėjo likti mažiau atskleista. Nepaisant to, tyrimas suteikia reikšmingų įžvalgų apie organizacinio atsparumo raišką praktikoje ir gali būti pagrindas tolesniems tyrimams bei sprendimams, siekiant stiprinti socialinių paslaugų organizacijų atsparumą kintančių iššūkių kontekste.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė, atskleidžianti, kaip socialinių paslaugų organizacijų vadovai ekspertai suvokia organizacinį atsparumą, kokius organizacinio atsparumo požymius jie išskiria, su kokiais iššūkiais susiduria jų vadovaujamos organizacijos ir kokias strategijas taiko, siekdami užtikrinti veiklos tęstinumą kintančioje aplinkoje. Empirinėje analizėje siekiama įgyvendinti tyrimo uždavinius – atskleisti socialines paslaugas teikiančių organizacijų praktikas, identifikuoti organizacinį atsparumą stiprinančius veiksnius ir nustatyti pagrindinius socialinių paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius.

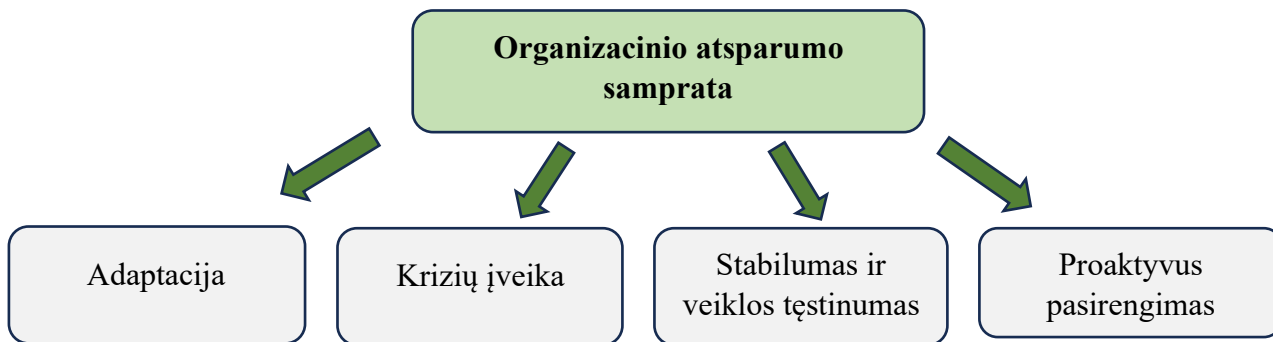
Analizuojant interviu duomenis ir taikant kokybinę turinio analizę, buvo išskirtos penkios pagrindinės kategorijos ir 30 subkategorijų, atspindinčių organizacinio atsparumo raišką socialinių paslaugų organizacijose (žr. 2 pav.). Toliau pateikiama šių kategorijų ir subkategorijų analizė, iliustruojama tyrimo dalyvių citatomis.



2 pav. Organizacinio atsparumo kategorijų ir subkategorijų struktūra
Šaltinis: sudaryta autorės

4.1. Organizacinio atsparumo samprata socialinių paslaugų organizacijose

Empirinio tyrimo metu siekta atskleisti, kaip socialinių paslaugų organizacijų vadovai – ekspertai supranta organizacinį atsparumą ir kokias reikšmes jam suteikia praktinėje organizacijų veikloje. Interviu duomenų analizė parodė, kad organizacinio atsparumo samprata vadovų pasakojimuose atsiskleidžia per kelis pagrindinius aspektus (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacinio atsparumo sampratos struktūra socialinių paslaugų organizacijose
Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. pateikiama organizacinio atsparumo sampratos struktūra, kurią sudaro keturi pagrindiniai aspektai: adaptacija, efektyvus reagavimas į krizes (krizių įveika), veiklos stabilumas ir tęstinumas bei proaktyvus pasirengimas galimiems pokyčiams. Adaptacija suprantama kaip gebėjimas prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Šie aspektai leidžia organizacinį atsparumą suprasti kaip organizacijos gebėjimą ne tik įveikti sudėtingas situacijas, bet ir nuosekliai stiprinti savo veiklos atsparumą nuolat kintančioje socialinių paslaugų aplinkoje.

Atsparumas kaip gebėjimas prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų (adaptacija). Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijose dažnai siejamas su gebėjimu prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad socialinių paslaugų sektorius pasižymi nuolatine teisinių reikalavimų, paslaugų organizavimo ir finansavimo sąlygų kaita, todėl organizacijos turi gebėti greitai reaguoti į pokyčius ir prisitaikyti prie naujų situacijų. Analizuojant interviu duomenis nustatyta, kad gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų paminėjo visi tyrimo dalyviai, todėl ši subkategorija laikytina viena svarbiausių organizacinio atsparumo sampratos dimensijų socialinių paslaugų organizacijose.

Kaip pažymėjo vienas iš tyrimo dalyvių, organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijose siejamas su: „...organizacijos gebėjimu prisitaikyti prie nuolat kintančių teisinių, socialinių ir ekonominių sąlygų, reaguoti į netikėtus iššūkius ir užtikrinti paslaugų tęstinumą bei kokybę.“ (E6). Kiti dalyviai taip pat akcentavo nuolatinį pokyčių tempą socialinių paslaugų sektoriuje ir organizacijų poreikį lanksčiai reaguoti į kintančias situacijas. Vienas iš jų pažymėjo: „Tik spėti

prisitaikyti prie pokyčių, o jau laukia nauji iššūkiai.“ (E1). Interviu metu buvo akcentuojama, kad prisitaikymas dažnai tiesiogiai siejamas su teisinių reikalavimų ir organizacinių procesų kaita, kuri reikalauja greitų sprendimų ir organizacijos lankstumo. Kaip nurodė vienas tyrimo dalyvių: „...*greitai prisitaikyti prie pokyčių, įstatymų kaitos, permainų ir krizių, užtikrinant nepertraukiamą ir kokybišką paslaugų teikimą...*“ (E2). Gauti duomenys atskleidžia, kad gebėjimas greitai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų socialinių paslaugų organizacijose suprantamas kaip nuolatinis procesas, leidžiantis veiksmingai reaguoti į išorinius pokyčius ir užtikrinti teikiamų paslaugų tęstinumą bei kokybę.

Atsparumas kaip efektyvus reagavimas į krizines situacijas. Tyrimo dalyvių pasisakymai atskleidė, kad organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijose glaudžiai siejamas su gebėjimu veiksmingai reaguoti į krizines situacijas. Socialinių paslaugų organizacijos susiduria su netikėtais iššūkiais, kurie reikalauja greitų sprendimų ir organizacinio lankstumo.

Pasak vieno tyrimo dalyvių, organizacinis atsparumas siejamas su: „...*gebėjimu įveikti įvairius iššūkius ar krizes ir gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių*“ (E1). Panašiai atsparumą apibūdino ir kitas tyrimo dalyvis: „*Organizacinį atsparumą, jeigu apibrėžčiau savais žodžiais, necituojant mokslinio šaltinio, tai sakyčiau taip: organizacinis atsparumas yra tai, kiek organizacija geba reaguoti į sukrėtimus, neapibrėžtas situacijas, krizes ar ekstremalias aplinkybes*“ (E3). Kaip nurodo kitas tyrimo dalyvis, prisimindamas pandemijos laikotarpį: „*Pirmiausia reikėjo reaguoti čia ir dabar į pandemijos reikalavimus, apsaugos priemonę, kontaktų ribojimą, naujas tvarkas ir t.t.*“ (E1). Krizinėse situacijose ypač svarbu išlaikyti pagrindinį organizacijos veiklos funkcionalumą ir užtikrinti darbuotojų ir paslaugų gavėjų saugumą. Interviu metu buvo akcentuojama: „*Jeigu mes esame socialinės globos organizacija, tai mūsų atsparumas pasireiškia tuo, kaip krizinėje situacijoje gebame išlaikyti pagrindinį funkcionalumą taip, kad nenukentėtų nei darbuotojai, nei gyventojai*“ (E3). Taip pat pabrėžta, kad organizacijos turi būti pasirengusios reaguoti į netikėtas situacijas ir, esant poreikiui, greitai mobilizuoti turimus išteklius: „...*susidūrime su humanitarine situacija, kai į staigą buvo atvežta vaikų grupė iš užsienio globos įstaigų – turėjome pasiruošti, paruošti patalpas, priemones, darbuotojus. Tai visi pasiraitoję rankoves kibome į pasiruošimą tinkamam vaikų priėmimui...*“ (E1). Kitas tyrimo dalyvis atsparumą siejo su paslaugų tęstinumo užtikrinimu: „*Organizacinį atsparumą socialinių paslaugų organizacijų kontekste apibrėžčiau kaip organizacijos gebėjimą nenutrūkstamai užtikrinti žmogaus priežiūrą ir saugumą. Tai reiškia, kad priežiūra būtų užtikrinama nepaisant įvairių krizinių situacijų, netikrumo ar staigių pokyčių kontekste*“ (E8).

Apibendrinus gautus duomenis, galima daryti išvadą, kad gebėjimas operatyviai reaguoti į krizines situacijas, išlaikant pagrindines organizacijos funkcijas ir užtikrinant paslaugų tęstinumą, tyrimo dalyvių požiūriu yra esminė organizacinio atsparumo prielaida socialinių paslaugų organizacijose.

Veiklos stabilumo ir tęstinumo užtikrinimas. Tyrimo dalyviai, kalbėdami apie organizacinį atsparumą, daug dėmesio skyrė veiklos stabilumui ir paslaugų tęstinumo užtikrinimui. Socialinių paslaugų organizacijos dirba su pažeidžiamomis visuomenės grupėmis, todėl joms ypač svarbu, kad paslaugų teikimas nenutrūktų net susidūrus su įvairiomis krizinėmis situacijomis. Stabilumo užtikrinimas apima ne tik kasdienės veiklos tęstinumą, bet ir prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų ir atliepiant kintančius paslaugų gavėjų poreikius. Kaip pažymėjo vienas iš tyrimo dalyvių, organizacijos atsparumas pasireiškia gebėjimu: „...*palaikyti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti paslaugų tęstinumą, kad neišsibalansuotų visa veikla organizacijoje...*“ (E1), „...*išlaikyti veiksmingai ir užtikrinti nepertraukiamą bei kokybišką paslaugų teikimą...*“ (E2). Dar vienas tyrimo dalyvis pabrėžė, kad atspari organizacija yra ta, kuri: „...*ne tik įveiks situaciją ir jos padarinius, bet ir tęs veiklą*“ (E3). Stabilumo dimensija taip pat siejama su organizacijos patikimumu paslaugų gavėjams: „...*svarbu išlikti stabiliai ir patikimai žmonėms, net kai aplinkybės keičiasi ar atsiranda netikėtų iššūkių...*“ (E5). Kitas tyrimo dalyvis organizacinį atsparumą socialinių paslaugų kontekste apibrėžė kaip organizacijos gebėjimą: „...*nenutrūkstamai užtikrinti žmogaus priežiūrą ir saugumą*“ (E8).

Apibendrinant duomenis atsiskleidžia, kad tyrimo dalyviai organizacinį atsparumą socialinių paslaugų organizacijose sieja su gebėjimu išlaikyti nepertraukiamą kokybišką paslaugų teikimą bei išlikti patikimiems paslaugų gavėjams net esant įvairioms krizėms ar netikėtiems iššūkiams.

Proaktyvus pasirengimas pokyčiams. Interviu duomenų analizė parodė, kad organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijose siejamas ne tik su gebėjimu reaguoti į jau įvykusius pokyčius ar krizes, bet ir su organizacijos gebėjimu iš anksto pasirengti galimiems iššūkiams. Tyrimo dalyviai pabrėžė sistemingo planavimo, prevencinio mąstymo ir ilgalaikio organizacijos stiprinimo svarbą, leidžiančią geriau pasirengti kintančioms aplinkos sąlygoms. Kaip pažymėjo vienas interviu dalyvis, svarbu: „...*kiek organizacija geba sistemiškai planuoti iš anksto, prevenciškai pasiruošti tokioms situacijoms*“ (E3). Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad organizacinis atsparumas yra ilgalaikis procesas, orientuotas į nuoseklų organizacijos stiprinimą ir pasirengimą ateities iššūkiams. Jie organizacinį atsparumą apibūdino kaip: „...*ilgalaikį, kryptingą organizacijos stiprinimo procesą*“ (E4), pabrėždami, kad atsparios organizacijos nuolat ieško būdų, kaip sustiprinti savo veiklą ir pasirengti galimiems pokyčiams.

Be to, interviu metu tyrimo dalyviai atkreipė dėmesį į poreikį iš anksto ruošti galimoms krizėms ir nenumatytoms situacijoms. Vienas iš dalyvių akcentavo, kad šiandienos kontekste organizacijos turi būti pasirengusios įvairiems iššūkiams, todėl svarbu: „...*galvoti apie galimas krizes, nelaimes, karo grėsmes ar kitus netikėtus įvykius.*“ (E4). Ši įžvalga atskleidžia, kad organizacinis atsparumas siejamas su prevenciniu planavimu ir organizacijos pasirengimu įvairiems

galimiems scenarijams. Gauti duomenys taip pat rodo, kad proaktyvus pasirengimas pokyčiams siejamas su gebėjimu laiku pastebėti kintančius paslaugų gavėjų poreikius ir į juos reaguoti dar prieš atsirandant didesnėms problemoms. Kaip pažymėjo vienas iš tyrimo dalyvių: „*Mūsų veikloje labai svarbu laiku pastebėti paslaugų gavėjų ir jų šeimų kintančius poreikius, reaguoti į juos proaktyviai ir užtikrinti paslaugų tęstinumą ir kokybę.*“ (E5).

Atsižvelgiant į gautus duomenis, galima teigti, kad proaktyvus pasirengimas pokyčiams socialinių paslaugų organizacijose pasireiškia per sistemingą planavimą, ilgalaikį organizacijos stiprinimą, pasirengimą galimos krizės ir gebėjimą anksti atpažinti kintančius paslaugų gavėjo poreikius. Tokiu būdu organizacijos siekia užtikrinti paslaugų teikimo tęstinumą ir stabilumą kintančioje aplinkoje. Toliau analizuojami organizacinio atsparumo požymiai socialinių paslaugų organizacijose, atskleidžiant, kokie konkretūs veiksniai ir praktikos, vadovų ekspertų požiūriu, padeda stiprinti organizacinį atsparumą.

4.2. Organizacinio atsparumo požymiai socialinių paslaugų organizacijose

Interviu duomenų analizė atskleidė, kad organizacinis atsparumas socialinių paslaugų organizacijose pasireiškia per organizacijos veiklos ir tarpusavio sąveikos aspektus. Šie aspektai padeda organizacijoms veiksmingai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, įveikti iššūkius ir užtikrinti paslaugų teikimo tęstinumą. Tyrimo dalyvių įžvalgos leido identifikuoti pagrindinius organizacinio atsparumo požymius, kurių subkategorijų struktūra pateikiama (žr. 4 pav.).



4 pav. Organizacinio atsparumo požymių struktūra socialinių paslaugų organizacijose
Šaltinis: sudaryta autorės

4 pav. pateikiama organizacinio atsparumo požymių struktūra socialinių paslaugų organizacijose, kurią sudaro aštuoni pagrindiniai aspektai: vertybinis pagrindas, lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, palanki darbo aplinka, partnerystė, pagrindiniai organizacijos ištekliai, organizacinis lankstumas, ir aiški vidinė komunikacija. Šie aspektai atskleidžia svarbiausius organizacijos veiklos elementus, kurie, organizacijų vadovų ekspertų požiūriu, prisideda prie organizacijos gebėjimo išlikti atspariai.

Organizacijos vertybinis pagrindas. Tyrimo rezultatai parodė, kad svarbiu organizacinio atsparumo požymiu socialinių paslaugų organizacijose laikomas organizacijos vertybinis pagrindas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad atspari organizacija pirmiausia turi turėti aiškiai apibrėžtas vertybes, misiją ir veiklos kryptį, kurios padeda išlaikyti nuoseklumą ir kryptingumą net sudėtingomis aplinkybėmis. Kaip pažymėjo vienas iš ekspertų, svarbu, kad organizacija turėtų: „*vertybinį pagrindą ir žinojimą, ką ir dėl ko organizacija veikia, kokiomis vertybėmis vadovaujasi, kokius ilgalaikius tikslus turi*“ (E1). Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad bendros organizacijos vertybės ir stipri organizacinė kultūra padeda sutelkti komandą ir stiprina darbuotojų įsitraukimą. Vienas iš tyrimo dalyvių pabrėžė, kad atspari organizacija turi: „...*turėti aiškią misiją, aiškius tikslus ir aiškiai apibrėžtas savo vertybes, kurios vienyty komandą ir kurias suprastų bei žinotų visa komanda.*“ (E3). Tokiu būdu vertybės tampa svarbiu orientyru organizacijos veikloje ir padeda darbuotojams geriau suprasti bendrus organizacijos tikslus. Iš tyrimo dalyvių pasisakymų matyti, kad organizacinio atsparumo stiprinime svarbus vaidmuo tenka pasitikėjimu grįstiems santykiams organizacijos viduje ir organizacinės kultūros puoselėjimui. Interviu metu buvo akcentuojama, kad organizacijai svarbu išlaikyti: „...*pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą...*“ (E4), kuri padeda darbuotojams bendradarbiauti, palaikyti vieni kitus ir kartu įveikti iškilusius iššūkius. Be to, interviu dalyviai, akcentavo, kad socialinių paslaugų organizacijų veiklos centre visuomet išlieka žmogus ir jo poreikiai. Kaip pažymėjo vienas tyrimo dalyvių, svarbu neprarasti pagrindinių vertybių – „*pagarbos, orumo ir orientacijos į žmogų.*“ (E5). Tai patvirtina, kad vertybinis organizacijos pagrindas glaudžiai susijęs su atsakomybe už paslaugų gavėjų gerovę ir darbuotojų tarpusavio santykių kokybę.

Apibendrinus šiuos duomenis galime daryti išvadą, kad stiprus vertybinis pagrindas socialinių paslaugų organizacijose yra svarbus organizacinio atsparumo požymis. Aiški organizacijos misija, bendros vertybės, pasitikėjimu grįsta organizacinė kultūra ir orientacija į žmogų padeda organizacijoms išlaikyti veiklos kryptį, stiprina komandos vienybę ir prisideda prie sėkmingo iššūkių įveikimo.

Lyderystė. Analizuojant interviu duomenis paaiškėjo, kad organizacinio atsparumo kontekste socialinių paslaugų organizacijose svarbus vaidmuo tenka vadovų lyderystei. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad vadovo gebėjimas telkti komandą, kuri pasitikėjimu grįstus santykius bei įtraukti

darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus padeda organizacijai prisitaikyti prie pokyčių. Taip pat buvo atkreiptas dėmesys į būtinybę išlaikyti pusiausvyrą tarp vadovo autoriteto ir atviro bendravimo su darbuotojais – tokioje aplinkoje darbuotojai drąsiau išsako savo nuomonę ir prisiima atsakomybę. Vienas iš tyrimo dalyvių pažymėjo, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu yra svarbus veiksnys, leidžiantis organizacijoje kurti atvirą ir bendradarbiavimu grįstą atmosferą: „...manau, kad tai yra labai svarbu. Svarbu, kad darbuotojai tikėtų vadovais ir, kad vadovas nebūtų tik „įsakinėtojas“. Tačiau jis neturėtų būti pernelyg „draugas“ – turi išlikti tam tikras autoritetas. Svarbiausia, kad darbuotojai nebijotų vadovų, nes baimė kuria uždarumą – žmonės bijo klausti, bijo tartis, bijo prisiimti atsakomybę.“ (E4). Ši citata atskleidžia, kad tyrimo dalyviai lyderystę sieja tiek su formalia vadovo pozicija, tiek su gebėjimu kurti pasitikėjimu grindžiamus santykius organizacijoje. Kiti tyrimo dalyviai taip pat pabrėžė ryšį tarp vadovų lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą: „...vadovų lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai formuoja organizacijos atsparumą...“ (E2), „...vadovų lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas yra esminiai veiksniai. Aiški kryptis, pasitikėjimas ir darbuotojų motyvacija tiesiogiai veikia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.“ (E7). Tyrimo dalyviai akcentavo, kad vadovo rodoma aiški kryptis ir darbuotojų įsitraukimas sudaro prielaidas organizacijai greičiau reaguoti į pokyčius bei efektyviau spręsti kylančius iššūkius. Interviu metu dalyviai taip pat išskyrė įgalinančios lyderystės svarbą, kuri siejama su darbuotojų savarankiškumo ir iniciatyvos skatinimu: „...aišku, labai svarbi yra lyderystė – įgalinanti lyderystė...“ (E3).

Apibendrinus šiuos tyrimo rezultatus, matyti, kad tyrimo dalyviai vadovo lyderystę sieja su organizacijos gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių ir veikti sudėtingomis sąlygomis. Vadovo pastangos kurti pasitikėjimu grįstą atmosferą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą bei skatinti jų iniciatyvą prisideda prie organizacijos gebėjimo reaguoti į iššūkius ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Darbuotojų įsitraukimas. Interviu duomenų analizė atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas tyrimo dalyvių pasisakymuose įvardijamas kaip reikšmingas organizacinio atsparumo bruožas. Tyrimo dalyvių nuomone organizacijos gebėjimas veiksmingai reaguoti į krizes ar kitus iššūkius glaudžiai siejasi su darbuotojų atsakomybe už savo veiklą, jų motyvacija ir aktyviu dalyvavimu organizacijos gyvenime. Darbuotojų įsitraukimas siejamas su gebėjimu prisidėti prie problemų sprendimo, dalintis savo žiniomis ir kartu su vadovais ieškoti sprendimų sudėtingose situacijose. Vienas iš interviu dalyvių pabrėžė darbuotojų atsakomybės ir aktyvaus vaidmens svarbą organizacijos veikloje: „...darbuotojai, jaučiantys atsakomybę už savo veiklą, už organizacijos tikslus, gebantys savo žiniomis ir gebėjimais prisidėti prie krizių ar iššūkių įveikimo...“ (E1). Tyrimo dalyvių teigimu, darbuotojų įsitraukimas ypač svarbus priimant sprendimus organizacijoje. Kaip sprendimų priėmimas nėra sutelktas vien vadovo rankose, o į procesą įtraukiami ir kiti darbuotojai, stiprėja bendras

atsakomybės jausmas ir komandos susitelkimas. Tai atsispindi ir šioje citatoje: „...svarbus požymis – personalo įsitraukimas. Tas motyvuotas įsitraukimas į sprendimų priėmimą. Kai ne vienas vadovas turi nuspręsti, bet bent jau su padalinių vadovais priimami sprendimai, dalijamasi atsakomybe ir kartu įtraukiamas personalas.“ (E3). Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad darbuotojų įsitraukimas glaudžiai susijęs su komandos motyvacija, saugumo jausmu ir įtraukimu į organizacijos veiklos procesus: „Manau, kad atspari socialinių paslaugų organizacija pirmiausia pasižymi stipria ir motyvuota komanda, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, girdimi ir įtraukti į sprendimų priėmimą.“ (E5). Interviu dalyviai taip pat pabrėžė atviros komunikacijos svarbą, kuri padeda darbuotojams aktyviau dalyvauti organizacijos gyvenime ir greičiau rasti sprendimus sudėtingose situacijose: „Atvira komunikacija ir darbuotojų įtraukimas padeda greičiau rasti sprendimus ir mažina įtampą pokyčių laikotarpiu.“ (E7). Svarbus aspektas yra darbuotojų įgalinimas. Tyrimo dalyviai akcentavo, kad darbuotojai turi turėti galimybę savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus ir jaustis atsakingi už savo veiklą. Ši citata iliustruoja, kad tai didina organizacijos lankstumą ir mažina priklausomybę nuo vieno vadovo: „...kitas svarbus požymis – įgalinti darbuotojai. Tai reiškia, kad jie žino, ką gali spręsti patys, kad nereikia laukti vadovo leidimo ar manyti, jog „tai man nepriklauso“ ar „aš to nežinau“. Įgalinimas labai susijęs su tuo, kad organizacija nėra paremta vienu žmogumi, kuris viską žino.“ (E8).

Atlikta analizė atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas socialinių paslaugų organizacijose pasireiškia atsakomybe už savo veiklą, aktyviu dalyvavimu sprendimų priėmime, motyvacija, saugumo jausmu bei įgalinimu veikti savarankiškai. Atvira komunikacija ir darbuotojų įgalinimas organizacijos veikloje stiprina komandinį susitelkimą ir prisideda prie organizacinio atsparumo didinimo.

Palanki darbo aplinka. Interviu analizė atskleidė, kad palanki darbo aplinka yra svarbi organizacijos atsparumui. Ji siejama su darbuotojų poreikių atliepimu, emociniu saugumu, adekvačiais darbo krūviais, darbuotojų gerove ir galimybėmis stiprinti kompetencijas. Vienas tyrimo dalyvių pabrėžė, kad darbuotojų poreikių ir gerovės užtikrinimas yra svarbus veiksnys padedantis stiprinti organizacinį atsparumą: „...darbo aplinka, kurioje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, perdegimo rizikas, sudarytos sąlygos tobulinti kompetencijas, adekvatūs darbo krūviai. Tokioje aplinkoje ir darbuotojai yra labiau pasitikintys ir įgalinti veikti.“ (E1). Interviu dalyviai akcentavo vadovų palaikymo svarbą pokyčių ar sudėtingų situacijų metu. Darbuotojams svarbi palaikanti atmosfera, kurioje skatinama tarpusavio pagalba, bendradarbiavimas ir klaidos nėra vertinamos kaip priežastis bausti: „...šioje situacijoje susidūrėme su rimtais iššūkiais ir supratome, kad žmonėms reikia duoti laiko prisitaikyti. Svarbu padėti, jei kažkas nesisėka, nebausti ir nesmerkti, o išbūti kartu, išlaukti ir ieškoti sprendimų, kurie palengvintų darbą.“ (E4). Tyrimo dalyviai pabrėžė saugumo

jausmo organizacijoje svarbą. Pasak jų, darbuotojai labiau įsitraukia į veiklą, kai supranta vykstančius procesus ir jaučia, kad jų nuomonė yra svarbi: „...žmonės jaučiasi saugiau, kai supranta, kas vyksta, ir žino, kad jų nuomonė yra svarbi...“ (E5). Interviu metu akcentuota, kad pokyčių laikotarpiu ypač svarbu pasirūpinti darbuotojų emociniu saugumu ir gerove, tai iliustruoja ši citata: „...svarbu buvo ne tik įgyvendinti projektinius reikalavimus, bet ir pasirūpinti, kad darbuotojai jaustųsi saugūs pokyčių procese...“ (E5). Taip pat akcentuota, kad tinkama darbo aplinka daro teigiamą įtaką visos organizacijos veiklai ir jos stabilumui: „...kai darbo aplinka yra saugi, patogi ir atitinka poreikius, organizacijos veikla tampa stabilesnė ir efektyvesnė...“ (E5).

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad palanki darbo aplinka, grindžiama darbuotojų gerove, emociniu saugumu, vadovų palaikymu ir bendradarbiavimu ir galimybėmis tobulėti, skatina darbuotojų įsitraukimą bei didina jų pasitikėjimą. Tokia aplinka padeda efektyviau reaguoti į pokyčius ir prisideda prie organizacinio atsparumo stiprinimo.

Partnerystė. Tyrimo duomenys atskleidė, kad partnerystė yra svarbus organizacijos atsparumo veiksnys. Gebėjimas įveikti sudėtingas situacijas siejamas su bendradarbiavimu su įvairiais partneriais, leidžiančiu dalytis patirtimi, koordinuoti veiklas ir efektyviau spręsti iššūkius. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad svarbus organizacijos atsparumo aspektas yra gebėjimas palaikyti partnerystę ir telkti partnerius sudėtingose situacijose: „...partnerystės palaikymas ir gebėjimas sutelkti partnerius įveikiant kažkokias sudėtingas situacijas.“ (E1). Analizuojant interviu duomenis išryškėjo, kad partnerystė pasireiškia per platų bendradarbiavimo tinklą su kitomis organizacijomis. Toks tinklas sudaro prielaidas keistis informacija, dalytis gerąja patirtimi ir stiprinti tarpusavio ryšius: „...bendradarbiavimo tinklas su kitomis įstaigomis ir organizacijomis...“ (E2). Taip pat akcentuojamas bendradarbiavimas su savivaldybe, socialiniais partneriais ir vietos bendruomene, kuris leidžia užtikrinti veiklos tęstinumą ir efektyviau reaguoti į kintančius poreikius: „...partnerystė su savivaldybe kaip steigėju, su socialiniais partneriais, vietos bendruomene ar panašiomis įstaigomis, su kuriomis galima dalytis gerąja patirtimi...“ (E3). Be to, partnerystė siejama su profesinių žinių mainais ir organizacijų tarpusavio mokymusi. Bendradarbiavimas su akademinė bendruomene, nevyriausybėmis organizacijomis ir kitomis įstaigomis sudaro galimybes stiprinti kompetencijas bei plėtoti regioninį bendradarbiavimą: „...bendradarbiaujame su akademinė bendruomene, tai leidžia stiprinti žinių mainus ir profesinį augimą. Taip pat palaikome ryšius su nevyriausybėmis ir kitomis organizacijomis, kurios teikia paslaugas panašioms klientams kaip ir mes. Su jomis dalijamės gerąja patirtimi, diskutuojame, kviečiame specialistus iš aplinkinių savivaldybių ir taip stipriname regioninį bendradarbiavimą.“ (E4). Tyrimo duomenys taip pat rodo, kad partnerystė leidžia efektyviau koordinuoti paslaugas ir greičiau reaguoti į klientų poreikius, taip prisidedant prie organizacijos stabilumo: „...bendradarbiavimas su partneriais leidžia dalytis

patirtimi, koordinuoti paslaugas ir greičiau reaguoti į klientų poreikius, taip stiprinant organizacijos stabilumą.“ (E7). Galiausiai, socialiniai partneriai suvokiami kaip platus, su paslaugų gavėjais susijęs tinklas, apimantis įvairias institucijas ir organizacijas, prisidedančias prie paslaugų teikimo: „... socialiniais partneriais matau visą aplinką, susijusią su gyventojais ir jų poreikiais. Tai poliklinikos, ligoninės, savivaldybė, kitos viešosios įstaigos, kurios vienaip ar kitaip prisideda prie paslaugų teikimo ar bendradarbiavimo.“ (E8).

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad partnerystė, grindžiama bendradarbiavimu, patirties dalijimusi ir veiklų koordinavimu, sudaro prielaidas organizacijoms efektyviau spręsti iššūkius, stiprinti tarpusavio ryšius ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Tokiu būdu partnerystė tampa reikšmingu organizacinio atsparumo veiksmu socialinių paslaugų organizacijose.

Pagrindiniai organizacijos ištekliai. Tyrimas atskleidė, kad svarbus organizacijos atsparumo veiksnys yra turimi žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai, kurie užtikrina veiklos stabilumą, paslaugų kokybę ir gebėjimą reaguoti į pokyčius. Ypač reikšmingi pasirodė žmogiškieji ištekliai – darbuotojų kompetencijos, motyvacija ir gebėjimas prisitaikyti tiesiogiai lemia organizacijos stabilumą, tai iliustruoja ši citata: „...pirmiausia yra žmogiškieji ištekliai, nes būtent nuo žmonių kompetencijos ir motyvacijos priklauso paslaugų kokybė. Darbuotojai yra pagrindinis „variklis“, ir jeigu trūksta kvalifikuotų darbuotojų, stabilumas greitai sutrinka.“ (E1). Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžė, kad organizacija negali veikti be kompetentingų darbuotojų, kurie užtikrina kasdienį socialinių paslaugų teikimą: „Veiklos stabilumui visi ištekliai yra labai svarbūs. Nes be žmogiškųjų išteklių apskritai nebūtų mūsų organizacijos. Be žmonių organizacija neegzistuos.“ (E3). Be žmogiškųjų išteklių, tyrimo dalyviai akcentavo ir finansinių išteklių svarbą. Finansiniai ištekliai sudaro prielaidas organizacijai planuoti veiklą, išlaikyti darbuotojus ir užtikrinti paslaugų kokybę: „Finansiniai ištekliai suteikia galimybę planuoti veiklą, užtikrinti paslaugų kokybę ir siekti darbuotojų kompetencijų tobulinimo.“ (E6). Tyrimo rezultatai taip pat parodė materialinių išteklių svarbą organizacijos veiklai. Tinkama materialinė bazė, infrastruktūra ir techninės priemonės leidžia efektyviau organizuoti darbą ir užtikrinti socialinių paslaugų teikimą: „Svarbūs ir materialiniai ištekliai – tinkamos patalpos, pritaikyta aplinka, transportas, techninės ir technologinės priemonės.“ (E5). Be to, tyrimo dalyviai pažymėjo, kad visi organizacijos ištekliai yra tarpusavyje susiję ir veikia kaip vientisa sistema: „Svarbiausi ištekliai organizacijos stabilumui nėra atsieti vienas nuo kito – jie veikia kaip visuma.“ (E5).

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai yra tarpusavyje susiję ir sudaro pagrindą organizacijos veiklos stabilumui. Šių išteklių derinimas leidžia užtikrinti paslaugų kokybę, efektyviai organizuoti veiklą ir greitai reaguoti į pokyčius, taip stiprinant organizacinį atsparumą.

Organizacinis lankstumas. Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijos lankstumas yra svarbus atsparumo požymis. Gebėjimas prisitaikyti, greitai reaguoti į pokyčius ir keisti darbo organizavimą leidžia užtikrinti stabilų paslaugų teikimą bei efektyviai įveikti iššūkius. Šis požymis siejamas su gebėjimu keisti veiklos ir darbo metodus pagal situaciją: „...*lankstumas ir greitas prisitaikymas, gebant keisti veiklos ir darbo metodus...*“ (E5). Taip pat akcentuota, kad organizacija turi būti dinamiška ir gebėti prisitaikyti prie pokyčių, nes priešingu atveju jai gali būti sunku išlaikyti veiklos stabilumą: „...*organizacija turėtų pasižymėti lankstumu, nebūti statiška. Nes jeigu nebus dinamikos ir lankstumo, labai lengva tokią organizaciją pakirsti pokyčiams ir jai bus sunku prisitaikyti.*“ (E3). Interviu dalyvių pasisakymai taip pat atskleidė, kad atspari organizacija pasižymi gebėjimu greitai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes: „...*organizacija turi gebėti greitai reaguoti į pokyčius, būti lanksti ir prisitaikanti...*“ (E3). Be to, organizacinis lankstumas siejamas ne tik su reagavimu į pokyčius, bet ir su organizacijos gebėjimu nuolat mokytis ir tobulėti, tai atskleidžia ši citata: „...*atsparumas taip pat reiškia nuolatinį mokymąsi, bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir vidinį organizacijos lankstumą, kuris leidžia augti kartu su tais pokyčiais, su kuriais susiduriame kasdien.*“ (E5). Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad organizacijos lankstumas leidžia prisitaikyti prie įvairių teisinių, finansinių ir socialinių pokyčių: „...*atspari organizacija taip pat yra lanksti. Ji geba prisitaikyti prie nuolat kintančių teisinių, finansinių ir socialinių aplinkybių, neatsisakydama savo pagrindinių vertybių ir paslaugų kokybės.*“ (E5). Taip pat akcentuota, kad organizacinis lankstumas siejamas su efektyviu darbo organizavimu ir darbuotojų gebėjimu pavaduoti vienas kitą: „*Taip pat labai svarbu, kad procesai nebūtų personalizuoti, kad veiklos nepriklausytų nuo vieno žmogaus. Darbų pasidalijimas ir gebėjimas pavaduoti vienas kitą yra itin reikšmingas – darbuotojai turi pakankamai gerai išmanyti savo darbą.*“ (E8). Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad lankstumas pasireiškia ir darbo funkcijų perskirstymu, kai darbuotojai prireikus perima vieni kitų atsakomybes, taip užtikrinant veiklos tęstinumą net ir trūkstant darbuotojų: „...*pavyzdžiui, jei sumažėja slaugytojų padėjėjų skaičius, tam tikras funkcijas perima individualios priežiūros darbuotojai. Tai leidžia amortizuoti situaciją.*“ (E8).

Atlikta analizė atskleidė, kad organizacinis lankstumas, pasireiškiantis gebėjimu prisitaikyti, greitai reaguoti į pokyčius, keisti darbo organizavimą ir perskirstyti darbo funkcijas, leidžia organizacijai užtikrinti veiklos tęstinumą ir efektyviai įveikti iššūkius. Šis gebėjimas stiprina organizacijos atsparumą kintančiomis sąlygomis.

Aiški vidinė komunikacija. Tyrimo analizė atskleidė, kad aiški vidinė komunikacija yra svarbus organizacinio atsparumo požymis socialinių paslaugų organizacijose. Savalaikis informacijos perdavimas, atviras bendravimas ir dalijimasis informacija mažina neapibrėžtumą bei stiprina

darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad aiški komunikacija padeda geriau suprasti pokyčius, sprendimų priežastis ir organizacijos tikslus, todėl darbuotojai jaučiasi saugiau ir užtikrinčiau vykdydami savo funkcijas: „*Kai informacija pasiekia padalinius laiku, kai aiškiai žinomi sprendimai, pokyčių priežastys ir lūkesčiai, darbuotojai jaučiasi saugiau, mažėja neapibrėžtumas. Reguliarūs susirinkimai, pranešimai ir galimybė tiesiogiai kreiptis į vadovus padeda greičiau reaguoti į problemas, aptarti sunkumus, susitarti dėl sprendimų.*“ (E1). Interviu metu akcentuota, kad aiški ir abipusė komunikacija padeda organizacijai greičiau prisitaikyti prie pokyčių ir efektyviau spręsti kylančias problemas: „*...kai komunikacija aiški, savalaikė ir abipusė – daug greičiau prisitaikome prie pokyčių, efektyviau sprendžiame problemas ir išlaikome bendrą kryptį.*“ (E1). Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo stiprios vidinės komunikacijos svarbą organizacijos stabilumui: „*Todėl turėtų būti labai stipri vidinė komunikacija organizacijoje.*“ (E3). Tyrimo analizė taip pat atskleidė, kad organizacijoje taikomi įvairūs sprendimai, padedantys gerinti informacijos sklaidą ir darbo koordinavimą. Vienas iš tokių sprendimų – technologinių priemonių taikymas kasdienėje veikloje: „*...todėl įdiegėme specialią darbo koordinavimo programėlę, kad darbuotojams būtų lengviau perduoti informaciją, planuoti vizitus ir nereikėtų kiekvieną kartą pildyti popierinių grafikų. Tai buvo techninis sprendimas, kuris padėjo palengvinti komunikaciją ir darbo organizavimą.*“ (E4). Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad atviras ir pagarbus bendravimas padeda geriau suprasti procesus ir mažina įtampą sudėtingose situacijose: „*Atviras ir pagarbus bendravimas mūsų organizacijoje reikšmingai stiprina jos atsparumą. Aiški vidinė komunikacija padeda darbuotojams suprasti sprendimų priežastis, bendrus tikslus ir savo vaidmenį, todėl mažėja neapibrėžtumas ir įtampa.*“ (E6). Interviu dalyviai pabrėžė, kad efektyvi vidinė komunikacija užtikrina informacijos sklaidą ir skatina bendrą atsakomybę už veiklos rezultatus, tai iliustruoja ši citata: „*Efektyvi vidinė komunikacija stiprina organizacijos atsparumą, nes užtikrina informacijos sklaidą, mažina neapibrėžtumą ir skatina bendrą atsakomybę už rezultatus.*“ (E7). Interviu metu, taip pat akcentuojama, kad aiški komunikacija padeda išvengti netikslios informacijos ir gandų: „*Svarbi ir aiški komunikacija – kai informacija greitai ir tiksliai pasiekia visus reikalingus darbuotojus, nėra gandų ar netikslių duomenų perdavimo.*“ (E8). Be to, aiškus situacijos paaiškinimas mažina įtampą ir stiprina darbuotojų pasitikėjimą: „*Kai krūvis padidėja, bet žmogui paaiškini, kodėl jis padidėjo, ką dabar darysime ir kaip spręsime situaciją, darbuotojas nusiramina ir jaučiasi tvirčiau.*“ (E8).

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad aiški vidinė komunikacija, grindžiama savalaikiu informacijos perdavimu, atviru ir abipusiu bendravimu, mažina neapibrėžtumą, stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir sudaro prielaidas efektyviau koordinuoti veiklą. Tai leidžia organizacijai greičiau reaguoti į pokyčius ir stiprina jos atsparumą kintančiomis sąlygomis. Toliau analizuojami organizacinio atsparumo iššūkiai socialinių paslaugų organizacijose, atskleidžiant, su kokiais sunkumais susiduria organizacijos, siekdamos išlaikyti veiklos stabilumą ir prisitaikyti prie pokyčių.

4.3. Organizaciniai iššūkiai socialinių paslaugų organizacijose

Tyrimo metu nustatyta, kad socialinių paslaugų organizacijos susiduria su įvairiais organizaciniais iššūkiais, kylančiais tiek dėl išorinės aplinkos pokyčių, tiek dėl vidinių veiklos procesų. Šie iššūkiai daro reikšmingą įtaką organizacijų gebėjimui užtikrinti veiklos stabilumą, prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir efektyviai reaguoti į sudėtingas situacijas. Tyrimo dalyvių įžvalgos leido identifikuoti pagrindinius organizacinius iššūkius, kurių subkategorijų struktūra pateikiama 5 pav.



5 pav. Organizacinių iššūkių struktūra socialinių paslaugų organizacijose
Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. pateikiama organizacinių iššūkių struktūra socialinių paslaugų organizacijose, atskleidžianti pagrindines sritis, su kuriomis jos susiduria vykdydamos veiklą. Analizės metu išskirtos šios pagrindinės iššūkių sritys: teisiniai ir reguliaciniai pokyčiai, finansinių išteklių trūkumas, žmogiškųjų išteklių trūkumas, paslaugų gavėjų poreikių kaita, paslaugų plėtros ir valdymo pokyčiai, krizinės situacijos, vidinės komunikacijos sutrikimai bei struktūriniai ir administracinio valdymo pokyčiai.

Teisiniai ir reguliaciniai pokyčiai. Tyrimas atskleidė, kad teisiniai ir reguliaciniai pokyčiai yra vienas iš reikšmingų organizacinių iššūkių socialinių paslaugų organizacijose. Dažni paslaugų teikimo teisės aktų pokyčiai didina administracinę naštą, apsunkina veiklos organizavimą ir kelia neapibrėžtumą darbuotojams. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad didėjantis biurokratizmas ir orientacija į formalią dokumentų atitiktį teisės aktams ne visada atspindi realias paslaugų teikimo sąlygas: „...įstatymų kaita ir biurokratizmo didėjimas; Aukštesniųjų institucijų dėmesio fokusavimas ne į socialinių paslaugų kokybę, o formalią įstatymų ir kažkieno parašytų dokumentų atitiktį...“ (E2), „...bandome atitikti teorinius dokumentus, kuriuos dažnai pildome formaliai, nes jie neatitinka

teikiamų paslaugų realybės“ (E2). Šiose išvalgose atsiskleidžia atotrūkis tarp formalių teisinių reikalavimų ir realių paslaugų teikimo sąlygų, verčiantis organizacijas daugiau dėmesio skirti dokumentų administravimui nei tiesioginiam darbui su paslaugų gavėjais. Šie duomenys parodo, kad toks disbalansas didina darbuotojų administracinę naštą ir riboja organizacijos lankstumą bei galimybes operatyviai reaguoti į kintančius poreikius. Tai patvirtina, kad organizacijoms tenka derinti formalių reikalavimų vykdymą su realiais paslaugų teikimo poreikiais, o tai apsunkina kasdienę veiklą ir didina darbuotojų administracinį darbo krūvį. Interviu dalyviai taip pat akcentuoja, kad papildomų sunkumų kelia teisinių pokyčių gausa, jų įgyvendinimas ir tarpusavyje nesuderinamumas: „dar vienas didelis iššūkis – nuolatiniai teisiniai ir sisteminiai pokyčiai. Teisės aktai leidžiami įvairiose institucijose, o mes turime gebėti juos visus įgyvendinti...“ (E8), „...problema atsiranda, kai vienu metu gauname daug pokyčių iš skirtingų institucijų, o kartais net ir prieštaraujančių vienas kitam. Tai kelia iššūkių dokumentavimui, standartizavimui, darbuotojų informavimui. Jei tai nėra aiškiai suvaldoma, gali kilti chaosas – tiek dokumentuose, tiek praktikoje.“ (E8). Šios išvalgos atskleidžia, kad nuolatinė ir tarpusavyje ne visada suderinta teisės aktų kaita organizacijose kuria reguliacinį neapibrėžtumą. Visa tai apsunkina veiklos planavimą, standartų įgyvendinimą ir informacijos sklaidą darbuotojams, didindama organizacinio chaoso riziką tiek dokumentų, tiek praktinio darbo lygmeniu. Analizuojant interviu duomenis paaiškėjo, kad teisiniai pokyčiai reikalauja ne tik prisitaikymo, bet ir kelia papildomų iššūkių informacijos valdymui, darbuotojų informavimui bei veiklos koordinavimui organizacijos viduje. Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad teisinių reikalavimų kaita dažnai kyla kartu su kitais organizaciniais iššūkiais: „...pastaruoju metu organizacija susidūrė su didėjančiais paslaugų gavėjų poreikiais ir kintančiais teisiniais reikalavimais...“ (E7), „...pastaruoju metu organizacija susiduria su keliais reikšmingais iššūkiais, tokiais kaip dažni teisės aktų ir paslaugų teikimo reikalavimų pokyčiai...“ (E6), „...savivaldybė deleguoja organizacijai funkcijas, kurios nėra aiškiai reglamentuotos teisės aktuose, todėl jų įgyvendinimas tampa sudėtingas...“ (E6), „...papildomą iššūkį sudaro ir nuolatinis poreikis prisitaikyti prie teisinių, finansavimo bei kokybės reikalavimų, ypač dirbant pagal Equass kokybės standartus ir įgyvendinant nacionalinius bei tarptautinius projektus.“ (E5). Šios išvalgos atskleidžia, kad teisiniai ir reguliaciniai reikalavimai socialinių paslaugų organizacijoms dažnai susipina su kitais iššūkiais. Dėl šios priežasties teisiniai pokyčiai tampa kompleksiniu iššūkiu, reikalaujančiu nuolatinio prisitaikymo, veiklos derinimo ir vidinių procesų peržiūros. Gauti tyrimo analizės duomenys leidžia daryti prielaidą, kad teisiniai ir reguliaciniai pokyčiai socialinių paslaugų organizacijose yra kompleksinis iššūkis, susijęs su nuolatiniu prisitaikymu, reikalavimų gausa ir jų praktiniu įgyvendinimu.

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad socialinių paslaugų organizacijos susiduria su dažnais ir ne visada tarpusavyje suderintais teisės aktų pokyčiais bei didėjančia administracine našta.

Tai apsunkina reikalavimų įgyvendinimą praktikoje, komplikuoja veiklos organizavimą ir didina neapibrėžtumą organizacijos viduje, todėl teisiniai ir reguliaciniai pokyčiai tampa reikšmingu organizacinio atsparumo iššūkiu.

Finansinių išteklių trūkumas. Tyrimas atskleidė, kad finansinių išteklių trūkumas yra vienas iš reikšmingų iššūkių socialinių paslaugų organizacijose. Riboti finansiniai ištekliai, augantys veiklos kaštai ir finansinio stabilumo stoka apsunkina veiklos planavimą ir kelia riziką paslaugų kokybės užtikrinimui. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad finansavimo nepakankamumas ypač išryškėja siekiant užtikrinti reikalingas priemones sudėtingesnės būklės paslaugų gavėjams: *„Kartais yra sudėtinga tuos resursus apginti, ypač kai gydytojai dalyvauja taryboje – jiems apskritai būna sunku suprasti, kam reikalingi, jie sako, „prabangos dalykai“. Atsiprašau, bet taip jie vadina tokius dalykus kaip vartymo sistemos, keltuvai ir panašiai. Tai sukelia iššūkių, kai reikia pagrįsti, kodėl būtinos lėšos tam, kad galėtume pasirūpinti sunkesnės būklės gyventojais ir jiems reikalingomis priemonėmis.“* (E3). Ši įžvalga atskleidžia, kad organizacijoms nuolat tenka argumentuoti būtinybę investuoti į priemones, kurios yra kritiškai svarbios pažeidžiamų paslaugų gavėjų poreikiams tenkinti, tačiau neretai vertinamos kaip perteklinės. Interviu duomenų analizė taip pat parodė finansinio neapibrėžtumo problemą, susijusią su dotacijų skyrimo tvarka ir jų stabilumu: *„...finansinis stabilumas ir tikslinių dotacijų pokyčiai įneša tam tikrų iššūkių į mūsų veiklą“* (E3), *„...būna sudėtinga, kai matome biudžetą, kad situacija prasta ir nežinome, kaip išgyvensime“* (E3), *„Kasmet tos dotacijos laiku nesuteikiamos, bet galiausiai vis tiek gaunamos“* (E3). Šie aspektai atskleidžia, kad finansinių išteklių planavimas tampa sudėtingas dėl finansavimo netolygumo ir neapibrėžtumo, o tai apsunkina ilgalaikių sprendimų priėmimą ir veiklos tęstinumo užtikrinimą. Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad riboti finansiniai ištekliai ir didėjantys veiklos kaštai daro tiesioginę įtaką organizacijų galimybėms užtikrinti paslaugų kokybę: *„Taip pat iššūkių kelia riboti finansiniai ištekliai, augantys veiklos kaštai.“* (E6), *„Taip pat reikšmingi buvo finansinių išteklių planavimo ir paslaugų kokybės išlaikymo iššūkiai.“* (E7). Tai rodo, kad finansiniai iššūkiai socialinių paslaugų organizacijose yra susiję ne tik su lėšų trūkumu, bet ir su būtinybe nuolat balansuoti tarp turimų išteklių ir paslaugų kokybės reikalavimų.

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad ribotas ir nestabilus finansavimas, augančios veiklos sąnaudos bei sudėtingas lėšų pagrindimas apsunkina organizacijų veiklos planavimą ir kelia iššūkių užtikrinant paslaugų kokybę. Tai silpnina socialinių paslaugų organizacijų finansinį stabilumą ir riboja jų gebėjimą efektyviai reaguoti į kylančius iššūkius, taip mažindama organizacinį atsparumą.

Žmogiškųjų išteklių trūkumas. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių trūkumas yra vienas iš dažniausiai minimų organizacinių iššūkių – jį įvardino 7 iš 8 tyrime dalyvavusių vadovų ekspertų. Šis iššūkis pasireiškia specialistų stoka, didėjančiais darbo krūviais ir darbuotojų emociniu išsekimu, o tai apsunkina kasdienės veiklos organizavimą ir mažina galimybes operatyviai reaguoti į organizacijos poreikius. Interviu metu akcentuota, kad darbuotojų trūkumas jaučiamas skirtinguose organizacijos sektoriuose ir tiesiogiai veikia paslaugų teikimo procesus: „...labai išryškėjo ir kai kurių resursų trūkumas – pavyzdžiui, vairuotojų ar ūkio darbuotojų. Dėl to sunku laiku reaguoti į visų padalinių prašymus, operatyviai atlikti techninius ar logistikos darbus. Tai kelia papildomą įtampą...“ (E1). Ši įžvalga atskleidžia, kad nepakankami žmogiškieji ištekliai apriboja organizacijų galimybes užtikrinti sklandžią infrastruktūrinę ir techninę veiklos dalį, o tai įtakoja viso paslaugų teikimo proceso efektyvumą. Interviu metu taip pat išryškėjo kvalifikuotų specialistų trūkumo problema, siejama su viso sektoriaus patrauklumu ir sudėtingomis darbo sąlygomis: „Pastaruoju metu susiduriame su specialistų trūkumu – tai, manau, yra visos Lietuvos problema. Trūksta kvalifikuotų, motyvuotų specialistų, taip pat individualios priežiūros darbuotojų. Dažnai tenka priimti ne tuos darbuotojus, kuriuos norėtume, bet tuos, kurie ateina, nes paprasčiausiai nėra pakankamai norinčių dirbti šį sunkų darbą.“ (E4). Svarbus aspektas – darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo sunkumai, reikalaujantys papildomų organizacijos pastangų ir išteklių: „...vienas reikšmingų iššūkių – žmogiškųjų išteklių pritraukimas ir išlaikymas, nes kvalifikuotų specialistų socialinių paslaugų sektoriuje trūksta, o darbo pobūdis reikalauja didelės atsakomybės, emocinio įsitraukimo ir lankstumo.“ (E5). Šios įžvalgos atskleidžia, kad socialinių paslaugų sektoriuje susiformuoja uždaras ratas: sudėtingos darbo sąlygos mažina sektoriaus patrauklumą, o darbuotojų stoka dar labiau didina likusių darbuotojų krūvius ir emocinę įtampą. Tyrimo rezultatai parodė, kad žmogiškųjų išteklių problema glaudžiai siejasi su darbuotojų perdegimo rizika ir jų stabilumu organizacijoje: „Kaip biudžetinė įstaiga, mes negalime paprastai „pasiimti“ papildomo darbuotojo iš rinkos. Net jei darbuotojų skaičius formaliai yra pakankamas, problema tampa jų stabilumas – ligos, perdegimas ir kiti veiksniai, ypač šiandieninėje jautrioje aplinkoje.“ (E8). Šios įžvalgos patvirtina, kad vien darbuotojų skaičiaus formaliai neužtenka – organizacijoms tenka nuolat valdyti personalo kaitą, nedarbingumą ir perdegimo riziką, siekiant užtikrinti sklandų paslaugų teikimą ir saugią darbo aplinką.

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad specialistų trūkumas, darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo sunkumai bei perdegimo rizika apsunkina organizacijų veiklą ir kelia iššūkių užtikrinant stabilų bei kokybišką socialinių paslaugų teikimą. Šie veiksniai riboja organizacijų gebėjimą lanksčiai reaguoti į pokyčius ir silpnina organizacinį atsparumą bei galimybes išlaikyti veiklos stabilumą.

Paslaugų gavėjų poreikių kaita. Tyrimas atskleidė, kad paslaugų gavėjų poreikių kaita yra reikšmingas organizacinis iššūkis socialinių paslaugų organizacijose. Didėjantis poreikių kompleksiskumas ir prastėjanti paslaugų gavėjų sveikatos būklė reikalauja didesnių darbuotojų pastangų, papildomų išteklių ir sudėtingesnių sprendimų, o tai tiesiogiai veikia paslaugų organizavimą ir kokybę. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad į organizacijas patenkantys asmenys vis dažniau pasižymi sudėtingesne sveikatos būkle, todėl didėja slaugos ir specializuotos priežiūros poreikis: „...*kitas reikšmingas iššūkis – keičiasi gyventojų sveikatos būklė. Didėja slaugos poreikis, daugiau sudėtingų atvejų, daugiau demencijos. Tai kelia papildomą krūvį darbuotojams.*“ (E8). Ši išvalga rodo, kad organizacijoms tenka vis dažniau teikti ilgalaikę, intensyvesnę ir specifinių žinių reikalaujančią priežiūrą, tačiau tai didina darbo krūvius ir kelia papildomus reikalavimus darbuotojų kompetencijoms. Taip pat akcentuojama, kad paslaugų gavėjų poreikiai tampa vis labiau individualizuoti ir kompleksiški, todėl organizacijos turi gebėti taikyti lanksčius ir įvairiapusiškesnius sprendimus: „...*gyventojų poreikių kintamumas – dar vienas iššūkis. Tie besikeičiantys poreikiai dažniausiai reikalauja kompleksinių sprendimų, viena vertus, o kita vertus – individualaus dėmesio. Ir tie poreikiai vis didina darbo kokybės reikalavimus.*“ (E3). Šios išvalgos rodo, kad standartizuotų paslaugų nepakanka, vis dažniau reikia individualizuotų intervencijų, koordinuoto kelių specialistų įsitraukimo ir nuolatinio paslaugų pritaikymo prie kintančios situacijos. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad organizacijos turi nuolat stebėti ir prognozuoti kintančius poreikius, siekdamos užtikrinti paslaugų kokybę ir tęstinumą: „...*mūsų veikloje labai svarbu laiku pastebėti paslaugų gavėjų ir jų šeimų kintančius poreikius, reaguoti į juos proaktyviai ir užtikrinti paslaugų tęstinumą bei kokybę.*“ (E5). Be to, pažymėta, kad sudėtingėjantys atvejai kelia papildomą įtampą darbuotojams ir gali turėti įtakos paslaugų kokybei: „...*darbuotojams, kurie anksčiau su tokiais sudėtingais atvejais galbūt nesusidūrė, tai kelia stresą ir tampa iššūkiu. Tokiose situacijose gali atsirasti klaidų, mažėti gyventojų poreikių atliepimas, o paslaugų teikimas gali tapti labiau formaliu nei realiai kokybišku.*“ (E8). Šios išvalgos patvirtina, kad poreikių kompleksiskumo didėjimas susijęs ne tik su didesniais ištekliais, bet ir su darbuotojų streso, klaidų rizikos bei paslaugų kokybės svyravimu.

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad didėjantis paslaugų gavėjų poreikių kompleksiskumas, prastėjanti jų sveikatos būklė ir augantys paslaugų kokybės reikalavimai apsunkina organizacijų veiklą ir reikalauja nuolatinio prisitaikymo bei lankstumo. Tai kelia iššūkių organizacijų gebėjimui efektyviai reaguoti į pokyčius ir silpnina jų organizacinį atsparumą, nes būtina nuolat derinti ribotus išteklius su vis sudėtingėjančiais paslaugų gavėjų poreikiais.

Paslaugų plėtos ir valdymo iššūkiai. Tyrimo metu atskleista, kad paslaugų plėtra ir jų valdymas yra sudėtingas organizacinis iššūkis. Sparčiai besiplečianti veikla, naujų paslaugų diegimas ir organizaciniai pokyčiai reikalauja efektyvaus valdymo, aiškių prioritetų nustatymo ir gebėjimo

koordinuoti skirtingus procesus. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad organizacijų plėtra dažnai siejama su struktūriniais pokyčiais ir naujų veiklų įgyvendinimu, kurie kelia papildomų valdymo iššūkių: „*Tikrai didelis iššūkis buvo pats pertvarkos procesas, trukęs kelerius metus. Per šį laikotarpį iš esmės pasikeitė įstaigos struktūra, atsirado naujos paslaugos.*“ (E1). Tai rodo, kad pokyčių procesai yra ilgi, kompleksiški ir reikalauja nuoseklaus valdymo ir aiškos krypties. Taip pat išryškėjo sudėtingumas valdant skirtingus padalinius ir užtikrinant jų veiklos koordinavimą: „*...didelis iššūkis suvaldyti tiek skirtingų padalinių. Kiekvienas iš jų savaip unikalus, su savo klausimais ir problemomis.*“ (E1). Tyrimo rezultatai parodė, kad paslaugų plėtra kelia iššūkių išlaikant organizacijos vientisumą ir bendrą organizacinę kultūrą: „*Organizacijai pasikeitus, atsiradus skirtingiems padaliniams sunku išlaikyti bendrą organizacinę kultūrą, vieningumą ir tą „mes“ jausmą.*“ (E1). Šios įžvalgos leidžia teigti, kad augant organizacijai daugėja koordinavimo užduočių, o vieningos kultūros palaikymas tampa vis sudėtingesnis. Be to, naujų paslaugų atsiradimas ir veiklos plėtra reikalauja naujų kompetencijų bei prisitaikymo prie kintančių sąlygų: „*Pastaruoju metu didžiausi iššūkiai mums kyla dėl labai sparčiai besiplečiančios veiklos ir augančių paslaugų apimčių. Organizacija vystosi, atsiranda naujos paslaugos, projektai, didėja paslaugų gavėjų skaičius.*“ (E5). Taip pat pažymėta, kad plėtra glaudžiai susijusi su organizaciniais ir infrastruktūriniais pokyčiais, kurie reikalauja papildomų resursų ir planavimo: „*Taip pat nemažai iššūkių kelia organizaciniai ir struktūriniai pokyčiai – naujų paslaugų diegimas, infrastruktūros plėtra, patalpų pritaikymas bei pasirengimas naujų centrų veiklai.*“ (E5). Tai atskleidžia, kad paslaugų plėtra neatsiejama nuo investicijų į infrastruktūrą ir darbuotojų kompetencijų stiprinimo.

Apibendrinant tyrimo metu atskleistus paslaugų plėtros ir valdymo iššūkius, galima teigti, kad organizacijų plėtra, naujų paslaugų diegimas ir struktūriniai pokyčiai apsunkina veiklos koordinavimą, reikalauja papildomų darbuotojų kompetencijų ir kelia iššūkių išlaikant organizacijos vientisumą bei efektyvų valdymą. Tai vienareikšmiškai įtakoja organizacinį atsparumą, nes plėtros procesai reikalauja nuolatinio prisitaikymo ir gebėjimo valdyti didėjančią veiklos apimtį.

Krizinės situacijos. Tyrimo metu atskleista, kad krizinės situacijos kelia didelių iššūkių socialinių paslaugų organizacijoms. Krizės būna įvairaus pobūdžio – nuo pandemijos iki netikėtų ekstremalių ar humanitarinių situacijų, kurios reikalauja greito reagavimo, sprendimų priėmimo ir veiklos persiorientavimo. Kaip pažymi tyrimo dalyvis: „*...buvo ir COVID pandemija, o per ją dar buvome pradėję diegti paslaugų kokybės sistemą, tai teko stipriai susidėlioti prioritetus.*“ (E1). Tyrimo duomenys atskleidžia, kad krizinės situacijos dažnai susijusios su naujų funkcijų ar paslaugų atsiradimu bei poreikiu dirbti su naujomis tikslinėmis grupėmis. Kaip nurodo tyrimo dalyvis: „*Kad ir tie patys vaikai iš karo paveiktos šalies. Jų atvykimas buvo ne tik humanitarinė situacija, bet ir labai konkretus organizacijos pokytis, pareikalavęs itin greito reagavimo.*“ (E1). Tai atskleidžia, kad

organizacijos priverstos operatyviai prisitaikyti ir lanksčiai reaguoti į kintančius paslaugų gavėjų poreikius. Taip pat išryškėja, kad krizinės situacijos pasižymi netikėtumu ir emociniu sudėtingumu. Tyrimo dalyvis pažymi: „*Krizėje ar neapibrėžtoje situacijoje svarbu ne tik instrukcijos. Labai dažnai pirmiausia suveikia emociniai dalykai, gali atsirasti panika, arba priešingai, susitelkimas.*“ (E8). Ši įžvalga atskleidžia, kad krizių valdymas apima netik procedūrinius sprendimus, bet ir darbuotojų emocinį pasirengimą bei komandinį susitelkimą. Be to, pabrėžiama organizacijų pasirengimo svarba. Interviu metu akcentuojama: „*Šiuo metu ypač svarbu darbuotojus įgalinti, nes gyvename sudėtingu laikotarpiu – turime galvoti apie galimas krizes, nelaimes, karo grėsmes ar kitus netikėtus įvykius.*“ (E4). Ši įžvalga atskleidžia, kad krizių valdymas apima ne tik procedūrinius sprendimus, bet ir emocinio pasirengimo, pasitikėjimo bei komandinio susitelkimo stiprinimą.

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, kad krizinės situacijos socialinių paslaugų organizacijose pasižymi netikėtumu, sudėtingumu ir greitu poreikiu prisitaikyti prie susidariusios situacijos. Šios situacijos organizacijoms kelia kompleksinius veiklos iššūkius, susijusius su greitu sprendimų priėmimu ir veiklos organizavimu. Jų valdymas reikalauja organizacinio lankstumo ir darbuotojų pasirengimo veikti neapibrėžtomis sąlygomis, o tai tampa svarbiu organizacinio atsparumo išbandymu ir kartu jo stiprinimo prielaida.

Sutrikusi vidinė komunikacija. Tyrimo metu paaiškėjo, jog sutrikusi vidinė komunikacija socialinių paslaugų organizacijose yra reikšmingas organizacinis iššūkis. Tyrimo dalyviai akcentavo, kad informacijos perdavimas ne visada vyksta sklandžiai ir ne visuomet laiku pasiekia visus darbuotojus ar padalinius. Tai lemia komunikacijos spragas ir netolygų informacijos pasiskirstymą. Kaip pažymi vienas tyrimo dalyvis: „*...kartais atsiranda komunikacijos spragų – vieni darbuotojai sužino anksčiau, kiti vėliau, o tai kartais sukelia įtampas, nesaugumo ar nepasitikėjimo jausmą.*“ (E1). Tai atskleidžia, kad komunikacijos trūkumai lemia ne tik informacijos stoką, bet ir jos iškraipymą bei neteisingas interpretacijas. Kaip pažymi tyrimo dalyvis, informacijos trūkumas skatina gandų atsiradimą: „*...jeigu žmonės negauna informacijos, jie dažnai ją susikuria patys.*“ (E8). Tai parodo, kad tokios situacijos didina neapibrėžtumą ir gali neigiamai veikti darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Nustatyta, kad pavėluota ar iki galo neaiški komunikacija gali sukelti praktinių veiklos nesusipratimų: „*Jeigu informacija nėra perduodama laiku ar aiškiai, atsiranda klaidų, incidentų, informacijos nutrūkimas tarp pamainų ar tarp specialistų.*“ (E8). Tai atskleidžia, kad komunikacijos trūkumai tiesiogiai veikia paslaugų teikimo kokybę ir veiklos koordinavimą. Be to, išryškėjo organizacinės kultūros svarba komunikacijos procesams. Kaip pažymi tyrimo dalyvis: „*Jeigu darbuotojai bijo klausti ar pranešti apie problemą, jeigu vyrauja nuostata „ar mane baus, ar spęs problemą“, vadovai apie situaciją gali sužinoti per vėlai. O kai sužinai per vėlai, pasekmės gali būti*

rimtos.“ (E8). Tai patvirtina, kad efektyvi komunikacija siejama ne tik su informacijos perdavimu, bet ir su pasitikėjimu bei atvirumo kultūra organizacijoje.

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, gali teigti, kad sutrikusi vidinė komunikacija pasireiškia informacijos vėlavimu, netolygiu jos pasiskirstymu ir iškraipymu, o tai didina neapibrėžtumą, kelia įtampą ir gali neigiamai veikti organizacijos veiklos efektyvumą bei atsparumą.

Struktūriniai ir administracinio valdymo pokyčiai. Tyrimo metu atskleista, kad struktūriniai ir administracinio valdymo pokyčiai tampa reikšmingu iššūkiu šaltinių socialinių paslaugų sektoriaus organizacijose. Šie pokyčiai dažniausiai susiję su darbo organizavimo pertvarka, naujų funkcijų paskirstymu darbuotojams ir didėjančiu veiklos sudėtingumu. Vienas iš pavyzdžių tai buhalterinės apskaitos decentralizavimas, nulėmęs naujų atsakomybių atsiradimą. Tyrimo dalyvis teigia, kad: *„...organizacijai teko prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, kai nebeliko vidinių buhalterijos specialistų, o finansinės apskaitos funkcijos tapo nauja, papildoma atsakomybe vadovams ir kitiems darbuotojams.“* (E4). Pastebėta, kad tokie pokyčiai keičia įprastus darbo organizavimo ir administravimo principus ir iš darbuotojų reikalauja naujų kompetencijų. Kaip nurodo vienas iš tyrimo dalyvių – darbuotojams tenka prisiimti naujų funkcijų vykdymą: *„...atsirado iššūkis, kai reikėjo perimti buhalterinės apskaitos klausimus – skaičiuoti atlyginimus, mokesčius, vykdyti apskaitą ir kitus su tuo susijusius procesus.“* (E4). Reikšmingu iššūkiu tapo ir darbo organizavimo kaita: *„Vienas iš reikšmingų pokyčių buvo suminės darbo laiko apskaitos įvedimas ir darbo organizavimas šešias ar net septynias dienas per savaitę.“* (E4). Struktūriniai pokyčiai neretai siejami su naujų paslaugų bei darbo metodų diegimu, reaguojant į visuomenės ir demografinius pokyčius: *„...poreikis diegti naujus darbo metodus bei paslaugų teikimo formas.“* (E6). Tokie procesai reikalauja iš naujo peržiūrėti paslaugų teikimo modelius ir juos pritaikyti prie kintančių organizacijos veiklos sąlygų. Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad nepakankamai suvaldžius šiuos procesus gali kilti veiklos trikdžių: *„...jei tai nėra aiškiai suvaldoma, gali kilti chaosas tiek dokumentuose, tiek praktikoje.“* (E8).

Apibendrinus duomenis galima teigti, kad struktūriniai ir administracinio valdymo pokyčiai didina organizacijos veiklos sudėtingumą, reikalauja papildomų darbuotojų kompetencijų ir efektyvaus pokyčių valdymo. Šių pokyčių kontekste organizacijos gebėjimas prisitaikyti bei užtikrinti veiklos nuoseklumą tampa svarbiu organizacinio atsparumo veiksnium.

Atskleisti organizaciniai iššūkiai rodo, kad socialinių paslaugų organizacijos nuolat susiduria su kompleksiniais vidiniais ir išoriniais sunkumais, turinčiais įtakos jų veiklos stabilumui. Šių iššūkių kontekste svarbu analizuoti, kokiomis priemonėmis organizacijos stiprina savo atsparumą ir gebėjimą prisitaikyti. Toliau aptariamos organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos socialinių paslaugų organizacijose.

4.4. Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos socialinių paslaugų organizacijose

Tyrimu nustatyta, kad socialinių paslaugų organizacijos, siekdamos užtikrinti veiklos stabilumą ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų, taiko įvairias organizacinio atsparumo stiprinimo strategijas. Šios strategijos padeda organizacijoms įveikti kylančius iššūkius, kryptingai stiprinti veiklą, didinti jos efektyvumą ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Tyrimo dalyvių įžvalgos leido identifikuoti pagrindines organizacinio atsparumo strategijas, kurių subkategorijų struktūra pateikiama 6 pav.



6 pav. Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijų struktūra socialinių paslaugų organizacijose
Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. pateikiama organizacinio stiprinimo atsparumo strategijų struktūra socialinių paslaugų organizacijose. Ji atskleidžia pagrindines kryptis, kuriomis organizacijos siekia stiprinti gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų, užtikrinti veiklos tęstinumą ir išlaikyti teikiamų paslaugų kokybę. Atliekant analizę identifikuotos tarpusavyje susijusios strateginės kryptys: struktūrinių procesų tobulinimas, komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo stiprinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas ir motyvavimas, organizacinis mokymasis ir partnerystės plėtra, išteklių valdymas ir papildomų resursų paieška bei inovacijų diegimas ir naujovių taikymas. Kartu jos sudaro kompleksinę sistemą, leidžiančią organizacijoms proaktyviai stiprinti savo atsparumą ir veiksmingai susidoroti su kylančiais iššūkiais.

Struktūrinių procesų tobulinimas. Tyrimo dalyvių pasisakymų analizė parodė, kad struktūrinių procesų tobulinimas yra svarbi organizacinio atsparumo stiprinimo kryptis, susijusi su veiklos organizavimo efektyvumu. Vienas tyrimo dalyvis pažymi, kad: „...pasikeitus struktūrai buvo proga peržiūrėti padalinių vadovų funkcijas, pasiskirstyti darbus, atsakomybėmis.“ (E1), taip sudarant prielaidas iš naujo įvertinti atsakomybių pasiskirstymą ir optimizuoti darbo organizavimą. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad procesų tobulinimas dažnai vyksta reaguojant į konkrečias

situacijas ir poreikius. Interviu metu akcentuota, kad: „...reikėjo greitai pritaikyti patalpas, įsigyti papildomų priemonių, užtikrinti vaikams emocinį saugumą, spręsti kalbos barjero klausimus.“ (E1). Ši įžvalga atskleidžia organizacijos gebėjimą operatyviai koreguoti veiklos procesus ir užtikrinti paslaugų teikimo kokybę sudėtingomis aplinkybėmis. Procesų tobulinimas taip pat siejamas su aiškių funkcijų ir atsakomybių pasiskirstymu organizacijos viduje. Tyrimo dalyvis akcentuoja, kad: „...kartu su komanda sprendėme, kurie darbuotojai vyks į seniūnijas, kaip bus pildomi klausimynai, kas bus atsakingas už ataskaitų teikimą savivaldybei ir atsakingoms institucijoms.“ (E6). Ši įžvalga parodo, kad komandinis planavimas ir atsakomybių aiškumas padeda užtikrinti sklandų veiklos organizavimą. Kitas svarbus aspektas – procesų sisteminimas ir standartizavimas. Vienas iš tyrimo dalyvių akcentuoja, kad: „...turime aiškiai numatytą pavaduojamumą, standartizuotus veiksmus, mažiname priklausomybę nuo konkretaus darbuotojo.“ (E8). Be to, akcentuojama, jog svarbu ne tik aptarti problemas, bet ir keisti pačius procesus: „...problemą reikia spręsti ne vien apie ją kalbant, bet fiziškai ją išsprendžiant arba pakeičiant patį procesą.“ (E8). Tai atskleidžia aktyvų, sprendimais grįstą požiūrį į veiklos tobulinimą.

Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad struktūrinių procesų tobulinimas pasireiškia atsakomybių aiškinimu, lanksčiu reagavimu į situacijas, veiklos organizavimo gerinimu ir procesų standartizavimu. Tai leidžia organizacijoms veikti efektyviau ir stabiliau kintančiomis sąlygomis.

Komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo stiprinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo stiprinimas užima svarbią vietą organizacinio atsparumo stiprinimo krypties kontekste ir siejamas su informacijos sklaida, darbuotojų įsitraukimu bei bendradarbiavimo kultūros stiprinimu. Vienas tyrimo dalyvis pažymi, kad: „...iniciovome susirinkimus su darbuotojais, siekiant suteikti daugiau informacijos, išklausti darbuotojų problemas, siūlymus.“ (E1), taip sudarant galimybes darbuotojams aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą ir sprendimų priėmimą. Svarbus vaidmuo tenka reguliariam bendravimui ir informacijos prieinamumui. Tyrimo dalyvis akcentuoja, kad: „...kai informacija pasiekia padalinius laiku (...), darbuotojai jaučiasi saugiau, mažėja neapibrėžtumas.“ (E1), o kitas nurodo, jog: „Reguliarus bendravimas vyksta nuolat – kiekvieną savaitę organizuojami susitikimai ir pasitarimai“ (E4). Tai patvirtina, kad nuosekli ir savalaikė komunikacija padeda mažinti įtampą organizacijoje ir užtikrinti sklandesnę veiklos koordinavimą. Tyrimo duomenys taip pat išryškina darbuotojų įsitraukimo svarbą. Interviu metu akcentuota, kad: „Kai žmonės supranta, kas čia atsitiko, kodėl atsitiko ir kaip dabar turime dirbti, tas komandos įsitraukimas labai padeda.“ (E3). Šios įžvalgos atskleidžia, kad aiškų situacijos supratimą ir informuotumą skatina darbuotojų įsitraukimą ir didina jų atsakomybę už organizacijos veiklos rezultatus. Komunikacija siejama ir su bendradarbiavimo stiprinimu tarp skirtingų specialistų. Vienas iš tyrimo dalyvių pažymi, kad: „...stengiamės stiprinti tą vidinę

komunikaciją, bendradarbiavimą (...), kad galėtų bendradarbiauti vieni darbuotojai su kitais. “ (E3), pabrėžiant tarpdisciplininio bendradarbiavimo svarbą. Svarbus aspektas – atviros komunikacijos kultūros kūrimas. Tyrimo dalyvis akcentuoja: „Skatinu atvirą diskusiją apie klaidas ir iššūkius, nes jie tampa svarbiu mokymosi šaltiniu.“ (E6), o kitas pabrėžia, kad: „...kai susitari – tai viena, o kai nurodai – automatiškai gali susilaukti pasipriešinimo.“ (E3). Šios išvalgos patvirtina, kad dialogu grįsta komunikacija skatina pasitikėjimą, mažina pasipriešinimą pokyčiams ir stiprina darbuotojų įsitraukimą.

Apibendrinant duomenis galima teigti, kad komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo stiprinimas pasireiškia per nuoseklią informacijos sklaidą, reguliary bendravimą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir atviros organizacijos kūrimą. Tai leidžia organizacijoms veikti koordinuotai ir atspariai kintančiomis sąlygomis.

Darbuotojų kompetencijų ugdymas ir motyvavimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų kompetencijų ugdymas ir motyvavimas yra reikšminga organizacinio atsparumo stiprinimo kryptis, susijusi su darbuotojų gebėjimu efektyviai reaguoti į kasdienius iššūkius ir užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą. Interviu metu buvo akcentuota: „stipriname darbuotojus, atsižvelgiame į jų poreikius kvalifikacijos tobulinimui, kad galėtų lengviau spręsti kasdienes situacijas savo darbe.“ (E1). Tai patvirtina, kad organizacijos orientuojasi į darbuotojų poreikius ir siekia sudaryti sąlygas jų profesiniam tobulėjimui. Analizė taip pat išryškina įvairias kompetencijų ugdymo formas. Tyrimo dalyviai nurodo, kad: „...reguliariai organizuojami mokymai, seminarai, vidinio pasidalijimo susitikimai, supervizijos.“ (E1), taip pat pasitelkiami išoriniai specialistai, pavyzdžiui, „elgesio analizės specialisto paslaugos.“ (E1). Tai atskleidžia, kad darbuotojų ugdymas vyksta tiek per formalius, tiek per praktinius mokymosi būdus, orientuotus į konkrečių profesinių kompetencijų stiprinimą. Kitas svarbus aspektas – darbuotojų motyvavimas tobulėti. Tyrimo dalyvio teigimu: „visada palaikomas papildomas darbuotojo noras tobulėti, esant finansinei galimybei apmokami papildomi kvalifikacijos kėlimo mokymai.“ (E2), o kitas pabrėžia, kad: „...kvalifikacijos kėlimas pas mus yra norma.“ (E4). Tai atskleidžia, kad organizacijose kuriama mokymąsi palaikanti kultūra, skatinanti darbuotojus nuolat tobulinti savo kompetencijas. Gauti duomenys taip pat akcentuoja komandinio stiprinimo svarbą. Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad: „...kai yra profesionali komanda, kompetentingi žmonės, tada lengviau įveikti iššūkius.“ (E3). Taip pat nurodoma, kad „...darbuotojai aktyviai išsako savo poreikius ir dalyvauja planuojant kompetencijų tobulinimą. Mes jų „nepaleidžiame“ – nuolat perkame komandos stiprinimo ir palaikymo užsiėmimus.“ (E3). Šios išvalgos atskleidžia, kad darbuotojų įtraukimas į mokymosi procesą ir komandinių gebėjimų stiprinimas yra svarbi atsparios organizacijos dalis. Be to, išryškėja nuolatinio mokymosi integravimas į kasdienę veiklą. Tyrimo dalyvio teigimu: „nuolatinis mokymasis pas mus vyksta

įvairiomis formomis – nuo kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų, supervizijų iki gerosios patirties vizitų Lietuvoje ir užsienyje. “ (E5). Tai patvirtina, kad mokymasis organizacijose nėra epizodinis, o tampa nuolatine ir integruota kasdienės veiklos dalimi.

Apibendrinus šiuos duomenis galima teigti, kad darbuotojų ugdymas ir motyvavimas pasireiškia per nuoseklų mokymosi organizavimą, darbuotojų poreikių įtraukimą, mokymąsi, palaikančios organizacinės kultūros kūrimą bei komandinio darbo stiprinimą, sudarant prielaidas organizacijoms efektyviau reaguoti į iššūkius ir užtikrinti veiklos kokybę.

Organizacinis mokymasis ir partnerystės plėtra. Tyrimo analizė atskleidė, kad organizacinis mokymasis ir partnerystės plėtra yra svarbi organizacinio atsparumo stiprinimo kryptis, susijusi su gebėjimu mokytis iš kitų organizacijų patirties, dalytis žiniomis ir bendradarbiauti sprendžiant kylančius iššūkius. Vienas tyrimo dalyvis pažymi, kad: *„...ieškome pavyzdžių kitose organizacijose, praktikuojame gerosios patirties vizitus ir kartais iš kitų organizacijų parsivežame idėjų, kaip spręsti vienus ar kitus klausimus. “ (E1). Šis pavyzdys rodo, kad organizacijos mokosi iš išorinės aplinkos ir taiko perimtas praktikas savo veikloje. Organizacinis mokymasis pasireiškia ir per patirties dalijimąsi bei bendrą refleksiją. Tyrimo dalyvis nurodo, kad: „...o kartais tiesiog pasidaliname patirtimi ir nuramina žinojimas, kad kitos organizacijos susiduria su panašiais iššūkiais, kad tai kasdienio darbo dalis. “ (E1). Tai atskleidžia, kad mokymasis vyksta ne tik per formalius procesus, bet ir per tarpusavio palaikymą bei bendrą patirčių suvokimą. Svarbus aspektas – išorinių ekspertų ir partnerių įtraukimas. Tyrimo dalyvis pažymi, kad: *„...naudojamės užsienio ekspertų pagalba. Mus jau ne vienus metus konsultuoja užsienio socialinio darbo ekspertė, kuri atvyksta į įstaigą kelis kartus per metus. Ji lydi mus visame pertvarkos etape ir padeda stiprinti organizacinę kultūrą. “ (E1). Tai rodo, kad organizacijos siekia stiprinti savo kompetencijas pasitelkdamos išorinius žinių šaltinius. Tyrimo duomenys taip pat išryškina partnerystės svarbą kasdieninėje veikloje. Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad: „Socialiniai partneriai mums yra tikrai labai, labai svarbūs. Ir jie nėra tik sutartyse įvardinti partneriai – jie yra tie partneriai, su kuriais realiai bendraujame ir bendradarbiaujame. “ (E3). Tai atskleidžia, kad partnerystė grindžiama ne formaliais susitarimais, o realiu bendradarbiavimu ir nuolatiniu ryšiu. Partnerystė siejama ir su galimybe mokytis bei lyginti savo veiklą su kitomis organizacijomis. Tyrimo dalyvis nurodo, kad gerąją patirtį perima iš kitų įstaigų: *„...socialinės globos įstaigos – iš kurių mes semiamės vizitų metu gerosios patirties ir su kuriomis galime palyginti rezultatus, kai to reikia. “ (E3). Taigi, bendradarbiavimas padeda organizacijoms reflektuoti savo veiklą ir tobulėti. Be to, partnerystė leidžia organizacijoms efektyviau spręsti sudėtingas situacijas. Tyrimo dalyvis pažymi, kad: „Socialinių paslaugų srityje mes neišgyventume ir nebūtume tokie lankstūs bei veiksmingi, jeigu dirbtume izoliuotai. Bendradarbiavimas mums reiškia ne tik dalijimąsi žiniomis ar resursais, bet galimybę kartu spręsti sudėtingas situacijas, kurti naujus sprendimus,***

reaguoti į besikeičiančius poreikius.“ (E5). Tai atskleidžia, kad partnerystė yra esminė organizacijos lankstumo ir veiklos efektyvumo sąlyga. Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžia, kad bendradarbiavimas leidžia pasitelkti papildomus išteklius ir kompetencijas. Vienas tyrimo dalyvis nurodo, kad: „Socialiniai partneriai suteikia galimybę pasiremti jų patirtimi, gerosiomis praktikomis ir papildomais ištekliais, o tai ypač svarbu esant ribotiems organizacijos pajėgumams.“ (E6). Tai rodo, kad partnerystė padeda kompensuoti vidinių resursų trūkumą. Galiausiai, partnerystė prisideda prie efektyvesnio problemų sprendimo ir atsakomybės pasidalijimo, Tyrimo dalyvis pažymi, kad: „Mes tikrai negalime visų problemų išspręsti vieni. Pasitelkiame partnerius (...). Taip dalis atsakomybės ir sprendimų persiskirsto“, taip pat akcentuojama, kad: „partnerystė tokiu atveju leidžia priimti platesnius ir stipresnius sprendimus.“ (E8).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis mokymasis ir partnerystės plėtra pasireiškia per gerosios patirties perėmimą, žinių dalijimąsi, išorinių ekspertų įtraukimą ir aktyvų bendradarbiavimą su partneriais. Tai leidžia organizacijoms stiprinti gebėjimą prisitaikyti ir efektyviai veikti kintančiomis sąlygomis.

Išteklių valdymas ir papildomų resursų paieška. Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad išteklių paieška yra svarbi organizacinio atsparumo stiprinimo kryptis, susijusi su gebėjimu planuoti finansus, nustatyti prioritetus ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Interviu metu akcentuota, kad: „...ieškome finansinių resursų, kalbame su steigėju dėl ko reikalingos papildomos priemonės ar darbuotojų etatai. Gaila, kad ne visada į norus ir pasiūlymus atsižvelgiama, bet kalbėtis bandome...“ (E1). Tai patvirtina, kad organizacijos aktyviai siekia papildomų išteklių ir palaiko dialogą su steigėjais. Kitas svarbus aspektas – prioritetų nustatymas esant ribotiems finansiniams ištekliais. Kaip teigia tyrimo dalyvis: „o dėl finansinių iššūkių – tai prioritetų dėliojimas. Kažkaip kolektyvas labai supranta, kai vienu atveju sakome „stop, negavome dotacijų“, sustabdome pirkimus ir vykdome tik būtinus, tik gyventojams reikalingus.“ (E3). Ši išvalga atskleidžia, kad organizacijos geba lanksčiai reaguoti į finansinius svyravimus, išlaikydamos pagrindinių paslaugų teikimą sudėtingu periodu. Analizė taip pat rodo, kad finansų valdymas grindžiamas nuosekliu planavimu. Kaip nurodo tyrimo dalyvis: „Jeigu kalbame apie finansinius ir administracinius iššūkius (...), reaguojame planuodami iš anksto – nuolat stebime finansinius srautus, deriname veiklas su steigėju ir atsakingomis institucijomis, peržiūrimės prioritetus.“ (E5). Tai patvirtina, kad organizacijų pasiruošimas galimiems iššūkiams iš anksto padeda sumažinti jų poveikį veiklai. Svarbi išteklių stiprinimo kryptis – papildomų išteklių pritraukimas per projektinę veiklą ir partnerystes. Interviu metu buvo akcentuota, kad: „...didelę reikšmę turi ir projektinė veikla – ji leidžia ne tik pritraukti papildomų finansinių išteklių, bet ir išplėsti paslaugas, diegti inovacijas, stiprinti darbuotojų kompetencijas.“ (E5), o kitas tyrimo dalyvis pažymi, kad: „...bendradarbiaujame su verslo įmonėmis,

kurios teikia paramą, ir taip pat prisideda prie mūsų organizacijos atsparumo.“ (E4). Šios įžvalgos atskleidžia, kad organizacijos diversifikuoja finansavimo šaltinius ir stiprina savo veiklos galimybes. Be to, išryškėja stabilaus finansavimo svarba organizacijos veiklos tęstinumui. Tyrimo dalyvio teigimu: *„Stabilus finansavimas leidžia užtikrinti darbuotojų atlyginimus, paslaugų tęstinumą, investuoti į mokymus, paslaugų plėtrą ir inovacijas.*“ (E5). Tai patvirtina, kad atsakingas finansų valdymas yra esminė sąlyga organizacijos stabilumui ir atsparumui užtikrinti.

Apibendrinant duomenis galima teigti, kad išteklių valdymas ir papildomų išteklių paieška pasireiškia per finansinių išteklių planavimą, prioritetų nustatymą, aktyvią išorinių išteklių paiešką ir atsakingą finansų valdymą. Tai padeda organizacijoms užtikrinti veiklos tęstinumą ir efektyviai reaguoti į iššūkius.

Inovacijų diegimas ir naujovių taikymas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad inovacijų diegimas ir naujovių taikymas yra svarbi organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos dalis, susijusi su gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių, optimizuoti veiklos procesus ir geriau atliepti paslaugų gavėjų poreikius. Tyrimo dalyvis akcentavo, kad: *„...išbandom ir naujas technologijas, skaitmenines priemones.*“ (E3), tai atspindi organizacijų atvirumą naujovėms. Kitas svarbus aspektas, tai organizacijų teigiamas požiūris į inovacijas. Interviu metu buvo akcentuota, kad: *„Mes nebijome inovacijų organizacijoje, nes esame tiek kompetentingi ir profesionalūs, kad patys suprantame, jog mums to reikia, o ne todėl, kad kažkas liepia.*“ (E3). Taigi inovacijų diegimas grindžiamas ne tik išoriniais reikalavimais, bet ir vidiniu organizacijos poreikiu tobulėti. Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad inovacijos dažnai siejamos su technologinių sprendimų diegimu. Tyrimo dalyvis nurodo, kad: *„įdiegėme specialią darbo koordinavimo programėlę, kad darbuotojams būtų lengviau perduoti informaciją, planuoti vizitus ir nereikėtų kiekvieną kartą pildyti popierinių grafikų.*“ (E4), taip pat: *„...įdiegėme transporto valdymo sistemą, kuri leido darbuotojams rezervuoti transportą ir paskirstyti maršrutus automatiškai.*“ (E4). Tai leidžia daryti prielaidą, kad technologinės inovacijos padeda optimizuoti darbo organizavimą ir mažinti administracinę naštą: *„Šie sprendimai parodė, kad prisitaikymas prie pokyčių reikalauja ne tik organizacinių sprendimų, bet ir techninių inovacijų, kurios padeda darbuotojams lengviau priimti naują darbo tvarką.*“ (E4). Analizė parodė, kad inovacijų diegimas susijęs su pokyčių valdymo iššūkiais. Tyrimo dalyvis pažymi, kad: *„...tai nebuvo lengva – darbuotojams reikėjo papildomai mokytis, ne visi iš karto tam pritarė.*“ (E4). Ši citata atspindi, kad inovacijos reikalauja ne tik techninių sprendimų, bet ir darbuotojų pasirengimo bei prisitaikymo. Svarbu tai, kad inovacijos tampa ne pavieniais sprendimais, o kasdienio darbo dalimi. Tyrimo dalyvio teigimu: *„Šiandien jau galime pasidžiaugti, kad inovacijos tapo kasdienio darbo dalimi ir dauguma darbuotojų jas sėkmingai taiko praktikoje.*“ (E4). Taigi galima daryti prielaidą, kad organizacijos geba integruoti naujoves į savo veiklą ir užtikrinti jų tęstinumą. Tyrimo duomenys

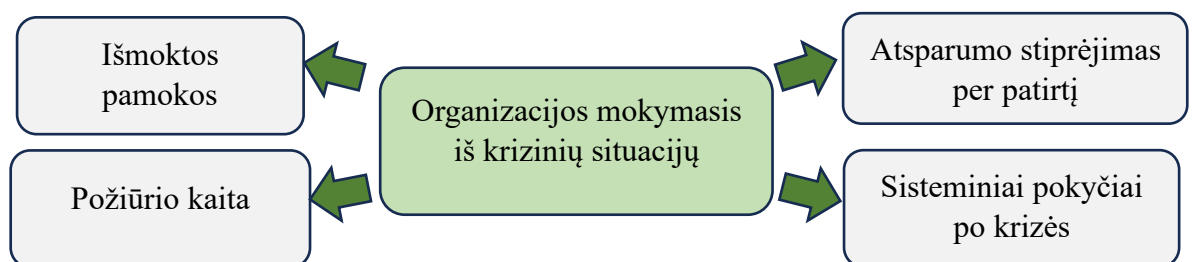
taip pat išryškina, kad inovacijos kyla tiek iš vadovų iniciatyvos, tiek iš darbuotojų įsitraukimo. Tyrimo dalyvis akcentuoja, kad: „...*tas inovacijas galbūt labiau inicijuoja administracija (...), tačiau tikrai yra ir tokių darbuotojų, kurie patys siūlo įvairias inovacijas.*“ (E4), o kitas nurodo, kad „...*darbuotojams suteikiame galimybę siūlyti naujas idėjas (...), o jų pasiūlymus vertiname ir, jei įmanoma, įgyvendiname.*“ (E6). Tai patvirtina, kad inovacijų kūrimas organizacijoje yra bendras procesas. Be to, svarbu paminėti, kad inovacijos siejamos su nuolatiniu veiklos tobulinimu. Tyrimo dalyviai teigia, kad: „...*ieškome inovatyvių sprendimų...*“ (E7), o kitas pažymi, kad „...*inovacijos kyla iš praktikos, bet nebūtinai tik iš darbuotojų apačios.*“ (E8). Todėl galima daryti prielaidą, kad inovacijos formuojasi analizuojant veiklos procesus ir siekiant juos optimizuoti.

Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad inovacijų diegimas ir naujovių taikymas pasireiškia per technologinių sprendimų įgyvendinimą, darbuotojų įtraukimą, nuolatinį procesų tobulinimą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Ši strategija leidžia organizacijoms stiprinti savo veiklos efektyvumą ir atsparumą.

4.5. Organizacijų mokymasis iš krizinių situacijų

Tyrimu nustatyta, kad socialinių paslaugų organizacijos, susidurdamos su krizinėmis situacijomis, ne tik sprendžia iškilusius iššūkius, bet ir mokosi iš patirties. Krizės šiose organizacijose tampa svarbiu mokymosi šaltiniu, leidžiančiu peržiūrėti veiklos principus, tobulinti procesus ir ieškoti efektyvesnių sprendimų.

Tyrimo dalyvių įžvalgos atskleidė, kad patirtys, įgytos krizinių situacijų metu, prisideda prie organizacijų gebėjimo stiprinti vidinius resursus, geriau reaguoti į pokyčius ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Krizinės situacijos skatina refleksiją, leidžia įvertinti priimtus sprendimus ir formuoja naujus veiklos organizavimo principus. Tyrimo dalyvių įžvalgos leido identifikuoti pagrindines organizacinio mokymosi iš krizinių situacijų kryptis, kurių subkategorijų struktūra pateikiama 7 pav.



7 pav. Organizacijos mokymosi iš krizinių situacijų struktūra socialinių paslaugų organizacijose
Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. pateikiama organizacijos mokymosi iš krizinių situacijų struktūra socialinių paslaugų organizacijose. Ji atskleidžia pagrindinius aspektus, kaip organizacijos reflektuoja patirtus iššūkius ir kokius pokyčius įgyvendina, siekdamas stiprinti savo atsparumą. Atliekant analizę identifikuotos

tarpusavyje susijusios subkategorijos: išmoktos pamokos, požiūrio kaita, sisteminiai pokyčiai po krizės bei atsparumo stiprinimas per patirtį. Kartu jos parodo organizacijų gebėjimą mokytis iš patirties, prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir kryptingai tobulinti savo veiklą.

Išmoktos pamokos. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad organizacijų patirtos krizės tapo reikšmingu mokymosi šaltiniu, leidusiu identifikuoti esmines veiklos stiprinimo kryptis. Interviu dalyviai pabrėžė, kad krizinių situacijų metu įgyta patirtis padėjo ne tik spręsti konkrečius iššūkius, bet ir formuoti gilesnį supratimą apie organizacijos veikimo principus ir prioritetus. Viena iš svarbiausių išmoktų pamokų – gebėjimas greitai prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir operatyviai reaguoti į situaciją. Kaip pažymėjo vienas iš tyrimo dalyvių: *„Pertvarkos, pandemijos ir karo situacijos parodė, kad net ir turint aiškią kryptį ir planus, realybė gali labai greitai pasikeisti ir būtina mokėti persiorientuoti „čia ir dabar“.“ (E1).* Tai rodo, kad organizacijos suvokia lankstumo ir greito reagavimo svarbą. Taip pat išryškėjo prioritetų nustatymo reikšmė krizinių situacijų metu. Tyrimo dalyvio teigimu: *„Viena svarbiausių pamokų – gebėjimas nustatyti prioritetus. Man atrodo, kad išmokome labai aiškiai atskirti kas yra būtina ar neišvengiama, o kas gali palaukti. Nes kai atsiranda klausimai apie sveikatą ar saugumą bėgant nuo karo, visos kitos užduotys tampa nebe tokios svarbios.“ (E1).* Ši įžvalga atskleidžia, kad organizacijos mokosi orientuotis į esminius poreikius ir kritines situacijas. Kita reikšminga pamoka siejama su komunikacijos svarba. Interviu metu buvo akcentuota: *„Kita svarbi pamoka – komunikacijos svarba. Išryškėjo, kad sudėtingais laikotarpiais darbuotojams reikia daugiau informacijos, aiškumo ir nuoseklumo.“ (E1).* Tai patvirtina, kad efektyvi komunikacija tampa esminiu veiksmu valdant neapibrėžtumą ir užtikrinant sklandų veiklos organizavimą. Be to, išryškėjo bendradarbiavimo ir partnerystės svarba. Interviu dalyviai akcentuoja: *„Išmokome, kad atvirumas partnerystėms padeda greičiau rasti sprendimus arba net išsigelbėti iš kritinių situacijų.“ (E1),* bei *„Dar viena svarbi pamoka – bendradarbiavimo reikšmė. Nei viena organizacija negali būti atspari veikdama viena.“ (E5).* Šios įžvalgos patvirtina, kad organizacijų atsparumas glaudžiai susijęs su gebėjimu bendradarbiauti ir kurti ryšius. Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad krizės skatina suvokimą apie žmogiškojo faktoriaus svarbą. Vienas iš tyrimo dalyvių teigia: *„Per visus veiklos metus išmokome labai paprastą, bet kartu ir esminę pamoką – organizacijos stiprybė slypi ne dokumentuose ar struktūrose, o žmonėse ir gebėjime laiku susikalbėti.“ (E5).* Tai atskleidžia, kad organizacinis atsparumas grindžiamas ne tik formaliomis struktūromis, bet ir darbuotojų tarpusavio santykiais bei komunikacija. Kartu akcentuojama, kad pokyčių įgyvendinimas reikalauja laiko ir nuoseklumo: *„Mūsų organizacija, susidurdama su įvairiais iššūkiais, išmoko, kad bet kokie pokyčiai reikalauja laiko, kantrybės ir nuoseklaus palaikymo darbuotojams.“ (E4).* Tai patvirtina, kad organizacijos mokosi planuoti pokyčius realistiškai ir atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Svarbi pamoka siejama su sprendimų priėmimu krizinėse situacijose. Tyrimo dalyvio

teigimu: „*Dar viena svarbi pamoka – stabilumą kuria sistema. Gali turėti labai patyrusių darbuotojų, tačiau jeigu nėra sistemos, vien individuali patirtis neužtikrins rezultato.*“ (E8) bei „...*reikalinga aiški sistema, procesai, tvarka, pagal kurią dirbama komandoje. Būtent sistema leidžia profesionalams veikti kryptingai ir užtikrinti stabilumą.*“ (E8). Taigi galima teigti, kad organizacijos kryptingai stiprina veiklos procesų aiškumą ir bendrą sistemą.

Apibendrinus galime teigti, kad krizinių situacijų metu įgytos pamokos socialinių paslaugų organizacijose apima gebėjimą prisitaikyti, aiškiau nustatyti prioritetus, stiprinti komunikaciją, bendradarbiavimą, žmogiškojo faktoriaus reikšmės suvokimą ir sisteminių veiklos organizavimą. Šios pamokos tampa pagrindu tolesniam organizacijų atsparumo stiprinimui ir veiklos tobulinimui.

Požiūrio kaita. Tyrimo duomenys atskleidė, kad krizinių situacijų patirtys lėmė reikšmingą organizacijų požiūrio kaitą, susijusią su veiklos organizavimu, bendru organizacijos atsparumo suvokimu. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad prisitaikymas prie pokyčių apima praktinių sprendimų įgyvendinimą ir platesnį vertybinį bei kultūrinį procesą. Interviu metu buvo akcentuota, kad „...*prisitaikymas prie pokyčių neapsiriboja tik praktinių klausimų sprendimu, bet apima ir kultūrinį, emocinį bei profesinį lankstumą.*“ (E1). Tai patvirtina, kad organizacijos pradeda suvokti atsparumą kaip kompleksinį reiškinį, apimančią ne tik struktūrinius, bet ir žmogiškuosius bei vertybinius aspektus. Kartu keičiasi ir požiūris į pačias krizes – jos vis dažniau vertinamos kaip augimo ir tobulėjimo galimybė. Kaip teigia tyrimo dalyvis, „...*žiūrint iš krizių perspektyvos ir teorijos, kad kiekviena krizė yra galimybė.*“ (E1), organizacijos mokosi iš sudėtingų situacijų ir jas panaudoja kaip impulsą pokyčiams. Svarbi požiūrio kaita pastebima ir darbuotojų atžvilgiu. Tyrimo dalyvis pabrėžia: „...*supratome, jog svarbu ne spausti ar kaltinti, bet išbūti kartu su darbuotojais, padėti jiems adaptuotis ir ieškoti palengvinančių sprendimų.*“ (E4). Taigi perėjimas nuo kontrolės ar spaudimo prie palaikymo, empatijos ir bendradarbiavimo tampa esminiais atsparios organizacijos elementais. Taip pat išryškėja lankstumo svarba organizacijos veikloje. Kaip nurodo tyrimo dalyvis: „*Susiduriant su įvairiais iššūkiais, ypač kintančia teisine aplinka, augančiais paslaugų gavėjų poreikiais ar finansiniais ir organizaciniais ribojimais, tapo aišku, kad svarbiausia yra lankstumas ir gebėjimas greitai prisitaikyti.*“ (E5). Galima daryti prielaidą, organizacijos po krizinių patirčių labiau orientuojasi į adaptyvų veiklos modelį. Galiausiai, reikšminga požiūrio kaita susijusi su vertybiniais prioritetais. Tyrimo dalyvio teigimu: „*Galiausiai išmokome, kad nuoseklus dėmesys paslaugų gavėjų orumui, individualiems poreikiams ir darbuotojų gerovei yra pats svarbiausias atsparumo pagrindas.*“ (E5). Ši įžvalga atskleidžia, kad organizacijos vis labiau orientuojasi į žmogų – tiek į paslaugų gavėją, tiek darbuotoją – kaip pagrindinį atsparumo šaltinį.

Apibendrinant galima teigti, kad požiūrio kaita socialinių paslaugų organizacijose pasireiškia platesniu atsparumo suvokimu, krizių vertinimu kaip galimybe, didesniu dėmesiu darbuotojų

palaikymui, veiklos lankstumui bei žmogaus orumui ir gerovei. Ši požiūrio kaita sudaro prielaidas tvaresniam ir labiau į žmogų orientuotam organizacijų veikimui.

Sisteminiai pokyčiai po krizės. Tyrimo duomenys atskleidė, kad krizinių situacijų patirtys paskatino reikšmingus sisteminius pokyčius socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Šie pokyčiai apima veiklos organizavimo, procesų valdymo, darbuotojų pasirengimo bei technologinių sprendimų diegimo sritis, siekiant užtikrinti efektyvesnę ir sklandesnę organizacijos funkcionavimą. Vienas iš esminių pokyčių – aiškesnis veiklos organizavimas ir procedūrų įtvirtinimas. Interviu metu buvo akcentuota: „*Mes esame tiek pasirengę, kad užtenka vieno skambučio ar žodžio su padalinių vadovais, ir viskas jau būna sustyguota.*“ (E3). Todėl galima daryti prielaidą, kad organizacijose susiformavo aiškūs veiklos modeliai ir koordinavimo mechanizmai, leidžiantys greičiau ir efektyviau reaguoti į situacijas. Analizė taip pat atskleidė standartizuotų veiklos procesų svarbą. Tyrimo dalyvis teigia: „*Darbuotojai žino, kaip dirbti, ką daryti, kaip rengtis, kaip nusirengti, kaip elgtis su sergančiais gyventojais, kaip atskirti srautus, kaip organizuoti procesus. Tai mums jau nebėra iššūkis.*“ (E3). Kartu sisteminiai pokyčiai siejami su didesniu dėmesiu darbuotojų kompetencijų stiprinimui ir jų tolesnei plėtrai. Kaip nurodo tyrimo dalyvis: „*...investuoti į personalą: į jų igūdžius, kompetencijas, į kokybės vertinimus, grįžtamąjį ryšį.*“ (E3). Tai patvirtina, kad organizacijos kryptingai stiprina žmogiškuosius išteklius kaip svarbų atsparumo elementą. Svarbi pokyčių kryptis susijusi ir su technologinių bei organizacinių sprendimų diegimu. Kaip pažymėjo tyrimo dalyvis: „*Siekdami sumažinti darbuotojų krūvį ir palengvinti kasdienį darbą, taikėme techninius sprendimus ir diegėme įvairias sistemas, kurios padėjo efektyviau planuoti darbo laiką, transporto paslaugas bei užduočių vykdymą.*“ (E4). Ši citata rodo, kad organizacijos ne tik reagavo į krizę, bet ir modernizavo veiklą, siekdamos didesnio efektyvumo.

Apibendrinant galima teigti, kad sisteminiai pokyčiai po krizinių situacijų socialinių paslaugų organizacijose pasireiškia aiškesniu veiklos organizavimu, standartizuotų procesų įtvirtinimu, darbuotojų kompetencijų stiprinimu bei technologinių sprendimų diegimu. Šie pokyčiai sudaro prielaidas efektyvesniam organizacijų veikimui ir didesniam jų atsparumui ateities iššūkiams.

Atsparumo stiprinimas per patirtį. Tyrimo duomenys atskleidė, kad krizinių situacijų patirtys prisidėjo prie organizacinio atsparumo stiprinimo ir organizacinės brandos augimo. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad įveikti iššūkiai didina pasitikėjimą savo gebėjimais, stiprina komandinius ryšius ir leidžia ramiau reaguoti į naujas situacijas. Vienas iš tyrimo dalyvių pažymi, kad: „*Po kiekvieno iššūkio atsirado toks didesnis pasitikėjimo savimi (organizacija) jausmas, gal net sakyčiau tapome brandesni, vieningesni.*“ (E1). Ši išvalga patvirtina, kad krizės padeda stiprėti organizacijos vidinei sanglaudai ir pasitikėjimui savimi. Taip pat išryškėja, kad sukaupta patirtis keičia požiūrį į iššūkius.

Vienas iš tyrimo dalyvių akcentuoja: „*Ir dabar, jeigu atsitinka kažkoks iššūkis, tarkime, gripas ar net covid, aš jau to nebeskaitau kaip stipraus iššūkio.*“ (E3). Tai leidžia teigti, kad organizacijos tampa atsparesnės ir geba situacijas vertinti racionaliau. Svarbus atsparumo stiprinimo aspektas siejamas su organizacine kultūra. Kaip pažymi tyrimo dalyvis: „*Taip pat išmokome, kad organizacijos atsparumas labai priklauso nuo tarpusavio pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir organizacinės kultūros išsaugojimo net sudėtingomis aplinkybėmis.*“ (E4). Kartu atsiskleidžia refleksijos ir mokymosi iš patirties svarba: „*Taip pat supratome, jog labai svarbu nuolat vertinti savo veiklą ir nebijoti pripažinti, kad kažką galima daryti geriau.*“ (E5) bei: „*...gebėjimas mokytis iš situacijų. Gal ne tik iš klaidų, bet apskritai iš patirties: įsivertinti, kas buvo padaryta gerai, kas galėjo būti padaryta geriau, ką galima tobulinti ir ko pasimokyti ateityje.*“ (E8). Ši įžvalga atskleidžia, kad organizacijos kryptingai tobulina savo veiklą. Taip pat svarbi sprendimų priėmimo kultūra: „*Kai komanda jaučiasi girdima, o sprendimai priimami atsakingai ir skaidriai, net sudėtingi pokyčiai tampa įveikiami.*“ (E5), „*...pirmiausia analizuojame situaciją, o ne atsakomybės perkėlimą...*“ (E8). Šią tendenciją papildė ir požiūris, kad atsparumo pagrindas slypi organizacijos viduje. Kaip pažymi tyrimo dalyvis: „*Svarbiausia pamoka – atsparumas kyla ne iš formalių sprendimų, o iš žmonių įsitraukimo, noro padėti vieni kitiems ir bendro siekio išlaikyti organizacijos stabilumą bei paslaugų tęstinumą net sudėtingose situacijose.*“ (E4). Tai dar kartą patvirtina, kad organizacijų atsparumas formuojasi ne tik per struktūrinius ar procesinius pokyčius, bet ir per darbuotojų įsitraukimą, tarpusavio palaikymą bei bendrą atsakomybės jausmą.

Apibendrinant galim teigti, kad organizacijų atsparumas laikui bėgant stiprėja per sukaupią patirtį, pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą ir nuolatinį mokymąsi. Šie veiksniai leidžia organizacijoms ne tik efektyviau reaguoti į iššūkius, bet ir kryptingai stiprinti savo veiklos stabilumą ir ilgalaikį atsparumą.

4.6. Mokslinė diskusija

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia išsamiau atskleisti organizacinio atsparumo raišką socialinių paslaugų organizacijose ir palyginti interviu metu gautas įžvalgas su mokslinėje literatūroje pateikiamomis teorinėmis nuostatomis. Teorinėje darbo dalyje organizacinis atsparumas apibrėžiamas kaip daugialypis gebėjimas prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, reaguoti į sutrikimus, užtikrinti veiklos tęstinumą ir mokytis iš patirties (Duchek, 2020; Lengnick-Hall, Beck ir Lengnick-Hall, 2011; Seville, 2016). Empirinė analizė parodė, kad vadovai organizacinį atsparumą pirmiausia sieja su gebėjimu išlaikyti veiklos stabilumą, prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti paslaugų tęstinumą net sudėtingomis sąlygomis, taip patvirtindami teorinėje literatūroje išskiriamas atsparumo dimensijas.

Tyrimo rezultatai atskleidė ir platesnį organizacinio atsparumo suvokimą – vadovai jį siejo ne tik su reagavimu į krizes, bet ir su proaktyviu pasirengimu galimiems iššūkiams. Buvo akcentuojama planavimo, rizikų numatymo ir išankstinio pasirengimo svarba. Šios įžvalgos dera su Mallak (1998), Williams ir kt. (2017) bei Gečienės (2023) teiginiais, kad organizacinis atsparumas apima tiek reaktyvų, tiek proaktyvų komponentą. Tai leidžia teigti, kad socialinių paslaugų sektoriuje atsparumas suvokiamas kaip nuolat vystomas gebėjimas, orientuotas ne tik į išgyvenimą krizės metu, bet ir į ilgalaikį organizacijos stiprinimą.

Empiriniai duomenys taip pat patvirtino mokslinėje literatūroje išskiriamus organizacinio atsparumo požymius. Autoriai pabrėžia, kad atsparios organizacijos pasižymi stipria lyderyste, pasitikėjimu grindžiama organizacine kultūra, darbuotojų įsitraukimu, efektyvia komunikacija, pakankamais ištekliais ir gebėjimu bendradarbiauti (Seville, 2016; Dong, 2023; Linnenluecke, 2017). Atlikta interviu analizė atskleidė labai panašią struktūrą – identifikuoti požymiai (vertybinis pagrindas, lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, palanki darbo aplinka, partnerystė, ištekliai, lankstumas ir aiški komunikacija) iš esmės sutampa su teoriniais modeliais. Tai rodo, kad vadovų praktinės įžvalgos yra glaudžiai susijusios su literatūroje identifikuotais organizacinio atsparumo komponentais.

Kartu tyrimas išryškino ir socialinių paslaugų sektoriaus specifiką. Ypač reikšmingas pasirodė vertybinis organizacijos pagrindas – orientacija į žmogų, socialinę gerovę ir pagalbą pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Nors teorijoje vertybės ir organizacinė kultūra taip pat akcentuojamos (Coutu, 2002; Zolli ir Healy, 2012; Gečienė, Raišienė ir Rapuano, 2020), empiriniai duomenys atskleidė, kad socialinių paslaugų organizacijose šis aspektas yra ne tik deklaratyvus, bet ir tiesiogiai veikiantis kasdienę veiklą. Tai leidžia teigti, kad šiame sektoriuje organizacinis atsparumas įgyja ryškų žmogiškąjį ir vertybinį matmenį.

Lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo reikšmė taip pat aiškiai atsiskleidė tyrimo metu. Socialinių paslaugų organizacijų vadovai pabrėžė, kad atsparumą stiprina pasitikėjimu grindžiami santykiai su darbuotojais, jų įgalinimas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą. Šios išvalgos atitinka adaptyvios lyderystės sampratą (Heifetz ir Linsky, 2002; Luthans ir Avolio, 2003), tačiau tyrimas papildomai atskleidė, kad socialinių paslaugų organizacijose itin svarbūs tampa emocinis saugumas, atvirumas ir baimės mažinimas. Tokia aplinka sudaro prielaidas darbuotojams aktyviau įsitraukti ir prisidėti prie organizacijos atsparumo stiprinimo.

Svarbi tyrimo išvalga yra palankios darbo aplinkos ir darbuotojų gerovės reikšmė. Nors teorijoje akcentuojamas psichologinis atsparumas ir kolektyvinis optimizmas (Zolli ir Healy, 2012), empiriniai duomenys rodo, kad socialinių paslaugų sektoriuje darbuotojų emocinė būseną, perdegimo prevencija ir vadovų palaikymas tampa esminiais atsparumo veiksniais. Tai leidžia teigti, kad organizacinis atsparumas šiame kontekste glaudžiai susijęs su darbuotojų gerove, o žmogiškieji ištekliai veikia kaip pagrindinis organizacinio atsparumo veiklos šaltinis.

Atsparumo stiprinimo strategijų analizė taip pat patvirtino teorines prielaidas apie integruotą požiūrį į organizacinį atsparumą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad atsparumas didėja derinant vidinius ir išorinius veiksnius – darbuotojų kompetencijas, lyderystę, inovacijas, bendradarbiavimo tinklus ir išteklių valdymą (Madani ir Parast, 2020; Sheffi ir Rice, 2005; Linnenluecke, 2017). Interviu duomenys leidžia teigti, kad socialinių paslaugų organizacijos šias strategijas įgyvendina praktikoje: stiprina darbuotojų kompetencijas, gerina vidinę komunikaciją, diegia technologinius sprendimus, plečia partnerystes ir peržiūri veiklos procesus, siekdamos didesnio lankstumo ir efektyvumo.

Tyrimas taip pat išryškino inovacijų ir skaitmenizacijos svarbą. Kaip pažymi European Social Network (2025) ir Szalkowski ir Johansen (2024), technologiniai sprendimai padeda organizacijoms greičiau prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Empiriniai duomenys patvirtino šias išvalgas, tačiau kartu parodė, kad inovacijų diegimas socialinių paslaugų organizacijose reikalauja ne tik technologinių priemonių, bet ir darbuotojų pasirengimo, nuolatinio mokymosi bei atviros nuostatos pokyčiams. Tai leidžia teigti, kad technologijos tampa organizacinio atsparumo dalimi tik tuomet, kai yra derinamos su žmogiškaisiais ir kultūriniais veiksniais.

Partnerystės ir bendradarbiavimo svarba taip pat aiškiai atsispindėjo tyrimo rezultatuose. Tai atitinka Fleming ir kt. (2023) bei OECD (2021) išvalgas apie tarpinstitucinių ryšių reikšmę organizaciniam atsparumui. Šios išvalgos taip pat dera su Kim ir bendraautorių (2022) tyrimu, kuriame pabrėžiama, kad organizacinį atsparumą stiprina formalios struktūros ir neformalių bendradarbiavimo tinklų derinys. Interviu dalyviai pabrėžė, kad socialinių paslaugų sektoriuje bendradarbiavimas su savivaldybėmis, sveikatos priežiūros, švietimo, nevyriausybinėmis organizacijomis ir akademinė bendruomenė yra būtina sąlyga efektyviam veikimui. Toks

bendradarbiavimas leidžia dalytis patirtimi, koordinuoti paslaugas ir operatyviau reaguoti į paslaugų gavėjų poreikius.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad jie ne tik patvirtina teorines organizacinio atsparumo prielaidas, bet ir jas papildo, atskleisdami socialinių paslaugų sektoriaus specifiką. Šiame kontekste atsparumas pasireiškia kaip nuolat kuriamas ir palaikomas gebėjimas derinti stabilumą ir lankstumą, reaguoti į pokyčius ir mokytis iš patirties. Ypatingą reikšmę įgyja žmogiškieji veiksniai – darbuotojų įsitraukimas, pasitikėjimas, emocinė gerovė ir vertybinė orientacija į žmogų.

IŠVADOS

1. Išanalizavus organizacinio atsparumo teorinius aspektus ir įvertinus veiksnius bei strategijas, stiprinančias socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos kontekste, nustatyta, kad organizacinis atsparumas suvokiamas kaip kompleksinis ir dinamiškas procesas, apimantis organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų, užtikrinti veiklos tęstinumą, efektyviai reaguoti į krizes bei mokytis iš patirties. Taip pat nustatyta, kad organizacinį atsparumą stiprina lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, efektyvi vidinė komunikacija, organizacinė kultūra, išteklių valdymas bei partnerystės, o šių veiksnių įgyvendinimas grindžiamas nuosekliai taikomomis organizacinėmis strategijomis.

2. Atskleidus socialines paslaugas teikiančių organizacijų praktikas ir identifikavus organizacijų atsparumą stiprinančius veiksnius, nustatyta, kad organizacinis atsparumas praktikoje formuojamas per struktūrinių procesų tobulinimą, komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo stiprinimą, darbuotojų kompetencijų ugdymą ir motyvavimą, organizacinį mokymąsi bei partnerystės plėtrą, taip pat išteklių valdymą ir papildomų resursų paiešką. Taip pat nustatyta, kad organizacinį atsparumą stiprina aiški organizacijos veiklos kryptis, palanki darbo aplinka, darbuotojų įsitraukimas, gebėjimas lanksčiai reaguoti į pokyčius bei inovacijų diegimas ir naujovių taikymas organizacijos veikloje.

3. Identifikavus pagrindinius socialinių paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius ir įvertinus jų poveikį organizacijų atsparumui, nustatyta, kad jie susiję su teisiniais ir reguliaciniais pokyčiais, paslaugų plėtros valdymo pokyčiais, finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumu, krizinėmis situacijomis, vidinės komunikacijos sutrikimais, kintančiais paslaugų gavėjų poreikiais bei struktūriniais ir administracinio valdymo pokyčiais. Šie iššūkiai daro neigiamą poveikį organizacijų veiklos stabilumui ir paslaugų tęstinumo užtikrinimui, tačiau kartu skatina organizacijas stiprinti savo vidinius veiklos procesus ir ieškoti naujų sprendimų būdų.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Seimo Socialinių reikalų ir darbo komitetui:

1. Stiprinti socialinių paslaugų organizacijų organizacinį atsparumą nacionaliniu lygmeniu, kuriant nuoseklią ilgalaikę strategiją, orientuotą į rizikų valdymą, paslaugų tęstinumą ir organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų.
2. Mažinti socialinių paslaugų netolygumus, tikslingai paskirstant finansinius ir žmogiškuosius išteklius bei užtikrinant socialinių paslaugų prieinamumą.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai (SADM):

1. Parengti metodines rekomendacijas socialinių paslaugų organizacijoms, apimančias organizacinio atsparumo stiprinimo priemones: rizikų valdymą, veiklos tęstinumo planavimą, krizių valdymo mechanizmus ir darbuotojų įgalinimą.
2. Skatinti sistemingą socialinių paslaugų darbuotojų ir vadovų kompetencijų ugdymą, organizuojant mokymus apie lyderystę, emocinio atsparumo stiprinimą, krizių valdymą ir inovacijų taikymą praktikoje.
3. Plėtoti socialinių paslaugų skaitmenizaciją, užtikrinant ne tik technologinių sprendimų diegimą, bet ir darbuotojų skaitmeninių kompetencijų stiprinimą ir skaitmeninės atskirties mažinimą.

Savivaldybėms:

1. Stiprinti bendradarbiavimą su socialinių paslaugų organizacijomis, įtraukiant jas į strateginį planavimą, sprendimų priėmimą ir krizių valdymo procesus, taip didinant organizacijų atsparumą vietos lygmeniu.
2. Užtikrinti tolygesnį išteklių pasiskirstymą, atsižvelgiant į realius paslaugų gavėjų poreikius, organizacijų dydį ir veiklos specifiką, ypatingą dėmesį skiriant regionuose esančioms organizacijoms.

Aukštojo mokslo institucijoms:

1. Plėtoti mokslinius tyrimus organizacinio atsparumo srityje, ypač socialinių paslaugų sektoriuje, siekiant giliau analizuoti atsparumo stiprinimo veiksnius ir praktikas.
2. Stiprinti bendradarbiavimą su socialinių paslaugų organizacijoms, kuriant studijų programas, orientuotas į praktinių kompetencijų (lyderystės, krizės valdymo, komunikacijos ir inovacijų) ugdymą.

Socialinių paslaugų organizacijoms:

1. Kryptingai stiprinti organizacinį atsparumą, diegiant kompleksines priemones: gerinant vidinę komunikaciją, skatinant darbuotojų įsitraukimą, aiškiai paskirstant atsakomybes ir taikant rizikų valdymo principus.

2. Skirti didesnę dėmesį darbuotojų emocinei gerovei, perdegimo prevencijai ir palaikančios darbo aplinkos kūrimui, nes tai tiesiogiai susiję su organizacijos gebėjimu veikti krizių sąlygomis.
3. Plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, savivaldybėmis ir nevyriausybinio sektoriumi, siekiant dalytis patirtimi, efektyviau spręsti problemas ir didinti paslaugų kokybę.
4. Aktyviai taikyti inovacijas ir technologinius sprendimus, užtikrinant, kad jų diegimas būtų derinamas su darbuotojų pasirengimu ir organizacijos kultūros atvirumu pokyčiams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Andrijauskaitė, L. (2015). *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba (03 S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. Baranauskienė, I., & Juknevičius, S. (2024). *Socialinių paslaugų organizacijų veiklos efektyvumas*. VU leidykla.
3. Bartuševičienė, I., Butkus, M., & Živatkauskienė, V. (2023). The impact of organizational resilience on the quality of public services: Application of structural equation modeling. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(2), 461–489.
4. Butkevičienė, E. (2012). Public attitudes towards social policy: The role of state, individual and family in social provision and welfare in Lithuania. *Socialiniai mokslai*, 3(77), 7–16.
5. Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
6. Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
7. Burattini, B., Perin, G., Alvarenga, K., & Valiyaparambil, V. L. (2022). *Digital innovations in delivering social protection in rural areas: Lessons for public provisioning during the post-pandemic recovery and beyond*. International Policy Centre for Inclusive Growth & Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.4060/cb8855en>
8. 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. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
9. Coutu, D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
10. Crawford, J., Butler-Henderson, K., Rudolph, J., Malkawi, B., Glowatz, M., Burton, R., & Magni, P. (2023). Digital transformation challenges. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101–115.
11. Davis, K., & Hobbs, A. (2022). Innovation in adult social care (POSTnote 670). UK Parliament. <https://post.parliament.uk/research-briefings/post-pn-0670/>
12. Dong, L. (2023). Organizational resilience factors. *Management Decision*, 61(2), 345–360.
13. Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
14. ESFA. (2024). *Socialinių paslaugų kokybės stiprinimo iniciatyvos Lietuvoje*. Vilnius.
15. European Social Network. (2025). *Digital transformation for resilient social services*. ESN.

16. Fischer, C., Siegel, J. P., Proeller, I., & Drathschmidt, N. (2023). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(4), 808–835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>
17. Fleming, M. D., Safaeinili, N., Knox, M., & Brewster, A. L. (2023). Organizational and community resilience for COVID-19 and beyond: Leveraging a system for health and social services integration. *Health Services Research*. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.14250>
18. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Romerio universitetas.
19. Gečienė, J. (2020). Management of social service organizations and factors of resilience during the extreme situation. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 8(1), 71–80. <https://doi.org/10.33605/croma-012020-006>
20. Gečienė, J. (2023). *Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste* (daktaro disertacija). Mykolo Romerio universitetas.
21. Gečienė, J. (2025). Expression of resilience of social service organizations in Lithuanian regions. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 31, 44–61. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2025.31.3>
22. Gečienė, J., & Raišienė, A. G. (2019). Public sector challenges. *Public Administration*, 18(3), 78–92.
23. Gečienė, J., Raišienė, A. G., & Rapuano, V. (2020). Organizational resilience. *Sustainability*, 12(5), 1–15.
24. Gerschberger, M., Ellis, S. C., & Gerschberger, M. (2023). Human factors in resilience. *Journal of Business Research*, 150, 250–265. <https://doi.org/10.1111/jbl.12337>
25. Gibson, C., & Tarrant, M. (2010). A conceptual model of resilience. *Journal of Business Continuity*, 4(1), 8–25.
26. Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relational coordination. *Organization Science*, 17(6), 709–725. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
27. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
28. Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., & Zirngiebl, M. (2016). *Social innovation in health and social care*. SI-DRIVE project report. TU Dortmund University.
29. Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Harvard Business School Press.
30. Hilty, L., & Aebischer, B. (2015). ICT and sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, 54, 1–9.

31. Hollands, J. (2024). Organizational adaptability. *Management Review Quarterly*, 74(1), 89–105.
32. Jakavonytė-Staškuvienė, D. (2021). *Tyrimų etika*. VU.
33. Kantur, D. (2015). Organizational resilience measurement. *Procedia Economics*, 24, 456–472.
34. Kim, M., Kwestel, M., Youn, H., Quow, J., & Doerfel, M. L. (2022). Serving the vulnerable while being vulnerable: Organizing resilience in a social welfare sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(4), 789–809. <https://doi.org/10.1177/08997640211013912>
35. Korber, S., & McNaughton, R. (2018). Resilience as strategic capability. *Business Horizons*, 61(3), 373–380.
36. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
37. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing resilience capacity. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
38. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2012). Lietuvos Respublikos Seimas.
39. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas. (2017).
40. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas. (2024).
41. Linnenluecke, M. (2017). Resilience in business and management. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
42. Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership. In *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.
43. Madani, F., & Parast, M. (2020). Supply chain resilience. *International Journal of Production Economics*, 227, 107–120.
44. Mallak, L. (1998). Measuring resilience. *Disaster Prevention*, 7(2), 124–130.
45. Mehta, M., et al. (2023). *Organizational resilience and sustainability: A bibliometric analysis*. *Cogent Business & Management*, 10(1).
46. Miškinienė, R., Nariūnaitė, A., Basiulis, K., & Straigė, M. (2024). Socialines paslaugas teikiančių įstaigų biudžeto sudarymas ir analizė: globos namų atvejis. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 29, 1–20. <https://doi.org/10.15388/batp.2024.01>
47. Moynihan, D., & Landuyt, N. (2023). Digital government transformation. *Public Administration Review*, 83(2), 290–305.
48. Novelskaitė, A. (2015). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius.
49. OECD. (2020). *Responding to COVID-19 in social services*. OECD.
50. OECD. (2021). *Building resilience in public services*. OECD.

51. Oostveen, A., Rissanen, S., & Hämäläinen, J. (2022). Digital exclusion. *Information Society*, 38(3), 200–215.
52. Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. de las O., García-Cid, A., & Hombrados-Mendieta, I. (2025). *Individual and organisational resilience in social services*. *European Journal of Social Work*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13691457.2025.2600667>
53. Pfefferbaum, B., & North, C. (2020). Mental health resilience. *New England Journal of Medicine*, 383, 510–512.
54. Raipa, A., Smalskys, V., ir kt. (2016). *Viešasis valdymas*. VDU.
55. Ručiūnienė, L., Bilan, S., & Smalskaitė, R. (2025). Digital inclusion in social services. *Socialinis darbas: Patirtis ir metodai*, 34(1), 12–28.
56. Ruiz-Mosquera, A. C., Palma-García, M. de las O., Pacheco-Mangas, J., & García-Cid, A. (2024). *Exploring organizational resilience as a quality indicator in social services: A cross-sectional study*. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 8408. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i16.8408>
57. Seville, E. (2016). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page.
58. Sheffi, Y., & Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.
59. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2023). *Socialinių paslaugų ataskaita*.
60. Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
61. Szalkowski, G. A., & Johansen, C. (2024). *Defining and measuring the effects of digital technologies on social sustainability: A systematic literature review*. *Sustainable Development*, 32(3), 1678–1699. <https://doi.org/10.1002/sd.2741>
62. Tarba, S. Y., Cooper, C. L., Ahammad, M. F., Khan, Z., & Rao-Nicholson, R. (2019). Resilience in organizations: An editorial. *Applied Psychology*, 68(4), 579–582. <https://doi.org/10.1111/apps.12223>
63. Tim, Y., & Leidner, D. E. (2023). Digital resilience: A conceptual framework for information systems research. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(5), 1184–1198. <https://doi.org/10.17705/1jais.00842>
64. Valstybės kontrolė. (2023). *Socialinių paslaugų audito ataskaita*.
65. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.

66. Wiig, S., & Fahlbruch, B. (Eds.). (2019). *Exploring resilience: A scientific journey from practice to theory*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3>
67. 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.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
68. Žalimienė, L., & Lazutka, R. (2009). Socialinės globos paslaugos Lietuvoje: Nuo hierarchinio prie mišrios globos ekonomikos modelio. *Pinigų studijos*, 2, 22–36.
69. Žalimienė, L. (2015). Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 11, 99–105.
70. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

SANTRAUKA

Darbo tema: *Organizacinis atsparumas priimant naujus paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius socialines paslaugas teikiančiose organizacijose.* Organizacinis atsparumas šiuolaikinėmis sąlygomis tampa vis svarbesniu socialinių paslaugų organizacijų veiklos aspektu. Socialinių paslaugų organizacijos veikia sudėtingomis ir dažnai neapibrėžtomis sąlygomis, todėl joms būtina gebėti užtikrinti paslaugų tęstinumą ir kokybę bei efektyviai reaguoti į kylančius iššūkius ir prisitaikyti prie pokyčių. Dėl šių priežasčių organizacinio atsparumo stiprinimas tampa esmine prielaida užtikrinti ilgalaikį veiklos stabilumą.

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacinio atsparumo teorinius aspektus ir įvertinti veiksnius bei strategijas, stiprinančias socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumą praktikoje.

Tyrimo objektas – socialines paslaugas teikiančių organizacijų organizacinio atsparumo raiška ir ją stiprinantys veiksniai.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti organizacinio atsparumo sampratą, veiksnius ir stiprinimo strategijas socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos kontekste;
2. atskleisti socialines paslaugas teikiančių organizacijų praktikas, identifikuojant atsparumą stiprinančius veiksnius;
3. identifikuoti pagrindinius socialinių paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius ir įvertinti jų poveikį organizacijų atsparumui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys. Teorinėje dalyje analizuojama organizacinio atsparumo samprata, pagrindiniai iššūkiai ir atsparumą stiprinančios strategijos, o empirinėje dalyje pristatoma tyrimo metodologija ir pateikiama tyrimo rezultatų analizė. Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

Darbo metodai:

Teoriniai: mokslinės literatūros analizė, nagrinėjant organizacinio atsparumo sampratą, jo komponentus, socialinių paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius bei atsparumą stiprinančias strategijas.

Empiriniai: kokybinis tyrimas; duomenys rinkti pusiau struktūruoto interviu metodu, apklausiant aštuonis socialinių paslaugų organizacijų vadovus ekspertus; duomenys analizuoti taikant kokybinę turinio analizę. Duomenų kodavimui ir sisteminimui naudota kokybinių duomenų analizės programa „QDA Miner Lite“, leidusi sistemiškai išskirti pagrindines tyrimo kategorijas ir subkategorijas.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų organizacijų atsparumas yra kompleksinis ir dinamiškas procesas, formuojamas tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių. Tyrimo metu nustatyta, kad svarbiausi atsparumą stiprinantys veiksniai yra stipri ir įgalinanti lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, aiški vidinė komunikacija ir pasitikėjimu grindžiama organizacinė kultūra.

Svarbų vaidmenį taip pat atlieka efektyvus išteklių valdymas ir partnerystė. Organizacinis atsparumas stiprinamas tobulinant struktūrinius procesus, stiprinant organizacinį mokymąsi, plečiant bendradarbiavimo tinklus, diegiant inovacijas ir taikant naujoves. Identifikavus pagrindinius socialinių paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius ir įvertinus jų poveikį organizacijų atsparumui, nustatyta, kad jie susiję su teisiniais ir reguliaciniais pokyčiais, paslaugų plėtros valdymu, finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumu, krizinėmis situacijomis, vidinės komunikacijos sutrikimais, kintančiais paslaugų gavėjų poreikiais bei struktūriniais ir administracinio valdymo pokyčiais. Šie iššūkiai daro neigiamą poveikį organizacijų veiklos stabilumui ir paslaugų tęstinumo užtikrinimui, tačiau kartu skatina organizacijas stiprinti vidinius veiklos procesus ir ieškoti naujų sprendimų.

Reikšminiai žodžiai: organizacinis atsparumas, socialinių paslaugų organizacijos, iššūkiai, lyderystė, prisitaikymas.

SUMMARY

Title of the thesis: Organizational Resilience in Addressing New Challenges in Service Delivery and Management within Social Service Organizations. Organizational resilience is becoming an increasingly important aspect of the operations of social service organizations in today's environment. Social service organizations operate in complex and often uncertain conditions; therefore, they must be able to ensure the continuity and quality of services, effectively respond to emerging challenges, and adapt to changes. For these reasons, strengthening organizational resilience is becoming an essential prerequisite for ensuring long-term operational stability.

The aim of the study is to analyze the theoretical aspects of organizational resilience and to assess the factors and strategies that strengthen the resilience of social service organizations in practice.

The object of the study is the manifestation of organizational resilience in social service organizations and the factors that strengthen it.

Objectives of the study:

1. To analyze the concept of organizational resilience, its factors, and strategies for strengthening it in the context of social service organizations;
2. To examine the practices of social service organizations by identifying factors that strengthen resilience;
3. To identify the main challenges in the provision and management of social services and to assess their impact on organizational resilience.

Structure of the thesis. The thesis consists of an introduction, a theoretical part, a methodological part, and an empirical part. The theoretical part analyzes the concept of organizational resilience, key challenges, and strategies for strengthening resilience, while the empirical part presents the research methodology and provides an analysis of the research results. The thesis concludes with conclusions and recommendations.

Research methods.

Theoretical methods include the analysis of scientific literature, examining the concept of organizational resilience, its components, challenges in social service delivery and management, and strategies for strengthening resilience.

Empirical methods include qualitative research: data were collected using a semi-structured interview method by interviewing eight expert managers of social service organizations; the data were analyzed using qualitative content analysis. The qualitative data analysis software *QDA Miner Lite* was used for coding and systematizing the data, enabling the systematic identification of the main research categories and subcategories.

Research findings. The findings showed that the resilience of social service organizations is a complex and dynamic process shaped by both internal and external factors. The study found that the most important factors strengthening resilience are strong and empowering leadership, employee engagement, clear internal communication, and a trust-based organizational culture. Effective resource management and partnerships also play a significant role. Organizational resilience is strengthened by improving structural processes, enhancing organizational learning, expanding collaboration networks, and implementing innovations. The study also revealed that the main challenges are related to legal and regulatory changes, service development management, shortages of financial and human resources, crisis situations, internal communication disruptions, changing needs of service users, as well as structural and administrative changes. These challenges negatively affect organizational stability and the continuity of service provision; however, they also encourage organizations to strengthen internal processes and seek new solutions.

Keywords: organizational resilience, social service organizations, challenges, leadership, adaptation.

PRIEDAI

Tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Esu Mykolo Romerio universiteto Socialinio darbo magistro studijų programos studentė Neringa Matulevičienė. Rengiu Magistro baigiamąjį darbą temą „Organizacinis atsparumas priimant naujus paslaugų teikimo ir valdymo iššūkius socialines paslaugas teikiančiose organizacijose“ ir atlieku tyrimą apie socialines paslaugas teikiančių organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, įveikti iššūkius bei išlaikyti veiklos tęstinumą kintančioje aplinkoje.

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacinio atsparumo teorinius aspektus ir įvertinti veiksnius bei strategijas, stiprinančias socialines paslaugas teikiančių organizacijų atsparumą praktikoje.

Jūsų patirtis ir nuomonė yra labai svarbios šiam tyrimui. Užtikrinamas visiškas konfidencialumas – interviu įrašai ir atsakymai nebus viešinami, o tyrimo rezultatų analizėje nebus nurodoma jokia informacija, leidžianti atpažinti tyrimo dalyvį ar jo atstovaujamą organizaciją. Taip pat noriu informuoti, kad bet kada turite teisę neatsakyti į klausimą, pereiti prie kito klausimo, arba nutraukti interviu. Ar sutinkate, kad interviu būtų įrašomas? Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus.

1. Apibūdinkite savo organizacijos veiklos sritį ir Jūsų atliekamas funkcijas joje.
2. Kiek metų dirbate socialinių paslaugų sektoriuje ir kokią turite vadovavimo patirtį?
3. Kaip Jūs apibrėžtumėte organizacinio atsparumo sąvoką socialinių paslaugų organizacijų kontekste?
4. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai atsparios socialinių paslaugų organizacijos požymiai?
5. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais pastaruoju metu susidūrė Jūsų organizacija?
6. Kaip Jūsų organizacija reaguoja į tokius iššūkius?

Papildomas klausimas:

- 6.1. Gal galite pateikti konkretų pavyzdį, kai teko prisitaikyti prie pokyčių?
7. Kokias svarbiausias pamokas Jūsų organizacija išmoko susidurdama su iššūkiais?
8. Kokią reikšmę organizacijos atsparumui turi vadovų lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas?
9. Kaip bendravimas ir vidinė komunikacija Jūsų organizacijoje veikia (stiprina, silpnina) jos atsparumą?
10. Kaip bendradarbiavimas su socialiniais partneriais prisideda prie Jūsų organizacijos atsparumo stiprinimo?
11. Kokie ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, materialiniai) yra svarbiausi siekiant išlaikyti veiklos stabilumą?
12. Kaip Jūsų organizacijoje skatinamos inovacijos ir nuolatinis mokymasis?

Tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimyno teorinis pagrindimas

Klausimo Nr. ir formuluotė	Teoriniai radiniai, kuriais remiantis sudarytas klausimas	Šaltiniai (autorai, metai)
1. Apibūdinkite savo organizacijos veiklos sritį ir Jūsų atliekamas funkcijas joje.	Klausimas skirtas nustatyti organizacijos tipą, veiklos kontekstą ir vadovo vaidmenį, nes organizacinio atsparumo raiška ir stiprinimo priemonės priklauso nuo organizacijos misijos, struktūros ir vadovų atsakomybės. Šie aspektai aptariami 2.1 ir 2.4 poskyriuose.	Gečienė, 2023; Socialinių paslaugų įstatymas, 2024; Žalimienė, 2015; Žalimienė ir Lazutka, 2009
2. Kiek metų dirbate socialinių paslaugų sektoriuje ir kokią turite vadovavimo patirtį?	Teorinėje dalyje pabrėžiama, kad vadovavimo patirtis, vadybinės kompetencijos ir sektoriaus išmanymas yra svarbūs veiksniai, lemiantys organizacinį atsparumą. Šie aspektai detaliau aptariami 2.4 ir 1.2 poskyriuose.	Gečienė, 2025; Lengnick-Hall, Beck ir Lengnick-Hall, 2011
3. Kaip Jūs apibrėžtumėte organizacinio atsparumo sąvoką socialinių paslaugų organizacijų kontekste?	Šis klausimas grindžiamas skirtingomis organizacinio atsparumo sampratomis, kurios akcentuoja gebėjimą numatyti trikdžius, veiksmingai į juos reaguoti ir mokytis iš patirties. Siekiama atskleisti, kaip šias teorines nuostatas suvokia praktikai. Šie aspektai aptariami 1.1 poskyryje.	Seville, 2016; Linnenluecke, 2017; Zolli ir Healy, 2012; Fleming ir kt., 2023
4. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai atsparios socialinių paslaugų organizacijos požymiai?	Teorinėje analizėje atspari organizacija siejama su pasirengimu, prisitaikymu, atsinaujinimu, gebėjimu išlaikyti pusiausvyrą tarp stabilumo ir lankstumo; klausimas skirtas išryškinti šių bruožų suvokimą praktikoje. Šie aspektai aptariami 1.1 ir 1.2 poskyriuose.	Seville, 2016; Linnenluecke, 2017; Zolli ir Healy, 2012; Fleming ir kt., 2023
5. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais pastaruoju metu susidūrė Jūsų organizacija?	Teorijoje organizaciniai iššūkiai apibrėžiami kaip vidiniai ir išoriniai veiksniai (finansavimo trūkumas, darbuotojų kaita, paslaugų gavėjų poreikių kaita, technologiniai pokyčiai, krizės), reikalaujantys prisitaikymo ir naujų sprendimų. Klausimas grindžiamas šių iššūkių teoriniu apibrėžimu ir jų reikšme organizacinio atsparumo kontekste. Šie aspektai aptariami 2.2 ir 2.3 poskyriuose.	Duchek, 2020; Madani ir Parast, 2020; Gečienė, 2023; OECD, 2021

6. Kaip Jūsų organizacija reaguoja į tokius iššūkius?	Organizacinio atsparumo modeliai pabrėžia reagavimo ir prisitaikymo strategijas – gebėjimą absorbuoti sutrikimus, palaikyti paslaugų tęstinumą ir transformuoti veiklą. Klausimas grindžiamas šių teorinių atsparumo aspektų reikšme organizacijos veikloje. Šie aspektai aptariami 1.1, 1.3 ir 2.4 poskyriuose.	Lengnick-Hall, Beck ir Lengnick-Hall, 2011; Seville, 2016; Boin ir van Eeten, 2013
6.1. Gal galite pateikti konkretų pavyzdį, kai teko prisitaikyti prie pokyčių?	Teorijoje atsparumas apibūdinamas kaip dinamiškas procesas, apimantis realių krizių ir pokyčių patirtį bei mokymąsi iš jų. Šiuo klausimu siekiama atskleisti, kaip tyrimo dalyviai praktikoje prisitaiko prie pokyčių ir kokias patirtis sieja su organizaciniu atsparumu. Šie aspektai detaliau aptariami 1.1 ir 1.3 poskyriuose.	Coutu, 2002, Duchek, 2020; Fleming ir kt., 2023
7. Kokias svarbiausias pamokas Jūsų organizacija išmoko susidurdama su iššūkiais?	Organizacinis atsparumas siejamas su nuolatinio mokymusi, refleksija ir gebėjimu panaudoti ankstesnių krizių patirtį tobulėjimui. Klausimas grindžiamas mokymosi iš patirties ir organizacinio mokymosi reikšme atsparumo kontekste. Šie aspektai plačiau aptariami 1.1, 1.3 ir 2.3 poskyriuose.	Duchek, 2020; Gečienė, Raišienė ir Rapuano, 2020; Weick ir Sutcliffe, 2001
8. Kokią reikšmę organizacijos atsparumui turi vadovų lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas?	Teorijoje pabrėžiama, kad stipri lyderystė, darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimu grindžiama organizacinė kultūra yra kertiniai organizacinio atsparumo veiksniai, didinantys gebėjimą prisitaikyti ir valdyti neapibrėžtumą. Klausimas grindžiamas šių veiksnių reikšme organizacinio atsparumo kontekste. Šie aspektai aptariami 1.1, 1.3 ir 2.4 poskyriuose.	Gečienė, Raišienė ir Rapuano, 2020; Gečienė, 2025; Coutu, 2002; Luthans ir Avolio, 2003
9. Kaip bendravimas ir vidinė komunikacija Jūsų organizacijoje veikia (stiprina, silpnina) jos atsparumą?Fleming	Vidinė komunikacija ir prasminis suvokimas siejami su gebėjimu tvarkytis su neapibrėžtumu, priimti apgalvotus sprendimus ir palaikyti pasitikėjimą organizacijoje. Klausimas grindžiamas komunikacijos ir organizacinės kultūros reikšme organizacinio atsparumo kontekste. Šie aspektai aptariami 1.1, 1.2 ir 2.4	Weick ir Sutcliffe, 2001; Zolli ir Healy, 2012; Gittell ir kt., 2006
10. Kaip bendradarbiavimas su socialiniais partneriais prisideda prie Jūsų	Teorijoje pabrėžiama, kad tarporganizaciniai ryšiai ir bendradarbiavimo tinklai yra svarbūs atsparumo veiksniai, leidžiantys organizacijoms efektyviau reaguoti į krizes	Fleming ir kt., 2023; Gečienė ir Raišienė, 2019; OECD, 2021

organizacijos atsparumo stiprinimo?	ir užtikrinti paslaugų tęstinumą. Klausimas grindžiamas bendradarbiavimo ir partnerystės reikšme organizacinio atsparumo kontekste. Šie aspektai aptariami 1.1, 1.2, 2.1 poskyriuose.	
11. Kokie ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, materialiniai) yra svarbiausi siekiant išlaikyti veiklos stabilumą?	Organizacinio atsparumo modeliai pabrėžia vidinių išteklių – (žmogiškojo, finansinio ir technologinio) svarbą, jų balanso ir efektyvaus panaudojimo vaidmenį užtikrinant stabilumą ir reagavimą į iššūkius. Klausimas grindžiamas išteklių reikšme organizacinio atsparumo kontekste. Šie aspektai aptariami 1.2 ir 2.2 poskyriuose.	Madani ir Parast, 2020; Linnenluecke, 2017; Sheffi ir Rice, 2005
12 . Kaip Jūsų organizacijoje skatinamos inovacijos ir nuolatinis mokymasis?	Teorijoje inovacijos, skaitmenizacija ir nuolatinis mokymasis teorijoje įvardijami kaip esminiai atsparumo komponentai, leidžiantys organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių, modernizuoti paslaugas ir didinti jų kokybę bei prieinamumą. Klausimas grindžiamas inovacijų ir organizacinio mokymosi reikšme organizacinio atsparumo kontekste. Šie aspektai aptariami 1.2, 1.3 ir 2.4 poskyriuose.	Gečienė, 2020; Szalkowski ir Johansen, 2024; Zhu, 2020

**Empirinio tyrimo duomenų pagrindu išskirta organizacinio atsparumo sampratos
kategorija ir jos subkategorijos**

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų skaičius	Tyrimo dalyvių citatos
Organizacinio atsparumo samprata	Adaptacija	8	„Organizacinį atsparumą socialinių paslaugų organizacijų kontekste apibrėžčiau kaip organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančių teisinių, socialinių ir ekonominių sąlygų.“ (E6); „Tik spėji prisitaikyti prie pokyčių, o jau laukia nauji iššūkiai.“ (E1); „...organizacija geba veikti, kai sprendimai turi būti priimami esant neapibrėžtumui, kai reikia greitai orientuotis keičiantis teisės aktams ar gyventojų poreikiams.“ (E8); „...tai gebėjimas ne tik „atlaikyti“, bet ir prisitaikyti – keisti darbo būdus, ieškoti sprendimų, stiprinti komandą...“ (E5); „Patiriant išorinį spaudimą tenka greitai prisitaikyti ir rasti būdų išsaugoti esminius procesus.“ (E1); „Greitai prisitaikyti prie pokyčių, įstatymų kaitos, permainų ir krizių užtikrinant nepertraukiamą ir kokybišką paslaugų teikimą.“ (E2); „Teko prisitaikyti, teko įveikti labai daug dalykų. Teko įvesti naujas higienos normas, patvirtinti naujas tvarkas.“ (E3); „...organizacijos gebėjimas lanksčiai reaguoti į pokyčius, užtikrinti paslaugų tęstinumą ir išlaikyti paslaugų kokybę net sudėtingomis sąlygomis.“ (E7).
			„...gebėjimas įveikti įvairius iššūkius ar krizes.“ (E1);

Organizacinio atsparumo samprata	Krizių įveika	4	„...organizacija geba reaguoti į sukrėtimus, krizes ar ekstremalias aplinkybes.“ (E3); „...pirmiausia reikėjo reaguoti čia ir dabar į pandemijos reikalavimus...“ (E1); „...susidūrėme su humanitarine situacija, turėjome pasiruošti...“ (E1); „...atspari organizacija yra ta, kuri geba laiku reaguoti į iššūkius.“ (E4); „...priežiūra būtų užtikrinama nepaisant įvairių krizinių situacijų.“ (E8).
Organizacinio atsparumo samprata	Stabilumas ir veiklos tęstinumas	8	„...palaikyti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti paslaugų tęstinumą, kad neišsibalansuotų visa veikla organizacijoje.“ (E1); „...įstaigos gebėjimas išlikti veiksmingai ir užtikrinti nepertraukiamą bei kokybišką paslaugų teikimą.“ (E2); „...organizacija ne tik įveiks situaciją ir jos padarinius, bet ir tęs veiklą.“ (E3); „...kaip organizacija geba išlaikyti savo pagrindinį funkcionalumą.“ (E3); „Šiuo metu ir toliau ieškome sprendimų, kurie palengvintų darbą ir padėtų organizacijai išlaikyti stabilumą.“ (E4); „...gebėjimu išlaikyti stabiliai ir patikimai žmonėms, net kai aplinkybės keičiasi ar atsiranda netikėtų iššūkių.“ (E5); „...būtinai nuolatinis ir patikimas paslaugų teikimas net krizinių situacijų metu.“ (E6); „...užtikrinti paslaugų tęstinumą ir išlaikyti paslaugų kokybę net sudėtingomis sąlygomis.“ (E7); „...organizacijos gebėjimą nenutrūkstamai užtikrinti žmogaus priežiūrą ir saugumą.“ (E8); „Atsparumą pirmiausia siečiau su žmonių santykiais ir procesų stabilumu.“ (E8).

Organizacinio atsparumo samprata	Proaktyvus pasirengimas	4	„...nuolatinio tobulėjimo idėja nėra bloga.“ (E1); „...kiek organizacija geba sistemiškai planuoti iš anksto, prevenciškai pasiruošti tokioms situacijoms...“ (E3); „...organizacinį atsparumą vertinu ne tik kaip reagavimą į sunkumus, bet ir kaip ilgalaikį, kryptingą organizacijos stiprinimo procesą.“ (E4); „...turime galvoti apie galimas krizes, nelaimes, karo, grėsmes ar kitus netikėtus įvykius.“ (E4); „Mūsų veikloje labai svarbu laiku pastebėti paslaugų gavėjų ir jų šeimų kintančius poreikius, reaguoti į juos proaktyviai ir užtikrinti paslaugų tęstinumą bei kokybę.“ (E5).
--	---------------------------------------	-----------------	--

Empirinio tyrimo duomenų pagrindu išskirta organizacinio atsparumo požymių kategorija ir jos subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų skaičius	Tyrimo dalyvių citatos
Organizacinio atsparumo požymiai	Vertybinis pagrindas	8	„Vertybinis pagrindas ir žinojimas, ką ir dėl ko organizacija veikia, kokiomis vertybėmis vadovaujasi, kokius ilgalaikius tikslus turi.“ (E1); „Bendros vertybės, stipri organizacinė kultūra.“ (E2); „Nes kuo pasižymi atspari organizacija? Visų pirma, ji turi turėti aiškią misiją, aiškius tikslus ir aiškiai apsibrėžtas savo vertybes, kurios vienytų komandą ir kurias suprastų bei žinotų visa komanda.“ (E3); „Svarbi organizacijos kultūra: kokia ji yra susiformavusi, kaip ją mato visas kolektyvas ir kaip ją galima toliau formuoti, papildant jau esamą kultūrą.“ (E3); „Dar kartą įsitikinome, kad žmogus yra svarbiausias mūsų turtas. Socialinė organizacija be žmonių apskritai neegzistuoja – mūsų gyventojai yra žmonės, mūsų darbuotojai yra žmonės, mes patys esame žmonės. Tai yra svarbiausias turtas, kuriuo turime rūpintis, palaikyti vieni kitus, ir tada sėkmingai pavyksta įveikti sunkumus.“ (E3); „Atspari organizacija pasižymi aiškia veiklos kryptimi, vertybėmis.“ (E4); „Organizacijai buvo itin svarbu išlaikyti pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą.“ (E4); „Ir kartu neprarasti pagrindinių vertybių: pagarbos, orumo ir orientacijos į žmogų.“ (E5); „Labai svarbu pasitikėjimu grįsti santykiai tarp vadovų ir darbuotojų“ (E5); „Svarbus vaidmuo tenka pasitikėjimui komanda, atviram bendradarbiavimui ir aiškiam atsakomybių pasidalijimui.“ (E6).

			„Aiški kryptis, pasitikėjimas ir darbuotojų motyvacija tiesiogiai veikia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.“ (E7); „Pagrindiniai atsparios socialinių paslaugų organizacijos požymiai – aiškiai struktūruoti procesai, kompetentingi darbuotojai ir, kaip gražiai sakoma, pasitikėjimu grįsta kultūra.“ (E8).
Organizacinio atsparumo požymiai	Lyderystė	8	„Manau, kad tai yra labai svarbu. Svarbu, kad darbuotojai tikėtų vadovais ir kad vadovas nebūtų tik „įsakinėtojas“. Tačiau jis neturėtų būti ir pernelyg „draugas“ – turi išlikti tam tikras autoritetas. Svarbiausia, kad darbuotojai nebijotų vadovų, nes baimė kuria uždarumą – žmonės bijo klausti, bijo tartis, bijo priimti atsakomybę.“ (E4); „Vadovų lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai formuoja organizacijos atsparumą.“ (E2); „Vadovų lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas yra esminiai veiksniai. Aiški kryptis, pasitikėjimas ir darbuotojų motyvacija tiesiogiai veikia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.“ (E7); „Aišku, labai svarbi yra lyderystė – ta įgalinanti lyderystė.“ (E3).
Organizacinio atsparumo požymiai	Darbuotojų įsitraukimas	8	„Darbuotojai, jaučiantys atsakomybę už savo veiklą, už organizacijos tikslus, gebantys savo žiniomis ir gebėjimais prisidėti prie krizių ar iššūkių įveikimo.“ (E1); „Svarbus požymis – personalo įsitraukimas. Tas motyvuotas įsitraukimas į sprendimų priėmimą. Kai ne vienas vadovas turi nuspręsti, bet bent jau su padalinių vadovais priimami sprendimai, dalijamasi atsakomybe ir kartu įtraukiamas personalas.“ (E3); „Manau, kad atspari socialinių paslaugų organizacija pirmiausia pasižymi stipria ir motyvuota komanda, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, girdimi ir įtraukti į sprendimų priėmimą.“ (E5);

			„Atvira komunikacija ir darbuotojų įtraukimas padeda greičiau rasti sprendimus ir mažina įtampą pokyčių laikotarpiu.“ (E7); „Kitas svarbus požymis – įgalinti darbuotojai. Tai reiškia, kad jie žino, ką gali spręsti patys, kad nereikia laukti vadovo leidimo ar manyti, jog „tai man nepriklauso“ ar „aš to nežinau“. Įgalinimas labai susijęs su tuo, kad organizacija nėra paremta vienu žmogumi, kuris viską žino.“ (E8).
Organizacinio atsparumo požymiai	Palanki darbo aplinka	6	„Darbo aplinka, kurioje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, perdegimo rizikas, sudarytos sąlygos tobulinti kompetencijas, adekvatūs darbo krūviai (tokioje aplinkoje ir darbuotojai yra labiau pasitikintys ir įgalinti veikti).“ (E1); „Skatinti tarpusavio pagalbą ir bendradarbiavimą, kad pokyčiai nesukeltų įtampos ar vidinių konfliktų. Turime tikrai daug padalinių ir daug darbuotojų...“ (E4); „Šioje situacijoje susidūrėme su rimtais iššūkiais ir supratome, kad žmonėms reikia duoti laiko prisitaikyti. Svarbu padėti, jei kažkas nepadeda, nebausti ir nesmerkti, o išbūti kartu, išlaukti ir ieškoti sprendimų, kurie palengvintų darbą.“ (E4); „Supratome, jog svarbu ne spausti ar kaltinti, bet išbūti kartu su darbuotojais, padėti jiems adaptuotis ir ieškoti palengvinančių sprendimų.“ (E4); „Manau, kad atspari socialinių paslaugų organizacija pirmiausia pasižymi stipria ir motyvuota komanda, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, girdimi ir įtraukti į sprendimų priėmimą.“ (E5); „Žmonės jaučiasi saugiau, kai supranta, kas vyksta, ir žino, kad jų nuomonė yra svarbi.“ (E5); „Svarbu buvo ne tik įgyvendinti projektinius reikalavimus, bet ir pasirūpinti, kad darbuotojai jaustųsi saugūs pokyčių procese.“ (E5);

			„Kai darbo aplinka yra saugi, patogi ir atitinkanti poreikius, organizacijos veikla tampa stabilesnė ir efektyvesnė.“ (E5).
Organizacinio atsparumo požymiai	Partnerystė	8	„Partnerystės palaikymas ir gebėjimas sutelkti partnerius įveikiant kažkokias sudėtingas situacijas.“ (E1); „Partnerystė su savivaldybe kaip steigėju, su socialiniais partneriais, vietos bendruomene ar panašiomis įstaigomis, su kuriomis galima dalintis gerąja patirtimi.“ (E3); „Bendradarbiaujame su akademine bendruomene, kas leidžia stiprinti žinių mainus ir profesinį augimą. Taip pat palaikome ryšius su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis, kurios teikia paslaugas panašioms klientams kaip ir mes. Su jomis dalinamės gerąja patirtimi, diskutuojame, kviečiame specialistus iš aplinkinių savivaldybių ir taip stipriname regioninį bendradarbiavimą.“ (E4); „Siekdami užtikrinti paslaugų prieinamumą ir kokybę, palaikome aktyvų bendradarbiavimą su savivaldybe bei kitomis institucijomis.“ (E6); „Bendradarbiavimas su partneriais leidžia dalintis patirtimi, koordinuoti paslaugas ir greičiau reaguoti į klientų poreikius, taip stiprinant organizacijos stabilumą.“ (E7); „Aš socialiniais partneriais matau visą aplinką aplink įstaigą, susijusią su gyventojais ir jų poreikiais. Tai poliklinikos, ligoninės, savivaldybė, kitos viešosios įstaigos, kurios vienaip ar kitaip prisideda prie paslaugų teikimo ar bendradarbiavimo.“ (E8).
			„Pirmiausia yra žmogiškieji ištekliai, nes būtent nuo žmonių kompetencijos ir motyvacijos priklauso paslaugų kokybė. Darbuotojai yra pagrindinis „variklis“, ir jeigu trūksta kvalifikuotų darbuotojų, stabilumas greitai sutrinka.“ (E1);

Organizacinio atsparumo požymiai	Pagrindiniai organizacijos ištekliai	8	„Materialiniai ištekliai taip pat svarbūs, ypač kuriant naujas paslaugas, nes tada atsiranda poreikis pritaikyti aplinką, įsigyti specializuotas priemones. Jei materialiniai ištekliai neatitiks poreikių – bus apribotos galimybės teikti kokybiškas paslaugas ir reaguoti į pokyčius.“ (E1); „Visi – finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji. Turi turėti finansinių išteklių, kad galėtų išlaikyti įstaigą, teikti paslaugas, aprūpinti materialiu turtu ir priimti darbuotojus į sukurtas darbo vietas.“ (E2); „Veiklos stabilumui visi ištekliai yra labai svarbūs. Nes be žmogiškųjų išteklių apskritai nebūtų mūsų organizacijos. Be žmonių organizacija neegzistuos.“ (E3); „Jeigu vienu žodžiu pasakyti – svarbūs visi ištekliai. Tačiau išskirčiau žmogiškuosius išteklius. Labai svarbu, kokias kompetencijas turi darbuotojai ir koks yra jų supratimas apie teikiamas paslaugas.“ (E4); „Svarbiausi ištekliai organizacijos stabilumui nėra atsieti vienas nuo kito – jie veikia kaip visuma.“ (E5); „Finansiniai ištekliai suteikia galimybę planuoti veiklą, užtikrinti paslaugų kokybę ir siekti darbuotojų kompetencijų tobulinimo, o materialiniai – patalpos, įranga ir priemonės – padeda kasdienius darbus atlikti sklandžiai.“ (E6); „Iš esmės svarbūs visi trys – žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai. Jie sudaro pagrindą.“ (E8).
			„Lankstumas ir greitas prisitaikymas, gebant keisti veiklos ir darbo metodus.“ (E2) „Organizacija turėtų pasižymėti lankstumu, nebūti statiška. Nes jeigu nebus dinamikos ir lankstumo, labai lengva tokią organizaciją pakirsti pokyčiams ir jai bus sunku prisitaikyti.“ (E3) „Organizacija turi gebėti greitai reaguoti į pokyčius, būti lanksti ir prisitaikanti.“ (E3)

Organizacinio atsparumo požymiai	Organizacinis lankstumas	8	„Atsparumas taip pat reiškia nuolatinį mokymąsi, bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir vidinį organizacijos lankstumą, kuris leidžia augti kartu su tais pokyčiais, su kuriais susiduriame kasdien.“ (E5) „Atspari organizacija taip pat yra lanksti – ji geba prisitaikyti prie nuolat kintančių teisinių, finansinių ir socialinių aplinkybių, neatsisakydama savo pagrindinių vertybių ir paslaugų kokybės.“ (E5) „Taip pat labai svarbu, kad procesai nebūtų personalizuoti, kad veiklos nepriklausytų nuo vieno žmogaus. Darbų pasidalijimas ir gebėjimas pavaduoti vienas kitą yra itin reikšmingas – darbuotojai turi pakankamai gerai išmanyti savo darbą.“ (E8) „Pavyzdžiui, jei sumažėja slaugytojų padėjėjų skaičius, tam tikras funkcijas perima priežiūros darbuotojai. Tai leidžia amortizuoti situaciją.“ (E8)
Organizacinio atsparumo požymiai	Organizacinis lankstumas	8	„Lankstumas ir greitas prisitaikymas, gebant keisti veiklos ir darbo metodus.“ (E2); „Organizacija turėtų pasižymėti lankstumu, nebūti statiška. Nes jeigu nebus dinamikos ir lankstumo, labai lengva tokią organizaciją pakirsti pokyčiams ir jai bus sunku prisitaikyti.“ (E3); „Organizacija turi gebėti greitai reaguoti į pokyčius, būti lanksti ir prisitaikanti.“ (E3); „Atsparumas taip pat reiškia nuolatinį mokymąsi, bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir vidinį organizacijos lankstumą, kuris leidžia augti kartu su tais pokyčiais, su kuriais susiduriame kasdien.“ (E5); „Atspari organizacija taip pat yra lanksti – ji geba prisitaikyti prie nuolat kintančių teisinių, finansinių ir socialinių aplinkybių, neatsisakydama savo pagrindinių vertybių ir paslaugų kokybės.“ (E5); „Taip pat labai svarbu, kad procesai nebūtų personalizuoti, kad veiklos nepriklausytų nuo vieno žmogaus. Darbų pasidalijimas ir gebėjimas pavaduoti

			vienas kitą yra itin reikšmingas – darbuotojai turi pakankamai gerai išmanyti savo darbą. “ (E8); „Pavyzdžiui, jei sumažėja slaugytojų padėjėjų skaičius, tam tikras funkcijas perima priežiūros darbuotojai. Tai leidžia amortizuoti situaciją. “ (E8).
Organizacinio atsparumo požymiai	Aiški vidinė komunikacija	8	„Kai informacija pasiekia padalinius laiku, kai aiškiai žinomi sprendimai, pokyčių priežastys ir lūkesčiai, darbuotojai jaučiasi saugiau, mažėja neapibrėžtumas. Reguliarūs susirinkimai, pranešimai ir galimybė tiesiogiai kreiptis į vadovus padeda greičiau reaguoti į problemas, aptarti sunkumus, susitarti dėl sprendimų. “ (E1); „Kai komunikacija aiški, savalaikė ir abipusė – daug greičiau prisitaikome prie pokyčių, efektyviau sprendžiame problemas ir išlaikome bendrą kryptį. “ (E1); „Todėl turėtų būti labai stipri vidinė komunikacija organizacijoje. “ (E3); „Todėl įdiegėme specialią darbo koordinavimo programėlę, kad darbuotojams būtų lengviau perduoti informaciją, planuoti vizitus ir nereikėtų kiekvieną kartą pildyti popierinių grafikų. Tai buvo techninis sprendimas, kuris padėjo palengvinti komunikaciją ir darbo organizavimą. “ (E4); „Atviras ir pagarbus bendravimas mūsų organizacijoje reikšmingai stiprina jos atsparumą. Aiški vidinė komunikacija padeda darbuotojams suprasti sprendimų priežastis, bendrus tikslus ir savo vaidmenį, todėl mažėja neapibrėžtumas ir įtampa. “ (E6); „Efektyvi vidinė komunikacija stiprina organizacijos atsparumą, nes užtikrina informacijos sklaidą, mažina neapibrėžtumą ir skatina bendrą atsakomybę už rezultatus. “ (E7);

			<i>„Svarbi ir aiški komunikacija – kai informacija greitai ir tiksliai pasiekia visus reikalingus darbuotojus, nėra gandų ar netikslių duomenų perdavimo.“ (E8);</i> <i>„Kai krūvis padidėja, bet žmogui paaiškini, kodėl jis padidėjo, ką dabar darysime ir kaip spręsimė situaciją, darbuotojas nusiramina ir jaučiasi tvirčiau.“ (E8).</i>
--	--	--	---

Empirinio tyrimo duomenų pagrindu išskirta organizacinių iššūkių kategorija ir jos subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų skaičius	Tyrimo dalyvių citatos
Organizaciniai iššūkiai	Teisiniai ir reguliaciniai pokyčiai	6	<i>...įstatymų kaita ir biurokratizmo didėjimas; Aukštesnių institucijų dėmesio fokusavimas ne į socialinių paslaugų kokybę, o formalią įstatymų ir kažkieno parašytų dokumentų atitiktį“ (E2);</i> <i>„Bandome atitikti teorinius dokumentus kuriuos dažnai pildome formaliai, nes jie neatitinka teikiamų paslaugų realybės“ (E2);</i> <i>„Dar vienas didelis iššūkis – nuolatiniai teisiniai ir sisteminiai pokyčiai. Teisės aktai leidžiami įvairiose institucijose, o mes turime gebėti juos visus įgyvendinti.“ (E8);</i> <i>„Problema atsiranda, kai vienu metu gauname daug pokyčių iš skirtingų institucijų, o kartais net ir prieštaraujančių vienas kitam. Tai kelia iššūkių dokumentavimui, standartizavimui, darbuotojų informavimui. Jei tai nėra aiškiai suvaldoma, gali kilti chaosas – tiek dokumentuose, tiek praktikoje.“ (E8);</i> <i>„Pastaruoju metu organizacija susidūrė su didėjančiais paslaugų poreikiais ir kintančiais teisiniais reikalavimais.“ (E7);</i> <i>„Pastaruoju metu organizacija susiduria su keliais reikšmingais iššūkiais, tokiais kaip dažni teisės aktų ir paslaugų teikimo reikalavimų pokyčiai.“ (E6);</i> <i>„Savivaldybė deleguoja organizacijai funkcijas, kurios nėra aiškiai reglamentuotos teisės aktuose, todėl jų įgyvendinimas tampa sudėtingas.“ (E6);</i> <i>„Papildomą iššūkį sudaro ir nuolatinis poreikis prisitaikyti prie teisinių, finansavimo bei kokybės reikalavimų, ypač dirbant pagal EQUASS kokybės</i>

			<i>standartus ir įgyvendinant nacionalinius bei tarptautinius projektus.“ (E5).</i>
Organizaciniai iššūkiai	Finansinių išteklių trūkumas	4	„Kartais yra sudėtinga tuos resursus apginti, ypač kai gydytojai dalyvauja taryboje — jiems apskritai būna sunku suprasti, kam reikalingi, kaip jie sako, „prabangos dalykai“. Atsiprašau, bet taip jie vadina tokius dalykus kaip vartymo sistemos, keltuvai ir panašiai. Tai sukelia iššūkių, kai reikia pagrįsti, kodėl būtinos lėšos tam, kad galėtume pasirūpinti sunkesnės būklės gyventojais ir jiems reikalingomis priemonėmis.“ (E3); „...finansinis stabilumas ir tikslinių dotacijų pokyčiai įneša tam tikrų iššūkių į mūsų veiklą“ (E3); „...būna sudėtinga, kai matome biudžete, kad situacija prasta ir nežinome, kaip išgyvensime“ (E3); „...kasmet tos dotacijos laiku nesuteikiamos, bet galiausiai vis tiek gaunamos“ (E3); „Taip pat iššūkių kelia riboti finansiniai ištekliai, augantys veiklos kaštai“ (E6); „Taip pat reikšmingi buvo finansinių išteklių planavimo ir paslaugų kokybės išlaikymo iššūkiai.“ (E7).
Organizaciniai iššūkiai	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	7	„Labai išryškėjo ir kai kurių resursų trūkumas – pavyzdžiui, vairuotojų ar ūkio darbuotojų. Dėl to sunku laiku reaguoti į visų padalinių prašymus, operatyviai atlikti techninius ar logistikos darbus. Tai kelia papildomą įtampą.“ (E1); „Darbuotojų emocinis perdegimas ir išsekimas;“ (E2); „Dar paminėčiau žmogiškuosius išteklius — konkrečiai slaugytojų, medicinos personalo trūkumą. Tai irgi sukelia papildomą rūpestį“ (E3); „Su slaugytojais taip pat, kaip sakiau, tenka persivilioti iš kitur, tenka kalbėtis, motyvuoti,

		<i>mokymais sudominti, padėti dėl licencijų pratęsimo ar kitų dalykų“ (E3);</i> <i>„Pastaruoju metu susiduriame su specialistų trūkumu – tai, manau, yra visos Lietuvos problema. Trūksta kvalifikuotų, motyvuotų specialistų, taip pat individualios priežiūros darbuotojų. Dažnai tenka priimti ne tuos darbuotojus, kuriuos norėtume, bet tuos, kurie ateina, nes paprasčiausiai nėra pakankamai norinčių dirbti šį sunkų darbą.“ (E4);</i> <i>„šiandien didesnę iššūkį kelia būtent žmogiškųjų išteklių klausimas.“ (E4);</i> <i>„Vienas reikšmingų iššūkių – žmogiškųjų išteklių pritraukimas ir išlaikymas, nes kvalifikuotų specialistų socialinių paslaugų sektoriuje trūksta, o darbo pobūdis reikalauja didelės atsakomybės, emocinio įsitraukimo ir lankstumo“ (E5);</i> <i>„...kvalifikuotų darbuotojų trūkumas bei darbuotojų perdegimo rizika.“ (E6);</i> <i>„Nuolat daugėja naujų funkcijų, su teisės aktų pakeitimais atsiranda papildomos funkcijos, todėl trūksta papildomų etatinių darbuotojų, kuriems būtų galima deleguoti minėtas užduotis.“ (E6);</i> <i>„Vienas iš didžiausių iššūkių – darbuotojų dinamika: darbuotojų trūkumas, krūvių svyravimai.“ (E8);</i> <i>„Kaip biudžetinė įstaiga, mes negalime paprastai „pasiiinti“ papildomo darbuotojo iš rinkos. Net jei darbuotojų skaičius formaliai yra pakankamas, problema tampa jų stabilumas – ligos, perdegimas ir kiti veiksniai, ypač šiandieninėje jautrioje aplinkoje.“ (E8).</i>
		<i>„...į globos namus patenkančių asmenų sveikatos būklė — vis sunkėjanti sveikatos būklė. Tai reikalauja ne tik didesnių darbuotojų pastangų, bet</i>

Organizaciniai iššūkiai	Paslaugų gavėjų poreikių kaita	5	<i>ir didesnių asmens sveikatos priežiūros, medicininės įrangos resursų“ (E3);</i> <i>„Gyventojų poreikių kintamumas — dar vienas iššūkis. Tie besikeičiantys poreikiai dažniausiai reikalauja kompleksinių sprendimų viena vertus, o kita vertus — individualaus dėmesio. Ir tie poreikiai vis didina darbo kokybės reikalavimus“ (E3);</i> <i>„Mūsų veikloje labai svarbu laiku pastebėti paslaugų gavėjų ir jų šeimų kintančius poreikius, reaguoti į juos proaktyviai ir užtikrinti paslaugų tęstinumą bei kokybę.“ (E5);</i> <i>„...didėjantys paslaugų gavėjų poreikiai ir jų kompleksiskumas,“ (E6);</i> <i>„Pastaruoju metu organizacija susidūrė su didėjančiais paslaugų poreikiais“ (E7);</i> <i>„Kitas reikšmingas iššūkis – keičiasi gyventojų sveikatos būklė. Didėja slaugos poreikis, daugiau sudėtingų atvejų, daugiau demencijos. Tai kelia papildomą krūvį darbuotojams.“ (E8);</i> <i>„Jeigu kalbėtume apie prisitaikymą prie pokyčių, vienas ryškiausių pastarojo laikotarpio pokyčių – gyventojų būklės pasikeitimas. Žmonės atvyksta jau pakankamai sunkios būklės – su išreikšta demencija, judėjimo sutrikimais, sudėtingesniais slaugos poreikiais.“ (E8);</i> <i>„Darbuotojams, kurie anksčiau su tokiais sudėtingais atvejais galbūt nesusidūrė, tai kelia stresą ir tampa iššūkiu. Tokiose situacijose gali atsirasti klaidų, mažėti gyventojų poreikių atliepimas, o paslaugų teikimas gali tapti labiau formaliu nei realiai kokybišku.“ (E8).</i>
			<i>„Į tarpą buvo ir COVID pandemija, o per ją dar buvome pradėję diegti paslaugų kokybės sistemą, tai teko stipriai susidėlioti prioritetus.“ (E1);</i>

Organizaciniai iššūkiai	Krizinės situacijos	5	„Kad ir tie patys vaikai iš karo paveiktos šalies. Jų atvykimas buvo ne tik humanitarinė situacija, bet ir labai konkretus organizacinis pokytis, pareikalavęs itin greito reagavimo. Atsirado nauja paslauga, nauja tikslinė grupė, su kuria iki tol neturėjome patirties.“ (E1); „...Covid pandemija.“ (E2); „...turėjome labai sukrečiantį nelaimingą atsitikimą.“ (E3); „Šiuo metu ypač svarbu darbuotojus įgalinti, nes gyvename sudėtingu laikotarpiu – turime galvoti apie galimas krizes, nelaimės, karo grėsmes ar kitus netikėtus įvykius.“ (E4); „COVID-19 laikotarpis parodė, kad darbuotojai nori įsitraukti, prisiima atsakomybę ir nebijo veikti sudėtingomis sąlygomis.“ (E4); „Krizėje ar neapibrėžtoje situacijoje svarbu ne tik instrukcijos. Labai dažnai pirmiausia suveikia emociniai dalykai – gali atsirasti panika arba, priešingai, susitelkimas.“ (E8).
			„Komunikacija kartais stringa (vis dar ieškome būdų, kaip užtikrinti sklandžią komunikaciją, kad informacija savalaikiai pasiektų visus padalinius, kad visi darbuotojai ar paslaugų gavėjai gautų pakankamai dėmesio savo klausimams ar problemoms).“ (E1); „Tačiau turint daug padalinių, skirtingas paslaugas ir nevienodą darbo specifiką, informacija ne visada pasiekia visus vienodai ar laiku. Kartais atsiranda komunikacijos spragų – vieni darbuotojai sužino anksčiau, kiti vėliau, o tai kartais sukelia įtampas, nesaugumo ar nepasitikėjimo jausmą. Kartais informacija keliauja per daug grandžių, todėl ji iškreipiama arba prarandama.“ (E1);

Organizaciniai iššūkiai	Sutrikusi vidinė komunikacija	5	„Komunikacija yra negatyvi ar neigiama — ji, aišku, silpnins atsparumą.“ (E3); „Žinoma, vidinėje komunikacijoje egzistuoja ir tam tikrų silpnybių — ne visi darbuotojai vienodai aktyviai įsitraukia ar vienodai entuziastingai priima pokyčius, tačiau tai yra neišvengiama didelėje organizacijoje.“ (E4); „Tuo pačiu matome ir tai, kad komunikacijos spragos ar neaiškumai gali silpninti organizaciją. Kai trūksta paaiškinimų, atsiranda interpretacijų, gandų ar nusivylimo.“ (E5); „Jeigu žmonės negauna informacijos, jie dažnai ją susikuria patys. Todėl svarbios aiškos informacijos perdavimo struktūros.“ (E8); „Labai svarbi pamoka — komunikacija. Jeigu informacija nėra perduodama laiku ar aiškiai, atsiranda klaidų, incidentų, informacijos nutrūkimas tarp pamainų ar tarp specialistų. Dažnai problemos kyla būtent dėl komunikacijos stokos.“ (E8); „Jeigu komunikacija yra silpna, organizacija tampa trapi, tarsi trūkčiojanti. Skirtingi darbuotojai ar paslaugų sritys gali pradėti dirbti pagal skirtingas taisykles. Informacija apie gyventojų būklę, jeigu perduodama tik žodžiu, gali būti iškraipoma — atsiranda tas „sugedęs telefonas“.“ (E8) „Jeigu darbuotojai bijo klausti ar pranešti apie problemą, jeigu vyrauja nuostata „ar mane baus, ar spręs problemą“, vadovai apie situaciją gali sužinoti per vėlai. O kai sužinai per vėlai, pasekmės gali būti rimtos.“ (E8).
---------------------------------------	---	-----------------	--

**Empirinio tyrimo metu išskirta organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos
kategorija ir jos subkategorijos**

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų skaičius	Tyrimo dalyvių citatos
Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos	Struktūrinių procesų tobulinimas	7	„Pasikeitus struktūrai buvo proga peržiūrėti padalinių vadovų funkcijas, pasiskirstyti darbus, atsakomybėmis.“ (E1); „Reikėjo greitai pritaikyti patalpas, įsigyti papildomų priemonių, užtikrinti vaikams emocinį saugumą, spręsti kalbos barjero klausimus.“ (E1); „Investuojame į technologinius sprendimus – skaitmenizaciją, dokumentų valdymo sistemas.“ (E1); „Idiegėme specialią darbo koordinavimo programėlę, kad darbuotojams būtų lengviau perduoti informaciją, planuoti vizitus ir nereikėtų kiekvieną kartą pildyti popierinių grafikų.“ (E4); „Dubliuojame dokumentus ir informacijos pateikimą, nes negali turintys žmonės ir jų artimieji negeba naudotis informacinėmis technologijomis dokumentams perskaityti ir į juos atsakyti.“ (E2); „Turime aiškiai numatytą pavaduojamumą, standartizuotus veiksmus, mažiname priklausomybę nuo konkretaus darbuotojo.“ (E8).
Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos	Komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo stiprinimas	8	„Pasikeitus struktūrai buvo proga peržiūrėti padalinių vadovų funkcijas, pasiskirstyti darbus, atsakomybėmis.“ (E1); „Reikėjo greitai pritaikyti patalpas, įsigyti papildomų priemonių, užtikrinti vaikams emocinį saugumą, spręsti kalbos barjero klausimus.“ (E1); „Investuojame į technologinius sprendimus – skaitmenizaciją, dokumentų valdymo sistemas.“ (E1);

			„Idiegėme specialią darbo koordinavimo programėlę, kad darbuotojams būtų lengviau perduoti informaciją, planuoti vizitus ir nereikėtų kiekvieną kartą pildyti popierinių grafikų.“ (E4); „Dubliuojame dokumentus ir informacijos pateikimą, nes negalią turintys žmonės ir jų artimieji negeba naudotis informacinėmis technologijomis dokumentams perskaityti ir į juos atsakyti.“ (E2); „Turime aiškiai numatytą pavaduojamumą, standartizuotus veiksmus, mažiname priklausomybę nuo konkretaus darbuotojo.“ (E8).
Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos	Darbuotojų kompetencijų ugdymas ir motyvavimas	8	„Stipriname darbuotojus, atsižvelgiame į jų poreikius kvalifikacijos tobulinimui, kad galėtų lengviau spręsti kasdienes situacijas savo darbe.“ (E1); „Darbuotojų mokymui samdėme ir elgesio analizės specialisto (ABA terapeuto) paslaugas, padėjusias dirbti su autistiškais vaikais.“ (E1); „Reguliariai organizuojami mokymai, seminarai, vidiniai pasidalijimo susitikimai, supervizijos.“ (E1); „Visada palaikomas papildomas darbuotojo noras tobulėti – esant finansinei galimybei apmokami papildomi kvalifikacijos kėlimo mokymai.“ (E2); „Kai yra profesionali komanda, kompetentingi žmonės, tada lengviau įveikti iššūkius.“ (E3); „Darbuotojai nuolat išsako poreikius ir kompetencijų tobulinimo planą: ko jiems reikia (...), mes jų „nepaleidžiame“ — nuolat perkame komandos stiprinimo ir palaikymo užsiėmimus.“ (E3); „Kvalifikacijos kėlimas pas mus yra norma – dėl to net nekyla klausimų, ar leisti, ar neleisti.“ (E4); „Nuolatinis mokymasis pas mus vyksta įvairiomis formomis – nuo kvalifikacijos kėlimo kursų,

			seminarų, supervizijų iki gerosios patirties vizitų Lietuvoje ir užsienyje.“ (E5); „Organizacijoje skatinamas darbuotojų dalyvavimas mokymuose, o po jų – dalijimasis geraja praktika bei naujų darbo metodų taikymas kasdienėje veikloje.“ (E7); „Taip pat organizuojame vidinius, greitus žinių perdavimo susitikimus (...), kaip į jas reaguoti ir ką konkrečiai daryti.“ (E8).
Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos	Organizacinis mokymasis ir partnerystės plėtra	8	„Ieškome pavyzdžių kitose organizacijose, praktikuojame gerosios patirties vizitus ir kartais iš kitų organizacijų parsivežame idėjų, kaip spręsti vienus ar kitus klausimus.“ (E1); „O kartais tiesiog pasidaliname patirtimi – ir nuramina žinojimas, kad ir kitos organizacijos susiduria su panašiais iššūkiais, kad tai kasdienio darbo dalis.“ (E1); „Naudojamės užsienio ekspertų pagalba. Mus jau ne vienus metus konsultuoja užsienio socialinio darbo ekspertė, kuri atvyksta į įstaigą kelis kartus per metus. Ji lydi mus visame pertvarkos etape ir padeda stiprinti organizacinę kultūrą.“ (E1); „Partneriai dažnai suteikia reikalingos informacijos, pasidalija patirtimi ar geraja praktika, pasiūlo sprendimus, kurie jau pasiteisino kitose organizacijose.“ (E1); „Bendradarbiavimas didina organizacijos patikimumą ir įvaizdį, kas padeda ne tik kasdienėje veikloje, bet ir krizėse. Partneriai labiau pasitiki, greičiau reaguoja ar net patys pasiūlo pagalbą (jos net neprašant).“ (E1); „Socialiniai partneriai mums yra tikrai labai, labai svarbūs. Ir jie nėra tik sutartyse įvardinti partneriai — jie yra tie partneriai, su kuriais realiai bendraujame ir bendradarbiaujame.“ (E3);

			„Socialinės globos įstaigos — iš kurių mes semiamės vizitų metu gerosios patirties ir su kuriomis galime pasilyginti rezultatus, kai to reikia.“ (E3); „Organizacija jau ne vienerius metus dalyvauja nacionalinėse suaugusiųjų mokymosi iniciatyvose, kurių metu padaliniuose organizuojami šviečiamieji ir ugdomieji renginiai.“ (E3); „Iš tiesų yra daug aktyvių nevyriausybinių organizacijų, su kuriomis bendradarbiaujame. Su kai kuriomis kartu teikiame įvairius projektus, skirtus skirtingoms veikloms, kurios padeda gerinti klientų būseną ar suteikti papildomas paslaugas.“ (E4); „Bendradarbiavimas su partneriais, leidžiantis organizacijai ne tik reaguoti į iššūkius, bet ir augti kartu su paslaugų gavėjais bei jų šeimomis.“ (E5); „Socialinių paslaugų srityje mes neišgyventume ir nebūtume tokie lankstūs bei veiksmingi, jeigu dirbtume izoliuotai. Bendradarbiavimas mums reiškia ne tik dalijimąsi žiniomis ar resursais, bet ir galimybę kartu spręsti sudėtingas situacijas, kurti naujus sprendimus, reaguoti į besikeičiančius poreikius.“ (E5); „Analizuojame, kaip ir su kuo veikti, aktyviai tariamės su kolegomis, vadovaujamės jų gerąja patirtimi, vertiname ankstesnes sėkmes ir nesėkmes.“ (E6); „Socialiniai partneriai suteikia galimybę pasiremti jų patirtimi, gerosiomis praktikomis ir papildomais ištekliais, o tai ypač svarbu esant ribotiems organizacijos pajėgumams.“ (E6); „Organizuojami išvažiuojamieji susitikimai su kitais socialinės globos namais, kurių metu vyksta patirties mainai ir gerųjų praktikų aptarimas.“ (E7);
--	--	--	--

			„Mes tikrai negalime visų problemų išspręsti vieni. Pasitelkiame partnerius: psichikos sveikatos centrus, bendruomenes, dienos centrus, organizacijas, dirbančias su priklausomybėmis ir panašiai. Taip dalis atsakomybės ir sprendimų persiskirsto.“ (E8); „Partnerystė tokiu atveju leidžia priimti platesnius ir stipresnius sprendimus.“ (E8).
Organizacinio atsparumo stiprinimo strategijos	Išteklių valdymas ir papildomų resursų paieška	4	„Ieškome finansinių resursų, kalbame su steigėju dėl ko reikalingos papildomos priemonės ar darbuotojų etatai. Gaila, kad ne visada į norus ir pasiūlymus atsižvelgiama, bet kalbėtis bandome.“ (E1); „O dėl finansinių iššūkių — tai prioritetų dėliojimas. Kažkaip kolektyvas labai supranta, kai vienu atveju sakome „stop, negavome dotacijų“, sustabdome pirkimus ir vykdome tik būtinus, tik gyventojams reikalingus.“ (E3); „O kai gauname dotacijas, pasakome, kad viskas — galite pirkti tai, kas suplanuota. Ir taip jau daug metų dirbame su prioritetiniais pirkimais dėl finansinių iššūkių. Ir kažkaip neįkyla problemų.“ (E3); „Taip pat bendradarbiaujame su verslo įmonėmis, kurios teikia paramą, ir tai taip pat prisideda prie mūsų organizacijos atsparumo.“ (E4); „Labai svarbus ir bendradarbiavimas su savivaldybės vadovais, kurie palaiko lyderystės, bendradarbiavimo ir iniciatyvų plėtrą.“ (E4); „Jeigu kalbame apie finansinius ar administracinius iššūkius, tokius kaip gautinų sumų vėlavimai ar projektinio finansavimo cikliškumas, reaguojame planuodami iš anksto – nuolat stebime finansinius srautus, deriname veiklas su steigėju ir atsakingomis institucijomis, peržiūrimės prioritetus.“ (E5);

			<i>„Didelę reikšmę turi ir projektinė veikla – ji leidžia ne tik pritraukti papildomų finansinių išteklių, bet ir išplėsti paslaugas, diegti inovacijas, stiprinti darbuotojų kompetencijas.“ (E5);</i> <i>„Stabilus finansavimas leidžia užtikrinti darbuotojų atlyginimus, paslaugų tęstinumą, investuoti į mokymus, paslaugų plėtrą ir inovacijas. Kai finansinė situacija valdoma atsakingai ir skaidriai, organizacija gali ramiau reaguoti į netikėtus pokyčius ar krizes.“ (E5).</i>
--	--	--	---

Empirinio tyrimo metu išskirta organizacijos mokymosi iš krizinių situacijų kategorija ir jos subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų skaičius	Tyrimo dalyvių citatos
Organizacijos mokymasis iš krizinių situacijų	Išmoktos pamokos	6	„Pertvarkos, pandemijos ir karo situacijos parodė, kad net ir turint aiškią kryptį ir planus, realybė gali labai greitai pasikeisti ir būtina mokėti persiorientuoti „čia ir dabar“. (E1); „Viena svarbiausių pamokų – gebėjimas nusistatyti prioritetus. Man atrodo, kad išmokome labai aiškiai atskirti kas yra būtina ar neišvengiama, o kas gali palaukti. Nes kai atsiranda klausimai apie sveikatą ar saugumą bėgant nuo karo, visos kitos užduotys tampa nebe tokios svarbios.“ (E1); „Kita svarbi pamoka – komunikacijos svarba. Išryškėjo, kad sudėtingais laikotarpiais darbuotojams reikia daugiau informacijos, aiškumo ir nuoseklumo.“ (E1); „Išmokome, kad atvirumas partnerystėms padeda greičiau rasti sprendimus arba net išsigelbėti iš kritinių situacijų.“ (E1); „Mūsų paminėtas didžiausias iššūkis buvo pandemija, ir ji mus labai daug ko išmokė — tikrai labai daug.“ (E3); „Kiekviena sudėtinga situacija yra galimybė mums pasimokyti ir dar labiau tobulėti, kad, kaip sakiau prie apibrėžties, ateityje būtume dar stipresni.“ (E3); „Mūsų organizacija, susidurdama su įvairiais iššūkiais, išmoko, kad bet kokie pokyčiai reikalauja laiko, kantrybės ir nuoseklaus palaikymo darbuotojams.“ (E4); „Per visus veiklos metus išmokome labai paprastą, bet kartu ir esminę pamoką – organizacijos stiprybė

			<i>slypi ne dokumentuose ar struktūrose, o žmonėse ir gebėjime laiku susikalbėti. “ (E5);</i> <i>„Dar viena svarbi pamoka – bendradarbiavimo reikšmė. Nei viena organizacija negali būti atspari veikdama viena. “ (E5);</i> <i>„Svarbiausia pamoka, kurią organizacija išmoko susidurdama su iššūkiais, – nepanikuoti ir nesiremti skubotais sprendimais ar atsakomybės perkėlimu vieni kitiems. “ (E6);</i> <i>„Dar viena svarbi pamoka – stabilumą kuria sistema. Gali turėti labai patyrusių darbuotojų, tačiau jeigu nėra sistemos, vien individuali patirtis neužtikrins rezultato. “ (E8);</i> <i>„Reikalinga aiški sistema, procesai, tvarka, pagal kurią dirbama komandoje. Būtent sistema leidžia profesionalams veikti kryptingai ir užtikrinti stabilumą. “ (E8).</i>
Organizacijos mokymasis iš krizinių situacijų	Požiūrio kaita	3	<i>„Prisitaikymas prie pokyčių neapsiriboja tik praktinių klausimų sprendimu, bet apima ir kultūrinį, emocinį bei profesinį lankstumą. “ (E1);</i> <i>„Žiūrint iš krizių perspektyvos ir teorijos, kad kiekviena krizė yra galimybė. “ (E1) ;</i> <i>„Supratome, jog svarbu ne spausti ar kaltinti, bet išbūti kartu su darbuotojais, padėti jiems adaptuotis ir ieškoti palengvinančių sprendimų. “ (E4) ;</i> <i>„Susiduriant su įvairiais iššūkiais, ypač kintančia teisine aplinka, augančiais paslaugų gavėjų poreikiais ar finansiniais ir organizaciniais ribojimais, tapo aišku, kad svarbiausia yra lankstumas ir gebėjimas greitai prisitaikyti. “ (E5);</i> <i>„Galiausiai išmokome, kad nuoseklus dėmesys paslaugų gavėjų orumui, individualiems poreikiams ir darbuotojų gerovei yra pats tvariausias atsparumo pagrindas. “ (E5).</i>

Organizacijos mokymasis iš krizinių situacijų	Sisteminiai pokyčiai po krizės	4	„Mes esame tiek pasirengę, kad užtenka vieno skambučio ar žodžio su padalinių vadovais, ir viskas jau būna sustyguota.“ (E3); „Darbuotojai žino, kaip dirbti, ką daryti, kaip rengtis, kaip apsirengti, kaip elgtis su sergančiais gyventojais, kaip atskirti srautus, kaip organizuoti procesus. Tai mums jau nebėra iššūkis.“ (E3); „...investuoti į personalą: į jų įgūdžius, kompetencijas, į kokybės vertinimus, grįžtamąjį ryšį.“ (E3); „Siekdami sumažinti darbuotojų krūvį ir palengvinti kasdienį darbą, taikėme techninius sprendimus ir diegėme įvairias sistemas, kurios padėjo efektyviau planuoti darbo laiką, transporto paslaugas bei užduočių vykdymą.“ (E4).
Organizacijos mokymasis iš krizinių situacijų	Atsparumo stiprinimas per patirtį	6	„Po kiekvieno iššūkio atsirado toks didesnis pasitikėjimo savimi (organizacija) jausmas, gal net sakyčiau tapome brandesni, vieningesni.“ (E1); „Ir dabar, jeigu atsitinka kažkoks iššūkis, tarkime, gripas ar net covid, aš jau to nebeskaitau kaip stipraus iššūkio.“ (E3); „Mūsų paminėtas didžiausias iššūkis buvo pandemija, ir ji mus labai daug ko išmokė — tikrai labai daug. Ir dabar, jeigu atsitinka kažkoks iššūkis, tarkime, gripas ar net covid, aš jau to nebeskaitau kaip stipraus iššūkio.“ (E3); „Taip pat išmokome, kad organizacijos atsparumas labai priklauso nuo tarpusavio pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir organizacinės kultūros išsaugojimo net sudėtingomis aplinkybėmis.“ (E4); „Supratome, jog labai svarbu nuolat vertinti savo veiklą ir nebijoti pripažinti, kad kažką galima daryti geriau.“ (E5);

			„Kai komanda jaučiasi girdima, o sprendimai priimami atsakingai ir skaidriai, net sudėtingi pokyčiai tampa įveikiami.“ (E5); „Toks pasitikėjimu grįstas požiūris padeda organizacijai mokytis iš patirties, augti ir sėkmingai įveikti iššūkius.“ (E6); „Gebėjimas mokytis iš situacijų. Gal ne tik iš klaidų, bet apskritai iš patirties: įsivertinti, kas buvo padaryta gerai, kas galėjo būti padaryta geriau, ką galima tobulinti ir ko pasimokyti ateityje.“ (E8); „Pirmiausia analizuojame situaciją, o ne atsakomybės perkėlimą. Tai nėra paprasta, bet kitaip organizacija negali mokytis iš situacijų.“ (E8).
--	--	--	--