



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos formavimas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Jolanta Grybauskienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos formavimas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Jolanta Grybauskienė**  
Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Jolanta Grybauskienė

## **Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos formavimas**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Jolanta Grybauskienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Jolantai Grybauskienei**

Baigiamojo projekto tema Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos formavimas  
(lietuvių kalba)

Baigiamojo projekto tema Designing of the Development Strategy of the Pasvalys Social Services Centre  
(anglų kalba)

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Pateikti organizacijos vystymosi strategijos teorines išvalgas (organizacijos strategijos sampratą ir organizacijos strategijos kūrimo etapus).
2. Teoriškai pagrįsti organizacijos strategijų tipologiją.
3. Atlikti Pasvalio socialinių paslaugų centro išorinės ir vidinės aplinkų analizę.
4. Parengti Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategiją.

Vadovė Doc. dr. Nida Kvedaraitė

*(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)*

Užduotį gavau Jolanta Grybauskiene

*(studento vardas, pavardė, parašas)*

2022 m. lapkričio 25 d.

Grybauskienė, Jolanta. Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos formavimas. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: Pasvalio socialinių paslaugų centras, vystymosi strategija.

Panevėžys, 2023. 88 p.

## Santrauka

Reaguodamos į nuolat besikeičiančią aplinką ir siekdamos išlikti šiuolaikiškos bei novatoriškos organizacijos turi nuolat rūpintis ateities strategija, tikslais ir veiksmų planais. Pastebima, kad viešojo sektoriaus organizacijos prioretizuoja metinius veiklos planus, tačiau ilgalaikėms strategijoms skiria pernelyg mažai dėmesio. Pripažįstama, kad ir metiniai planai, juose numatyti veiksmai ir priemonės yra retai koreguojami, o šių institucijų misija ir vizija neretai tampa konstanta. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus situaciją, Pasvalio socialinių paslaugų centras nėra išimtis, nes organizacija neturi strategijos, nėra analizuojami pokyčiai, atliekamos įstaigos išorinės ir vidinės aplinkos analizės. Šiame baigiamajame projekte ne tik atlikta įstaigos išorinės ir vidinės aplinkų analizė pasitelkiant PEST ir SSGG metodikas, bet ir parengta Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategija, kuri tikėtina bus pagrindas patobulinti ir konsoliduoti centro teikiamas paslaugas ir perspektyvoje tapti konkurencinga organizacija.

*Darbo objektas* yra Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategija. *Darbo tikslas* – išanalizuoti Pasvalio socialinių paslaugų centro išorinę ir vidinę aplinkas bei parengti vystymosi strategiją. Darbo tikslui pasiekti išsikelti *uždaviniai*: pateikti organizacijos vystymosi strategijos teorines įžvalgas (organizacijos strategijos sampratą ir organizacijos strategijos kūrimo etapus); teoriškai pagrįsti organizacijos strategijų tipologiją; atlikti Pasvalio socialinių paslaugų centro išorinės ir vidinės aplinkų analizės; parengti Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategiją. *Darbo uždaviniams įgyvendinti pasirinkta darbo metodika*: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuotas interviu, statistinių duomenų analizė, kokybinė turinio (content) analizė.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad organizacijos strategija tampa viena reikšmingiausių sąlygų, siekiant konkuruoti dabartinėmis socialinės, politinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos sąlygomis. Tai reiškia, kad organizacija siekdama įgyvendinti tikslus, turi nuolat planuoti savo veiklas, paskirstyti turimus išteklius, numatyti atsakingus asmenis už strategijos įgyvendinimą, kontrolę bei vertinimą. Teorinė strategijų klasifikacijos analizė atskleidė, kad nors yra pateikiama daugybė įvairių strategijų tipų: augimo, krizinė, generalinė organizacijų ir t. t., kiekviena organizacija turi individualiai pasirinkti strategiją ir numatyti konkrečias strategines alternatyvas perspektyvoje.

Pasvalio socialinių paslaugų centre atlikta išorinės aplinkos analizė, pasitelkiant PEST metodą, atskleidė, kad svarbiausi išorinės aplinkos veiksniai, turintys įtakos centro veiklai yra: įstatymai, kurie reglamentuoja centro veiklą bei socialinė politika, ekonominė krizė, projektai, užimtumas / nedarbas, gyventojų senėjimas, negalių turintys asmenys, riziką patiriančios šeimos, kuriose auga nepilnamečiai vaikai, demografinė situacija, informacinės technologijos, kompiuterinės sistemos. Kokybinio tyrimo rezultatai padėjo identifikuoti nagrinėjamos organizacijos stiprybes: organizacijos įvaizdis,

darbuotojų išsilavinimas, darbuotojų samda, pastatų renovacija, vienintelė įstaiga teikianti tokio pobūdžio paslaugas ir kt. Nustatytos įstaigos silpnybės: visuomenės informavimas, neparengta strategija, iššūkiai darbuotojams, patalpų trūkumas ir kt. Kokybinio tyrimo metu buvo identifikuotos galimybės – technologijų kaita / plėtra, nauji vartotojų poreikiai, socialinių partnerių parama ir kt., bei grėsmės – politiniai sprendimai, ekonominė krizė, gyventojų skaičiaus mažėjimas ir kt.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir gautais tyrimo rezultatais parengta Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymo strategija, numatytas jos įgyvendinimo laikotarpis, siektini rezultatai bei reikalingi ištekliai.

Grybauskienė, Jolanta. Designing of the Development Strategy of the Pasvalys Social Services Centre. Final project of Master's Studies / Supervisor Assoc. Dr. Nida Kvedaraitė; Kaunas University of Technology, Panevėžys Faculty of Technology and Business.

Study field and field (group of study fields): management, social sciences (business and public management).

Key words: Pasvalys Social Services Center, development strategy.

Panevėžys, 2023. 88 Mr.

### Summary

Organizations must continually think about their future strategy, goals, and action plans in order to adapt to the constantly shifting environment and seek to remain modern and innovative. It has been noted that public sector organizations give long-term strategies a low priority in favor of annual operating plans. It is acknowledged that annual plans, the actions and procedures specified in them, and the institution's mission and vision frequently remain unchanged. Considering the situation in the public sector, Pasvalys Social Services Center is not an exception because the organization does not have a strategy, changes are not analyzed, also institution's external and internal environment analysis are not carried out. In this master's thesis, PEST and SWOT methodologies were used to analyze the institution's internal and external environments, and a development strategy for the Pasvalys Social Services Center was also formed. This strategy could probably serve as the foundation for future improvements to the center's services and its capability to compete with other organizations.

*The object* of master thesis is the development strategy of Pasvalys Social Services Center. *The aim* of the work is to analyze the external and internal environment of the Social Services Center in Pasvalys and to prepare a development strategy. Tasks set to achieve the goal of the work: to provide theoretical insights into the organization's development strategy (the concept of the organization's strategy and the stages of development of the organization's strategy); theoretically base the typology of organizational strategies; perform external and internal environment analyzes of the Social Services Center of Pasvalys; to prepare a development strategy for the Social Services Center of Pasvalys.

Based on the theoretical analysis, the organization's strategy is arisen as one of the most crucial requirements for success in the current context of social, political, economic, and technical progress. This means that in order to accomplish the goals, the business must continuously plan its initiatives, allocate its resources, and designate competent employees for the strategy's implementation, management, and evaluation. Although there are many various types of strategies – growth, crisis, general of organizations, etc. The theoretical analysis of the classification of strategies showed that each organization must independently adopt a strategy and anticipate certain strategic possibilities in perspective.

The Pasvalys Social Services Center's analysis of the external environment, which was conducted using the PEST method, revealed that the laws that regulate the center's activities and social policy, the economic crisis, projects, employment/unemployment, disability persons with disabilities, at-risk families with minor children, demographic situation, information technology, and aging population

are the most significant factors of the external environment that affect the center's activities. The findings of the qualitative research contributed in identifying the institution's strengths, such as its reputation, employee training programs, recruiting practices, building renovations, the fact that it is the only organization offering certain services, etc. i.e. The following were some of the institution's weaknesses: low public awareness, an unprepared strategy, challenges for the personnel, a lack of facilities, etc. i.e. During the qualitative research, opportunities were discovered, including technical advancement, new user needs, social partner assistance, etc. Also, threats such as population decline, economic catastrophe, and political decisions.

The development strategy for the Pasvalys Social Services Center was prepared, together with the implementation timeline, target outcomes, and necessary funding, based on theoretical analysis and research findings.



## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>11</b>
<b>Terminų sąrašas .....</b>	<b>12</b>
<b>Įvadas .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Organizacijos vystymo strategijos teorinės išvalgos .....</b>	<b>15</b>
1.1. Strategijos sampratos analizė .....	15
1.2. Organizacijos strategijos kūrimo / vystymo etapų teorinis pagrindimas.....	19
<b>2. Organizacijų strategijų tipologija.....</b>	<b>27</b>
<b>3. Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos tyrimas .....</b>	<b>31</b>
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	31
3.2. Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklos pristatymas.....	34
3.3. PEST analizė.....	35
3.3.1. Politinė aplinka.....	35
3.3.2. Ekonominė aplinka.....	39
3.3.3. Socialinė aplinka.....	41
3.3.4. Technologinė aplinka.....	43
3.4. SSGG analizė.....	45
<b>4. Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategija.....</b>	<b>64</b>
<b>Išvados .....</b>	<b>80</b>
<b>Literatūros sąrašas.....</b>	<b>82</b>
<b>Informacinių šaltinių sąrašas.....</b>	<b>88</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>90</b>
1 priedas. Strategijos sampratos požiūriai .....	90
2 priedas. Interviu Nr.1.....	94
3 priedas. Interviu Nr.2.....	98
4 priedas Interviu Nr.3.....	102
5 priedas. Interviu Nr.4.....	105
6 priedas Interviu Nr.5.....	110

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Reagavimo į išorinę aplinką organizacijos strategijos.....	27
2 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumentarijus.....	32
3 lentelė. Pagrindiniai įstatymai, įsakymai reglamentuojantys Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklą.....	36
4 lentelė. Negalią turinčių asmenų skaičius Lietuvoje ir Pasvalio r.....	42
5 lentelė. Demografinė situacija Lietuvoje ir Pasvalio r.....	42
6 lentelė. Organizacijos strategijos turinio kategorizacija.....	45
7 lentelė. Organizacijos įvaizdžio turinio kategorizacija.....	46
8 lentelė. Administracijos (vadovų) turinio kategorizacija.....	47
9 lentelė. Komunikacijos turinio kategorizacija.....	48
10 lentelė. Darbuotojų išsilavinimo, kvalifikacijos, kompetencijos turinio kategorizacija.....	50
11 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo kategorizacija.....	50
12 lentelė. Sunkumų ir iššūkių kategorizacija.....	51
13 lentelė. Darbo apmokėjimo kategorizacija.....	52
14 lentelė. Darbuotojų samdos kategorizacija.....	53
15 lentelė. Infrastruktūros kategorizacija.....	55
16 lentelė. Inovacijų kategorizacija.....	56
17 lentelė Konkurencijos kategorizacija.....	58
18 lentelė. Paslaugų kokybės, jų portfelio kategorizacija.....	58
19 lentelė. Finansinių sprendimų kategorizacija.....	60
20 lentelė. Paramos kategorizacija.....	61
21 lentelė. Investavimo galimybių kategorizacija.....	62
22 lentelė. Paslaugos tobulinimo strategija plečiant funkcijas (tikslai ir priemonės).....	66
23 lentelė. Paslaugos tobulinimo strategija siūlant naujas paslaugas (tikslai ir priemonės).....	68
24 lentelė. Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategijų tikslai ir priemonės.....	69
25 lentelė. Skverbimosi į rinką strategija siekiant didinti paslaugos vartojimą (tikslai ir priemonės).....	71
26 lentelė. Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategijų tikslai ir priemonės.....	72
27 lentelė. Rinkos plėtros strategija įsisavinant naujus vartotojų segmentus (tikslai ir priemonės).....	73
28 lentelė. Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategijų tikslai ir priemonės.....	76

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Valdymo/vystymo evoliucijos etapai .....	20
2 pav. Pagrindiniai strateginio valdymo etapai.....	22
3 pav. Infliacijos prognozės.....	40
4 pav. Organizacinių aspektų SSGG analizė.....	45
5 pav. Žmogiškųjų išteklių aspektų SSGG analizė.....	49
6 pav. Technologinių aspektų SSGG analizė.....	54
7 pav. Rinkodaros aspektų SSGG analizė.....	57
8 pav. Finansinių išteklių SSGG analizė.....	60
9 pav. Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymo strategija.....	65

## Terminų sąrašas

**Strategija** – traktuojama skirtingai kaip: 1) sprendimo priėmimo procesas, valdymo sprendimas; 2) funkcionavimo tikslas ir uždaviniai; 3) veiksmų, veiklos ar priemonių ilgalaikis planas, jo formulavimas ir įgyvendinimas; 4) nepertraukiamas, nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas (mokymosi procesas); 5) laikotarpio ar požiūrio perspektyva, perspektyvinis modelis; 6) aiškiai apibrėžta organizacijos pozicija; 7) organizacijos elgsena, stipri ir atvira etinė organizacija kultūra (organizacijos charakteris, organizacijos veikla, organizacijos skatinimas).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Organizacijos, siekiančios išlikti šiuolaikiškos bei novatoriškos, turi gebėti prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir kurti organizacijos strategiją (Liesonis, 2007). Kaip teigia Valentinavičius (2009), rinkos dalies išlaikymui būtina strategija, kuri įgalintų patenkinti visuomenės poreikius, gauti pelną ir išlikti konkurencinga. Tai reiškia, kad organizacijos ypatingą dėmesį turi skirti planingam programų, projektų plėtojimui, integruoti juos į organizacijos strateginį planą, idant užsitikrinti veiklos ateitį ir įgauti netrumpalaikį konkurencinį pranašumą (Jankūnienė, 1998). Kaip teigia Singh'as (2016), tinkamai parengta organizacijos strategija padeda pasiekti tikslus veiksmingiausiu būdu, nes tai yra sudėtingas ir kintantis procesas, prasidedantis minčių ir sumanymų kūrimu ir pasibaigiantis veiksmingumo vertinimu (Pažėraitė ir Repovienė, 2018). Šio proceso sėkmingam užtikrinimui reikalinga atlikti organizacijos visapusišką analizę, įtraukti organizacijoje dirbančius darbuotojus į strategijos kūrimą, parengti strategijos įgyvendinimo veiksmų planą, numatyti tikslus, nes tai turės įtakos tobulinant ir konsoliduojant teikiamas paslaugas. Tinkamai įgyvendinti strateginiai tikslai gelbsti organizacijai išsiskirti prioritetus, sukonzcentruoti pastangas, skirti pakankamai laiko bei turimus išteklius mažiems“ ir „dideliems“ darbams atlikti (Melnikas ir Smaliukienė, 2007). Planuojant organizacijos strategijos vystymąsi svarbūs visi strateginio valdymo elementai, kurie padeda organizacijai apsisaugoti nuo išorinės aplinkos keliamų grėsmių. Knašo (2001) nuomone, kuriant strategiją būtina išanalizuoti esamą padėtį, o įvertinus pokyčius, ją keisti. Tai reiškia, kad reaguojant į besikeičiančią aplinką, organizacijos veikla bei veiksmų planai turi būti nuolat koreguojami, išsikeliant naujus tikslus ir jų įgyvendinimo būdus, nes kaip teigia autorės Smilga ir Janušonienė (2007), strategija nėra vienkartinė akcija, vykstanti kartą metuose, tai nuolatinis ir nesibaigiantis procesas.

**Temos iširtumas.** Moksliniame kontekste strategijos teorinės įžvalgos ir diskusijos vyksta gan seniai. Užsienio autoriai (Astley ir Fombrum, 1983; Minzberg, 1987; Jonson ir Scholes, 1993; Porter, 1996; Feurer ir Chaharbaghi, 1997; Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel, 1998; Steane, 1999; Beaver, 2000; Soule, 2005; Thompson, Strickland ir Gamble, 2007; Singh, 2016) nagrinėja strategijos sampratą ir jos dedamąsias. Lietuvos mokslininkai (Palubinskas, 1997; Jankūnienė, 1998; Gaižutis, 2000; Zakarevičius, 2003; Jucevičius ir Jucevičienė, 2003; Staponkienė, 2004; Vasiliauskas, 2005, 2015; Melnikas ir Smaliukienė, 2007; Valentinavičius, 2009; Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012; Korsakienė ir Grybaitė, 2012; Pažėraitė ir Repovienė, 2016), nemažą dėmesį skiria strategijos kūrimo procesui ir strategijų tipų identifikavimui. Pastebėtina tai, kad tiek užsienio, tiek Lietuvos moksliniuose darbuose nagrinėjamos verslo strategijos, jų kūrimo metodai ir technikos, tačiau viešojo sektoriaus kontekste tokių tyrimų yra stokojama. Viešojo sektoriaus organizacijoms, kaip ir verslui, būtina gebėti prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos, kas rodo, kad šios organizacijos taip pat neišvengiamai turi imtis strateginių veiksmų, mažinti biurokratinius ir diegti naujus verslo elementus. „Strategijos formavimas ar reguliarus planavimas įmonėms sudaro tvirtą pagrindą kurti efektyvias naujas paslaugas, suteikia pranašumo patenkant į rinką bei leidžia prisidėti prie bendrų įmonės tikslų“ (Švogžlys, 2021, p. 26). Visgi viešojo sektoriaus organizacijose tai yra įvardijama kaip problema, nes šios organizacijos prioretizuoja metinius veiklos planus, o ne ilgalaikės strategijos kūrimą. Be to, metiniai planai, numatyti veiksmai ir priemonės yra retai koreguojami, misija dažnu atveju yra ilgalaikė. Vertinant viešojo sektoriaus situaciją, Pasvalio socialinių paslaugų centras nėra išimtis, nes organizacijoje nėra vystymosi strategijos, menkai atsižvelgiama į pokyčių aplinką, nėra ilgalaikės plėtros ar vystymosi veiklos plano. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe keliami **probleminiai klausimai**: kokie išorinės aplinkos veiksniai daro didžiausią įtaką Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklai?

Kokios yra centro stiprybės ir silpnybės? Kokias strategines alternatyvas galima būti pasiūlyti Pasvalio socialinių paslaugų centrui perspektyvoje?

**Darbo objektas:** Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategija.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti Pasvalio socialinių paslaugų centro išorinę ir vidinę aplinkas ir parengti vystymosi strategiją.

**Darbo uždaviniai:**

1. Pateikti organizacijos vystymosi strategijos teorines išvalgas (organizacijos strategijos sampratą ir organizacijos strategijos kūrimo etapus).
2. Teoriškai pagrįsti organizacijos strategijų tipologiją.
3. Atlikti Pasvalio socialinių paslaugų centro išorinės ir vidinės aplinkų analizę.
4. Parengti Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategiją.

**Duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuotas interviu.

**Duomenų analizės metodai:** statistinių duomenų analizė, kokybinė turinio (content) analizė.

**Teorinis darbo reikšmingumas.** Remiantis mokslinės literatūros analize, susisteminta ir apibrėžta organizacijos strategijos samprata, išanalizuoti ir pagrįsti organizacijos strategijos kūrimo etapai, pagrįsta organizacijų strategijų tipologija.

**Praktinis darbo reikšmingumas.** Pasitelkus PEST metodiką atlikta išorinės aplinkos analizė, kuri sudarė galimybę identifikuoti esminius išorinės aplinkos veiksnius, darančius didžiausią įtaką Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklai. Pasitelkus SSGG analizę identifikuotos nagrinėjamos organizacijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Praktinėje darbo dalyje, remiantis mokslinių šaltinių analize bei gautais kokybinio tyrimo (content) analizės rezultatais, numatytos Pasvalio socialinių paslaugų centro strateginės kryptys ir parengta organizacijos vystymosi strategija. Manytina, kad įgyvendinus siūlomą organizacijos vystymosi strategiją, įstaiga ne tik užtikrins sėkmingą veiklos tęstinumą, bet ir įgys lyderiaujančias pozicijas konkurencinėje rinkoje.

**Darbo struktūra:** santrauka, terminų sąrašas, įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūros sąrašas (137 šaltiniai), 9 paveikslėliai, 28 lentelės, 5 priedai.

**Mokslinėje konferencijoje skaitytas pranešimas:**

GRYBAUSKIENĖ, J., KVEDARAITĖ, N. „Organizacijos strategijų tipai ir praktiniai sprendimai“// Technologijų ir verslo aktualijos - 2022“: studentų mokslinių darbo konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2022 m. lapkričio 25 d. / Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas. ISSN 2538- 8045. 2022.

## **1. Organizacijos vystymo strategijos teorinės įžvalgos**

Strategijos sąvokos ištakos dar nuo senovės graikų laikų, o karinės pramonės laikotarpiu strategijos mokė karo mokyklose, nes ją naudojo kaip kovai su priešininkais. Nepaisant to, kad jau ilgą laiką teoriniame kontekste didesnis dėmesys skiriamas organizacijų strategijai bei egzistuoja pakankamai daug jos taikymo pavyzdžių. Ši sritis vis dar intensyviai tyrinėjama įvairių mokslininkų ir praktikų. Strategija organizacijoms valdyti pradėta taikyti tik XX a. pradžioje. Žodis „strategija“ dažnai vartojamas vadybos moksle, kuris nusako egzistuojančius procesus organizacijoje. Besikeičiančiame pasaulyje ir jame keliamų reikalavimų organizacijos privalo rengti strategijos planus, kuriuose numato savo veiklas, plėtros kryptis, kad teikdamos įvairias paslaugas išsilaikytų rinkoje. Tikėtina sėkmė, jei organizacija neatsižvelgiant į socialinę, politinę ekonominę ar technologijų raidų etapus gebės parengti ir realizuoti tuo laikotarpiu organizacijai priimtina ir geriausią strategiją, nes, kaip teigia Arimavičiūtė (2005, p. 25), „nepasitenkinimas esama padėtimi ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas sudarė prielaidą kurti organizacijos veiklos strategiją“, kad vykdoma veikla būtų sėkminga. Taigi, kad vykdoma veikla būtų sėkminga, reikia gerai pažinti išorinę aplinką, išanalizuoti turimus pranašumus ir pažinti bei įvardyti trūkumus, norint numatyti strategines organizacijos pasikeitimą ar pokyčius. Kaip teigia Chandler'is (Kutkaitytė, Korsakienė, 2019, p. 7), „strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma, ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį, reikiamus resursus tikslui pasiekti“. Svarbiausia yra gebėti tinkamai reaguoti į besikeičiančią ir nuolat kintančią aplinką, suvokti galimą problemą, siekti pokyčių, kad galima būtų priimant strateginius sprendimus pašalinti atsirandančias problemas. Pastebima, kad strategijos svarba kyla norint klestinčią organizaciją matyti ateityje, nes, pasak Kaziliūno (2014), kiekvieno organizacijoje veikiančio padalinio veiksmas turi būti susijęs su strategijos planu. Taigi galima teigti, kad įvairūs autoriai ir jų pateikiamos teorinės įžvalgos įvardija, kad strategija kaip vadybos mokslas yra svarbus siekiant strateginio planavimo, kuris dažniausiai apibūdinamas kaip visuma, į kurią įeina pagrindiniai elementai: tikslai, planai, priemonės, veiksmai, pozicija, išteklių bei vizija ir misija, tačiau nemažiau svarbu ir kasdienis kiekvieno darbuotojo darbas (Smilga ir Janušonienė, 2007), kuris yra labai svarbus, vertę kuriantis, įgyvendinant organizacijos strategiją. Autorės Pažėraitė ir Repovienė (2016) teigia, kad strategijos kūrimas ir įgyvendinimas tai kintantis, sunkus ar komplikotu procesas, tačiau, pasak Singh'o (2016), tai veiksminga priemonė pasiekti tikslus.

Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, kad nėra svarbu, koku strategijos apibrėžimu vadovaujamesi, tačiau yra aišku, kad strategija – tai formuojama organizacijos ateitis numatant tikslingus ir sąmoningus veiksmus bei parengiant valdymo ir įgyvendinimo planus, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus. Taip pat analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad autoriai pabrėžia kultūros ir vertybių svarbą, tačiau psichologinė įtaka rengiant strategiją nenagrinėta.

### **1.1. Strategijos sampratos analizė**

Kaip anksčiau, taip ir dabar strategijos sampratos analizė mokslininkų plačiai analizuojama, o ypač dabartiniame visuomeninės, socialinės, politinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos sąlygomis. Mokslinėje literatūroje strategijos samprata plačiai nagrinėjama. Taip pat mokslininkai pateikia daug apibrėžimų ir strategijos taikymo būdų, kad organizacijos galėtų pasinaudoti, nes „gerai parengta strategija garantuoja organizacijai sėkmę“ (Jankūnienė, 1998, p. 32).

Autorius Mintzberg'as (1998) strategiją siūlo apibrėžti kelių aspektų junginiu, kuris nedažnai suvokiamas kaip vienas, tai strategija kaip planas, kaip gudrybė, kaip veiklos modelis, kaip pozicija, kaip perspektyva. Remiantis Hofcr'u ir Schendcl'iu (2001, p. 538), kurie strategiją apibrėžia „kaip taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai įvertinant pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę ir planus, kaip naudoti turimus išteklius“, galima teigti, kad organizaciją vienija bendri tikslai pasinaudojant esamais organizacijoje ištekliais. Remiantis Zakarevičiaus (2003, p. 9) požiūriu, galima teigti, kad „pagrindiniai strategijos elementai: organizacijos vizija ir misija, strateginiai tikslai, jų įgyvendinimo priemonės ir būdai“ bei realizavimui reikalingi ištekliai yra organizacijos gyvavimo ateityje perspektyvinis modelis, kuris organizacijai leis planuoti bei numatyti ateities planus. Tuo tarpu Vasiliauskas (2015, p. 382) praplečia strategijos sąvoką teigdamas, kad „strategija – sprendimų visuma, kurioje numatomi tikslai, veiksmai bei priemonės“ numatytai strategijai įgyvendinti. Šiam autoriui pritaria Porter'is (1996) teigdamas, kad per strategiją suvokiama, kaip veikia visi organizacijos elementai, kurie yra neatsiejami įgyvendinant parengtą strategiją. Nemažiau svarbu kuriant strategiją ir organizacijos kultūra bei vertybės, kurios yra autentiškos ir aktualios tik tai organizacijai, nes remiantis autorių David'o ir Selznick'o (1957), Astley ir Fombrum'o (1983), Steane (1999), Monkevičienės ir Liugailaitės - Radzivickienės (2009) ir kt. požiūriu galima teigti, kad tai bendruomeniškumo ir pasitikėjimo pagrindas įgyvendinant strategiją. Pastebima, kad mokslinėje literatūroje strategijos samprata aiškinama nevienareikšmiškai. Sutinkama ir tokių nuomonių, kad organizacijos ir jos aplinkos potencinė jėga kurią savo individualią strategiją, nes, pasak Melniko ir Smaliukienės (2007, p. 38), „kiekviena organizacija turi savo aplinką ir su ja palaiko ryšį“. Organizacijai strategija būtina, nes tik tokiu būdu bus galima siekti ilgalaikių tikslų užtikrinant organizacijos nuoseklų augimą ir veiklos efektyvumą. Šių autorių nuomone, „strategija nustato kryptį – aiškia judėjimo trajektoriją iš taško A į tašką B“ (2007, p. 27). Taip pat autoriai teigia, kad organizacijos, turinčios strategiją, gali dėti pastangas ieškant svarbiausių veiklų, planuojant laiką „mažiems“ ir „dideliems“ darbams atlikti“ (2007). Kitiems strategijos sąvoką nagrinėjantiems autoriams ji asocijuojasi su nuolatiniu kitimu, nes organizacijų veiklai įtakos turi aplinkos elementai, todėl nepakanka sukurti strateginį planą, „jį reikia nuolat tobulinti, koreguoti iš aplinkos gaunama informacija“ (Liesonis, 2007, p. 156). Tuo tarpu Soule (2005) teigia, kad strategija organizacijoje yra svarbi vertybė, nes formuoja ir atskleidžia organizacijoje etinę kultūrą, o Porter'is (1996) pateikia strategiją kaip jungiančią visus organizacijos elementus teigdamas, kad strategija orientuota į krypties tęstinumą. Boar'as (1995) mano, kad strategija – tai vadovų gebėjimas glaudžiai naudoti prognozavimo ir vadovavimo gebėjimus siekiant aukščiausios sėkmės, o Smilga ir Janušonienė (2007) strategiją įvardija kaip kasdienį kiekvieno darbuotojo darbą, kurio indėlis įgyvendinant strategiją organizacijoje yra reikšmingas ir svarbus.

Skirtingi mokslininkų strategijos sampratos aiškinimai atskleidžia, kad strategija yra plati sąvoka, kurios turinį sunku identifikuoti, tačiau atlikus strategijos sampratos analizę ir susisteminius duomenis išskiriami bei pateikiami esminiai mokslininkų požiūriai. Galima pastebėti, kad analizuodami strategijos sąvoką, mokslininkai (Selznick, 1957; Chandler, 1962; Sharplim, 1985; Minzberg, 1987; Boar, 1995; Porter, 1996; Jucevičius, 1998; Soškus, 2002; Vasiliauskas, 2005; Melnikas ir Smaliukienė, 2007; Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012 ir kt.) ją interpretuoja taip: *strategija kaip sprendimo priėmimo procesas, valdymo sprendimas; funkcionavimo tikslas ir uždaviniai; veiksmų, veiklos ar priemonių ilgalaikis planas, jo formulavimas ir įgyvendinimas; nepertraukiamas, nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas (mokymosi procesas); laikotarpio ar požiūrio perspektyva, perspektyvinis modelis; aiškiai apibrėžta organizacijos pozicija; organizacijos elgsena,*



*stipri ir atvira etinė organizacija kultūra (organizacijos charakteris, organizacijos veikla, organizacijos skatinimas) (žr. 1 priedą).*

Pirmajam požiūriui atstovaujantys autoriai (Feurer ir Chaharbaghi, 1997; Beaver, 2000; Hofcr, Schendcl, 2001; Vasiliauskas, 2005; Melnikas ir Smaliukienė, 2007; Gražulis, 2008; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radvickienė, 2009; Joyce, 2015) *strategiją apibūdina kaip sprendimo priėmimo procesą, valdymo sprendimą (žr. 1 priedą).*

Feurer'is ir Chaharbaghi'is (1997) strategiją apibrėžia kaip pagrįstą ir priimtina organizacijai procesą. Tuo tarpu Beaver'as (2000) teigia, kad strategija organizacijai yra iššūkis, reikalaujantis valdymo disciplinos, nes strategija siejama su nežinomybe, kuri turi numatyti ir planuoti ateitį. Hofcr, Schendcl'iu (2001, p. 413) šią sąvoką praplečia teigdami, kad „tai taisyklių visuma, pagal kurias priimami valdymo sprendimai“, nes tik išanalizavus ir įvertinus, kaip bus panaudojami turimi organizacijoje išteklių, bus galima įgyvendinti numatytus veiklos tikslus bei planus. Anot mokslininkų Monkevičienės ir Liugailaitės-Radvickienės (2009), kurios teigia, kad sprendimų priėmimas yra vienas iš svarbiausių dalykų apibrėžiant strategijos sąvoką. Gražulis (2008) pabrėžia, kad strategija „formuoja sprendimų priėmimo kontekstą“, nes taip numatytus sprendimus galima priskirti prie strateginių sprendimų. Autoriai Melnikas ir Smaliukienė (2007) strategiją apibūdina kaip „kompleksinę valdymo sprendimų visumą“, kuri numatyta probleminei situacijai spręsti, padedant įveikti naujus iššūkius, patiriamus iš aplinkos ar kitų nenumatytų patirtų trukdžių, kurie padės prognozuoti ateities pokyčius organizacijoje, tai tarsi perėjimas į naują kokybišką būseną. Autorių nuomone, tai galimybė išvengti problemų esamu metu. Verta paminėti, kad, Vasiliausko (2005) požiūriu, strategija kaip „sprendimų priėmimo procesų visuma“ siejama su organizacijos būsimais tikslais ir veiksmais, kurie gali būti ilgalaikiai ir trumpalaikiai, taip pat būtina sudaryti įgyvendinimo priemonių planą tikslams pasiekti. Pažėraitė ir Repovienė (2016) pabrėžia, kad „strategija yra kompleksinis procesas“.

Kita mokslininkų grupė (Sharplim, 1985; Mintzberg, 1994; Porter, 1996; Palubinskas, 1997; Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel, 1998; Jankūnienė, 1998; Gaižutis, 2000; Stoškus, 2002; Thompson, Strickland, Gamble, 2007; Liesonis, 2007; Melnikas ir Smaliukienė, 2007; Gražulis, 2008; Valentinavičius, 2009; Singh, 2018) *strategijos sąvoką apibrėžia kaip veiksmų, veiklos ar priemonių ilgalaikį planą, jo formulavimą ir įgyvendinimą (žr. 1 priedą).*

Remiantis Sharplim'u (1985), galima teigti, kad „strategija – tai planų formulavimas ir įgyvendinimas, kurie neišvengiamai ir gyvybiškai svarbūs organizacijai“, nes organizacija, neturinti strategiškai suformuluotų planų ir įgyvendinimo gali nepavykti išlikti konkurencingai organizacijai, tuo tarpu Mintzberg'as (1994) kaip planą, kuris sudaromas prieš veiklos pradžią ir kaip gudrybę, stengiantis aplenkti konkurentus. Verta paminėti, kad Porter'is (1996) strategijos planą įvardija kaip žaidimą su konkurentais, o Mintzerg'as su kolegomis Ahlstrand'u ir Lampel'iu (1998) papildo šį požiūrį tendencija, pagal kurią veikiama numatant ateities tolesnius veiksmus, kad organizacija judėtų į priekį pašalindama kliūtis numatant vietą organizacijai. Jankūnienė (1998) pritaria šiems autoriams teigdama, kad organizacijai sėkmė garantuota, jei tik bus kokybiškai parengtas planas. Taip pat pritaria ir Stoškus (2002), kuris sako, kad planas įvertina vidinę komunikacijos aplinką, šią sąvoką praplečia Gaižutis (2000) teigdamas, kad tai pagrindas, kurioje „atsispindi misija, uždaviniai, planai ir veikla“. Kaip teigia Singh'as (2016), veiksmingiausias būdas pasiekti strateginius tikslus yra gerai parengtas strategijos planas.

Dar vienas mokslininkų (Mintzberg, 1987; Johnson, Scholes, 1993; Mintzberg, 1994; Porter, 1996; Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel, 1998; Zakarevičius, 2003) požiūris *strategiją apibūdina kaip laikotarpio ar požiūrio perspektyvą, perspektyvinį modelį* (žr. 1 priedą).

Mintzberg'as (1987) teigia, kad strategija – tai požiūrio perspektyva, nes labai svarbu, kas mus supa ar esame bendraminčiai, siekiantys kartu įgyvendinti numatytus tikslus, o Johnson'as, Scholes (1993) teigia, kad strategija yra laikotarpio perspektyva, kuri numatoma artėjančiam laikui įgyvendinti. Kiek vėliau Mintzberg'as (1994) įvardija perspektyvą kaip vieną iš penkių sąvokų, nusakančių strategiją, tai kaip perspektyvą, nes labai svarbu vadovo suvokimas dėl darbuotojų pasirengimo pokyčiams ir ką konkrečiai norėtų vadovas keisti. Tuo tarpu šis autorius su kolegomis Mintzberg'as, Ahlstrand'as ir Lampel'is (1998) teigia, kad strategijai perspektyva yra pagrindinis kelias, o Zakarevičius (2003) įvardija kaip perspektyvinį modelį, nes tai būsima ir gyvuojanti organizacija. Todėl galima teigti, kad Mintzberg'as (1994) pateikdamas strategijos apibrėžimo procesą turi omenyje, kad nė vienas aspektas vienas nebus veiksmingas, nes turi būti jų junginys.

Autoriai (Mintzberg, 1994; Porter, 1996; Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel, 1998) savo darbuose pateikia kiek kitoki požiūrį į strategiją, ją apibūdinami taip: *strategija – tai aiškiai apibrėžta organizacijos pozicija*. Mintzberg (1994) ir Porter (1996) papildė strategijos sampratą pateikdamas, kad strategija kaip pozicija, išsiaiškinus, kas mes esame ir kokioje rinkos vietoje esame konkurentų atžvilgiu, kiek vėliau jis su kolegomis Ahlstrand ir Lampel (1998) pateikia, kad pozicija įvardijama kaip įsivaizduojama vieta organizacijai.

Analizuojamos sampratos pradininko Chandler'is (1962) teigimu, strategijos pagrindas yra tinkamai suformuluoti pagrindiniai organizacijos ilgalaikiai *tiksłai ir uždaviniai*, kuriems reikalinga parinkti tinkamus veiksmus bei numatyti turimų išteklių paskirstymą. Šiai nuomonei pritaria Časas (2000) papildydamas, kad reikia nustatyti visus įmanomus ir galimus būdus tikslams pasiekti. Liesionis (2007) teigia, kad reikia apibrėžti laikotarpį, per kurį bus įgyvendinami tikslai, o Valentinavičius (2009) siūlo numatyti geriausius būdus, kaip pasiekti šiuos tikslus. Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) taip pat teigia, kad padeda pasiekti tikslus ir uždavinius, kai yra ateities matymas ir išplėsti veiksmai. Tuo tarpu Melnikas ir Smaliukienė (2007) pabrėžia, kad tų pačių tikslų reikia siekti ilgą laiką. Vasiliauskas (2015) šį požiūrį papildė, kad strategija siejama su organizacija, turinčia savo *funkcionavimo tikslus* (žr. 1 priedą).

Kiek kitokio požiūrio laikosi mokslininkai (Jucevičiaus, 1998; Andriekienė ir Targamadžė, 2002; Smilga ir Janušonienė, 2007; Gražulis, 2008; Pažėraitė ir Repovienė, 2016) teigdami kad *strategija – tai nepertraukiamas, nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas (mokymosi procesas)*. Analizuojant Jucevičiaus pateiktą sampratą daroma išvada, kad reikalinga visumos harmonija, kurią papildė kiti autoriai Andriekienė ir Targamadžė (2002), jų požiūris labai svarbu dirbančių žmonių organizacijoje bei pačios organizacijos požiūris į besikeičiantį pasaulį ir aplinką, nes, kaip teigia Pažėraitė ir Repovienė (2016), strategijos veiksmingumas vertinamas, siejant kintantį, sunkų ir ar komplikotą išorinį pasaulį, o tai, pasak šių autorių, „sudėtingas ir dinamiškas procesas“.

Remiantis autorių (David ir Selznick, 1957; Ansoff, 1965; Astley ir Fombrum, 1983; Steane, 1999; Andriekienė ir Targamadžė, 2002; Soule, 2005; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, 2009) darbais, dar vienas požiūris į strategijos sampratą atskleidžia, kad *strategija yra organizacijos elgsena, stipri ir atvira etinė organizacijos kultūra (organizacijos charakteris, organizacijos veikla, organizacijų skatinimas)* (žr. 1 priedą).

Autoriai David'as ir Selznick'as (1957) teigia, kad strategija – tai organizacijos charakteris, kuris sutelkia žmones, žinančius, kas jie ir dėl ko taip elgiasi, o Andriekienė ir Targamadžė (2002) papildo nagrinėjamą sampratą, kad tai galimybė optimizuoti organizacijos elgseną. Ansoff'as (1965) nuomone, jungianti visą organizacijos veiklą, kuri veikia vadovaujantis priimtinomis pozicijomis, o Astley ir Fombrum'as (1983) kaip bendradarbiavimo tarp organizacijų skatinimą, nesvarbu net jei tai konkuruojančios organizacijos. Tuo tarpu Steane (1999) teigia, kad organizacijos išskirtinės vertybės, kurios atpažįstamos ir išskiria organizaciją iš kitų, o Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė (2009) apibūdina kaip stiprią ir atvirą organizacijos kultūrą, kuri yra savita. Pastarajai nuomonei pritaria ir Steane (1999), o Soule (2005) mano, kad tai organizacijos etinė kultūra, kurio nuomonė kaip ir daugumos šio požiūrio autorių išskiria ir pabrėžia organizacijos vertybių svarbą, nes vertybės yra labai svarbios ir kiekvienai organizacijai, jos kuriamos bei puoselėjamos savos, kurios be galo reikšmingos ir prasmingos kiekvienai organizacijai ir darbuotojams.

*Apibendrinant analizuotus strategijos požiūrius galima teigti, kad lietuvių ir užsienio mokslininkai strategiją įvardija skirtingais požiūriais, tačiau susisteminius skirtingus mokslininkų požiūrius galima teigti, kad strategijos apibrėžimas negali būti vienareikšmis, nes tai tarpusavyje susiję veiksniai, kurie padeda sėkmingai įgyvendinti strategiją.*

## **1.2. Organizacijos strategijos kūrimo / vystymo etapų teorinis pagrindimas**

Organizacijos strategijos kūrimas kaip praktinė veikla didelėse verslo kompanijose paplito XX a. septintajame dešimtmetyje (Raipa, Staponkienė, 2007) ir tik aštuntojo dešimtmečio pabaigoje pradėta taikyti viešajame sektoriuje. Tuo metu išryškėjo požiūris, kad siekiant geresnių rezultatų būtina kurti strategiją, planuoti veiklą, paskirstyti turimus išteklius, taip pat numatyti atsakingus asmenis už strategijos įgyvendinimo kūrimą, kontrolę ir vertinimą.

Mokslininkas Vasiliauskas (2006) strategijos kūrimą apibrėžia kaip valdymo stadiją, kuri parengia strateginių sprendimų alternatyvas ir parenka strateginius sprendimus. Šiai nuomonei pritaria ir kiti mokslininkai (Aldag, Stearns, 1987; Chlivickas, 2001; Vasiliauskas, 2002; Jančiauskas, Arimavičiūtė, 2005; Melnikas ir Smaliukienė, 2007; Clivickas, 2007; Raipa, Staponkienė, 2007, Smilga ir Janušonienė, 2009), nagrinėjantys strategiją kaip valdymo stadiją.

Tuo tarpu kituose šaltiniuose autoriai (Brysin, 1995; Raipa, 1999; Raipa, 2001; Vasiliauskas 2002) teigia, kad strategijos kūrimo procese svarbus yra strateginis planavimas. Autoriai Astrauskas ir Česonis (2008) praplečia sampratą papildydami, kad „organizavimas, vadovavimas ir kontrolė yra reikšmingi strateginiam planavimui“. Verta paminėti, kad Daft'as (2004) teigia, jog skiriant pakankamus išteklius strategijai kurti, įgyvendinti ir vystyti būtina apibrėžti rinką, kurioje numato dalyvauti.

Kiti autoriai (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012) išskiria, kad strategijai kurti būtinas konkurencinis pranašumas, nes laimėjimų ar gerų rezultatų vadovaujantis nuojauta nepakanka, nes sukurti ir išlaikyti pranašumą reikia „formalaus požiūrio“ į strategijos kūrimą ir jos įgyvendinimą.

Pasak autorių Smilgos ir Laurinavičiaus (2015), strategijos kūrimas pirmiausia prasideda nuo organizacijos valdymo klaidų nustatymo ir jų analizavimo, nes tai gali stabdyti organizacijos vystymąsi.

Tuo tarpu Hitt'as , Ireland'as bei Hoskisson'as (2016, p.4), pateikia kitokį požiūrį teigdami, kad strateginis valdymas – „tai integruotas ir koordinuotas susitarimų ir veiksmų rinkinys“, nes išnaudojus turimas kompetencijas galima būti konkurencingais.

Pastebėtina, kad viešojo sektoriaus institucijos, suprasdamos strategijos naudą, dažnai vadovaujasi verslo strategijos kūrimo metodikomis.

Gilinantį į organizacijos strategijos kūrimą, pastebimas evoliucinis šio proceso keitimasis. Autorius Greenley (1989) pateikia keturis strategijos valdymo ar vystymo evoliucijos etapus, kurie kito skirtingais laikmečiais, sąlygotais tam tikrų išorinės aplinkos pokyčių (žr. 1 pav.)

1900 – 1950 m. Biudžeto sudarymas. Atsirado strateginio valdymo pradmenys, buvo vykdoma kontrolė ir siekiama, panaudojant vienerių metų biudžeto sudarymo planą.

1950 – 1960 m. Ilgalaikis planavimas. Strateginio valdymo funkcija formaliai atsirado didžiosiose kompanijose, kuriose buvo rengiamas kelerių metų planas, išanalizavus praeities vykdomos veiklos sėkmes ir nesėkmes.

1960 – 1970 m. Strateginis planavimas. Kitoks požiūris į prognozavimo svarbą, kuriame išskiriamas metinis planavimas, nes manyta, kad, išanalizavus aplinką, galima būtų plėsti galimybes ar veiklos pobūdį siekiant būti pranašesniais.

1970 m. pab. Strateginis valdymas. Išplėtota sąvokų ir metodų sistema. Nuolat analizuojama vidinė ir išorinė situacija, keičiamas ir papildomas parengtas planas, ieškoma galimybių iškeltiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti.



**1 pav.** Valdymo ar vystymo evoliucijos etapai (sudarytas autorės, remiantis Greenley, 1992)

1 paveiksle matyti, kaip strateginį planavimą keitė strateginis valdymas, nes manoma, kad strateginis valdymas nepritarė apribojimais ar neigiamais pokyčiais organizacijoje, todėl strateginiai planai gali tapti nereikšmingi, „kadangi aplinka gali radikaliai pasikeisti ne po metų ar penkmečio, o jau rytoj ar net po valandos“ (Kanišauskas, 2002, p. 56).

Tai reiškia, kad esminių organizacijai svarbių pasikeitimų valdymas turi būti orientuotas ne į viduje vykstančius pokyčius, kurie turės įtakos organizacijos gyvavimui. Hunger'is , Wheelen'as (2003) teigia, kad strateginis valdymas „yra pirminė vertė“, kuris darys įtaką organizacijos sėkmei nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

Taigi apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad tik strategiškai mąstanti visa organizacijos bendruomenė gali lemti sėkmingą strateginį valdymą, kurį nagrinėjo skirtingi mokslininkai (Ansof, 1965; Andrews, 1965; Schendel, 1978; Mintzberg, 1995; Jucevičius, 1998; Chlivickas, 2001; Vasiliauskas, 2002; Staponkienė, 2004; Arimavičiūtė, 2005; Chlivickas, 2007; Raipa, ir Steponkienė, 2007; Karami, 2007; Enz, 2010 ir kt.).

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių strategijos kūrimo etapų. Pavyzdžiui, remiantis strateginio valdymo sąvokos pradininkais Hofer'is ir Schendel'is (1978), pagrindiniai keturi strateginio valdymo etapai yra šie: tikslo nustatymas; strategijos formulavimas; strategijos įgyvendinimas; vykdomos strategijos kontrolė.

Autoriai Ron'as , Aime (1998) teigia, kad yra trys strateginio valdymo stadijos: strateginė analizė; strategijos kūrimas; strategijos įgyvendinimas. Autoriai teigia, kad „jos tarpusavyje susijusios tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais“ (p. 240).

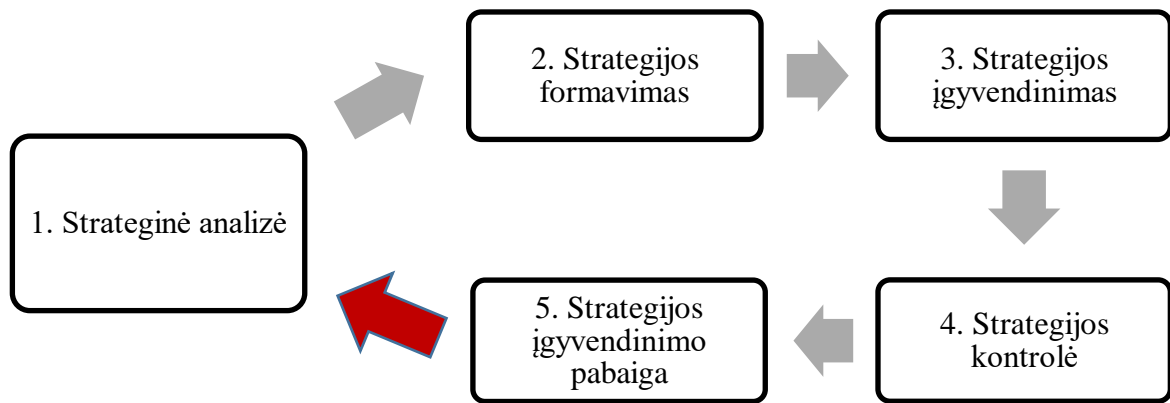
Kiti autoriai (Anthony, Herzlinger, 1980; Jucevičius, 1998; Puškorius, 2001; Raipa, 2001; Vasiliauskas, 2002), nagrinėjantys strategijos kūrimo etapus, teigia, kad strategijos kūrimą sudaro tokie penki etapai: vizijos ir misijos formulavimas; strategijos formulavimas ar kūrimas, kuris susideda iš vizijos ir misijos, išorinių ir vidinių aplinkos nustatymų, pvz. naudojant SSGG analizės metodiką bei alternatyvių strategijų kūrimą; tikslų nustatymo; strategijos įgyvendinimu, strategijos įvertinimui ir kontrolei.

Remiantis Grundy (2000), strateginis valdymas – tai pagrindinė organizacijos veikla; vidinių veiklos sąlygų ir išteklių analizė; išorinės aplinkos analizė; galimybių ir grėsmių nustatymas; strateginių sprendimų priėmimas; vizija, misija ir tikslai, tai organizacijos tikslinė orientacija, kuri yra pagrindas kuriant organizacijos strategiją; strategijos įgyvendinimas (Valentinavičius, 2009, p. 133).

Autoriai Hunger'is ir Wheelen'as (2003), Staponkienė (2004) išskiria šiuos strateginio valdymo etapus, tik Hunger'is ir Wheelen'as (2003) papildė vienu etapu – strategijos vertinimas ir kontrolė: aplinkos analizė, kurios metu analizuojama išorinė ir vidinė aplinka bei organizacijos grėsmės ir galimybės; strategijos kūrimas, kai nustatomi organizacijos tikslai ir jų įgyvendinimo terminai; strategijos įgyvendinimas, kai numatomi konkretūs vykdytojai, paskirstomi resursai bei numatomas biudžetas; strategijos vertinimas ir kontrolė, sistemingas rezultatų vertinimas tiek sėkmės, tiek nesėkmės atveju.

Kiek vėliau autoriai Arimavičiūtė (2005) ir Karami (2007) taip pat išskiria keturis strateginio valdymo etapus: aplinkos analizė; strategijos kūrimas; strategijos įgyvendinimas, strategijos kontrolė.

Susisteminus mokslinę literatūrą (Hofer ir Schendel, 1978; Anthony, Herzlinger, 1980; Jucevičius, 1998; Ron, Aime, 1998; Grundy, 2000; Puškorius, 2001; Raipa, 2001; Vasiliauskas, 2002; Hunger ir Wheelen, 2003; Staponkienė, 2004; Arimavičiūtė, 2005; Karami, 2007) galima teigti, kad organizacijose kuriant strategijas pasitelkiami keturi pagrindiniai etapai: strategijos analizė, strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas, strategijos kontrolė (žr. 2 pav.).



2 pav. Strategijos kūrimo etapai (sudaryta autorės)

Toliau darbe detaliau nagrinėjamas kiekvienas strategijos kūrimo etapas.

**Strategijos analizė.** „Mikroaplinka – tai visuma išorinių jėgų, veikiančių įmonės sprendimus, kurioms įmonė gali daryti tam tikrą įtaką“ (Pranulis, Pajuodis, Virvilaitė 2008, p. 603). Išorės aplinkos analizė, tai vienas iš įrankių, leidžiančių nustatyti aplinkos įtaką vykdomai veiklai. Pasak Matkevičienės (2007) įvertinus išorės aplinkos veiksnius, stebima kas įtakoja organizacijos veiklą, nes tik taip galima išlikti konkurencinga organizacija. Organizacijos turi tirti savo mikroaplinką, kad galėtų planuoti, numatyti ir įgyvendinti valdymo sprendimus.

„Makroaplinka – tai visuma išorinių jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos“ (Pranulis, Pajuodis, Virvilaitė 2008, p. 604). Pasak Vasiliausko (2002, p. 60), „tai veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus“. Autoriai Kotler'is ir Keller'is (2007), makroaplinkai priskiria šešias jėgas: demografinę, ekonominę, socialinę - kultūrinę, gamtos, technologijų, politinę ir teisinę aplinkas, kurias būtina stebėti bei analizuoti, reaguojant į naujas organizacijos galimybes ir grėsmes. Černevičiūtės ir Strazdo nuomone, „makroaplinka yra išorinė, už organizacijos ribų esanti aplinka – tai gali būti rinka, vyriausybės politika, mokslinė ir technologinė plėtra, platesnė politinė ir socialinė sistema, kuri gali lemti organizacijos darbą“ (2014, p. 117), todėl būtina atlikti, dažniausiai naudojamą, PEST analizę. Anot Ožalienės ir Šaparnienės (2008), atliekant PEST analizę siekiama nustatyti, kas organizacijoje daro ar gali daryti įtaką, o Porter'io penkių jėgų modelis padeda išanalizuoti ir nustatyti: naujų konkurentų galią, esamų konkurentų galią, klientų derėjimosi galią, pakaitalų grėsmę, tiekėjų derėjimosi galią. Porter'io penkių jėgų modelis taip pat tinka organizacijai įvertinti norimos veiklos priežastis, kad galėtų apsaugoti ir atrasti būdų kaip paveikti galimas grėsmes bei konkurencingą aplinką.

Taigi galima teigti, kad įvertinti makroaplinkos išorės aplinkos veiksnius organizacijose plačiausiai naudojama PEST (P – political - legal; E – economical; S – socio - cultural; T – technological) analizė, kuri apima keturis pagrindinius elementus, kurie daro įtaką organizacijos veiksmams: *politinė-teisinė aplinka; ekonominė aplinka; socialinė- kultūrinė aplinka; technologinė aplinka.*

*Politinė – teisinė aplinka.* Palubinsko (1997, p. 93) teigimu, ši aplinka „pagrindžia teisinius pagrindus, nubrėžia jos veiklos reguliavimo ribas“. Pasak Kvainauskaitės ir Snieškaus (2003), politinė ir teisinė aplinka, tai vienas iš makroaplinkos elementų, kurį sudaro politinių visuomenės

struktūrų veiklos ir teisės aktai. Politinė – teisinė aplinka, tai vienas iš didžiausių įtaką turinčių elementų, nes valstybiniu lygmeniu priimti sprendimai, dažna politikų kaita ir jų ilgalaikio tęstinumo neturintys sprendimai (pavyzdžiui: nacionaliniai ir savivaldybių teisės aktai, mokesčių sistema, priimami politiniai ar veiklos reguliavimo nauji įstatymai ir pan.) bei finansinė krizė daro didelę įtaką organizacijai.

*Ekonominė aplinka.* Pasak Matkevičienės (2007), būtina iširti aplinką, visuomenės poreikius ir paklausą, kad organizacija galėtų ne tik išgyventi bet ir gauti pelno. Šis elementas labai platus, kurį apima bendrosios ekonomikos sąlygos ir daro didelę įtaką organizacijai (pavyzdžiui: nedarbo lygis, bendrasis vidaus produktas tenkantis viena gyventojui, valstybės skola, vidutinis darbo užmokestis, investicijos, migracija, emigracija ir pan.). Šalies ekonomika įtakoja ar visuomenė bus moki ir pajėgi mokėti organizacijai už prekę ar teikiamą paslaugą, o tai reiškia, kad organizacija turi domėtis vykdomais ekonominiais projektais, sprendimais ar prognozėmis, dar iki tol, kol juos paveiks tiesiogiai (Palubinskas, 2000). Nuolatiniai aplinkos pokyčiai verslo plėtrai, reikalauja organizacijų suvokti ekonomikos vystymąsi, nes tik sutelkta į visumą sistema gali veikti kintančioje aplinkoje (Kučinskienė, Jatuliavičienė, 2012). Kaip teigia Sinkienė (2008, p. 74), „ekonominių išorinės aplinkos veiksnių analizė padeda suprasti makroekonominius šalies ar platesnio regiono rodiklius, išorinės ekonomikos augimo tendencijas, fiskalinę ir pinigų politiką bei galimus pokyčius artimoje ateityje“.

*Socialinė – kultūrinė aplinka.* Šis elementas atspindi demografinę šalies situaciją, visuomenės vertybes, kultūrinius aspektus, kurie nuolat kinta. Pasak Poželaitės ir Jonuškienės (2009), nagrinėjant socialinę aplinką galima analizuoti tokius aspektus: gyventojų skaičių, gyventojų amžių, migraciją, išsilavinimą, kvalifikaciją, gyventojų požiūrių kaitą, darbo pasiūlos įvairovę, lygybę darbe ir pan. Šis elementas netiesiogiai, bet labai įtakoja organizacijos veiksmus dėl visuomenės vartojimo pokyčių (pavyzdžiui: pajamų augimas, darbas, laisvalaikis, kultūra ir pan.). Pasak Sinkienės (2008, p. 73), tai „apima demografinius pokyčius šalyje, regione ar net pasaulyje, visuomenėje vyraujančius šeimos ir bendruomenės santykius, situaciją lygių galimybių ir diskriminacijos srityje, visuomenės gyvenimo būdo ypatumus ir jų pokyčius, sveikatos ir švietimo, darbo ir pajamų, kriminogeninės situacijos aspektus“.

*Technologinė aplinka.* Sparčiai vykstantys technologiniai sprendimai yra organizacijai svarbūs, nes mokslo pažanga ir naujos galimybės (pavyzdžiui: inovacijos, valstybės technologijų politika, žinios, komunikacijos technologijos ir pan.), kurias būtina analizuoti, gali organizaciją padaryti konkurencingą. Galima tikėtis norimų strateginių pokyčių organizacijoje, kai tik bus tinkamai šis elementas įvertintas, todėl technologinei aplinkai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes XXI a. - žinių ir technologijų amžius. Technologijų sritis yra sparčiausiai besivystanti, bet tuo pačiu organizacijai suteikianti daugiau galimybių, skatinanti naujoves kuriant ir plėtojant prekes ar paslaugas, taip pat lengvinanti našta bei organizuojant darbus ir veiklas. Baliūno ir Ulbinaitės (2015, p. 10) teigimu, „technologiniai bei struktūriniai rinkų pokyčiai tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai generuoja verslo organizacijų vadybos sprendimus ir jų įgyvendinimą“. Pasak Kučinskienės ir Broniukaičio (2017, p. 56), „kiekvienas strateginis organizacijos sprendimas, susijęs su technologijomis, yra veikiamas tam tikrų intelektinių išteklių bei efektyvaus kompetencijų ir gebėjimų panaudojimo, kad būtų galima siekti strateginių tikslų“. Bontis (2000, p. 434) išskiria organizacijoje dirbančių žmonių „žinių svarbą“, kurių pritaikymas ir tarpusavyje dalinimasis organizacijai yra vertė.

*Mikroaplinka* – tai išorinės jėgos, kurios tie tiesiogiai tiek netiesiogiai gali daryti įtaką arba veikia organizacijos sprendimams. Svarbu identifikuoti suinteresuotas tiesioginio (grupės asmenų darančių poveikį pavyzdžiui: vartotojai, tiekėjai, profesinės sąjungos, investuotojai ir pan.) ir netiesioginio (pavyzdžiui: aplinkos, politiniai, ekonominiai veiksniai ir pan.) poveikio elementus. „Analizės tikslas - atsakyti į klausimą - kokia iš tikrųjų yra organizacijos veikla ir sąlygos šiai veiklai“ (Valentinavičius, 2009, p. 132).

*Vidinei aplinkai analizuoti*, reikia nustatyti galimus veiksmus, išskiriant organizacijos specifiškumą, kompetencijas ir pajėgumus. Turi būti įvertintos organizacijos sisteminės galimybės, nes kiekviena organizacija turi savitus ir unikalius pajėgumus bei kompetencijas, kurie gali būti panaudojami kaip strateginiam pranašumui įgyvendinti. Pasak Ingman (1992), būtina atsakyti į klausimus: kuriame segmente organizacijai geriausiai sekasi? Kokie turimi ar galimi pajėgumai? Kuo ji išsiskiria iš konkurentų? Kokia jos specializacija? tik tada bus nustatoma, kurios veiklos sritys funkcionuoja efektyviai ir kurias reikia tobulinti. Pasak Rainio ir Peleckio (2019, p. 4), „yra įvertinamas pačios įmonės pajėgumas“.

Vidaus analizei naudojama vertės grandinės analizė metodas, kurios tikslas nustatyti veiklas suteikiančias išskirtinumą organizacijai. Šio metodo pagalba išskiriamos svarbiausios organizacijos funkcijos, suskirstant į pagrindines, kurios kurią organizacijos produktą ar paslaugas, o kitos likusios padeda padidinti pagrindinių produktų ar paslaugų efektyvumą. Dar vienas metodas organizacijos veiklos analizei atlikti, tai Bostono matrica. Ji padeda analizuoti organizacijos turimus produktus ar teikiamas paslaugas. Šio veiksmingo metodo pagalba organizacija sudaro subalansuotą produktų ar paslaugų portfelį. Bostono matricos konkurencingumo rinkoje vertinami ir analizuojami: produkto ar paslaugos teikimo rinkoje augimo tempai (didelė ar maža), reliatyvioji rinkos dalis (didelė ar maža). Pasak Valentinavičiaus (2009, p. 132), organizacijai šis metodas „padės apsispręsti kaip paskirstyti išteklius organizacijos padaliniais ar gamybos linijoms“. Organizacijos, siekdamos išlaikyti savo pozicijas ir nepralaimėti konkurencinėje kovoje, turi būti pajėgios numatyti, laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir skatinimą keistis (Diska, Marčinskas, 2013).

Matyti, kad yra keletą metodų vidaus analizei nustatyti, tačiau dažniausiai naudojama SSGG (stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių) nustatymo metodas. Šio metodo pagalba galima, kaip teigia Seilius (1998), „leidžia sistemiskai pažiūrėti į organizaciją“, kurioje apibrėžiamos keturios veiksmų grupės organizacijos *stiprybės ir silpnybės* (vidinė aplinka) bei *grėsmės ir galimybės* (išorinė aplinka). Šis metodas parodo kur yra organizacija dabar ir kur realiai ketina būti ateityje. Žinoma labai svarbu derinti ir išnaudoti organizacijos perspektyvas su galimybėmis iš aplinkos, atsižvelgti į grėsmes bei sutelkti jėgas į silpnąsias savo puses. Pasak Vasiliausko (2001), galima pasirinkti vieną iš minėtų strategijų arba taikyti atskirus strategijų derinius.

Taigi remiantis autorių darbais (Palubinskas, 1997; Vasiliauskas, 2001; Vrontis ir Thrassou, 2006; Babatunde ir Adebisi, 2012 ir kt.), galima teigti, kad atlikus strategijos analizę organizacija turi sujungti ir suderinti tarpusavyje išorės ir vidaus elementų analizės rezultatus. Minėtų autorių nuomone, atlikus SSGG analizę galima pereiti prie kito etapo, t. y. strategijos formulavimo.

**Strategijos formulavimas / kūrimas.** Šiame etape siekiama sukurti detalai ir kruopščiai suformuluotą organizacijos viziją ir misiją, nustačius ir įvertinus organizacijos išorines galimybes ir grėsmes bei vidines silpnybes ir stiprybes atlikus SSGG analizę. Palubinskas (1997), Vasiliauskas (2004) ir kt. teigia, kad konkretūs tikslai, paskirti atsakingi asmenys, parengtas įgyvendinimo planas ir yra



strategijos formulavimas. Šiame etape nustatomi ilgalaikiai organizacijos tikslai bei kuriamos alternatyvios strategijos, pasirenkama norima įgyvendinti strategija. Strategijos įgyvendinimas labai priklauso nuo organizacijos vizijos, misijos ir tikslų (kuris yra išreiškiamas ir matuojamas veiklos rodikliais) suformulavimo, „o tai yra įvairiapusis kompleksinis procesas, skirtas organizacijos valdymui per strategijos pasirinkimą, strateginio plano sukūrimą ir strateginių tikslų realizavimą“ (Peleckis, 2014).

*Vizija* – tai pageidaujama organizacijos ateitis (Dincer, 2007; Senturk, 2012). Vizija gali ir netapti realybe, tačiau ji gali būti peržiūrėta ir pakoreguota, pasiekus konkrečius veiklos rezultatus. „Vizija – tai sąvoka, aprašanti organizacijos veiklos ateities paveikslą, numatanti hipotetinę situaciją, kurioje verslas plėtojamas pačiomis palankiausiomis sąlygomis, atitinkančiomis vadovų viltis ir svajones“ (Andriuščenka, 2006, p. 2). Tuo tarpu Altiok (2011, p. 61) teigia, kad „vizija turi būti realistiška, ji numato kaip ir kokiomis priemonėmis ateityje geidžiama situacija gali būti idealiai pasiekta“. Vizija yra ateities vaizdas, įsivaizduojama ir geidžiama organizacijos ateitis, bet svarbu paminėti, kad tai gali būti neapibrėžto konkretaus laiko.

*Misija* – įpareigoja daryti tam tikrus veiksmus ir sprendimus. „Misija – tai organizacijos veikla esamuoju laiku: kokias ji gamins prekes ar teiks paslaugas, kas yra jos klientai, kokios technologinės ir verslo galimybės“ (Andriuščenka, 2006, p. 3). Misija atspindi organizacijos dabartį pavyzdžiui: formuoja organizacijos įvaizdį visuomenėje, visi organizacijos darbuotojai sutelkti vieningai idėjai, kurios įgyvendinimas skatintų ir būtų pripažinimo bei pasididžiavimo dalyku. Misija paaiškina organizacijos egzistavimo priežastį (Collins ir Porras 1996; Naaranoja, Haapalainen ir Lonka 2007; Ginevičius ir Sūdžius 2007; Asan ir Soyer 2009; Altiok 2011; Candemi ir Zalluhoglu, 2013), taip pat organizacijos teikiamos paslaugos ar gaminamas produktas atskleidžia organizacijos veiklą.

*Ilgalaikiai tikslai* turi būti tinkamai suformuluoti, nes organizacija, kuri skiria pakankamai dėmesio ir laiko jiems suformuluoti gali sėkmingai tikslus įgyvendinti ir realizuoti t. y. atsakyti į pagrindinius klausimus: kokia mūsų dabartinė padėtis? Ko mes siekiame? Kaip mes tai pasieksime? Pasak Ingman (1992, p. 17) organizacijos „tikslai turi būti aiškūs, terminuoti, išmatuojami, pasiekiami ir nusakantys aiškia plėtros kryptį“. Dessler (2001, p. 343) teigimu, organizacijos tikslai būna įvairūs, todėl „juos pirmiausiai lemia žmonių, formuojančių tikslus savybės ir vertybės“.

*Alternatyvios strategijos.* Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007), alternatyvas galima suskirstyti į dvi grupes: tinkamos, kurias organizacija norėtų įgyvendinti ir galimos, kurias organizacija pajėgi įgyvendinti. Pasak minėtų autorių, organizacija turi išsirinkti alternatyvą tą, kuri susijusi su strateginiais ketinimais. Organizacija, įgyvendinat pasirinktą alternatyvią strategiją, užtikrins naują kokybę turėdama pakankamai pajėgumų, išteklių, atsakomybę bei pasiryžimą. Vasiliauskas (2005, p. 58) teigia, kad reikia įvertinti suderinamumą strategijos alternatyvos su valstybės misija ir strateginiais tikslais, kitu atveju reikės „atmesti nagrinėjamą alternatyvą, arba koreguoti misiją ir tikslus“.

**Strategijos įgyvendinimas** yra sunkiausias etapas. Norint įgyvendinti pasirinktą organizacijos strategiją, būtina parengti priemones, suformuotiems tikslams įgyvendinti. Turi susivienyti visi organizacijoje dirbantys darbuotojai, kuriuos būtina motyvuoti siekti įgyvendinti parengtas užduotis suformuotiems organizacijos tikslams įgyvendinti. Kaip teigia autorės Korsakienė ir Grybaitė (2012, p. 152), „tikslai turi būti realūs, pagrįsti, aiškūs ir nuoseklūs, kurie nurodo veiklos kryptį“. Taigi organizacijos darbuotojai, įgyvendinant strategiją, turi vieni su kitais bendrauti ir bendradarbiauti,

siekti teikti kokybiškas paslaugas ar kurti produktą, gebėti rizikuoti, nebijoti pripažinti klaidų. Svarbiausia klaidas identifikuoti ir ieškoti efektyvių sprendimo būdų bei nevengti kūrybiškai įgyvendinti numatytus tikslus ir uždavinius. Taip pat svarbu paminėti, norint įgyvendinti pasirinktą organizacijos strategiją, svarbūs elementai, tai finansiniai ištekliai ir jų paskirstymas.

**Strategijos kontrolė.** Kontrolės pagalba stebima kaip įgyvendinamas sudarytas strateginis planas. Remiantis kontrolės rezultatais, atliekama analizė, esant poreikiui papildomi numatyti tikslai ir uždaviniai t.y. atliekami korekciniai veiksmai. Taip iš naujo bus vėl įjungti minėti ciklo etapai, kurie yra nenutrūkstami dėl glaudžiai susijusių tarpusavio funkcijų. Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007, p. 94), „kontrolė – tai procesas, kurio metu darbuotojų laimėjimai ir procesų pokyčiai yra lyginami, aptariami ir įvertinami“, o Vasiliauskas (2004) teigia, kad atliekant kontrolę yra patikrinami gauti rezultatai ar atitiko veiklos kokybę ar atitiko rezultatai planuotą veiklą. Strategijos kontrolė, tai neatskiriama strateginio plano įgyvendinimo dalis. Tai dalis, kurios metu įvertinama: kas ir kaip organizacijoje pasikeitė? Kokie pokyčiai išorėje? Neigiama kontrolės pusė, tai kai ji atliekama netinkamai, ko pasekoje bus priimami sprendimai, kurie galimai padarys žalos organizacijai. Kadangi strategijos kontrolė nėra galutinis rezultatas, o tai strateginio valdymo proceso sudedamoji dalis, todėl svarbu, gavus nesvarbu teigiamus ar neigiamus rezultatus, keisti priemones ir būdus strategijai įgyvendinti. Taigi organizacija, norinti patirti kiek įmanoma mažiau nuostolių, turi nuolat atlikti ir vykdyti strategijos kontrolę.

**Strategijos įgyvendinimo pabaiga.** Šiame etape aptariami strategijos įgyvendinimo rezultatai. Svarbu organizacijai atkreipti dėmesį ar strategija buvo įgyvendinta pagal numatytą planą, kuriame buvo numatyti uždaviniai ir ar atsakingi asmenys panaudojo numatytus išteklius bei įvykdė paskirtas užduotis proceso rezultatams pasiekti. Svarbu organizacijai analizuoti strategijos įgyvendinimo pabaigoje kilusias sėkmes ir nesėkmes, nes tik taip organizacija gali augti ir siekti naujos strategijos formulavimo.

*Apibendrinus mokslinių šaltinių analizę galima teigti, kad strategijos kūrimas yra ciklas, kuris yra nuolat kintantis, jį įtakoja išoriniai veiksniai, tačiau turimai išnaudojus išteklius organizacijoje galima siekti nustatytų strateginių tikslų. Svarbu atlikti visapusišką analizę, įraukti organizacijoje dirbančius darbuotojus į strategijos kūrimą, parengti strategijos įgyvendinimo veiksmų planą, numatyti tikslus, esant poreikiui atlikti korekcinius veiksmus. Pastebėtina, kad iš sudėtingesnių strategijos kūrimo proceso dalių yra išorinių galimybių ir grėsmių (PEST analizės metodas); vidinės organizacijos aplinkos – silpnųjų ir stiprybių nustatymas (SSGG analizės metodas).*

## 2. Organizacijos strategijų tipologija

Mokslinėje strateginio valdymo literatūroje pristatomos gan įvairios organizacijoms siūlomos strategijos, iš kurių kiekviena individualiai parenkama ir taikoma konkrečiai organizacijai. Šiame kontekste organizacijoms iškyla esminis uždavinys – apsispręsti, kokios strategijos bus imtasi ir nuožmiai laikomasi ilgą laiką, nes ir pajudinus strateginius pamatus organizacijoje galima daug ko netekti. Strategijų klasifikacijos kaip ir strategijos sampratos nėra vieno apibrėžimo. Pagrindinis, norint įgyti strateginį pranašumą, organizacijų strateginio valdymo tikslas – savalaikis reagavimas į konkurentų veiksmus taip pat reagavimas į besikeičiantį išorinės aplinkos poveikį.

Mokslinėje literatūroje strategijos klasifikuojamos atsižvelgiant į skirtingus aspektus, todėl kyla poreikis išanalizuoti strategijų klasifikacijas ir jų teorines interpretacijas.

Apibendrinus mokslininkų (Ansoff, 1984; Porter, 1998; Ginevičius ir Auškalnytė, 2001; Thompson, 2005; Kotler ir Keller, 2006; David, 2007; Ginevičius, 2009; Raudeliūnienė, 2007; Valentinavičius, 2009; Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012), kokių veiksmų imasi organizacijos ir kaip reaguoja į išorinės aplinkos veiksmus, jas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes (žr. 1 lentelę). Organizacijos, kurios pasirenka *gynimosi strategiją* – iš esmės savo veiklos struktūros nekeičia, tačiau specialistai nukreipiami šalinti matomus trūkumus, kad neefektyviose organizacijos veiklos srityse būtų pašalinti pastebimi trūkumai. Dedamos visos įmanomos pastangos išlaikyti buvusį organizacijos lygį. Taip pat šioje strategijoje prioritetas skiriamas investicijoms. Investuojama į techninių ir organizacinių patobulinimų priemones, nes pagrindinis tikslas – greitas efektas, kad stabilizuoti organizacijos veiklą. Tačiau svarbu paminėti, jog pagrindinės organizacijos problemos nėra išspręstos, tai tik trumpalaikis efektas. Pagrindinės problemos lieka neišspręstos, po kurio laiko problemos atsinaujina. Didėja rizika neišsilaikyti, nes atsinaujinusioms problemoms šalinti reikia dar didesnių išlaidų. Organizacijos, kurios pasirenka *puolimo strategiją* – tai organizacijos siekiančios ilgalaikių tikslų, kurios iš esmės keičia savo veiklos struktūrą. Organizacija investuoja į inovacijas, projektus, siekdamas prisitaikyti prie naujų darbo rinkų. Susitelkia tiek vadovybė, tiek darbuotojai. Šios strategijos įgyvendinimo metu bus patiriami finansiniai sunkumai, tačiau organizacijos galimybės ateityje bus didelės: tikėtina išvengs nesėkmių, bus perspektyvi ir konkurencinga organizacija.

1 lentelė. Reagavimo į išorinę aplinką organizacijos strategijos (sudaryta autorės)

	<b>Puolamoji strategija</b>	<b>Gynybinė strategija</b>
<b>Išėities situacija</b>	santykinai gera padėtis	pablogėjusi padėtis
<b>Orientacija į</b>	aplinkos šansų panaudojimą	aplinkos grėsmę į sumažinimą
<b>Tikslas</b>	papildomas pelnas, pajamų augimas	pajamų užtikrinimas, rizikos sumažinimas
<b>Nauja veika kaip</b>	priedas prie jau vystomos	pakaitalas jau vystomasi
<b>Tikslinės sritys</b>	giminingos sritys	negiminingos sritys
<b>Vidinė orientacija</b>	turimas stiprias vietas	Silpnas vietas
<b>Strategijos tipas</b>	aktyvus	reaktyvus

Mokslinėje literatūroje (Crosby, 1979; Deming, 1986; Zakarevičius, 1999; Ginevičius, Bivainis, Melnikas, Paliulis, Rutkauskas, Staškevičius, Pabedinskaitė, Šečkutė, Tamošiūnas, 2005; Daugherty, Chen, Mattioda ir Grawe, 2009; Garškaitė-Milvydienė, Tamošiūnienė, 2013 ir kt.) galima rasti gana įvairių organizacijoms siūlomų strategijų, kurios klasifikuojamos atsižvelgiant į organizavimo ir veikos apimtį. Mokslininkas Zakarevičius (1999) strategijas klasifikuoja: *plėtojimosi (augimo) strategija*, kurios kryptis yra paslaugų kokybės gerinimas (išanalizavus ir įvertinus įgyvendinimo

galimybes) ir veiklos plėtojimas. Organizacijos ieško naujų rinkų, didina paslaugų teikimą jose. Tikslas tobulinti kiekybinius parametrus. *Restruktūrizavimo strategija*, kuri orientuota į veiklos padalinimą, tai kai viena dalis pertvarkoma ir paliekama dirbti naujomis sąlygomis, kita panaikinama. Gali būti, kad dėl blogėjančių darbo rodiklių organizacija skirstoma į atskirus segmentus, kuriuose santykinai keičiamas veiklos profilis ir funkcijos. Ši strategija taikoma, kai organizacijoje valdymas tampa sudėtingu. *Kooperavimo strategija*, tai kai kelios organizacijos savo veiklą sujungia naujai paslaugai įgyvendinti. Tikslas – veikti suvienytos veiklos principu. *Posūkio strategija*, tai kai paliekama ta pati veikla, tačiau pradedama teikti kitas t. y. pakeistas ar panašias naujas paslaugas. *Jungimosi strategija*, tai kai viena organizacija įgyja kitą, o valdymo galia lieka tik tos organizacijos, kuri įsigijo. *Integracijos strategija* – pagrindinis organizacijos tikslas užtikrinti, kad ji veiktų socialinėje aplinkoje kaip visuomenės dalis. Organizacija vadovaujasi savo filosofija ir misija, kuri atitinka pagrindinius visuomenės reikalavimus. *Organizacijos veiklos strategija* – skirta atskirų padalinių ar skyrių veiklą ir jų tikslams įgyvendinti, kad tapti konkurencingesniems. Svarbu kaip efektyviau valdyti atskirų padalinių ar skyrių veiklą. *Organizacijos plėtros strategija*, tai siekis organizacijos esminei kokybinei kaitai, nes pokytis būtinas tobulinant paslaugų plėtrą bei organizacijos vystymo kryptį. *Organizacinio vystymo strategija* – numatant reikiamus išteklius ir veiklos būdus: kultūros, struktūros, darbinių santykių, pokyčių ir valdymo sistemos plėtros siekiuose. *Konkrečios veiklos strategija* – nukreipta į specifines ir savitas veiklas ar organizacijos pobūdį. Detalizuojant organizacijos siektinų veiklos tikslų, uždavinių ir geriausių rezultatų. Svarbus organizacijai suvokti vykstančius pokyčius aplinkoje.

Pasak Rubin'o (1998), strategijų tipologijos pranašumas yra tas, kad kuriant organizacijos strategiją galima sujungti situaciją ir laikotarpį. Autorius išskiria tris strategijas, kurios suskirstytos į tipus pagal reagavimą į išorinį poveikį ir trukmę: *atkuriamąją*, kuria siekiama atkurti prarastas vertybes rengiant naują politiką *pertvarkomąją*, kuria siekiama pakeisti organizacijos procedūras ir politiką. *Konservatyviąją*, kuria siekiama išsaugoti organizacijos tikslus ir esamas jos vertybes.

Visgi, nagrinėjant strateginio valdymo šaltinius (Ansoff, 1984; Porter, 1985; Vasiliauskas, 2010; Korsakienė ir Grybaitė, 2012; Valipour, Birjandi ir Honarbakhsh, 2012 ir kt.), bene dažniausiai akcentuojamos šios strategijos: *generalinės, augimo ir krizinės situacijos strategijos*. *Generalinės organizacijos strategijos*, kai organizacija pasirenka užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. *Augimo strategijos*, kai organizacijos augimas naudojant savo paties išteklius *Krizinė situacijos strategijos*, kai užklupus netikėtai, krizės kelią grėsmę organizacijos gyvybingumui. Gali būti charakterizuojama nevienareikšme priežastimi, efektais ir sprendimo būdais, būtina greitai priimti sprendimą.

**Generalinės organizacijos strategijos.** Mokslininkas Porter 'is (1996) pateikė galimas tris generalines organizacijos strategijas. Pasak minėto autoriaus, kiekviena įmonė pasirenka vieną strategiją. *Pirma strategija* – absoliutus organizacijos lyderiavimas pagal sąnaudų politiką. Organizacija pabrėžia savo veiklos efektyvumą mažindama gamybos sąnaudas, todėl organizacija gali pasiūlyti mažesnes nei konkurentų kainas. Mokslininkai Akan'is, Allen'as, Helms'as, ir Spralls'is (2006) ir kt. taip pat teigia, kad organizacija naudodama šią strategiją gali būti išskirtina prieš konkurentus. *Antroji strategija* – diferencijavimas. Sukuriamas išskirtinės kokybės ar unikalus produktas / paslauga. Mokslininkas Barney (2000) pritaria Porter 'iui teigdamas, kad norint padidinti produkto vertę, organizacijos siekia mažinti išteklius taip išlaikydamos konkurenciją tarp kurių produktų / paslaugų. Grantas (2002) taip pat pritaria Porter 'iui teigdamas, kad pasitelkus mokslo pažangą ir patobulinus produktą / paslaugą, organizacija gali parduoti už daug didesnę kainą

vartotojams / paslaugos gavėjams, kurie vertina šias produkto charakteristikas. *Trečioji strategija* – susitelkia ir orientuoja veiklą į rinkos nišą. Taip gali parduoti geresnės kokybės produktą / paslaugą už didesnę kainą nors ir mažesniai vartotojų skaičiui, kadangi niekas kitas tokio produkto / paslaugos nesiūlo. Kotler'is ir Keller'is (2006) pritaria Porter 'ui teigdami, kad rinkos nišos išskirtinumas yra organizacijos savita specializacija, atsižvelgiant į konkrečių visuomenės narių poreikius.

**Augimo strategijos.** Mokslinėje literatūroje pateikiama (Ansoff, 1984; Tosun, Timothy, Parpairis ir MacDonald, 2005; Kotler, 2000; Doyle, 2000; Valentinavičius, 2009 ir kt.), kad organizacijos, kurios pasirenka augimo strategiją, pasitelkia didesnes marketingo pastangas, deda pastangas su esamais produktais užimti didesnę rinkos dalį. O tai reiškia, kad dabartiniai produktai pradedami realizuoti ir teikti kitose geografinėse vietovėse taip pat tobulinant ir keičiant esamus produktus ar paslaugas, patenkinant esamus vartotojų poreikius bei pritraukti naujų vartotojų. *Skverbimosi į rinką strategija*, kai rinkoje nėra pakankamai organizacijos pripildyta produktų / paslaugų. Svarbus marketingo vaidmuo. Visuomoje organizacijos rinka auga, konkurentams rinkos erdvė mažėja, nes organizacija siekia tenkinti vartotojų poreikius bei pritraukti kuo daugiau vartotojų naudoti produktą / paslaugą. Tikslas, kad visuomenė „pirktų daugiau paslaugų, jas padaryti lankstesnes ir patrauklesnes klientams“ (Kindurys, 2003, p. 68). *Rinkos plėtros strategija*, kai nauji paskirstymo kanalai prieinami, realūs ir pakankamai nebrangūs. Organizavimas ir valdymas gerai koordinuoti. Nepakankamai išnaudota rinka. Organizacija turi reikiamo kapitalo ir žmogiškųjų išteklių, tam kad sugebėtų tinkamai atlikti visas operacijas, susijusias su veiklos išsiplėtimu. Organizacija turi galimybių veikti globaliai. „Šios strategijos tikslas – plėsti tiek rinką, tiek teikiamas paslaugas“ (Kindurys, 2003, p. 65). *Produkto / paslaugos tobulinimo strategija*, kai organizacijos produktai / paslaugos yra pasiekę brandos stadiją. Todėl nauji produktai / paslaugos, tikimasi atlieps ir patenkins vartotojų poreikius. Dauguma konkurentų siūlo produktus / paslaugas, kurių kaina atitinka kokybę. Organizacija veikia pramonės šakoje, kuri pasižymi sparčiu technologijų vystymusi (taiko inovacijas), organizacija konkuruoja kylančioje pramonės šakoje taip pat turi ypatingai stiprią tyrinėjimų (atliekami moksliniai tyrimai) ir plėtros sistemą (Kotler, 2000; Valentinavičius, 2009; Balkienė, 2019 ir kt.). *Diversifikacijos strategija*, kurios tikslas silpninti riziką, ją išskaidant į naujus verslo vienetus ir koncentruotis į augimą. Investuoti lėšas, iš tuo metu pelningų organizacijos veiklų, į naujas ir perspektyvias veiklas. Norima iš skirtingų jėgų gauti veiksmų suderintą veikimą bei sustiprinti ir išnaudoti organizacijos turimus bei galimus išteklius ir sugebėjimus. Organizacija siekia įgyti didesnę įtaką rinkoje. Pasak Gargaso ir Mūgienės (2012, p. 45), „diversifikuota įmonė yra tokia, kai jos strateginiai veiklos laukai aprėpia skirtingus klientų poreikius, rinkos parametrus bei kaštų struktūrą“.

**Krizinės strategijos.** Krizę galima apibrėžti kaip mažai tikėtiną, tačiau turintį didelę įtaką įvykį, kuris kelia grėsmę organizacijos gyvybingumui ir gali būti charakterizuojamas nevienareikšme priežastimi, efektais ir sprendimo būdais, taip pat ir būtinybe greitai priimti sprendimą dėl būtinų permainų norint išlaikyti esamą padėtį. Mokslininkė Valackienė cituodama Fink, „krizė – tai įvykis, dėl kurio organizacija patenka į dėmesio centrą ne visada geranoriškai nusiteikusių masinių informavimo priemonių bei kitų išorinių interesų grupių, kurios teisėtai domisi organizacijos veikla“ (Valackienė, 2005, p. 8-9). Nors krizė daro momentinę neigiamą įtaką, tačiau tai gali būti lūžio taškas kai organizacijos veikla, turės gerų veiklos rezultatų, kadangi krizė gali būti lemiamas pasikeitimas į geresnę pusę. Tvarkantis su potencialiomis krizėmis yra svarbu įvertinti problemų grandinės, su kuria gali susidurti organizacija, įtaką. Yra išskiriami šie pagrindiniai krizės atvejai: *ekonominis* – darbo jėgos problemos, vertybinių popierių rinkos kritimas, ekonominiai nuopuoliai, prekybos politikos pasikeitimai, stiprūs pelningumo pokyčiai. *Informacinis* – duomenų praradimas, duomenų

sugadinimas /iškreipimas. *Fizinis*, tai bazės/įrangos ir/ar kito turto netekimas, gamybinių pajėgumų ilgalaikis sumažėjimas, ilgalaikės kokybės problemos. *Žmogiškieji ištekliai*, tai personalo netektis, korupcija, vidinis vandalizmas. *Reputacijos*, tai neigiami gandai, reputacijos netekimas, įmonės logo sugadinimas. *Psichopatiniai aktai*, tai produkto sugadinimas, terorizmas, kriminalinė veikla. *Natūralios nelaimės* – gaisras, potvynis, audros, žemės drebėjimai ir kita.

Pasak Kotler'io (2003), strategijas galima grupuoti ir remiantis geografiniu principu. O tai reiškia, kad reikia išsirinkti tikslinę rinką ir nusistatyti bei padidinti pardavimus. Įprastai strategijos remiantis geografiniu principu skirstomos į penkias strategijas, kurios yra gana plačiai apimančios nuo vietinės rinkos iki pasaulinės rinkos. *Vietinės rinkos strategija* – mažų įmonių veikla, kurios neturi didesniems pokyčiams galimybių, nes priklauso nuo vietinės rinkos. Tokios įmonės turi gebėti prisitaikyti prie vietinės rinkos poreikių, nes tik taip įmonės gali išvengti verslo nesėkmės. „Taip tegali dirbti palyginti mažos ir prie vietinių poreikių gerai prisitaikančios įmonės“ (Valentinavičius, 2009, p. 137). *Regioninės rinkos strategija*, tai ne visos šalies, o apskričių (vieno ar kelių miestų, rajonų) rinkos. Ši strategija įmonėms, kad nenukentėtų verslas, teikia didesnes veiklos suskaidymo galimybes. Nesėkmės atveju viename regione, dedamos pastangos kitame regione. Pasak Snieškaus, Cinčikaitės, Neverausko (2002, p. 64) „svarbus regiono unikalumas (turimų konkurencinių pranašumų), infrastruktūros bei vyriausybės vykdomos politikos (palankios aplinkos modernizuoti gamybą diegti inovacijas, taikyti naujausius mokslo atradimus savo gamybinėje ir vadybinėje veikloje)“. *Šalies rinkos strategija*, tai nuolatinio ir sistemingo augimo strategija, nes nuo regiono pereinama iki šalies rinkų, o tai reiškia, kad verslas plečiasi, auga. Pasak Žitkaus (2009, p. 123), „šalys stengiasi sukurti sąlygas, garantuojančias savo ūkio subjektams geresnę poziciją“. Pavyzdžiui LR Vyriausybė, „siekdama pagerinti šalies ekonominę būklę, imasi priemonių, kad būtų sudarytos prielaidos produkcijos ir paslaugų konkurencingumui bei apimtims didinti, tuo kartu siekiant, kad didėtų pardavimų apimtys šalies rinkoje“ (Meilienė, Snieška, 2005, p. 52). Gali būti, kad vienoje šalyje verslui nėra pakankam rinka, tada verslas plėtojamas kitose šalyse. *Tarptautinės rinkos strategija*, kai įmonės veikla gali būti tarpusavyje derinama ir vykdoma: šalies, regioninėje ir tarptautinėje rinkoje. Tačiau gali būti įmonės veiklos plėtra tik į tarptautines rinkas. *Pasaulinės rinkos strategija*, taikoma pasaulinio lygio įmonėms, nes tai apima viso pasaulio rinkas (Valentinavičius, 2009).

Tačiau būtina pabrėžti, kad skirtingi autoriai pateikia įvairių strategijų apibūdinimo požiūrių, o jas įgyvendinant ir realizuojant būtina prioritetą skirti tiems organizacijos padaliniais, kurie gebėtų jas įgyvendinti, o jai negali to padaryti reikia strategiją papildyti naujais dariniais. Todėl remiantis organizacijos padalinių žiniomis ir galimybėmis strategija turi atskleisti ir įrodyti kaip bus pasiekiamas konkurencinis pranašumas, kuriama organizacijos vertė (Valentinavičius, 2009). Svarbu paminėti, kad organizacijos strategijos kūrimui svarbūs yra strateginių sprendimų alternatyvos, nes tai prioritetas organizacijos vizijai ir ją realiems bei apibrėžtiems tikslams įgyvendinti, o „šis procesas pradedamas jau strateginės analizės stadijoje, persipina ir su strategijos kūrimo stadijomis“ įgyvendinti (Valentinavičius, 2009, p. 135).

*Apibendrinus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad organizacijos strategijų tipologijų pateikiama didelė įvairovė. Organizacija individualiai turi pasirinkti strategiją atsižvelgdama į organizacijos vykdomą veiklą ar teikiamas paslaugas, turimus ir galimus resursus. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad kiekviena strategija turi neabejotinai trūkumų ir privalumų. Pastebėtina, kad organizacijoms svarbu laiku reaguoti ir analizuoti išorinės aplinkos poveikį bei konkurentų veiksmus, o tai reiškia, kad ypatingai svarbūs, svarūs ir parsmingi visi organizacijoje veikiančios strateginiai sprendimai, siekiant organizacijos konkurencinio pranašumo.*

### 3. Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos tyrimas

#### 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

XXI amžiuje, kai aplinka tampa vis konkurencingesnė, tikslinga ir tinkama organizacijai strategija tampa neišvengiama. Besikeičiančioje tiek išorėje, tiek vidinėje organizacijos aplinkose, pritaikyti bendros, visoms organizacijoms universalios strategijos neįmanoma, nes ilgalaikė organizacijos strategija turi atliepti organizacijos potencialą, vertybes ir galimybes. Mokslinėje literatūroje (Ansof, 1984; Porter, 1985; Kotler ir Keler, 2006; Vasiliauskas, 2010 ir kt.) teigiama, kad efektyviausia ir veiksmingiausia priemonė organizacijos veiklai yra strategijos parengimas ir praktinis jos įgyvendinimas, todėl šiame darbe keliamas tikslas – parengti Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategiją ir pasiūlyti įstaigai strategines vystymosi kryptis, kuris tikėtina užtikrins sėkmingą ilgalaikę organizacijos veiklą perspektyvoje.

**Tyrimo metodika.** Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategijos tyrimas atliekamas dviem etapais.

**1 etape atliekama** organizacijos išorinės aplinkos analizė pasitelkiant PEST metodiką. Taikomi *duomenų rinkimo ir analizės metodai*: statistinių duomenų analizė.

*PEST metodika* – tai makroaplinkos – išorinių jėgų, veikiančių organizacijos sprendimus, nustatanti technika, „kuri apibrėžiama kaip jėgų visuma tam tikroje teritorijoje ir veikia verslo sprendimus, ir kuriems nei kiekviena įmonė atskirai, nei visos kartu, negali daryti tiesioginės įtakos“ (Valentinavičius, 2009, p. 134). PEST analizės metodas apima keturis pagrindinius elementus: politinę – teisinę, ekonominę, socialinę – kultūrinę ir technologinę aplinkas, kuriose siekiama identifikuoti esminius minėtų išorinių aplinkų veiksnius, darančius įtaką organizacijos veiklai.

Statistinių duomenų analizė pasitelkta analizuojant tokius veiksnius, kaip Pasvalio rajono gyventojų senėjimas, negalių turinčių asmenų, riziką patiriančių šeimų, kuriose auga nepilnamečiai vaikai, demografinė situacija lyginant su šalies statistiniais duomenimis. Duomenys imti iš Lietuvos Statistikos departamento internetinės svetainės.

**2 etape atliekama** organizacijos vidinės aplinkos analizė, pasitelkiant SSGG metodiką. Taikomas kokybinis tyrimo (content) metodas, atliekant pusiau struktūruotą interviu.

Pasak Kardelio (1997), kokybiniam tyrimams „dažnai vartojama sąvoka atvejo tyrimas, kuri akcentuoja, kad tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis“ (p. 104). Kokybinis tyrimas atliekamas remiantis įvairiais šaltiniais naudojami stebėjimo, pokalbio, dokumentų rinkimo ir analizės metodai. Pasak Kardelio (1997), minėto tyrimo „idėja yra kontekstas – fizinė, socialinė ir materialinė aplinka, kurioje vyksta žmonių veikla“ (p. 106). Kiti autoriai (Gall ir kt., 1996) teigia, kad tyrėjas turi gebėti kritiškai mąstyti, nes atlikdamas kokybinį tyrimą jis turi ieškoti būdų „kaip priversti individus atskleisti jų pačių sukonstruotą socialinę realybę“ (p. 105). Bilevičienės ir Jonušausko (2011) teigimu, daugelis tyrėjų atlieka kokybinį tyrimą, nes „gaunama daug vertingos informacijos, kurios dėka galima išsiaiškinti ir tiksliai apibrėžti esamas organizacijos problemas“ (p. 13), todėl šiame darbe yra pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą, naudojant pusiau struktūruotą (formalizuotą) interviu.

*Pusiau struktūruotas (formalizuotas) interviu metodas.* Pasak Bilevičienės ir Jonušausko (2011), šiam metodui būdinga vidinė struktūra, tyrėjas vykdydamas minėtą interviu, netrukdo respondentui

reikšti minčių. Minėtų autorių teigimu, pusiau struktūrizuotas interviu taikomas pagal iš anksto sudarytą planą „interviu metu naudojamos tarsi „špargalkos“, kur surašomos pagrindinės temos, etapai“ (p. 15). Kardelio (1997) teigimu, galima interviu įsivaizduoti kaip natūralų susitikimą, tai padeda išvengti nepatikimų atsakymų, tačiau „tyrėjas turi suvokti, kad interviu procesas yra sudėtingas reiškinys“ (p. 128). Šiame darbe pasirinktas pusiau struktūrizuotas (formalizuotas) interviu metodas, kurio pagalba siekiama gauti vertingos informacijos, kurios dėka bus formuojama nagrinėjamos organizacijos strategija.

Pusiau struktūrizuotas (formalizuotas) interviu atliktas pateikiant atviro tipo klausimus, kurie buvo sudaryti remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinių šaltinių analize. Išskirti aspektai (dimensijos): organizaciniai, žmogiškieji ištekliai, rinkodara, technologiniai, finansiniai, kuriais remiantis sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 2 lentelę), parengti interviu klausimai. Interviu metu respondantai buvo kalbinami po vieną, daromas garso įrašas. Po to buvo atliekama transkripcija, fiksuojama tik žodinė informacija.

**Tyrimo imties charakteristika.** Kokybinio tyrimo imčiai pasirinkta tikslinė specialistų grupė, nes tikėtasi išsamios ir naudingos informacijos apie Pasvalio socialinių paslaugų centrą. Interviu metu apklaustas Pasvalio socialinių paslaugų centro vadovas ir keturi padalinių vadovai. Informantai Pasvalio socialinių paslaugų centre dirba nuo pat organizacijos įsikūrimo, o vienas vadovas organizacijoje dirba ketverius metus, todėl pasirinkti specialistai tikimasi pateiks patikimą, išsamią bei visapusiškai naudingą informaciją, siekiant identifikuoti pagrindines Pasvalio socialinių paslaugų centro stiprybes bei silpnybę, galimybes ir grėsmes. Specialistų pateikta informacija bus svarbi ir naudinga įgyvendinant tyrimo tikslą.

**Tyrimo duomenų analizės metodas.** Tekstų apdorojimui ir tyrimo duomenų analizei pasirinktas kokybinės content analizės metodas. Tiriant tekstus, kokybinės content analizės metodo pagalba buvo išskirti tam tikri prasminiai empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai, atspindintys tiriamųjų patirtį ir požiūrius, susijusius su tyrimo klausimais, kurie buvo koduojami ir kategorizuojami.

**2 lentelė.** Kokybinio tyrimo instrumentarijus

Kriterijai	Indikatoriai	Klausimai
Organizaciniai aspektai	Organizacijos strategija	Kaip manote, ar organizacijai reikalinga strategija, kuri atlieptų šiandienos išorinės aplinkos keliamus reikalavimus ir atskleistų organizacijos potencialą? Kokios esminės organizacijos strateginės kryptys galėtų atsispindėti strategijoje?
	Organizacijos įvaizdis	Įstaigos įvaizdis yra vienas iš organizacijos sėkmės garantų. Kaip Jūs vertinate šios įstaigos įvaizdį? Kas galėtų keistis? Kokį įstaigos įvaizdį matytumėte ateityje?
	Administracija (vadovai)	Kaip vertinate įstaigos administracijos darbą? Įvardinkite jo silpnąsias ir stipriąsias puses.
	Komunikacija	Kaip vertinate padalinių ir jų darbuotojų tarpusavio (ne)bendravimą ir (ne)bendradarbiavimą? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.
	Darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencija	Įvardinkite įstaigoje dirbančių darbuotojų stiprybes ir silpnybes. Kaip vertinate darbuotojų turimą išsilavinimą, kvalifikaciją, kompetenciją?



Žmogiškieji ištekliai	Kvalifikacijos kėlimo aspektai	Kaip sprendžiamas įstaigos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiais problemomis ir / ar iššūkiais susiduria įstaiga? Kaip sekasi juos įveikti?
	Sunkumų ir iššūkių aspektai	Su kokias sunkumais ir / ar iššūkiais šiuo metu (ne) susiduria įstaigoje dirbantys darbuotojai? Pateikite pasiūlymų, kokių priemonių reiktų imtis, kad pagerinti esamą situaciją.
	Darbo apmokėjimo sistema	Kaip vertinate darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą. Ar ji atliepia darbuotojų poreikius? Kokios įstaigoje šiuo metu dar yra taikomos motyvavimo ar paskatinimo priemonės? Ką, Jūsų nuomone, reiktų keisti, tobulinti?
	Darbuotojų samda	Kaip manote, ar įstaigoje susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų stoka? Kokių priemonių imamasi, kad pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų?
Technologiniai aspektai	Infrastruktūra	Kaip vertinate įstaigos infrastruktūrą (pastatus, patalpas, įrangą)? Ką galima būtų pagerinti? Kokie nauji technologiniai sprendimai galėtų būti priimti ateityje?
	Inovacijos	Kokios inovacijos šiuo metu yra taikomos įstaigoje? Kokias inovacijas galėtų diegti įstaiga, kad užtikrintų konkurencingumą ir atliėtų vartotojų poreikius ateityje?
Rinkodara	Konkurencija	Šiuo metu Pasvalio socialinių paslaugų centras nepatiria konkurencijos, bet ar įstaiga būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius ateityje? Ko įstaigai reiktų siekiant išlikti konkurencingai ateityje?
	Paslaugų kokybė, jų portfelis	Kaip vertinate socialinių paslaugų poreikį pastaraisiais metais? Didėja jis ar mažėja? Kokie sprendimai galimi svarstant įstaigos teikiamų paslaugų portfelį ateityje? Kaip vertinate įstaigos teikiamų paslaugų kokybę? Kaip būtų galima ją gerinti ateityje?
Finansiniai aspektai	Finansiniai sprendimai	Kaip vertinate įstaigos finansinę būklę? Kokie numatomi finansiniai sprendimai perspektyvoje? Kokios yra organizacijos apmokamų paslaugų teikimo galimybės?
	Parama	Kaip įstaiga sprendžia materialinės ir finansinės paramos klausimus? Kokių veiksmų imamasi ar reiktų imtis ateityje, kad pritraukti tokią paramą?
	Investavimo galimybės	Šiuo metu vis didėja benzino, dujų, dyzelino, elektros ir patalpų šildymo kainos. Ar įstaiga dalyvauja projektuose, kurie skatina įsirengti atsinaujinančios energijos įrenginius ar įsigyti pažangius hibridinius automobilius? Kaip vertinate projektinių lėšų įsisavinimo galimybes organizacijoje?

### 3.2. Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklos pristatymas.

Pasvalio socialinių paslaugų centras (Centras), tai didžiausia socialines paslaugas teikianti įstaiga Pasvalio rajone įkurta 2000 m. birželio mėn. Centras – tai mišrių socialinių paslaugų Savivaldybės biudžetinė įstaiga teikianti bendrąsias, specialiąsias ir kitas veikloje numatytas funkcijas, iki 2019 m. įstaigos pavadinimas buvo Pasvalio rajono užimtumo ir paslaugų centras pagyvenusiems ir neįgaliesiems, nes vyko struktūriniai pokyčiai, nuo 2018 metų įsteigti du nauji padaliniai. Šiuo metu Centre yra nustatytas didžiausias leistinas pareigybių skaičius – 119, iš jų: 60,55 etatai išlaikomi iš savivaldybės biudžeto, 40,2 – finansuojami iš Valstybės biudžeto Savivaldybei deleguotoms funkcijoms atlikti, 2 – finansuojami iš ES lėšų, 16,25 – finansuojami iš specialiosios programos (iš Centro gautų lėšų už suteiktas paslaugas).

Centras veikia vadovaudamasis Steigėjo patvirtintais nuostatais, galiojančiais Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Socialinės apsaugos ir darbo ministro, Sveikatos apsaugos ministro įsakymais, Pasvalio rajono savivaldybės aktais, reglamentuojančiais Paslaugų centro veiklą. Centro uždavinys – teikti ilgalaikes, trumpalaikes socialinės globos paslaugas asmeniui, kurio gebėjimas savarankiškai rūpintis asmeniniu gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime yra neįmanomas be nuolatinės specialistų pagalbos.

Centras atstovauja gyventojų interesus valstybinėse ir visuomeninėse organizacijose, gina jų interesus ir teises. Asmeniui užtikrinamas bendradarbiavimas su reikalingomis institucijomis, sprendžiant asmens paslaugų organizavimo ir kasdienio gyvenimo problemas.

Centro struktūrą sudaro penki padaliniai, kurių veiklą nustato Centro direktoriaus patvirtinti padalinių nuostatai. Pateikiama Pasvalio socialinių paslaugų centro *misija ir vizija* bei atliktas vertinimas remiantis *misijos* ir *vizijos* formulavimo kriterijais:

*Misija* – teikti kokybiškas socialines paslaugas rajono gyventojams tenkinat jų būtiniausius poreikius, užtikrinant saugią aplinką ir padedant įveikti socialinę atskirtį.

Vertinant įstaigos misiją, remiasi šiais penkiais *Misijos* formulavimo kriterijais:

1. Aiški, visiems suprantama formuluotė – formuluotė aiški.
2. Formuluotės įtaigumas – formuluotė įtaigi.
3. Formuluotė atspindi organizacijos išskirtinumą ir remiasi objektyviu organizacijos stiprybių ir silpnybių pripažinimu – kriterijus išpildytas iš dalies „tenkinant jų būtiniausius poreikius, užtikrinant saugią aplinką ir padedant įveikti socialinę atskirtį“.
4. Teiginiai realistiniai ir įgyvendinami – taip.
5. Formuluotės lankstumas – taip.

*Vizija* – moderni, bendradarbiaujanti, atvira visuomenei ir nuolat tobulėjanti socialinių paslaugų įstaiga, teikianti aukštos kokybės socialines paslaugas, tenkinančias rajono gyventojų poreikius.

Vertinant įstaigos viziją, remiasi penkiais *Vizijos* formulavimo kriterijais:

1. Numatymas – nėra.
2. Platumas – tobulėjanti socialinių paslaugų įstaiga.
3. Konsensusas – moderni, bendradarbiaujanti, atvira visuomenei.
4. Unikumas – nėra.
5. Veiksmingumas – teikianti aukštos kokybės socialines paslaugas.

### 3.3. PEST analizė

PEST analizės technika, tai metodas, kuris padeda ištirti ir išanalizuoti organizacijos veiklos makroaplinką. Anot Ožalienės ir Šaparnienės (2008, p. 200) „PEST analize siekiama nustatyti, kas jau yra pasiekta, ir numatyti, ko viešasis sektorius turėtų arba galėtų siekti“. Išorės aplinkos analizė yra vienas iš įrankių, leidžiančių nustatyti aplinkos įtaką Centro vykdomai veiklai. Kaip teigia, Abrams‘as ir kt., (2015), kad kiekviena organizacija yra unikali savo potencialu, problemomis ir tik jai būdingomis charakteristikomis. Centro plėtros sprendimus veikia išorinė aplinka. Šalies ir tarptautiniai socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai itin reikšmingi plėtrai (Barca ir kt., 2012). Centras šių veiksnių: politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių kontroliuoti negali, tačiau atlikta analizė gali leisti prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir organizacija gali įvertinti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą ir pan.

Atliekant Pasvalio socialinių paslaugų centro išorės analizę įvertinamos pastarųjų metų tendencijos, kuriose aiškiai matyti, kad auga vienišų, pagyvenusių žmonių, globos netekusių vaikų, socialinę riziką patiriančių šeimų, kuriose auga nepilnamečiai vaikai ir augantis bedarbių asmenų skaičius. Šie reiškiniai sukelia įvairių socialinių ir ekonominių pasekmių, todėl būtina atlikti makroaplinkos analizę, naudojant PEST analizės techniką, ją pateikiant vietos savivaldai apie nuolatinės pažangos ir plėtros svarbą socialinių paslaugų teikimo ir prieinamumo poreikį Pasvalio rajone.

#### 3.3.1. Politinė aplinka

Anot Kvainauskaitės ir Snieškaus (2003), politinė ir teisinė aplinka yra vienas iš makroaplinkos elementų, kurį sudaro politinių visuomenės struktūrų veiklos ir teisės aktai. Tai vienas iš didžiausių įtaką turinčių veiksnių analizuojamos organizacijos atžvilgiu. Įvairūs vyriausybės sprendimai, nuostatos ir jų priimti įstatymai lemia Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklą ir teikiamų paslaugų plėtrą. Politinių veiksnių įtaka socialinių paslaugų centrui priklauso nuo to, kokį prioritetą socialinei politikai ir socialinei sričiai skiria valdžioje esančios politinės jėgos. Priklausomai nuo jų požiūrio gali keistis socialinėms programoms skiriamas finansavimas, nes nepriskyrus socialinių paslaugų srities prioritetinei grupei, gali būti skiriamas nepakankamas finansavimas, nelikti išteklių paslaugų plėtrai, darbuotojų kompetencijų tobulinimui ir pan. Tačiau šiuo metu šalyje ir Pasvalio rajone esanti politinė jėga bei politinis stabilumas, skiria didelį dėmesį socialinių paslaugų, socialinės atskirties mažinimui, sudaro galimybę teikti naujas idėjas socialinių paslaugų srityje, gauti finansavimą jų įgyvendinimui bei stiprinimui. „Viena iš dažniausiai naudojamų socialinių paslaugų kokybės koncepcijų šalies strateginiuose dokumentuose yra susijusi su paslaugų tinklo plėtra ir prieinamumo užtikrinimu“ (Subačienė, 2015, p. 60).

Politinės aplinkos analizei pasirinkti šie veiksniai: ***įstatymai, kurie reglamentuoja centro veiklą bei socialinę politiką.***

Socialinių paslaugų organizavimą bei teikimą ir su šio procesu susijusius veiksmus nustato apibrėžia įvairūs teisės aktai. Pagrindiniai *įstatymai, įsakymai*, kurie reglamentuoja Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklą bei vykdydamas savo veiklą jais vadovaujasi (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Pagrindiniai įstatymai, įsakymai reglamentuojantys Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklą

Bendrieji organizacijos veiklą reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai	Specifiniai organizacijos veiklą reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai
LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr.XII-2603 (TAR, 2016-09-19, Nr. 23709), kuriame reglamentuoja darbo santykius, darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba. Paskutinė redakcija: 2022-06-28, Nr. XIV-1187 (TAR, 2022-07-11, Nr. 15174).	LR Socialinių paslaugų įstatymas 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493 (Valstybės žinios, 2006-02-11, Nr. 17-589), kuris apibrėžia socialinių paslaugų sampratą, tikslus ir rūšis, reglamentuoja socialinių paslaugų valdymą, skyrimą ir teikimą, socialinės globos įstaigų licencijavimą, finansavimą, mokėjimą už socialines paslaugas bei ginčų, susijusių su socialinėmis paslaugomis, nagrinėjimą. Paskutinė redakcija: nuo 2022-07-01 iki 2022-12-31 (Valstybės žinios, 2006-02-11, Nr. 17-589).
LR vietos savivaldos įstatymas, 1994 m. liepos 7 d., Nr. I-533 (Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049). Paskutinė redakcija: 2022-06-30, Nr. XIV-1265 (TAR, 2022-07-07, Nr. 14921).	LR Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas 1991 m. lapkričio 28 d. Nr. I-2044 (Lietuvos aidas, 1991-12-13, Nr. 249-0). Paskutinė redakcija: 2022-06-21, Nr. XIV-1146 (TAR, 2022-06-28, Nr. 13885)
LR viešųjų pirkimų įstatymas, 2017 m. gegužės 2 d., Nr. XIII-327 (TAR, 2017-05-04, Nr. 7550). Paskutinė redakcija: 2019-06-11, Nr. (TAR, 2019-06-10, Nr. 9414).	Įsakymas „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“ 2006 m. balandžio 5 d. Nr. A1-93. (Valstybės žinios, 2006-04-20, Nr. 43-1570). Paskutinė redakcija: 2022-07-01 Nr. A1-451 (TAR 2022-06-30, Nr. 14249).
LR dėl tarnybinių lengvųjų automobilių įsigijimo, nuomos ir naudojimo biudžetinėse įstaigose 1998 m. lapkričio 17 d. Nr.1341 (Valstybės žinios, 1998-11-25, Nr. 103-2838). Paskutinė redakcija: 2021-06-09, NR. 448 (TAR, 2021-06-16, Nr. 13682)	Įsakymas „Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2018 m. kovo 29 d. Nr. A1-141. Paskutinė redakcija: 2019-12-30, Nr. A1-802 (TAR, 2019-12-30, Nr. 21668).
	Įsakymas „Dėl Globos centro veiklos ir vaiko budinčio globotojo vykdomos priežiūros organizavimo ir kokybės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2018 m. sausio 19 d. A1-28 (TAR, 2018-01-19, Nr. 877). Paskutinė redakcija: 2021-06-11 A1-440,( TAR 2021-06-11, Nr. 13425 ).

*LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas* 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr.XII-2603 (TAR, 2016-09-19, Nr. 23709), kuriame reglamentuoja darbo santykius, darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba. Šis įstatymas visoje Lietuvoje apibrėžia darbdavio ir darbuotojo santykius dėl darbo sutarties sudarymo, vykdymo ir nutraukimo, nuotolinio darbo, darbo laiko ir apmokėjimo, įskaitant darbuotojų poilsio, švenčių, naktį ar viršvalandinį darbą. Numatoma darbuotojo materialinė atsakomybė. Taip pat labai svarbu pažymėti, kad Darbo kodekse yra numatyta jei organizacijoje dirba daugiau nei 20 darbuotojų, reikia sudaryti darbo taryba, kuri atstovauja darbuotojus, ji renkama trejiems metams. Pasvalio socialinių paslaugų centre laikomasi Darbo kodekso įstatymo, nes individualiai apsprendžiamas darbuotojų darbo laikas, atsižvelgiant į darbuotojo darbą ir šeimos poreikius, sudaromos galimybės atsižvelgiant į darbuotojo funkcijas ir specifiką dirbti nuotoliniu darbą, taikomas hibridinį darbo grafikas ir pan.

*LR vietos savivaldos įstatymas*, 1994 m. liepos 7 d., Nr. I-533 (Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049), kuriuo vadovaujantis savivaldybių tarybos nariai renkami keturiems metams, jų sprendimai yra pagrindinis politinis veiksnys tiek viešajam sektoriui tiek verslui.

Savivaldybės yra įpareigosotos teikti gyventojų poreikius atitinkančias socialines paslaugas, mažinti socialinę atskirtį, užtikrinti socialinių paslaugų plėtrą ir jų kokybę rajono gyventojams. Socialinės globos paslaugos licencijuojamos pateikiant paraišką Socialinių paslaugų priežiūros departamentui, o nuo 2021 m. liepos 5 d. savivaldybės administracija, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu, įstaigai pateikus pašymą, privalo (atitinkančius reikalavimus), akredituoti visus socialinius paslaugų teikėjus ir jose teikiamas paslaugas, nes tik akredituotos socialinės paslaugos gali būti finansuojamos ir valstybės, ir savivaldybės lėšomis. Gali būti, kad privatus paslaugų teikėjas ar nevyriausybinė organizacija, kuri bus savivaldybės administracijos akredituota siūlys ir teiks socialines paslaugas atsirinkdami ar pasirinkdami mažiau problemų/ priklausomybių/ lengvų negalių ar kitų socialinių problemų, kuriems reikalinga prevencinė pagalba turinčius asmenis.

Pasvalio rajono savivaldybės tarybos narių sprendimai, Pasvalio socialinių paslaugų centrui kaip ir kitų rajone veikiančių organizacijų, yra pagrindinis politinis veiksnys. Pasvalio rajono savivaldybės tarybos sprendimu nustato bendrųjų, socialinės priežiūros ir socialinės globos paslaugų kainas vienam paslaugų gavėjui bei maitinimo išlaidų finansinį normatyvą (parai) vienam socialinės globos gavėjui, darbuotojų etatų skaičių didinimą (atsižvelgiant į socialinių paslaugų poreikį), nes socialinių paslaugų srities darbuotojai organizacijoje sudaro didžiąją dalį. Pvz. Pasvalio tarybos sprendimu Pasvalio socialinių paslaugų centrui buvo nustatytas didžiausias leistinas etatų skaičius: 2018 m. - 102 etatai, 2019 m. – 106 etatai , 2020 m. – 106 etatai, 2021 m. – 113 etatai, o 2022 m. – 119 etatai.

*LR viešųjų pirkimų įstatymas*, 2017 m. gegužės 2 d., Nr. XIII-327 (TAR, 2017-05-04, Nr. 7550), kuris reglamentuoja viešųjų pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, nustato viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę. Nuo 2014 m. sausio 1 d. Lietuvoje organizacijos turi vykdyti centralizuotus viešuosius pirkimus t. y. prekėms ar darbams atlikti per Centrinę perkančiąją organizaciją (CPO), išskyrus atvejus kai atliekami mažos vertės pirkimai (mažiau kaip 10 000 Eur be PVM). Pasvalio socialinių paslaugų centras vadovaujasi šiuo įstatymu, perka maisto produktus, higienos, valymo, skalbimo, kanceliarijos ir kitas prekes. Pvz. 2020 m. prekių ir darbų pirkimui išleista – 141956,96 EUR.

*LR dėl tarnybinių lengvųjų automobilių įsigijimo, nuomos ir naudojimo biudžetinėse įstaigose* 1998 m. lapkričio 17 d. Nr.1341 (Valstybės žinios, 1998-11-25, Nr. 103-2838). Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešojo pirkimo įstatymu, gali naudoti biudžeto lėšas tarnybiniams lengviesiems automobiliams pirkti iš šiam tikslui kasmetinėse išlaidų sąmatose numatytų nepaprastųjų išlaidų. Pasvalio socialinių paslaugų centras 2020 m. įsigijo aštuonis naujus lengvuosius automobilius už 77268.00 EUR, kuriais naudojasi Darbo su šeimomis padalinio socialinės darbuotojos. Be minėtų įsigytų transporto priemonių, veiklai vykdyti organizacija turi ir naudoja dar šešis automobilius. Tačiau pagalbos į namus paslaugos, kurios teikiamos paslaugų gavėjų namuose darbuotojai vyksta savo transportu, joms iš dalies kompensuojamos transporto išlaidos (LR darbo kodeksas 144 str. 8 dalis).

*Įsakymas „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“* 2006 m. balandžio 5 d. Nr. A1-93. (Valstybės žinios, 2006-04-20, Nr. 43-1570), kuris apibrėžia socialines paslaugas, jų turinį pagal atskiras socialinių paslaugų rūšis bei socialinių paslaugų įstaigų tipus, jos apibūdinamos pagal charakteristikas (apibrėžimas, tikslas, gavėjai, teikimo vieta, paslaugos teikimo trukmė / dažnumas, paslaugos sudėtis, paslaugas teikiantys specialistai, pateikiami kai kurių paslaugų ypatumai). Kadangi Pasvalio socialinių paslaugų centras įvairiapusiškas, tai šis teisės aktas yra svarbus visoms, Pasvalio socialinių paslaugų centre, teikiamoms socialinėms paslaugoms užtikrinti, šiuo katalogu vadovaujasi visi padaliniai. Naujausia redakcija „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“ pakeitimo atlikta 2022-07-01 Nr. A1-451 (TAR 2022-06-30, Nr. 14249), kuriame didelis dėmesys skiriamas prevencinėms socialinėms paslaugoms.

*Įsakymas „Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“* 2018 m. kovo 29 d. Nr. A1-141, kuris apibrėžia vaiko ir jį auginančių (- io) ar jo besilaukiančių (- io) asmenų (- ens) atvejo vadybos taikymo ir inicijavimo, atvejo nagrinėjimo, pagalbos šeimai poreikių vertinimo, pagalbos plano sudarymo ir įgyvendinimo, šeimos stebėsenos, pagalbos plano peržiūros, atvejo vadybos proceso užbaigimo, atvejo vadybos koordinavimo savivaldybėse tvarką. Šis teisės aktas svarbus Darbui su šeimomis padaliniui vykdant apraše numatytas atvejų vadybos koordinavimą Pasvalio rajono savivaldybėje. 2019 m. nagrinėti – 175 atvejai, 2020 m. nagrinėti – 170 atvejai, o 2021 m. nagrinėti – 168 atvejai.

*Įsakymas „Dėl Globos centro veiklos ir vaiko budinčio globotojo vykdomos priežiūros organizavimo ir kokybės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“* 2018 m. sausio 19 d. A1-28 (TAR, 2018-01-19, Nr. 877), kuris nustato globos centro veiklos tikslą ir funkcijas, budinčio globotojo, fizinio asmens, globojančio (besirūpinančio) su juo giminystės ryšiais nesusijusius vaikus (toliau – socialinis globėjas), veiklą, pagalbos budintiems globotojams, socialiniams globėjams, fiziniam asmeniui, globojančiam (besirūpinančiam) su juo giminystės ryšiais susijusius vaikus (toliau – globėjas giminaitis), tėvams, šeimynų dalyviams, bendruomeninių vaikų globos namų darbuotojams koordinavimą ir teikimą, globos centro ir budinčio globotojo veiklos finansavimą, globos centro veiklos kokybės priežiūrą. Šis teisės aktas svarbus Globos centro padalinio vykdomai veiklai. 2019 m. paslauga buvo teikiama 47 globėjams (rūpintojams) ir 61 globojamam vaikui, 2020 m. paslauga buvo teikiama 48 globėjams (rūpintojams) ir 67 globojamam vaikui, o 2021 m. paslauga buvo teikiama 53 globėjams (rūpintojams) ir 78 globojamam vaikui.

*Atlikus įstatymų ir įsakymų apžvalgą pastebima, kad keičiantis metams bei didėjant visuomenės lūkesčiams ir poreikiams įstatymai nuolat tobulinami, o vietos savivalda prisiima atsakomybę tenkinti visuomenės poreikius, nes Europos vietos savivaldos Chartijoje (1999) sakoma, kad „vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytoje ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais“. Įstatymų apžvalgoje pastebima, kad kai kurių įstatymų pavyzdžiui, LR vietos savivaldos įstatymas, nuo 1994 m. liepos 7 d., iki 2022 m. birželio 30 d., redakcijos buvo atliktos net 150 kartų.*

*Socialinė politika, kaip teigia Meyer (2014), „apima socialinės paramos ir socialinio draudimo kategorijas, plačiąja prasme reiškia vyriausybės veiklas, kurių imamasi siekiant užtikrinti, kad šalies gyventojai galėtų išlaikyti save“, todėl valstybės vykdoma politika socialinei aplinkai yra labai aktuali. LR vyriausybės nutarimu „Dėl Socialinių paslaugų planavimo metodikos patvirtinimo“ 206 m. lapkričio 15 d Nr.1132 (Valstybės žinios, 2006-11-18, Nr. 124-4705). Paskutinė redakcija: 2022*

m. birželio 29 d. Nr. 674 (TAR, 2022-06-29, Nr. 14005), nustato savivaldybių socialinių paslaugų teikimo mastą ir rūšis pagal gyventojų poreikius ir planuojant socialinių paslaugų įstaigose teikiamas socialines paslaugas. Savivaldybės suderinus su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija rengia sprendimų projektus dėl regioninės socialinių paslaugų įstaigų steigimo, reorganizavimo ar likvidavimo, kuriuos savivaldybių Tarybos svarsto. Šiuo metu Lietuvoje įgyvendinamos socialinės globos paslaugų tėvų globos netekusiems vaikams ir jų šeimoms pertvarkos priemonės bei įkūrimas savarankiško gyvenimo namų, socialinės dirbtuvės suaugusiems asmenims su proto ir (ar) psichikos negalia ir t.t.

Svarbu paminėti, kad Socialinės apsaugos ir darbo ministras įsakymu 2014 m. sausio 20 d. Nr. A1-23 yra patvirtinti paslaugų išvystymo normatyvai (TAR, 2014-01-21, Nr. 376. Paskutinė šio įsakymo redakcija buvo atlikta 2022-02-12). Pasvalio rajono savivaldybėje 2021 m. socialinių paslaugų išvystymo normatyvai yra didesni nei numatytas minimalus ar siektinas rodiklis (paslaugų gavėjų skaičius 1000 asmenų savivaldybėje) šalyje. Pavyzdžiui Pasvalio socialinių paslaugų centras teikiantis paslaugą, pagalbą į namus, rodiklis siekia - 45,98, kai siektinas rodiklis šalyje – 35, o minimalus rodiklis šalyje – 25. Socialinę riziką patiriančioms šeimoms teikiama paslauga (paslaugų gavėjų skaičius 1000 vaikų savivaldybėje) rodiklis siekia – 58, kai siektinas rodiklis šalyje – 56, o minimalus rodiklis šalyje – 50. Likusiems be tėvų globos vaikams, kuriuos globoja globėjai (rūpintojai), budintys globėjai, įtėviai, šeimynos ar asmenims norintiems tapti globėjais paslaugos rodiklis (paslaugų gavėjų skaičius 1000 vaikų, kuriems jau nustatyta globa (rūpyba)) siekia – 695, kai siektinas rodiklis šalyje – 700, o minimalus rodiklis šalyje – 500. ( 2022 m. kovo 15 d., T-69).

*Daroma išvada, kad socialinė politika, įsisavinant Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas ir Pasvalio Tarybos sprendimais skiriamos savivaldybės lėšos panaudojamos efektyviai plėtojant socialinę politiką Pasvalio rajono savivaldybėje.*

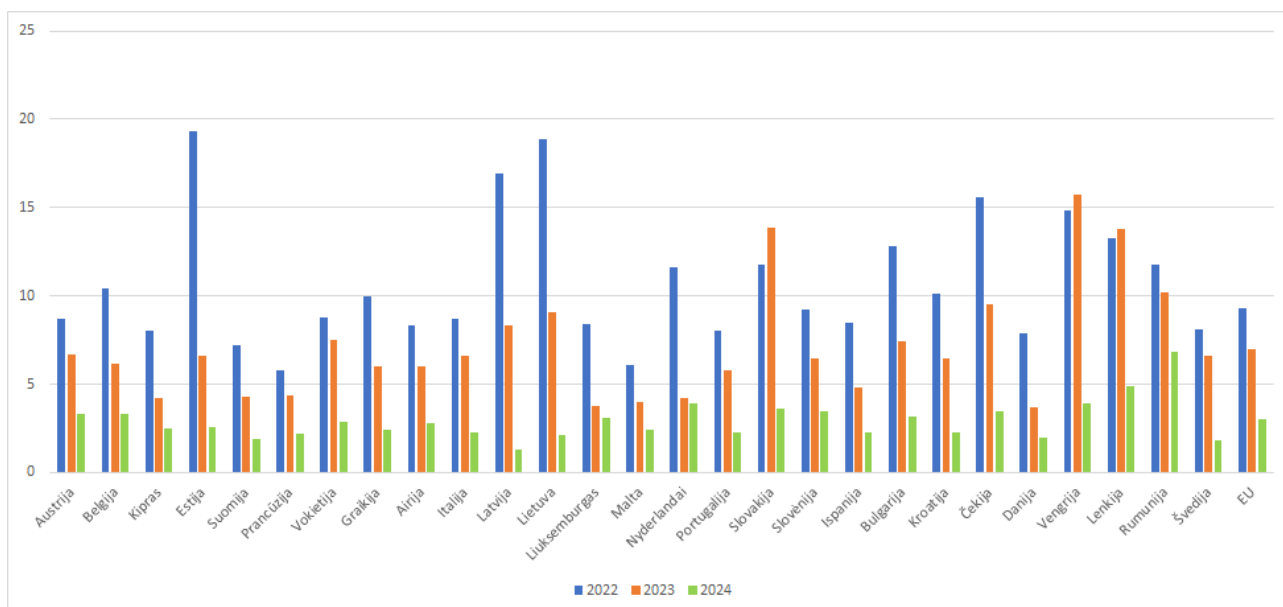
### **3.3.2. Ekonominė aplinka**

Autorės Stundžienė, Bliekienė (2012, p. 6) teigia, kad „kiekvieną organizaciją veikia išorinė aplinka, kaip ir kiekviena įmonė pati veikia ją, todėl ekonominės aplinkos poveikis organizacijoms neretai užmiršamas. Vis dėlto ekonomikos svyravimai daro nemažą įtaką organizacijų veiklos rezultatams“. Nepaisant ekonominės situacijos, socialinių paslaugų paklausa Pasvalio rajone nemažėja, o kai kuriuose padaliniuose didėja. Pavyzdžiui, tose socialinėse grupėse, kur asmenys negali patys savimi pasirūpinti, t. y. vieniši pagyvenę asmenys, asmenys su negalia. Šalies ekonominė situacija šiuo metu nėra stabili: šalies BVP, prekių, paslaugų, elektros ir patalpų šildymo kainų šuolis, pasidėjusi infliacija, kuro kainų svyravimas, todėl tikėtis geresnio finansavimo tiek iš savivaldybės tiek iš valstybės biudžeto socialinių paslaugų teikimui užtikrinti, gerinant socialinių paslaugų kokybę ir kiekybę nėra užtikrinta ir stabilu.

Ekonominės aplinkos analizei pasirinkti šie veiksniai: *ekonominė krizė, projektai, užimtumas / nedarbas.*

*Ekonominė krizė.* Pasaulio ekonomikai dėl 2022 m. vasario 24 d. Rusijos invazijos į Ukrainą turi didelę reikšmę t. y. Pasaulio ekonominė krizė. Ko pasekoje bazinių prekių, energijos, paslaugų ir kitų vartojimo prekių kainų augimas įtakoja infliaciją ir perkamąją galią. Pasaulio ekonomikos krizė nepatyrė tokių sunkumų, kuriuos išgyveno 2019 m. gruodžio mėn. prasidėjus COVID - 19

pandemijai, kuri užsitęsė iki 2022 m. pavasario, kaip ši karinė Rusijos invazija. Ne išimtis ir Lietuva. 2021 m. Lietuvos ekonomika augo 5,0 proc., tačiau dėl sumažėjusio eksporto į šalis kuriose vyksta kariniai veiksmai ir šiuos veiksmus palaikančią Baltarusiją. Taip pat ši karinė invazija kelia įtampą su Kinija, kuri taip pat daro įtaką ir Lietuvos verslui, biudžetinėms įstaigoms bei namų ūkiams. Prognozuojama, kad Lietuvoje 2022 m. infliacija sieks 17 proc. (žiūrėti 3 pav.), o tai nėra vienkartinis kainų šuolis. Be to prognozuojama, kad energijos kaina gali padidėti iki 50 proc. numatoma, kad augs visos prekių kainos.



**3 pav.** Infliacijos prognozės (sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2022-economic-forecast-eu-economy-turning-point\\_en#forecast-for-countries](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2022-economic-forecast-eu-economy-turning-point_en#forecast-for-countries))

Dėl ekonominės krizės pasaulyje ir ženklus infliacijos didėjimo Lietuvoje, kaip teigia ekspertai, kad nuo 1996 m. šalyje tokio ženklaus kainų didėjimo nebuvo. O tai reiškia, kad padidės Pasvalio socialinių paslaugų centro biudžeto išlaidos: padidės pastatų išlaikymo kaštai, elektros energijos, maisto produktų, medicininių, skalbimo priemonių, kanceliarinių, kuro ir kitų prekių kainų pakilimo nebuvo numatyta biudžete. *Todėl tikėtina, kad savivaldybės biudžetas dėl kainų pakilimo nebus stabilus.*

*Projektai.* Lietuvos savivaldybėse įgyvendinami LR vyriausybės socialinės politikos projektai, kurie finansuojami iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų ir Savivaldybių biudžeto lėšų. Pasvalio socialinių paslaugų centras taip pat kaip ir kiti socialinių paslaugų centrai teikia paraiškas ir įgyvendina projektus iš ES struktūrinių fondų dėl socialinių paslaugų įvairiapusiškos plėtros (socialinėms paslaugoms užtikrinti, jų kokybei, infrastruktūros plėtrai ir pan.). Tai, vykdomi/vykdyti projektai: „Integrali pagalba į namus Pasvalio rajone“, kurio metu organizuojama ir teikiama pagalba (dienos socialinės globos ir slaugos) asmens namuose, „Socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Pasvalio rajone“, kurio metu renovuotas ūkinis pastatas ir ten veikia dienos užimtumo centro nemokamos veiklos Pasvalio rajono pagyvenusiems ir neįgaliesiems asmenims, Socialinių paslaugų sistemos diegimas siekiant įgyti Equass Assurance sertifikata, šio projekto tikslas – didinti Lietuvos socialinių paslaugų kokybę socialinių paslaugų įstaigose.



*Igyvendinami projektai duoda akivaizdžių naudą ir teigiamus pokyčius, todėl būtina juos įgyvendinti, siekiant socialinių paslaugų kokybės bei paslaugų plėtros.*

*Nedarbas / užimtumas.* Kaip teigia oficiali statistika, 2021 m. Lietuvoje buvo 104,8 tūkst. 15–74 metų amžiaus bedarbių, tai 21,2 tūkst. (16,8 proc.) mažiau nei 2020 m. Bedarbiai asmenys, kurie ieško darbo ir neranda turi galimybę Užimtumo tarnyboje persikvalifikuoti. Tačiau ne paslaptis, kad šalyje yra asmenų, kurie yra ilgalaikiai bedarbiai 2021 m. sudarė 2,7 proc. o tai 0,2 procento daugiau nei 2020 m. Užimtumo tarnybos klientai. Lietuvos verslas teigia, kad dėl ekonominės krizės pasaulyje gali tekti stabdyti vykdomas veiklas ir atleisti darbuotojus. Pavieniai didelių ir mažesnių įmonių darbuotojų atleidimai jau vyksta. Statistikos departamento duomenimis, 2021 m. Pasvalio rajono savivaldybėje gyveno 13426 darbingo amžiaus gyventojai, tačiau dėl įvairių priežasčių dalis jų yra neaktyvūs darbo rinkoje. COVID - 19 ligos pandemija bei jai suvaldyti paskelbta ekstremali situacija ir karantinas turėjo įtakos registruoto nedarbo rodikliams. Vidutinis metinis bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų Pasvalio rajone kasmet mažėja, tačiau išlieka didesnis už šalies: 2021 m. – 1,7 proc. buvo didesnis už bendrą šalies procentą, 2020 m. – 2,9 proc., o 2019 m. – 2,5 proc. *Dėl ekonominės krizės šalyje, gali būti, kad nedarbo skaičius Pasvalio rajone didės dėl verslo veiklų stabdymo ar bankrotų. Lietuvos socialinė politika yra orientuota ne į socialines išmokas, o į asmenų įdarbinimą.*

### **3.3.3. Socialinė aplinka**

Socialinė aplinka, tai atspindi demografinę šalies ir rajono situaciją visuomenės vertybes, išsilavinimo lygį, kultūrinius aspektus, etinius pokyčius ir pan. Socialinės aplinkos veiksnys leidžia nustatyti esamų ir būsimų paslaugų gavėjų skaičių, bei galimų naujų darbuotojų paiešką. Pasak Poželaitės ir Jonuškienės (2009, p. 159-160), „analizuojant socialinę aplinką, galima išskirti tokius rodiklius kaip gyventojų skaičius, gimstamumas, šeimos struktūros pokyčiai (santuokos sudarymo amžius, vaikų, skyrybų, šeimų, kuriose žmonos dirba, ne šeimos pobūdžio namų ūkių skaičius), gyventojų migracija, išsilavinimo lygis, socialinė ekonominė verslo aplinka profesija ir kvalifikacija, etniniai gyventojų struktūros pokyčiai, gyventojų požiūrių kaita, darbo jėgos judėjimas. Šių rodiklių pokyčiai atsiliepia paklausos dydžiui ir struktūrai“. Socialiniai veiksniai turi reikšmingos įtakos Centro veiklai. „Pabrėžtina ir tai, kad socialinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta“ (Kučinskienė, Marčinskas 2013, p. 100).

Socialinės aplinkos analizei pasirinkti šie veiksniai: ***gyventojų senėjimas, negalių turintys asmenys, riziką patiriančios šeimos, kuriose auga nepilnamečiai vaikai, demografinė situacija.***

*Gyventojų senėjimas.* Lietuvos Respublikos gyventojų senatvės koeficientas 2021 m. – 134, 2020 m. – 132, o 2019 m. – 131), o Pasvalio rajono savivaldybėje, kuris 2021 metais gyventojų senatvės koeficientas padidėjo iki 168, kai 2020 m. buvo – 165, o 2019 m. – 163. Statistikos departamento duomenimis 2021 m. sausio 1 d, Pasvalio rajono savivaldybėje gyveno 22339 gyventojai (67,4 proc. gyventojų gyvena kaime). Iš jų 5622 – pensinio amžiaus gyventojai. *Didelę reikšmę, socialinių paslaugų sričiai, turi senyvo amžiaus žmonių didėjimas.*

*Negalią turintys asmenys.* Įgyvendinant Lietuvoje neįgaliųjų socialinę integraciją iš valstybės biudžeto skiriama nemažai lėšų, kad minėti asmenys nebūtų diskriminuojami ir gautų reikiamas paslaugas, dalyvautų visuomeninėje veikloje, kultūroje, sporte. Tikimasi, kad pritaikant darbo aplinką, negalią turintys asmenys, vis dažniau bus įdarbinami, bus ugdomi jų darbiniai įgūdžiai, sprendžiami transporto ir asmeninio asistento klausimai. Remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis (žr. 4 lentelę), matomas negalią turinčių asmenų skaičius mažėjimas. *Daroma išvada, kad Pasvalio rajone neįgalią turinčių asmenų skaičius nežymiai mažėja kaip ir visoje Lietuvoje, tačiau socialinių paslaugų poreikis išlieka.*

**4 lentelė.** Negalią turinčių asmenų skaičius Lietuvoje ir Pasvalio r. (sudaryta autorės remiantis SADM duomenimis)

Negalią turinčių asmenų skaičius	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Lietuvoje / Pasvalio rajone	23600 / 2249	229578 / 2186	221332 / 2097

*Riziką patiriančios šeimos, kuriose auga nepilnamečiai vaikai.* Lietuvoje kiekviena savivaldybė teikia pagalbą šeimoms, kuriose auga nepilnamečiai vaikai ir jos patiria sunkumų. Savivaldybės yra įpareigosotos teikti kokybišką pagalbą šeimoms, kad būtų užtikrinta prigimtinė vaiko teisė augti savo biologinėje šeimoje, kurioje yra saugu. Atsiradus dideliems rizikos veiksniams ar sudėtingoms situacijoms šeimose, nedelsiant turi būti reaguojama ir intensyvinama socialinė pagalba, kad kiek įmanoma mažiau vaikams būtų skiriama laikina globa (rūpyba). Remiantis statistikos duomenimis Pasvalio rajone riziką patiriančių šeimų, kuriose auga nepilnamečiai skaičius mažėja: 2019 m. – 116 šeimų, o jose augančių vaikų – 271, 2020 m. – 110 šeimų, o jose augančių vaikų – 267, o 2021 m. – 85 šeimos, o jose augančių vaikų – 219, tačiau kompleksinės pagalbos poreikis šeimoms didėja, kurioms inicijuojamas atvejo vadybos procesas ir teikiamos socialinės priežiūros paslaugos.

Pasvalio rajone šeimų, kurios patiria socialinę riziką skaičius mažėja, nes vaikai tampa pilnamečiais, kitos šeimos išvyksta į kitas savivaldybes (didesnė darbo pasiūla ir būsto nuoma) taip pat įtakoja, kad teikiamų paslaugų laikotarpyje šeimose rizikos faktoriai išnyksta ir šeima savarankiškai pajėgi užtikrinti vaiko teises ir teisėtus interesus arba neterminuotai apribojama tėvų valdžia, tačiau užbaigtų atvejų skaičius didėja, o tai reiškia, kad per kalendorinius metus šeimai buvo teikiamos paslaugos ir socialinės rizikos veiksniai dėl ko šeimai buvo taikomas atvejo vadybos procesas bei teikiamos socialinės paslaugos išsisprendė (užbaigti atvejai: 2019 m. – 59 ; 2020 m. – 60 , 2021 m. – 83).

*Demografinė situacija.* 2011 m. statistikos departamento duomenimis Lietuvoje nuolatinei gyveno 3053,8 tūkst. gyventojų. Problema tai, kad bendrasis gimstamumo rodiklis šalyje ženkliai mažėja (gyvų gimusių kūdikių skaičius, tenkantis 1 tūkst. gyventojų) buvo 2019 m. – 9,8; 2020 m. – 9,0, o 2021 m. – 8,3, o tai įtakoja gyventojų skaičių Lietuvoje, ne išimtis ir Pasvalio rajonas, kuriame nuolat mažėja, tačiau pensinio amžiaus asmenų skaičius didėja (žr. 6 lentelėje).

**5 lentelė.** Demografinė situacija Lietuvoje ir Pasvalio r. (sudaryta autorės remiantis, Registro centro duomenimis pagal gyvenamąją vietą deklaravusių asmenų ir neturinčių gyvenamosios vietos asmenų, apskaitos duomenis)

Metai	Bendras gyventojų sk.	Nuo 0 iki 6 m. amžiaus vaikų sk.	Nuo 7 m. iki 17 m. amžiaus vaikų sk.	Pensinio amžiaus asmenų sk.

2019 m. sausio 1 d. Lietuvoje / Pasvalio r.	3030303 / 26279	178603 / 1283	315634 / 2633	663150 / 6052
2020 m. sausio 1 d. Lietuvoje / Pasvalio r.	3027617 / 25693	175820 / 1261	316798 / 2531	690676 / 6163
2021 m. sausio 1 d. Lietuvoje / Pasvalio r.	3029118 / 25176	170576 / 1161	319634 / 2427	689417 / 6083
2022 m. sausio 1 d. Lietuvoje / Pasvalio r.	3014454 / 24558	164325 / 1052	322920 / 2389	871584 / 7557

### 3.3.4. Technologinė aplinka

„Technologijos yra ne tik sparčiausiai besivystanti sritis, bet ir jėga, galinti suteikti daugiausiai galimybių siekiantiesiems plėtoti verslą“ (Krajevskis ir Ritzmanas, 2005, p. 831), todėl inovacijų organizacijoje taikymas yra būtinas norint plėsti paslaugų teikimą ir organizuojant veiklą organizacijoje. Kaip teigia autoriai Kučinskienė ir Marčinskas (2013, p. 100), „technologijos yra ne tik sparčiausiai besivystanti sritis, bet ir jėga, galinti suteikti daugiausiai galimybių siekiantiesiems plėtoti verslą“. Kiekvienas didesnis mokslo pasiekimas gali tapti naujų procesų atsiradimo priežastimi, sukurti naujus poreikius, taikyti naujus darbo metodus. Organizacijos yra atviros naujoms technologijoms, kurios turi įtaką visuomenei ir paslaugų plėtrai.

Technologinės aplinkos analizei pasirinkti šie veiksniai: *informacinės technologijos, kompiuterinės sistemos*.

*Informacinės technologijos.* Lietuvoje visuomenė naudojami įvairiomis informacinėmis ir ryšio technologijomis. Tiek verslas tiek savivaldybės skatina visuomenę naudotis teikiamomis e. paslaugomis, įtraukiant įvairaus amžiaus šalies gyventojus. Įgyvendinat įvairius projektus, ypač vyresnio amžiaus gyventojams savivaldybėse organizuojami mokymai kaip naudotis informacinėmis technologijomis, o tai reiškia besimokanti ir tobulėjanti visuomenė. Komunikuoti, pasitelkus technologines vaizdo priemones, socialinius tinklus taip pat jau nėra problema. Pasvalio socialinių paslaugų centro darbuotojai paslaugų gavėjams sudaro galimybes bendrauti su artimaisiais, dalyvauti nuotoliniuose susitikimuose, posėdžiuose ar mokymuose. Taip pat organizacija, pasitelkusi socialinius tinklus, apie vykdomą padalinių veiklą ir teikiamas įvairiapusiškas socialines paslaugas dalinasi bei viešina informaciją visuomenei. Technologijos, padeda pasitelkiant įvairias priemones: internetą, elektroninį paštą, ryšio priemones, nešiojamus kompiuterius (juos turi ne visi padalinių darbuotojai) rengti dokumentus, paslaugų teikimo procese padeda kaupti ir sisteminti informaciją, taip pat naudotis duomenų baze, dokumentų proceso ir valdymo sistemomis bei naudotis įvairiomis programomis (buhalterinė ir pan.). Tačiau daugelis padalinių darbuotojų (tiek apie paslaugų gavėją, tiek savo) dar vis pildo dokumentus ranka (vedamos asmenų bylos, įvairūs prašymai, apsilankymo aktai, kelionės lapai ir pan.), o galėtų specialistai pildyti elektroninėje erdvėje, nes užtektų atsispausdinti, pasirašyti, o esant poreikiui nuskenuoti ir atsiųsti konkrečiam specialistui, taip būtų taupomos darbo laikas, kuro ir kanceliarijos sąnaudos. Svarbu paminėti, kad dokumentas rengtas kompiuteriu yra lengvai taisomas, jo nereikia perrašinėti, o programinė įranga esanti kompiuteryje parodo dokumento klaidas, pataiso rašybos ir gramatikos klaidas. *Savivaldybės ir organizacijos*

*turėtų veikti pagal įgaliotas funkcijas ir neturėtų atsilikti nuo verslo, siekdamos tapti e. savivaldybe ar e. organizacija, o darbuotojai - e. darbuotojais.*

*Kompiuterinės sistemos.* Atsiskaitymas už paslaugas pavedimu (skalavimo, maitinimo, paslaugų į namus ir pan.) tapo viena iš neseniai įdiegtų paslaugų, nes senjorams šis atsiskaitymo būdas ilgą laiką buvo nepatrauklus. Tiesa, šia paslauga naudojasi dar ne visi paslaugų gavėjai, nėra taupomos buhalterijų laiko sąnaudos (išrašomos sąskaitos / kvitai, pinigai nešami į bankomatą, juos išsikeičiant į popierines kupiūras). Gali būti, kad vyresniems asmenims atsiskaitymas internetu, sukelia sunkumų, tačiau paslaugų gavėjus apmokius ši investicija atsipirktų. Taip pat nesukurta sistema pildyti prašymą internetu, nes asmuo, kuris nori gauti bet kokią Pasvalio paslaugų centre teikiamą socialinę paslaugą turi atvykti į organizaciją ir parašyti prašymą. Darbuotojų bylos nėra skaitmeninės, o galėtų būti, tai palengvintų jų tvarkymą ir archyvavimą. Suprantama, kad didėjant kibernetinėms atakoms, svarbus saugumas, ypač kai griežtėja duomenų apsauga, tačiau Pasvalio socialinių paslaugų centre galėtų būti diegiamos saugios sistemos. Technologinių sprendimų kaštai atsipirktų: laiko, veiklos / paslaugos organizavimo procese, žmogiškųjų išteklių sąnauda, o tai būtų finansinių išteklių nauda. *Organizacijose, kuriose diegiamos ar plėtojamose esamos informacinės sistemos tikėtina, kad užtikrinamas darbo efektyvumas, skaidrumas priimant sprendimus.*

Apibendrinant taikyta PEST metodiką ir išanalizavus Pasvalio socialinių paslaugų centro makroaplinką nustatyta, kad:

- įstaigos veiklai didžiausią įtaką daro *politinė ir socialinė aplinkos*, nes jos reglamentuoja Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklą bei socialinę politiką vykdomą Pasvalio rajono savivaldybės teritorijoje.
- *Ekonominei politikai pasirinkti veiksniai*: ekonominė krizė, projektai, užimtumas / nedarbas, atskleidė, kad savivaldybės biudžetas gali būti nestabilus, projektuose būtina dalyvauti, siekiant plėtoti paslaugas bei gerinti socialinių paslaugų kokybę, o dėl rajono gyventojų nedarbo ir užimtumo gali ekonominė krizė šalyje turėti nemažą įtaką.
- *Socialinei aplinkai pasirinkti veiksniai*: gyventojų senėjimas, negalią turintys asmenys, riziką patiriančios šeimos, kuriose auga nepilnamečiai vaikai, demografinė situacija, atskleidė, kad Pasvalio rajono gyventojų senėjimo koeficientas didėjantis, negalią turintiems asmenims ir riziką patiriančioms šeimoms, kuriose auga nepilnamečiai vaikai paslaugų poreikis didėjantis nors paslaugų gavėjų skaičius mažėjantis. Demografinė situacija Pasvalio rajone atskleidė, kad nuolat gyventojų skaičius mažėjantis, tačiau pensinio amžiaus žmonių skaičius didėjantis, todėl tikėtina, kad socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų poreikis bus nuolat didėjantis.
- Atliekant PEST metodiką *technologinės aplinkos, pasirinkti veiksniai*: informacinės technologijos, kompiuterinės sistemos parodė, kad Pasvalio socialinių paslaugų centras ir darbuotojai turėtų siekti tapti e. organizacija bei e. darbuotojais dėl darbo veiklos, darbo laiko efektyvumo gerinimo bei visuomenei paslaugų prieinamumo, padėtų užtikrinti sprendimų priėmimo skaidrumą.

### 3.4. SSGG analizė

Siekiant parengti Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategiją buvo atlikta SSGG (stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių) analizė. Minėta analizė atliekama šiais aspektais: organizaciniais, žmoniškųjų išteklių, technologiniais, rinkodaros, finansiniais.

**Organizaciniai aspektai.** Išskirti organizacijos organizaciniai aspektai pateikti 4 pav.

#### Stiprybės

- Organizacijos įvaizdis
- Administracija (vadovai)
- Socialinis kompleksiskumas
- Gebėjimas adaptuotis

#### Silpnybės

- Organizacijos valdymo struktūra
- Vidinė komunikacija
- Visuomenės informavimas
- Neparengta strategija
- Bendradarbiavimas su kitų rajonų socialinių paslaugų centrais

#### Galimybės

-----

#### Grėsmės

- Socialinė politikos pokyčiai

### 4 pav. Organizacinių aspektų SSGG analizė

**Organizacijos aspektai.** Organizacijos organizaciniai aspektai buvo atliekami remiantis šiais indikatoriais: *organizacijos strategija, organizacijos įvaizdis, administracija (vadovai), komunikacija*. Šiems indikatoriams buvo sukurti ir informantams pateikti klausimai.

Atlikus interviu (žr. 6 lentelę), apklausti informantai apie organizacijos strategiją pateikė informaciją, kad Pasvalio socialinių paslaugų centras neturi organizacijos strategijos. Todėl informantai įvardinti nei stiprybių, nei silpnybių, išskyrus vieno informanto apie organizacijos strategijos silpnybes „<...> kuo norėtume būti ateityje nežinome.“ [2; 2-3], *negalėjo*.

### 6 lentelė. Organizacijos strategijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Organizacijos strategija	„<...> turime metinius veiklos planus, kuriuos stengiamės įvykdyti.“ [2; 1-2]; „Dirbame ir tiek.“ [2; 3]; „<...> pasitaiko nenumatytų dalykų ir planai lieka neįgyvendinti.“ [3; 3].	3
Organizacijos strategijos silpnybės	„<...> kuo norėtume būti ateityje nežinome.“ [2; 2-3].	1
Tobulinti aspektai	„<...> įstaigos strategija būtų reikalinga.“ [1; 2]; „Kryptys, tai įvairesnių kokybiškų paslaugų plėtra <...>.“ [1; 4]; „<...> įstaigai reikėtų turėti savo strategiją.“ [2; 1]; „Ateityje <...> gerai būtų turėti <...> strategiją <...>, kurioje <...> numatyta ką galima gerinti ir kaip mes to sieksime.“ [2; 73-74]; Gerai būtų <...> strategijoje numatytumėme ilgalaikėje perspektyvoje tikslus.“ [3; 1]; „Strateginės kryptys <...> gerinti gyventojų <...> gyvenimo kokybę <...>.“ [3; 7-8]; „<...> strategija įstaigai reikalinga ir būtina <...>.“ [4; 1]; „<...> įstaiga galėtų turėti savo strategiją, kurią siektų įgyvendinti.“ [4; 3]; „Pagrindinė kryptis <...> teikiamų paslaugų viešinimas <...> plėtra <...> parduoti paslaugas kitiems <...> rajonams.“ [4; 6-7]; „<...> reiktų pradėti atlikti išorės analizę, kurti strategiją įstaigai <...>.“ [4; 111]; „<...> reikia įtraukti dirbančius darbuotojus į strategijos kūrimą <...>.“ [4; 112]; „<...> strategija būtų reikalinga ir naudinga, nes būtų numatyti veiksmai ir terminai jai įgyvendinti.“ [5; 1]; „Kryptis?“ [5; 2]; „<...> įvairesnių paslaugų asmens namuose <...>.“ [5; 3].	14

Informantai, interviu metu, nemažai pateikė organizacijos strategijai tobulintų aspektų, kuriuose visi teigia, kad organizacijai strategija būtina. Vienas informantas mano, kad prieš kuriant įstaigos strategiją „<...> reiktų pradėti atlikti išorės analizę, kurti strategiją įstaigai <...>.“ [4; 111], kitas informantas minėjo, kad „<...> reikia įtraukti dirbančius darbuotojus į strategijos kūrimą <...>.“ [4; 112]. Informantų manymu, strategijoje turėtų atsispindėti paslaugų plėtra ir viešinimas: „Kryptys, tai įvairesnių kokybiškų paslaugų plėtra <...>.“ [1; 4], „Strateginės kryptys <...> gerinti gyventojų <...> gyvenimo kokybę <...>.“ [3; 7-8], „Pagrindinė kryptis <...> teikiamų paslaugų viešinimas <...> plėtra <...> parduoti paslaugas kitiems <...> rajonams.“ [4; 6-7], „Kryptis?“ [5; 2], „<...> įvairesnių paslaugų asmens namuose <...>.“ [5; 3].

*Organizacijos įvaizdis.* Pasvalio socialinių paslaugų centras, tai savivaldybės biudžetinė įstaiga. Įstaiga teikia bendrąsias ir specialiąsias socialines paslaugas bei atlieka kitas veikloje numatytas funkcijas. Įstaiga įsikūrusi nuo 2000 m. birželio mėn. iki 2019 m. įstaigos pavadinimas buvo Pasvalio rajono užimtumo ir paslaugų centras pagyvenusiems ir neįgaliesiems. Vyko struktūriniai pokyčiai, įsteigti du nauji padaliniai, todėl pakeistas įstaigos pavadinimas. Šiuo metu vadinasi Pasvalio socialinių paslaugų centras - tai didžiausia socialines paslaugas teikianti įstaiga Pasvalio rajone. Vykusio interviu metu, informantai apie organizacijos įvaizdį įvardino daugiau stiprybių, nei silpnybių (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Organizacijos įvaizdžio turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Organizacijos įvaizdis	„Nesu girdėjusi blogų atsiliepimų.“ [2;6].	1
Organizacijos įvaizdžio stiprybės	„Įstaigos įvaizdį vertinu gerai.“ [1; 8]; „<...> įvaizdis rajone tikrai puikus.“ [2; 5-6]; „Įvaizdis gana puikus.“ [3; 9]; „Nuolat siekia gerinti įvaizdį <...>.“ [3; 9]; „<...> įstaigą rajone žinoma <...> patraukli darbo vieta.“ [3; 47]; „Įstaigos įvaizdį vertinu teigiamai.“ [4; 8]; „<...> įstaiga nuolat tobulėjanti, „nestovinti laike“, <...>.“ [4; 109-110]; „Įstaigos įvaizdis geras.“ [5; 5]; „Reprezentuojame kaip didžiausią įstaigą teikiančią įvairias socialines paslaugas rajone.“ [5; 5-6]; „<...> juntamas pasitenkinimas jog darbuotojai dirba šioje įstaigoje.“ [4; 37].	10
Organizacijos įvaizdžio silpnybės	„<...> perspektyva nesidomiu ir mano nuomonės niekas neklausia.“ [4; 136-137].	1
Tobulinti aspektai	„Įstaigos įvaizdis ateityje dar geresnis <...>.“ [1; 9]; „<...> įvaizdis ateityje?“ [2; 9]; „Išpuoselėta aplinka <...> geresnės darbo sąlygos <...> dirba kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai <...> sprendžiant asmens individualias socialines problemas.“ [2; 10-12]; „<...> tęsti aplinkos puoselėjimą <...> malonu tiek gyventojams, tiek darbuotojams <...>.“ [3; 11-12]; „Ateitis <...> nuolat tobulėjantys specialistai, kokybės sertifikatų siekiantys ir įgyvendinantys visi padaliniai.“ [4; 15-16]; „Įstaiga ateityje <...> teikianti kokybiškesnes paslaugas nei šiandien.“ [5; 7].	6

Informantai teigia, kad įstaigos įvaizdis geras ir puikus, gerai žinomas rajone, didžiausia bei nuolat siekianti gerinti įvaizdį ir tobulėjanti įstaiga: „Įstaigos įvaizdis geras.“ [5; 5], „Nuolat siekia gerinti įvaizdį <...>.“ [3; 9], „<...> įstaiga nuolat tobulėjanti, „nestovinti laike“, <...>.“ [4; 109-110], „Reprezentuojame kaip didžiausią įstaigą teikiančią įvairias socialines paslaugas rajone.“ [5;5-6]. Tačiau silpnybė, tai kad respondentas dėl įstaigos perspektyvos nesidomi teigdamas: „<...> perspektyva nesidomiu ir mano nuomonės niekas neklausia.“ [4; 136-137].

Pastebima, kad informantai ateityje organizacijos įvaizdį mato, kaip nuolat tobulėjančius specialistus, teikiančią kokybiškesnes paslaugas, išpuoselėta įstaigos aplinka: „Išpuoselėta aplinka <...> geresnės darbo sąlygos <...> dirba kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai <...> sprendžiant asmens individualias socialines problemas.“ [2; 10-12], „Istaiga ateityje <...> teikianti kokybiškesnes paslaugas nei šiandien.“ [5; 7].

*Administracija (vadovai).* Įstaigoje administruojantį darbą dirba 12 darbuotojų. Daugiausiai informantų įvardino administracijos stiprybių (žr. 8 lentelę), teigdami, kad administracijos darbą vertina gerai, jie geba išklausti, iniciatyvūs darbuotojai, kurie palaiko ir paskatina darbuotojus: „<...> puikūs savo srities specialistai, empatiški.“ [2; 16], „<...> visada darbuotoją išklauso.“ [3; 16-17], „<...> darbuotojai kūrybiški, iniciatyvūs.“ [3; 21], „<...> dažniausiai juntamas palaikymas ir paskatinimas.“ [4; 20-21].

**8 lentelė.** Administracijos (vadovų) turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Administracija (vadovai)	„<...> juntamos nuotaikų kaitos, pereinama į asmeniškumus.“ [4; 17]; „<...> trūksta susikalbėjimo.“ [3; 15]; „Noriu susilaikyti nuo komentaro apie jų stipriąsias ir silpnąsias puses.“ [5; 8].	3
Administracijos (vadovų) stiprybės	„<...> administracijos darbą vertinu gerai <...> [1; 11]; „<...> draugiški, linkę padėti ir išklausti.“ [2; 13]; „<...> dirba daugiau nei 10 metų <...>.“ [2; 14]; „<...> puikūs savo srities specialistai, empatiški.“ [2; 16]; „<...> visada darbuotoją išklauso.“ [3; 16-17]; „<...> darbuotojai kūrybiški, iniciatyvūs.“ [3; 21]; „<...> dažniausiai juntamas palaikymas ir paskatinimas.“ [4; 20-21]; „Jų darbą vertinu gerai.“ [5; 8].	8
Administracijos (vadovų) silpnybės	„<...> ne pagal kompetenciją imasi iniciatyvos ir kišasi ne į savo sritį.“ [3; 15-16]; „Trūksta kolegiškumo ir geranoriškumo, <...> pastebiu asmeninį konkuravimą, o nebendradarbiavimą.“ [4; 17-18]; „<...> nuomonės kaita ir negebėjimą atstovėti savo pozicijos <...>.“ [4; 19]. „<...> trūksta bazinių žinių apie socialinio darbo subtilybes <...>.“ [2; 15];	4

Informantai pastebi ir įvardina administracijos silpnybes dėl negebėjimo apginti savo pozicijos, kartais stokojančio geranoriškumo bei bazinių žinių apie socialinį darbą: „<...> nuomonės kaita ir negebėjimą atstovėti savo pozicijos <...>.“ [4; 19], „<...> ne pagal kompetenciją imasi iniciatyvos ir kišasi ne į savo sritį.“ [3; 15-16], „<...> trūksta bazinių žinių apie socialinio darbo subtilybes <...>.“ [2; 15].

Keletą neigiamų pastebėjimų, informantai išreiškė apie administraciją: „<...> juntamos nuotaikų kaitos, pereinama į asmeniškumus.“ [4; 17], „Noriu susilaikyti nuo komentaro apie jų stipriąsias ir silpnąsias puses.“ [5; 8].

*Komunikacija.* Vertinant įstaigos komunikaciją (žr. 9 lentelę), dažniausiai informantai minėjo, kad įstaigoje komunikacija menka, stokojama susikalbėjimo, vengiama dalintis gerą patirtimi: „<...> stokojama iniciatyvos inicijuoti pokalbius ar pasitarimus esant nesutarimams.“ [2; 19-20], „Vidinė komunikacija labai menka.“ [4; 29], „<...> silpnoji pusė – informacijos sklaida, gerosios padėties pasidalijimo stoka.“ [5; 10-11], „<...> vidinė komunikacija silpnoka.“ [2; 20-21], „<...> susikalbėjimo stoka.“ [3; 21]. Taip pat informantai teigia, kad vyksta vidinė konkurencija, tarsi kiekvienas dirba sau, nesilaiko tarpusavio pagarbos: „<...> pastebiu ne visada sveiką konkurenciją.“ [1; 17], „Silpnoji pusė <...> vengia pasidalinti gerą patirtimi <...> kiekvienas dirba sau.“ [1; 20-21].

21], „Pastebiu emocijų ne valdymą <...> nesilaiko tarpusavio pagarbos <...> tarpusavyje bendraujant pakeltu tonu.“ [3; 25-26].

**9 lentelė. Komunikacijos turinio kategorizacija**

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Komunikacija	„Padalinių darbuotojai <...> tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja <...>.“ [1; 16]; „<...> darbuotojų tarpusavio santykiuose, kartais juntama trintis, visi nori būti lyderiais.“ [1; 17-18]; „<...> bendravimą ir bendradarbiavimą vertinu teigiamai.“ [2; 17]; „<...> darbuotojai <...> tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja, norėtusi geriau.“ [3; 18]; „<...> bendrauja ir bendradarbiauja <...> minimaliai.“ [4; 23-24]; „Bendradarbiavimas tikrai vyksta.“ [5; 9]; „<...> tobulėti visada yra kur.“ [5; 10]; „<...> žmonės nežino kaip gauti ramentus, apgyvendinti senyvo amžiaus asmenį ar gauti asmeninio asistento paslaugą.“ [4; 11-12].	8
Komunikacijos stiprybės	„<...> geba vienas kitą išgirsti ir išsiklausyti.“ [1; 19-20]; „<...> stengiamės pokalbių metu rasti kompromisą.“ [2; 18]; „<...> nesutarimo metu ieškome ir randame vieningą sprendimą.“ [2; 18-19]; „<...> visada vienas kitam padeda, pataria.“ [5; 9]; „Stiprioji pusė – susitelkiamas, vieningumas.“ [5; 12]; „Vykdomi pokalbiai su artimaisiais <...>.“ [5; 20]; „<...> jaučiu komandiškumą.“ [4; 38-38]; „<...> atsitikus nelaimingam atsitikimui, darbuotojui įstaigą teikia visokeriopą pagalbą.“ [3; 36-37]	7
Komunikacijos silpnybės	„<...> pastebiu ne visada sveiką konkurenciją.“ [1; 17]; „Silpnoji pusė <...> vengia pasidalinti gerą patirtimi <...> kiekvienas dirba sau.“ [1; 20-21]; „<...> stokojeama iniciatyvos inicijuoti pokalbius ar pasitarimus esant nesutarimams.“ [2; 19-20]; „<...> vidinė komunikacija silpnoka.“ [2; 20-21]; „<...> susikalbėjimo stoka.“ [3; 21]; „<...> nesusiklabėjimas, <...> darbe vadovaujasi asmeniškumais.“ [3; 24-25]; „Pastebiu emocijų ne valdymą <...> nesilaiko tarpusavio pagarbos <...> tarpusavyje bendraujant pakeltu tonu.“ [3; 25-26]; „<...> sugebame susieiti ir spręsti, bet <...> pasitaiko, kad esamą problemą sužinai iš aplinkos, o ne iš pačio darbuotojo.“ [4; 24-25]; „Vidinė komunikacija labai menka.“ [4; 29]; „<...> silpnoji pusė – informacijos sklaida, gerosios padėties pasidalijimo stoka.“ [5; 10-11].	10
Tobulinti aspektai	„<...> daugiau informacijos visuomenei apie teikiamas paslaugas.“ [1; 8-9]; „Trūksta bendrų <...> susirinkimų, pasidalinimo gerą patirtimi <...>.“ [3; 19-20]; „Galėtume organizuoti bendras <...> veiklas <...>.“ [3; 20]; „<...> apie įvykius renginius, edukacijas ar kitokį užimtumą visi padaliniai viešina, sklaida pakankama, o padalinių kontaktų, kad susidomėję asmenys susiektų, nepateikiama.“ [4; 13-14]; „<...> trūksta dialogo, išmokti bendrauti specialistų lygmenyje, vengiant asmeniškumų.“ [4; 25-26]; „Neorganizuojami vadovų susirinkimai, mažai įstaigoje teikiama informacijos apie <...> kitų padalinių veiklas ar dalinamasi idėjomis <...>.“ [4; 26-28]; „<...> vienas padalinio vadovas informuojamas, o kitas nieko nežino.“ [4; 28-29]; „Trūksta apibrėžtumo.“ [4; 45]; „<...> galėtų vykti padalinių vadovų vieną kartą per mėnesį susirinkimas.“ [5; 11-12]; „<...> siūlyčiau išvykti į kitas šalis <...> miestus <...> pasidalinti gerą patirtimi.“ [5; 52-53]; „Daugiau dėmesio ir bendravimo skirti asmeniui <...>“ [1; 4]; „<...> svarbu stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.“ [1; 6]; „Keistis visada galima <...>, daugiau informacijos visuomenei <...> kas gali kreiptis ir gauti teikiamas paslaugas.“ [2; 6-8]; „Reikėtų organizacijai būti mažiau uždara.“ [2; 83]; „Keistis?“ [5; 6]; „<...> daugiau viešinimo apie socialinių paslaugų teikimą ir jų galimybes gauti.“ [5; 6-7]; „Atviras ir daugiau paslaugų teikiantis Centras.“ [4; 16]; „Siūlyčiau <...> inicijuoti pokalbius ir spręsti iškilusius sunkumus, o ne laukti darbuotojų susirinkimo <...>.“ [3; 27-29]; „<...> apie esamų paslaugų įvairovę <...>	19



	pakalbinus gatvėje sutiktus žmones, retai, kuris pasakytų <...>.“ [4; 4-5]; „<...> teikia įvairiapusiškas paslaugas <...> reikėtų viešinti paslaugų įvairovę <...> pateikiant algoritmą kaip gauti norimą paslaugą.“ [4; 10-11].	
--	--	--

Komunikacijos stipriąją pusę informantai išvelgė, kad esant nesutarimams specialistai geba rasti kompromisą, priima vieningą sprendimą, esant poreikiui jaučia susitelkimą ir komandiškumą: „<...> stengiamės pokalbių metu rasti kompromisą.“ [2; 18], „<...> nesutarimo metu ieškome ir randame vieningą sprendimą.“ [2; 18-19], „Stiprioji pusė – susitelkiamas, vieningumas.“ [5; 12].

Pastebima, kad komunikacija tiek viduje, tiek ir išorėje turi problemų: „<...> bendrauja ir bendradarbiauja <...> minimaliai.“ [4; 23-24], „<...> darbuotojai <...> tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja, norėtusi geriau.“ [3; 18], „<...> žmonės nežino kaip gauti ramentus, apgyvendinti senyvo amžiaus asmenį ar gauti asmeninio asistento paslaugą.“ [4; 11-12].

Nemažai pastebėjimų buvo pateikta dėl komunikacijos tobulinimo. Informantai minėjo, kad norėtų: „<...> daugiau informacijos visuomenei apie teikiamas paslaugas.“ [1; 8-9], „Trūksta bendrų <...> susirinkimų, pasidalinimo gerąją patirtimi <...>.“ [3; 19-20], „<...> apie įvykusius renginius, edukacijas ar kitokį užimtumą visi padaliniai viešina, sklaida pakankama, o padalinių kontaktų, kad susidomėję asmenys susiektų, nepateikiama.“ [4; 13-14], „<...> vienas padalinio vadovas informuojamas, o kitas nieko nežino.“ [4; 28-29], „Keistis visada galima <...>, daugiau informacijos visuomenei <...> kas gali kreiptis ir gauti teikiamas paslaugas.“ [2; 6-8], „Reikėtų organizacijai būti mažiau uždari.“ [2; 83], o tai galima tik keičiant esamą komunikacijos kultūrą.

**Žmogiškieji ištekliai.** Organizacijose gerai valdomi žmogiškieji ištekliai bei kompetentingi darbuotojai, lemia jų rezultatus taip pat daro didelę įtaką organizacijų konkurencingumui. Išskirti žmogiškųjų išteklių aspektai pateikti 5 pav.

#### **Stiprybės**

- Darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencija
- Kvalifikacijos kėlimas
- Darbo apmokėjimo sistema
- Darbuotojų samda

#### **Galimybės**

#### **Silpnybės**

- Iššūkiai darbuotojams
- Naujų darbo vietų kūrimas

#### **Grėsmės**

- Kvalifikuotų darbuotojų stoka rajone

### **5 pav.** Žmogiškųjų išteklių aspektų SSGG analizė

*Darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencija.* Įstaigoje didžiąją dalį darbuotojų sudaro socialinio darbo išsilavinimą turintys asmenys. Nemažai darbuotojų dirba nuo pat įstaigos įsikūrimo kiti darbuotojai dirba daugiau nei dešimt ar penkerius metus. Dauguma respondentų teigia, kad įstaigoje dirba išsilavinę, kvalifikuoti ir kompetencijas turintys darbuotojai (žr. 10 lentelę): „Visų <...> atitinka pareigybei keliamus reikalavimus.“ [1; 22-23], „<...> išsilavinę, kompetentingi.“ [1; 65-66], „<...> šaunūs savo srities specialistai, kūrybiški ir nuolat siekiantys tobulėti.“ [2; 24-25], „<...> stiprybė <...> nuolatinis darbuotojų tobulėjimas <...>.“ [2; 5-26], „<...> kompetentingi ir išsilavinę, norintys tobulėti darbuotojai.“ [3; 3], „Darbuotojai <...> priima praktiką atliekančius studentus, dalinasi patirtimi.“ [3; 23-24].

**10 lentelė.** Darbuotojų išsilavinimo, kvalifikacijos, kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencija	„<...> kompetencija vertinu puikiai.“ [1; 23-24]; „Žmogiškasis faktorius labai svarbus.“ [1; 47]; „Darbuotojų išsilavinimas atitinka reikalavimu <...> svarbu asmeninės darbuotojo vertybės <...>.“ [4; 30]; „<...> išsilavinimas atitinka pareigybei keliamus reikalavimus.“ [5; 14]; „Darbuotojų turimas išsilavinimas, kvalifikacija ir kompetencijos vertinu teigiamai <...>.“ [2; 26-27]; „<...> kartais bijau būti apkaltinta, kad stokoju kompetencijos.“ [4; 47].	6
Darbuotojų išsilavinimo, kvalifikacijos, kompetencijos stiprybės	„<...> dirba kompetentingi, išsilavinę, profesinę kvalifikaciją keliantys ir žingeidūs darbuotojai.“ [1; 13-14]; „<...> išsilavinę, kūrybingi <...>.“ [1; 16]; „Darbuotojų stiprybė – vieningumas, noras tobulėti, pagarbūs vienas kitam <...>.“ [1; 21]; „Visų <...> atitinka pareigybei keliamus reikalavimus.“ [1; 22-23]; „<...> išsilavinę, kompetentingi.“ [1; 65-66]; „<...> šaunūs savo srities specialistai, kūrybiški ir nuolat siekiantys tobulėti.“ [2; 24-25]; „<...> stiprybė <...> nuolatinis darbuotojų tobulėjimas <...>.“ [2; 25-26]; „<...> kompetentingi ir išsilavinę, norintys tobulėti darbuotojai.“ [3; 2 3]; „Darbuotojai <...> priima praktiką atliekančius studentus, dalinasi patirtimi.“ [3; 23-24]; „<...> noriai persikvalifikuoja, išklaUSDami reikiamus kursus.“ [3; 44-45]; „<...> stiprybė būtų noras dirbti šį drabą <...>.“ [5; 17-18].	11
Darbuotojų išsilavinimo, kvalifikacijos, kompetencijos silpnybės	„<...> silpnybė - vengimas išeiti iš komforto zonos.“ [2; 25-26]; „<...> įgytas žinias mažai pritaiko praktikoje.“ [4; 35-36]; „<...> vadovaujasi išankstinėmis nuostatomis, tarsi „iškarto nurašo“ ar „klįjuoja etiketę“. [4; 36-37]; „<...> silpnybė, tai nenoras tobulėti.“ [5; 17-18].	4

Kokybinio tyrimo interviu analizė atskleidė ir darbuotojų išsilavinimo, kvalifikacijos, kompetencijos silpnybes: kaip nenorą tobulėti, vengimą išeiti iš komforto zonos, praktikoje nepritaikantys įgytas žinias bei vadovaujasi išankstinėmis nuostatomis.

Tobulintų aspektų informantai dėl darbuotojų išsilavinimo, kvalifikacijos, kompetencijos nepateikė.

*Kvalifikacijos kėlimas.* Kvalifikacijos kėlimas socialinių paslaugų srities darbuotojams įstatymuose reglamentuojamas kaip būtinas. 16 akad. val. metuose privaloma kelti profesinę kvalifikaciją taip pat dalyvauti 8 akad. val. supervizijose ir inicijuoti bei organizuoti kartą per ketvirtį tos paties srities specialistų intervizijas. Remiantis kokybinio tyrimu (žr. 11 lentelę) pateikiama kvalifikacijos kėlimo kategorizacija.

**11 lentelė.** Kvalifikacijos kėlimo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Kvalifikacijos kėlimas	„<...> sudaro galimybę kelti profesinę kvalifikaciją, tobulėti ir dirbti.“ [3; 17]; „<...> tenka ieškoti nemokamų mokymų <...>.“ [3; 41]; „<...> nuotoliniai kvalifikacijos mokymai, pastebėjau buvo neefektyvūs.“ [4; 32]; „<...> darbuotojas po <...> kvalifikacijos kėlimo mokymų pildo anketą, kurioje įrašo pageidaujama mokymų temas <...> planas papildomas.“ [4; 63-65]; „<...> 16 akad. val. sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją.“ [5; 30]; „<...> buvo apmokėta papildomai norima Supervizija.“ [5; 34];	6
Kvalifikacijos kėlimo stiprybės	„Kelti profesinę kvalifikaciją taip pat visi nori <...>.“ [1; 23]; „„Atsižvelgiant į poreikį <...> sudaromi, individualūs planai, jie peržiūrimi.“ [1; 42-43]; „Atsižvelgiama <...> į nuomonę, sudaromas individualus kvalifikacijos	10

	kėlimo planas.“ [2; 45]; „<...> sudaromi individualūs kvalifikacijos kėlimo planai.“ [3; 40]; „Sudaromas individualus darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas <...> periodiškai peržiūrimas.“ [4; 61-62]; „Planas sudaromas <...> remiantis darbuotojo nuomone <...> įvardina kokių mokymų darbuotojas pageidautų.“ [4; 62-63]; „Sudaromas individualus darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas.“ [5; 30];	
Kvalifikacijos kėlimo aspektai silpnybės	„<...> mokymai nėra įvairūs <...>.“ [4; 69-70]; „<...> dalyvauja mokymuose tiek kiek reikia <...>.“ [5; 15]; „Individualiai <...> mažai darbuotojai gilina žinias <...>.“ [5; 16-17];	3
Tobulinti aspektai	„<...> trūksta mokymų apie viešą kalbėjimą.“ [4; 69-70]; „<...> organizuoti <...> mokymus įvairesnėmis temomis“. [4; 71]; „<...> nėra numatyta daugiau galimybių vykti į papildomus mokymus.“ [5; 31-32]; „<...> priklauso nuo darbuotojų profesinio pasirengimo, jų noro kelti kvalifikaciją.“ [5; 47-48].	4

Darbuotojų kvalifikacijos kėlime daugiausiai respondentų išskiria stiprybių. Informantai teigia, kad įstaigoje dirbantiems darbuotojams, atsižvelgiant į darbuotojo nuomonę, sudaromi individualūs kvalifikacijos kėlimo planai, kurie periodiškai peržiūrim ir papildomi: „*Atsižvelgiant į poreikį <...> sudaromi, individualūs planai, jie peržiūrimi.*“ [1; 42-43], „*Atsižvelgiama <...> į nuomonę, sudaromas individualus kvalifikacijos kėlimo planas.*“ [2; 45], „*Planas sudaromas <...> remiantis darbuotojo nuomone <...> įvardina kokių mokymų darbuotojas pageidautų.*“ [4; 62-63].

Pastebima, respondentų nuomonė, kad stokojama mokymų įvairovės, taip pat darbuotojų nenorą kelti profesinę kvalifikaciją: „<...> dalyvauja mokymuose tiek kiek reikia <...>.“ [5; 15], „*Individualiai <...> mažai darbuotojai gilina žinias <...>.*“ [5; 16-17].

Informantai pateikia, kvalifikacijos kėlimui, keletą tobulintinių aspektų, tai sudaryti galimybes vykti į papildomus mokymus nei yra numatyta įstatyme, įstaigoje organizuoti mokymus įvairesnėmis temomis taip pat pasigendama mokymų apie viešą kalbėjimą bei motyvuoti nemotyvuotus darbuotojus kelti profesinę kvalifikaciją.

*Sunkumai ir iššūkiai.* Socialinės srities darbuotojai, savo kasdieniniame darbe, nuolat patiria sunkumų ir iššūkių. Sunkumai ir iššūkiai – įvairūs. Taip pat šiai profesijai keliami dideli reikalavimai tiek iš visuomenės, tiek iš politikų (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė.** Sunkumų ir iššūkių kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Sunkumai ir iššūkiai	„<...> darbuotojai dirba su padidintu darbo krūviu.“ [1; 11-12]; „<...> paslaugų gavėjui nėra galimybių užtikrinti konfidencialumo.“ [2; 29-30]; „<...> asmeninę paslaugų gavėjo bei jo artimųjų atsakomybę.“ [2; 34-35]; „<...> šiuo metu nepatiria sunkumų.“ [3; 27]; „<...> patiriamas psichologinis smurtas iš paslaugų gavėjų pusės.“ [4; 41];	5
Sunkumų ir iššūkių aspektai stiprybės	„Kilusius <...> sunkumus dedame pastangas nedelsiant išspręsti.“ [1; 26]; „<...> meta savo darbus ir susitelkia problemą spręsti <...>.“ [4; 38];	2
Sunkumų ir iššūkių aspektai silpnybės	„Sunkumai <...> kabinetuose darbuotojai sėdi po keturis darbuotojus arba po du skirtingų sričių specialistus.“ [2; 28-29]; „Darbuotojai žino apie tokią galimybę <...> nesiėmė iniciatyvos problemoms spręsti.“ [3; 29-30]; „<...> darbuotojas nėra apsaugotas nuo <...> smurto <...> įstaiga <...> nėra pasirengusi <...> apginti <...>.“ [4; 41-43]; „<...> nėra pasiekama metinio pokalbio rezultatų <...> sunku atskirti asmeniškumus.“ [4; 59-60];	4

Tobulinti aspektai	„Tikimasi <...> priimti naujų darbuotojų, kad nenukentėtų darbuotojų darbo kokybė.“ [1; 12-13]; „<...> būtina didinti etatų skaičių.“ [1; 29]; „<...> etatų trūksta <...>.“ [1; 47]; „<...> priskirčiau nemotyvuotus paslaugų gavėjus, visuomenės <...> politikų, neigiamą požiūrį į socialines paslaugą teikiančią asmenį <...> keliami per dideli lūkesčiai ir norima greitų teigiamų rezultatų.“ [2; 31-33]; „<...> reikėtų vieno papildomo etato <...>.“ [3; 42]; „<...> dėl didėjančio darbo krūvio.“ [3; 43]; „<...> darbuotojams labai sunku dėl paslaugų gavėjų artimųjų, <...> dažniausiai atsakomybę perkelia asmeniškai darbuotojui.“ [5; 19-20]; „<...> pagerinti situaciją <...> organizuoti grupes ar susitikimus su paslaugų gavėjų artimaisiais.“ [5; 21-22].	8
--------------------	---	---

Kokybinio tyrimo interviu analizė parodė, kad darbuotojai savo kasdieniniame darbe nėra apsaugoti nuo galimo smurto: „<...> patiriamas psichologinis smurtas iš paslaugų gavėjų pusės.“ [4; 41], „<...> darbuotojas nėra apsaugotas nuo <...> smurto <...> įstaiga <...> nėra pasirengusi <...> apginti <...>.“ [4; 41-43] taip pat patiria sunkumų dirbdami nedideliuose kabinetuose arba dirbdami viename kabinete su skirtingos srities specialistu: „<...> paslaugų gavėjui nėra galimybių užtikrinti konfidencialumo.“ [2; 29-30], „Sunkumai <...> kabinetuose darbuotojai sėdi po keturis darbuotojus arba po du skirtingų sričių specialistus.“ [2; 28-29], „<...> darbuotojai dirba su padidintu darbo krūviu.“ [1; 11-12], tačiau respondentai teigia, kad stiprybė įveikiant sunkumus ar iššūkius specialistai: „<...> meta savo darbus ir susitelkia problemą spręsti <...>.“ [4; 38].

Apibendrinus gautus atsakymus respondentai siūlo: didinti etatų skaičių „<...> būtina didinti etatų skaičių.“ [1; 29], ugdyti paslaugų gavėjų savimonę dėl asmeninės atsakomybės „<...> darbuotojams labai sunku dėl paslaugų gavėjų artimųjų, <...> dažniausiai atsakomybę perkelia asmeniškai darbuotojui.“ [5; 19-20] bei vykdyti švietėjišką veiklą keičiant neigiamą požiūrį į darbuotoją, nekeltant nepagrįstų reikalavimų, „<...> pagerinti situaciją <...> organizuoti grupes ar susitikimus su paslaugų gavėjų artimaisiais.“ [5; 21-22], „<...> priskirčiau nemotyvuotus paslaugų gavėjus, visuomenės <...> politikų, neigiamą požiūrį į socialines paslaugą teikiančią asmenį <...> keliami per dideli lūkesčiai ir norima greitų teigiamų rezultatų.“ [2; 31-33].

*Darbo apmokėjimo sistema.* Organizacijos vadovaujantis partnerystės principais bendradarbiaujant su darbuotoju ar jį atstovaujanti atstovais, nustato darbo užmokestį, deda pastangas taikyti lygybės principą, rūpinasi darbuotojo savijauta bei orumu, mokant darbo užmokestį už atliktą darbą. Pasvalio socialinių paslaugų centras vadovaujasi socialinių darbuotojų srities rekomenduojamais mokėti koeficientus bei mokant kintamąją dalį, kuri paskirta vieneriems metams. Įstaigoje mokami priedai bei priemokos pagal apibrėžtą įstaigos apmokėjimo tvarką. (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė.** Darbo apmokėjimo sistemos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Darbo apmokėjimo sistemos	„<...> būdavo priedai ar priemokos už papildomą darbą, o dabar nėra arba aš nežinau.“ [5; 28-29].	1
Darbo apmokėjimo sistemos stiprybės	„<...> vykdomas pagal numatytus teisė aktus.“ [1; 31]; „Priedai ir priemokos mokami.“ [1;33]; „Stengiamasi mokėti už papildomus darbus <...>.“ [1; 34]; „<...> apmokėjimo sistema puiki.“ [2; 36]; „Laiku išmokamas darbo užmokestis <...> aukščiausi leistini koeficientai <...> mokami priedai ir priemokos.“ [2; 36-37]; „<...> atliepia darbuotojų poreikius.“ [2; 37-38]; „<...> darbo užmokestis išmokamas laiku.“ [3; 31]; „Darbo užmokestis visada mokamas laiku.“ [4; 48]; „Koeficientas kasmet keliamas.“ [4; 48]; „Mokami priedai ar priemokos <...>.“ [4; 48-49]; „<...> sumokama už mokymus,	13

	nakvynę, išmokami dienpinigiai, skiriamas transportas.“ [4; 49-50]; „<...> darbo apmokėjimo sistema gera.“ [5; 23]; „Laiku mokamas darbo užmokestis.“ [5; 23].	
Darbo apmokėjimo sistemos silpnybės	„Visada darbuotojai norėtų didesnio darbo užmokesčio <...>.“ [3; 31-32].	1
Tobulinti aspektai	„Tobulinti <...> metinio pokalbio vykdymą <...> beprasmis <...>, nes priedus moka visoms <...> vienodai.“ [3; 37-39]; „Tobulinti?“ [4; 57]; „<...> metinius veiklos vertinimus atlikti ne padalinių vadovui, kuris kartu su kolegomis dirba viename kabinete, o įstaigos vadovui arba kito padalinio vadovui <...>.“ [4; 57-59]; „<...> važiuoja savo transportu galėtų būti didesnė priemoka, <...> kai kuriems darbuotojams, kurių paslaugų gavėjai gyvena vienas nuo kito labai nutolęs, nepakanka šios priemokos.“ [5; 23-24]; „<...> už darbo krūvį, jie dirbi vos ne už du etatus <...> mokėti didesnę darbo užmokestį.“ [5; 26-27].	5

Informantai teigia, kad darbo apmokėjimo sistema įstaigoje puiki, nes „Laiku išmokamas darbo užmokestis <...> aukščiausi leistini koeficientai <...> mokami priedai ir priemokos.“ [2; 36-37], „<...> atliepia darbuotojų poreikius.“ [2; 37-38], „<...> darbo užmokestis išmokamas laiku.“ [3; 31], „<...> darbo apmokėjimo sistema gera.“ [5; 23], „<...> vykdomas pagal numatytus teisė aktus.“ [1; 31], „Priedai ir priemokos mokami.“ [1; 33]. Vieno respondento nuomonė, kad darbuotojų lūkesčiai beribiai „Visada darbuotojai norėtų didesnio darbo užmokesčio <...>.“ [3; 31-32]. Tačiau keli respondentai pažymi, kad darbo apmokėjimo sistemą reikėtų tobulinti: „Tobulinti <...> metinio pokalbio vykdymą <...> beprasmis <...>, nes priedus moka visoms <...> vienodai.“ [3; 37-39], „<...> važiuoja savo transportu galėtų būti didesnė priemoka, <...> kai kuriems darbuotojams, kurių paslaugų gavėjai gyvena vienas nuo kito labai nutolęs, nepakanka šios priemokos.“ [5; 23-24], „<...> už darbo krūvį, jie dirbi vos ne už du etatus <...> mokėti didesnę darbo užmokestį.“ [5; 26-27].

*Darbuotojų samda.*, Universitetai ar kolegijos, socialinės srities specialistų, paruošia pakankamai, todėl nuolat augantis šios srities specialistų poreikis yra atliepiamas. Kokybinio tyrimo interviu analizė parodė kaip respondentai vertina darbuotojų samdą (žr. 14 lentelę).

**14 lentelė.** Darbuotojų samdos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Darbuotojų samda	„<...> darbuotojų norinčių dirbti pakankamas <...> į skelbiamus konkursus darbo vietai pretenduoja iki 6 asmenų.“ [1; 47-48]; „<...> yra norinčių dirbti, nes į organizuojamus darbo vietai konkursus teikia pakankamai prašymų.“ [2; 51-52]; „<...> motyvavimo ir paskatinimo priemonių, pakankamai.“ [3; 32]; „Kvalifikuotų darbuotojų stokos nėra.“ [3; 44]; „<...> darbuotojų netrūksta, bet kai buvo organizuojamas konkursas, <...> buvo sunku išsirinkti.“ [4; 72-73].	5
Darbuotojų samdos stiprybės	„<...> maža darbuotojų kaita.“ [1; 21]; „<...> įstaigoje galima vidinė rotacija <...> įgijus aukštesnę išsilavinimą siūloma eiti kitas pareigas.“ [1; 35-36]; „Vykdomas žodinis paskatinimas <...>.“ [1; 36-37]; „Minimos profesinės ir metinės šventės, asmeninė darbuotojo sukaktys ir pan.“ [1; 37-38]; „Suvenyras, gėlės žiedas <...> yra motyvavimo priemonė.“ [1; 40-41]; „<...> taikomos motyvavimo ir paskatinimo priemonės.“ [2; 39]; „<...> mokami priedai, organizuojamos išvykos ir edukacijos, minimos profesinės ir metinės šventės <...> skatinamas ir įvertinamas žodžiu <...>.“ [2; 40-41]; „Darbuotojų kaita nedidelė.“ [3; 23]; „Minimos darbuotojų sukaktys, švenčiamos profesinės ir metinės šventės.“ [3; 33]; „<...> su gyventojų artimaisiais,	23

	gyventojais ir darbuotojais organizuojama Kūčių vakarienė.“ [3; 33-34]; „<...> skatinami žodine padėka <...> [3; 35]; „<...> mero padėkas darbuotojų darbo sukaktims paminėti.“ [3; 35-36]; „<...> praktiką atliekantys studentai, teikia prašymus įdarbinimui.“ [3; 44-46]; „<...> malonu kai pasako ir įvertina žodžiu.“ [4; 21-22]; „<...> darbe motyvuoja požiūris į šeimą.“ [4; 50-51]; „<...> galiu dirbti iš namų.“ [4; 51-52]; „<...> iš darbo išleidžiama į vaikų šventes.“ [4; 52]; „Galiu <...> dukrą, po jos pamokų ar užimtumo būrelių, atsivesti į darbo vietą.“ [4; 52-53]; „<...> yra nemažai motyvavimo ir paskatinimo priemonių: geras žodis, pastebi ir įvertina už mažus pasiekimus, rodomas dėmesys švenčių metu, dovanojami suvenyrai, organizuojami bendri pasibuvimai <...> organizuojamos išvykos ar edukacijos.“ [4; 53-57]; „Įstaigoje skatinama savanorystė <...>.“ [4; 73]; „Studentai priimami atlikti praktiką, kviečiami po studijų kreiptis dėl įdarbinimo galimybių.“ [4; 74-75]; „Stipriosios pusės <...> inicijuojamos ir organizuojamos išvykos, įvairios šventės.“ [1; 18-19]; „Darbuotojų teigiamas požiūris į darbą.“ [1; 65].	
Darbuotojų samdos silpnybės	„<...> darbuotojams <...> atrodo, kad taip turi būti <...> tai nebėra vertinama.“ [2; 43].	1
Tobulinti aspektai	„Pritraukti naujus kvalifikuotus darbuotojus <...>.“ [1; 48-49]; „<...> skelbti paslaugų gavėjų atsiliepimus, kelti darbuotojo dirbančio įstaigoje prestižą ir vertę, organizacijos patrauklumą.“ [1; 50-51].	2

Interviu metu pateikti atsakymai rodo, kad „<...> yra norinčių dirbti, nes į organizuojamus darbo vietas konkursus teikia pakankamai prašymų.“ [2; 51-52], „Kvalifikuotų darbuotojų stokos nėra.“ [3; 44], o esami darbuotojai nuolat motyvuojami ir skatinami: „<...> įstaigoje galima vidinė rotacija <...> įgijus aukštesnį išsilavinimą siūloma eiti kitas pareigas.“ [1; 35-36], „Minimos darbuotojų sukaktys, švenčiamos profesinės ir metinės šventės.“ [3; 33], „<...> darbe motyvuoja požiūris į šeimą.“ [4; 50-51]. Apibendrinus respondentų atsakymus įstaigoje samdos aspektas – stiprybė, tačiau vienas informantas įstaigai teikia siūlymus kaip dar būtų galima tobulinti darbuotojų samdos aspektą: „Pritraukti naujus kvalifikuotus darbuotojus <...>.“ [1; 48-49]; „<...> skelbti paslaugų gavėjų atsiliepimus, kelti darbuotojo dirbančio įstaigoje prestižą ir vertę, organizacijos patrauklumą.“ [1; 50-51].

**Technologiniai aspektai.** Išskirti technologiniai aspektai pateikti 6 pav.

#### **Stiprybės**

- Renovuoti pastatai
- Atnaujinama darbai įranga
- Užtikrinama darbuotojų sauga

#### **Silpnybės**

- Patalpų trūkumas
- Inovacijų diegimas
- Filialų steigimas

#### **Galimybės**

- Technologijų kaita/plėtra

#### **Grėsmės**

- Politiniai sprendimai

### **6 pav. Technologinių aspektų SSGG analizė**

*Renovuoti pastatai.* Pasvalio socialinių paslaugų centro pastatai renovuoti, jų vidus modernus, atnaujinta darbai skirta įranga, pasirūpinta dirbančių darbuotojų sauga. Įstaiga nuolat siekia kokybės ir estetinio vaizdo.

**15 lentelė. Infrastruktūros turinio kategorizacija**

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Infrastruktūra	„<...> infrastruktūra iš dalies gera.“ [2; 53]; „Pasatų būklė puiki, renovuoti pastatai, vidaus patalpos šiuolaikiškos <...>.“ [2;53-54]; „<...> organizacijos teritorijoje naujų pastatų statyti nėra galimybės.“ [2; 56-57]; „Man skirta transporto priemonė <...> galiu <...> tenkinti gyventojų poreikius <...>.“ [3; 53-54]; „<...> pastatai renovuoti, patalpos suremontuotos, reikalingos priemonės darbui yra.“ [4; 76-77]; „<...> naudojuosi automobilių plovyklos paslauga.“ [4;8 0]; „Vaikams patinka stebėti akvariumą, bet jis įrengtas pas gyventojus <...>.“ [4; 88-89].	7
Infrastruktūros stiprybės	„Pastatų būklė gera <...>“ [1; 52]; „Sprendimų ieškoma <...>.“ [1; 53]; „Svarstoma <...> steigti filialus arba įsigyti kitus pastatus ar patalpas.“ [1; 53-54]; „<...> įsisavino lėšas gerinant pastatų būklę, įrengiant darbuotojams darbo vietas, atnaujinat darbo įrangą ir pan.“ [1; 85-86]; „<...> gerinamos darbo vietos ir atnaujinamos darbui reikalingos priemonės.“ [2; 41-42]; „<...> kuriamos jaukios ir patogios darbuotojams darbo vietos.“ [2; 53-54]; „Įranga <...> atnaujinama.“ [2; 55]; „Gyventojams patalpų pakanka <...>.“ [3; 50]; „<...> įrengtas liftas, televizoriai kiekviename kambaryje.“ [3; 55-56]; „Kompiuteriu <...> turi galimybę naudotis.“ [3; 56]; „<...> darbo priemonės reikiamas gaunu.“ [3; 74-75]; „Darbuotojų sauga pasirūpinta: apšvietimas, vyksta periodiniai saugos mokymai, saugos priemonės: skiepai nuo gripo, aprūpinti priemonėmis nuo kenkėjų, dezinfekciniu skysčiu, vienkartinėmis kaukėmis ir pirštinėmis ir pan.“ [4; 77-79].	12
Infrastruktūros silpnybės	„Dažnu atveju <...> neatitinka higienos normų“ [1; 52-53].	1
Tobulinti aspektai	„<...> trūksta kabinetų, poilsio zonos bei susitikimų ar pasitarimams skirtų patalpų.“ [1;25-26]; „<...> pagerinti dėl kabinetų trūkumo sprendžiu, kalbu su savivaldybės administracija <...> dėl <...> galimybės dalyvauti projekte, kad įsigyti naujas patalpas.“ [1;27-28]; „<...> reikiamų patalpų stoka.“ [1; 52]; „Technologiniai sprendimai būtini“ [1; 54-55]; „<...> būtų gerai nešiojami kompiuteriai.“ [1; 55-56]; „<...> sudaryti galimybę <...> susiekti vaizdo skambučiu su artimuoju, ugdyti juos kompiuterinio raštingumo ir pan.“ [1; 56-57]; „<...> trūksta automobilių <...>.“ [1; 58]; „Jeigu <...> priimsime technologinius sprendimus, tikrai išliksime konkurencingi.“ [1; 68-69]; „Trūksta poilsio zonų ar susitikimų kabinetų.“ [2; 30-31]; „<...> patalpų labai trūksta <...>.“ [2; 53-54]; „Technologiniai sprendimai būtini <...>.“ [2; 57]; „Reikėtų įrengti gyventojams poilsio zoną <...> [3; 13]; „<...> pastatas didelis ir gražus <...> patalpų trūkumas akivaizdus.“ [3; 48-49]; „<...> trūksta sandėliavimo patalpų <...> kabineto <...>.“ [3; 49]; „Ateityje?“ [3; 51]; „<...> kieme gyventojams įrengti poilsio zoną, uždara kiemą, įrengti takelius paupyje <...>.“ [3; 51-52]; „<...> reikėtų poilsio zonos kieme.“ [3; 70]; „<...> galėtų būti poilsio zona lauke skirta gyventojų poreikiams.“ [3; 71]; „<...> patalpų trūkumas akivaizdus <...> darbuotojų poilsiui, posėdžių ir susitikimų kabineto nėra.“ [4; 80-82]; „Pagerinti <...> įrengiant <...> kabinetus.“ [4; 82]; „<...> būtų gerai įrengti vaikų kambarį, kuriame būtų interaktyvios priemonės, relax zona, muzikos terapija, nusiramino priemonės ir pan.“ [4; 83-84]; „Turime projektorių, o projektoriaus ekrano neturime <...>.“ [4; 84]; „Siūlyčiau įrengti patalpą paslaugų gavėjams, kuriuos galėtume mokyti naudotis kompiuteriu <...>.“ [4; 86]; „Siūlyčiau įsigyti cukraus vatos aparatą <...>.“ [4; 90]; „<...> reikia atskiro pastato, nes šiame pastate jau netelpame.“ [4; 91-92]; „<...> galėtų būti darbuotojams ir paslaugų gavėjams sporto kambarys <...>.“ [4; 100]; „Įstaigos infrastruktūra gera, tačiau patalpų trūkumas akivaizdus.“ [5; 37]; „Galėtų būti susitikimų <...> kambarys.“ [5;	34

	37-38]; „<...> reikėtų automobilio <...> tenka dalintis su kitu padaliniu.“ [5; 38-39]; „Reikėtų kompiuterio.“ [5; 39]; „<...> „matau didėjančią“ [1; 9-10]; <...> ji turėtų filialus.“ [1; 10]; „<...> siūlyčiau įstaigai įrengti susitikimų kambarį <...>.“ [4; 134-135]; „<...> būtų gerai atsinaujinti auto transportą.“ [4; 157-158].	
--	--	--

Apibendrinus gautus atsakymus (žr. 15 lentelę) pastebima, kad respondentai infrastruktūrą išskiria kaip stiprybę: „Pastatų būklė gera <...>.“ [1; 52], „<...> gerinamos darbo vietos ir atnaujinamos darbui reikalingos priemonės.“ [2; 41-42], „<...> įsisavino lėšas gerinant pastatų būklę, įrengiant darbuotojams darbo vietas, atsinaujinat darbo įrangą ir pan.“ [1; 85-86], „Darbuotojų sauga pasirūpinta: apšvietimas, vyksta periodiniai saugos mokymai, saugos priemonės: skiepai nuo gripo, aprūpinti priemonėmis nuo kenkėjų, dezinfekciniai skysčiai, vienkartinėmis kaukėmis ir pirštinėmis ir pan.“ [4; 77-79], tačiau vienas respondentas įvardija problemą, kad dėl darbuotojams darbui skirtų kabinetų stokos „Dažnu atveju <...> neatitinka higienos normų“ [1; 52-53]. Visi respondentai teikė siūlymus dėl tobulintų infrastruktūros aspektų: „Ateityje?“ [3; 51], „<...> kieme gyventojams įrengti poilsio zoną, uždara kiemą, įrengti takelius paupyje <...>.“ [3; 51-52], „Pagerinti <...> įrengiant <...> kabinetus.“ [4; 82], „<...> būtų gerai įrengti vaikų kambarį, kuriame būtų interaktyvios priemonės, relax zona, muzikos terapija, nusiramino priemonės ir pan.“ [4; 83-84], „Turime projektorių, o projektoriaus ekrano neturime <...>.“ [4; 84], „Galėtų būti susitikimų <...> kambarys.“ [5; 37-38], „<...> „matau didėjančią“ [1; 9-10], „<...> ji turėtų filialus.“ [1; 10], „<...> siūlyčiau įstaigai įrengti susitikimų kambarį <...>.“ [4; 134-135], „<...> būtų gerai atsinaujinti auto transportą.“ [4; 157-158], „Siūlyčiau įrengti patalpą paslaugų gavėjams, kuriuos galėtume mokyti naudotis kompiuteriu <...>.“ [4; 86], „<...> būtų gerai nešiojami kompiuteriai.“ [1; 55-56], „<...> trūksta automobilių <...>.“ [1; 58].

**Inovacijos.** Tai naujos paslaugos, priemonės, programos, kurių dėka gerinami įvairaus pobūdžio visuomenės ar darbuotojų poreikiai. Inovacijų diegimas efektyvina darbuotojų veiklą, paslaugas gaunančių asmenų poreikius bei mažina organizacijų išlaidas.

**16 lentelė.** Inovacijų turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Inovacijos	„<...> inovacijų taikoma <...>.“ [1; 59]; „Inovacija, tik nežinau kokia <...>.“ [1; 61]; „Inovacijos <...> nežinau.“ [3; 53]; „<...> inovacijos negaliu pasiūlyti <...>.“ [3; 57-58].	4
Inovacijų silpnybės	„<...> inovacijų pasigendama <...>.“ [2; 59]; „<...> neteikia siūlymų naujovių diegimui.“ [1; 14-15]; „Stokoja iniciatyvos naujovių siūlymui ir jų diegimui.“ [1; 22].	3
Tobulinti aspektai	„Jeigu įdiegsime keletą inovacijų <...> tikrai išliksime konkurencingi.“ [1; 68-69]; „Siūlyčiau įdiegti darbuotojų bendravimo svetainę <...> galėtų teikti <...> siūlymus ir pan.“ [2; 21-22]; „<...> diegti inovatyvius technologinius sprendimus.“ [2; 58]; „<...> galėtų taikyti inovacijas, kurios patenkintų paslaugų gavėjų, darbuotojų poreikius.“ [2; 59-60]; „Inovacija <...> skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą <...> įtraukti rajone veikiančias verslo įmones ir pan.“ [2; 60-61]; „<...> turėtų būti inovatyvi ir socialiai pažangi <...>.“ [2; 62]; „Reikėtų įrengti <...> nuėjimą per sodą link upės, įrengti pakeltas lysves ir pan.“ [3; 13-14]; „<...> reikėtų relaxo ar sensorinio kambario, kino projektoriaus.“ [3; 6-57]; „<...> inovacijų įstaigoje nėra.“ [4; 93]; „Galėtų būti vidinei komunikacijai skatinti <...> sukurta bendra	18



	<p>platforma.“ [4; 93-95]; „&lt;...&gt; galėtų būti įdiegtas elektroninis užsakymas norimai socialinei paslaugai užsisakyti (maisto į namus, transportą, technines pagalbos priemones, psichologo konsultacijai ir pan.) &lt;...&gt; būtų patogų rajono gyventojams.“ [4; 95-98]; „Siūlyčiau &lt;...&gt; įrengti elektros judesio jungiklius bei vandens maišytuvus veikiančius nuo judesio &lt;...&gt; mažintų išlaidas.“ [4; 98-99]; „&lt;...&gt; kodėl gi neįrengti grožio paslaugų kabineto (kirpykla, manikiūras ir pan.)“ [4; 103]; „Savitarnos skalbyklą įrengti siūlyčiau.“ [4; 106]; „Esamai skalbyklai siūlyčiau įdiegti inovaciją, kad apie išskalbtus skalbinius informuotų, pavyzdžiui sms žinute.“ [4; 106-107]; „&lt;...&gt; įdiegti vidinę komunikacijos programą ir interaktyvią skelbimų lentą.“ [5; 39-40]; „&lt;...&gt; sukurti programėlę, kurioje senyvo amžiaus asmenys užsisakytų paslaugą ūkio darbams &lt;...&gt;.“ [5; 41-44]; „&lt;...&gt; reikėtų įdiegti elektroninio užsakymo paslaugą ir socialinio taksi paslaugą &lt;...&gt;.“ [4; 121-123].</p>	
--	--	--

Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad respondentai inovacijų diegimą įstaigoje įvertino labai blogai (žr. 16 lentelę), nes jų nuomone: „<...> inovacijų pasigendama <...>.“ [2; 59]. Taip pat pastebima, kad darbuotojai patys neteikia pasiūlymų inovacijų diegimui įstaigoje: „<...> neteikia siūlymų naujovių diegimui.“ [1; 14-15], „<...> inovacijos negaliu pasiūlyti <...>.“ [3; 57-58]. Tačiau inovacijų svarbą ir būtinybę diegti įstaigoje, informantų nuomone, būtina, nes palengvintų kasdieninį darbą, būtų patogiau paslaugų gavėjams, efektyvintų darbo kokybę bei taupytų įstaigos kaštus: „Jeigu įdiegsime keletą inovacijų <...> tikrai išliksime konkurencingi.“ [1; 68-69], „Siūlyčiau įdiegti darbuotojų bendravimo svetainę <...> galėtų teikti <...> siūlymus ir pan.“ [2; 21-22], „<...> galėtų būti įdiegtas elektroninis užsakymas norimai socialinei paslaugai užsisakyti (maisto į namus, transportą, technines pagalbos priemones, psichologo konsultacijai ir pan.) <...> būtų patogų rajono gyventojams.“ [4; 95-98], „Siūlyčiau <...> įrengti elektros judesio jungiklius bei vandens maišytuvus veikiančius nuo judesio <...> mažintų išlaidas.“ [4; 98-99], „Esamai skalbyklai siūlyčiau įdiegti inovaciją, kad apie išskalbtus skalbinius informuotų, pavyzdžiui sms žinute.“ [4; 106-107], „<...> sukurti programėlę, kurioje senyvo amžiaus asmenys užsisakytų paslaugą ūkio darbams <...>.“ [5; 41-44].

**Rinkodara.** Išskirti rinkodaros aspektai pateikti 7 pav.

#### **Stiprybės**

- Vienintelė įstaiga, teikianti tokias paslaugas
- Stabili rinka
- Kokybiškos/akredituotos paslaugos

#### **Galimybės**

- Nauji vartotojų poreikiai

#### **Silpnybės**

- Kokybės standartų diegimas visuose padaliniuose
- Teikiamų paslaugų efektyvumo vertinimas
- Paslaugų (esamų ir naujų) plėtra
- Apmokamos paslaugos

#### **Grėsmės**

- Konkurentai
- Gyventojų skaičiaus mažėjimas

### **7 pav.** Rinkodaros aspektų SSGG analizė

Pasvalio rajono teritorijoje daugiausiai įvairiapusių socialinių paslaugų teikimą užtikrina Pasvalio socialinių paslaugų centras, kuris visuomenei teikia kokybiškas sveikatos priežiūros ir socialines paslaugas.

Kiekvienai organizacijai didžiausiais iššūkis - konkurencija. Kokybinio tyrimo analizės metu paaiškėjo, kad įstaiga yra pasiruošusi priimti konkurencinius iššūkius ateityje (žr. 17 lentelę).

**17 lentelė.** Konkurencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Konkurencija	„Pasvalio rajone <...> nėra kitų senelių namų, todėl <...> gali atsirasti konkurentai <...>.“ [3; 60-61]; „Konkurencijai pasiruošusi.“ [5; 47]; „Tobulėti nuolat reikia.“ [5; 47].	3
Konkurencijos stiprybės	„<...> pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius.“ [1; 65]; „<...> būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius.“ [2; 63]; „Konkurencijai tikrai būtų pasiruošusi <...>.“ [3; 59].	3
Tobulinti aspektai	„<...> tobulėjant, diegiant kokybės standartus <...> tikrai išliks konkurencingas.“ [1; 67-68]; „Galvoti <...>, kad būtumėme dar labiau įvairiapusiškesni.“ [2; 64]; „<...> įstaiga tikrai nepatiria konkurencijos, bet nežinai kada gali tai nutikti.“ [4; 108]; „Norint išlikti konkurencinga ateityje reiktų diegti inovacijas <...>.“ [4; 110-111]; „<...> gerinti kokybiškų paslaugų teikimą <...> tik taip išliksime konkurencinga įstaiga.“ [5; 48-49].	5

Šiuo metu Pasvalio socialinių paslaugų centras konkurencijos nepatiria „Pasvalio rajone <...> nėra kitų senelių namų, todėl <...> gali atsirasti konkurentai <...>.“ [3; 60-61], tačiau galimus iššūkius ateityje įstaigą būtų pasiruošusi „Konkurencijai tikrai būtų pasiruošusi <...>.“ [3;59]. Informantai teikia tobulintinus aspektus galimai konkurencijai, todėl siūlo: „<...> tobulėjant, diegiant kokybės standartus <...> tikrai išliks konkurencingas.“ [1; 67-68], „Norint išlikti konkurencinga ateityje reiktų diegti inovacijas <...>.“ [4; 110-111]; „<...> gerinti kokybiškų paslaugų teikimą <...> tik taip išliksime konkurencinga įstaiga.“ [5; 48-49].

*Paslaugų kokybė, jų portfelis.* Sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų poreikis šiuo metu didėjantis, todėl labai svarbu jas teikti kokybiškas, plėsti jų teikimą įtraukiant naujas socialines paslaugas į akredituotų paslaugų portfelį. Informantai (žr. 18 lentelę).

**18 lentelė.** Paslaugų kokybės, jų portfelio turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Paslaugų kokybė, jų portfelis	„<...> paslaugų poreikis vienareikšmiai didėjantis <...>.“ [1; 71]; „Paslaugų poreikis pastaraisiais metais nuolat augantis <...>.“ [1; 70]; „Vertinu gerai.“ [1; 73]; „Paslaugų poreikis didėjantis <...> paslaugų gavėjų skaičius didėjantis ir nemanau, kad mažės.“ [2; 66-67]; „Visuomenė išmoko naudotis socialinėmis paslaugomis.“ [2; 67-68]; „Paslaugų poreikis <...> didėjantis ir nemažėjantis.“ [3; 62]; „Formuojama eilė, žmonės laukia <...>.“ [3; 62]; „<...> paslaugų kokybė tikrai gerai <...> tobulėti ir gerinti jų kokybę visada galima.“ [3; 68]; „paslaugų gavėjai patys kreipiasi ir prašo pagalbos <...>.“ [4; 39]; „Poreikis socialinėms paslaugoms yra ir išlieka.“ [4; 115]; „<...> žmonės patys prašo paslaugų <...>.“ [4; 115]; „Šeimos krizių centras nutolęs nuo miesto <...> mieste ši paslauga būtų efektyvesnė.“ [4; 119-121]; „Apmokamų paslaugų įstaigoje šiuo metu yra nemažai: skalbyklos, pirties, maitinimo, masažai, pagalba į namus senyvo amžiaus žmonėms <...>.“ [4; 137-139]; „Tik didėja socialinių paslaugų poreikis.“ [5; 50]; „Paslaugų kokybė gera.“ [5; 52]; „Kai kurios teikiamos paslaugos <...> apmokamos.“ [5; 55-56];	17

Paslaugų kokybės, jų portfelio stiprybės	„<...> teikiamos kokybiškos ir akredituotos paslaugos.“ [1; 66-67]; „Kokybę <...> gerinti <...> siekiame.“ [1; 73]; „<...> siekiamybė būtų jog <...> visi padaliniai įsidięgtų kokybės standartus <...>.“ [1; 73-74]; „Vadovaujames teisės aktais <...> teikiame įvairias socialines paslaugas.“ [1; 76-77]; „<...> paslaugos tikrai kokybiškos <...>.“ [2; 70]; „Visos paslaugos akredituotos <...>.“ [2; 71]; „<...> keliami vis naujesni reikalavimai, numatomi veiksmai ir priemonės <...> trumpalaikiai, kokybę nurodantys rodikliai.“ [2; 72-73]; „Nuolat <...> tobulina teikiamų paslaugų kokybę.“ [3; 9]; „<...> nuolat siekia ir sieks gerinti teikiamų paslaugų kokybę.“ [3; 59]; „<...> gyventojų artimieji patenkinti, geri <...> atsiliepimai.“ [3; 69]; „<...> paslaugos šiuo metu pasiekiamos visiems.“ [4; 110]; „<...> paslaugų kokybė tikrai gera.“ [4; 31]; „<...> stengiamės jas tobulinti <...>.“ [4; 31];	13
Tobulinti aspektai	„Reikėtų <...> aptarti apie naujų paslaugų poreikį.“ [1; 6-7]; „Naujų ir esamų paslaugų plėtra.“ [1; 9]; „Paslaugų gavėjams <...> reikalinga psichologinė pagalba <...> psichologo pagalba.“ [1; 60-61]; „<...> suteikti informaciją apie teikiamas paslaugas bei galimą pavėžėjimą į paslaugų centrą.“ [1; 63]; Būtina paslaugų plėtra.“ [1; 71]; „<...> socialinės dirbtuvės neįgaliesiems, savarankiško gyvenimo namai, nakvynės namai ir pan.“ [1; 72]; „<...> pagalbėti ir apie kaimyninių rajonų poreikį socialinėms paslaugoms.“ [1; 78-79]; „<...> paslaugų plėtra <...> gerinama jų kokybė <...> paslaugų prieinamumas.“ [2; 3-4]; „<...> periodiškai viešinamos paslaugos, bet gali būti, kad to nėra pakankamai.“ [2; 8-9]; „<...> daugiau informacijos apie teikiamų paslaugų galimybes <...>.“ [2; 33-34]; „Reikėtų gerinti ir plėsti teikiamas paslaugas.“ [2; 63]; „<...> teikti <...> arčiau asmens gyvenamosios vietos.“ [2; 64-65]; Mobilijų paslaugų įvairovės <...>.“ [2; 65]; „Ateityje galėtų būti savarankiško gyvenimo namų paslauga <...>.“ [2; 68]; „Apmokamų paslaugų teikimo galimybės <...> būtų <...> stokojava iniciatyvos išnagrinėti teisės aktus ir teikti pasiūlymus.“ [2; 76-77]; „Plėsti atokvėpio paslaugą <...>.“ [3; 63]; „<...> organizuoti gyventojų įtraukti į visuomeninį gyvenimą <...>.“ [3; 66]; „Didėja <...> psichologo konsultacijų poreikis <...>.“ [4; 117]; „<...> reikėtų ateityje teikti savarankiško gyvenimo bei nakvynės namų paslaugas.“ [4; 118-119]; „<...> teikti daugiau apmokamų socialinių paslaugų <...>.“ [4; 123]; „Pavyzdžiui atokvėpio paslaugą asmenims, auginantiems vaikus <...>.“ [4; 124-128]; „<...> galėtume teikti daugiau ir įvairesnių apmokamų paslaugų.“ [4; 139-140]; „Pavyzdžiui: socialinis taksi <...> teiktų pavėžėjimo paslaugą.“ [4; 140-143]; „<...> paslaugą ūkio darbams <...>.“ [5; 42]; „<...> reikėtų ūkio darbams darbuotojo <...> reikėtų psichologo etato.“ [5; 50-51]; „<...> už ūkio darbų paslaugas galėtų <...> susimokėti.“ [5; 56-57]; „Ateityje <...> atlieptų, vis naujai atsirandančius, paslaugų gavėjų poreikius.“ [3; 10-11].	27

Informantai teikiamų paslaugų kokybę bei jų portfelį, įstaigoje vertina labai gerai, nes visos paslaugos akredituotos bei nuolat tobulinama jų kokybė: „<...> gyventojų artimieji patenkinti, geri <...> atsiliepimai.“ [3; 69], „<...> teikiamos kokybiškos ir akredituotos paslaugos.“ [1; 66-67], „Vadovaujames teisės aktais <...> teikiame įvairias socialines paslaugas.“ [1; 76-77], „<...> nuolat siekia ir sieks gerinti teikiamų paslaugų kokybę.“ [3; 59], „<...> stengiamės jas tobulinti <...>.“ [4; 31].

Remiantis informantų atsakymais paslaugų kokybę ir jų portfelį būtina tobulinti ir plėsti: „Naujų ir esamų paslaugų plėtra.“ [1; 9], „Paslaugų gavėjams <...> reikalinga psichologinė pagalba <...> psichologo pagalba.“ [1;60-61], „<...> socialinės dirbtuvės neįgaliesiems, savarankiško gyvenimo namai, nakvynės namai ir pan.“ [1; 72]; „<...> paslaugų plėtra <...> gerinama jų kokybė <...>

paslaugų prieinamumas.“ [2; 3-4], „<...> teikti <...> arčiau asmens gyvenamosios vietos.“ [2; 64-65], *Mobilių paslaugų įvairovės <...>.*“ [2; 65], „Ateityje galėtų būti savarankiško gyvenimo namų paslauga <...>.“ [2; 68], „Plėsti atokvėpio paslaugą <...>.“ [3; 63], „Pavyzdžiui: socialinis taksi <...> teiktų pavėžėjimo paslaugą.“ [4; 140-143]; „<...> paslaugą ūkio darbams <...>.“ [5; 42]. Respondentai teigia, kad „Visuomenė išmoko naudotis socialinėmis paslaugomis.“ [2; 67-68] taip pat „Paslaugų poreikis <...> didėjantis ir nemažėjantis.“ [3; 62], nes kai kurioms paslaugoms gauti „Formuojama eilė, žmonės laukia <...>.“ [3; 62], o tai reiškia, kad įstaiga būtinai turi priimti sprendimus susijusius su paslaugų plėtra ne tik Pasvalio rajono teritorijoje, bet galimai ir kaimyninių rajono gyventojams „<...> pagyvoti ir apie kaimyninių rajonų poreikį socialinėms paslaugoms.“ [1; 78-79].

**Finansiniai aspektai.** Išskirti finansiniai aspektai pateikti 8 pav.

### Stiprybės

- Įstaiga finansuojama iš valstybės ir savivaldybės biudžeto
- Pajamos už suteiktas paslaugas

### Galimybės

- Socialinių partnerių parama
- Savivaldybės projektai
- ES projektai

### Silpnybės

- Nevienodas padalinių finansavimas
- Neakredituotos paslaugos

### Grėsmės

- Kuro/ energetikos ir prekių kainų augimas
- Ekonominė krizė šalyje
- Lėšų stoka paslaugų plėtrai

## 8 pav. Finansinių aspektų SSGG analizė

Pasvalio socialinių paslaugų centras yra biudžetinė įstaiga, todėl jos finansinius sprendimus įtakoja Pasvalio rajono savivaldybė, Pasvalio rajono politikų sprendimai, svarbu paminėti, kad, tai nepelno siekianti įstaiga. (žr. 19 lentelę).

**19 lentelė.** Finansinių sprendimų turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Finansiniai sprendimai	„Finansinė būklė <...> buvo stabili iki Rusijos invazijos į Ukrainą.“ [2; 7 5]; „<...> savivaldybė kokią sumą skiria už tokią įstaiga ir perka.“ [2; 86]; „<...> biudžeto lėšos ribotos.“ [3; 42]; „Gyventojai už teikiamas paslaugas pakankamai susimoka <...>.“ [3; 72-44]; „<...> biudžete numatyta tik privalomos darbuotojo kvalifikacijai kelti lėšos.“ [5; 33]; „<...> nieko nežinau.“ [5; 55]; „<...> skirtingas finansavimas: vienų darbuoto kvalifikacijai kaip ir darbo užmokestis skiriamos iš savivaldybės biudžetų lėšų, o kitų iš valstybės biudžeto lėšų deleguotoms savivaldybių funkcijoms įgyvendinti.“ [1; 43-45]; „<...> savivaldybė darbuotojų kvalifikacijai skiria mažiau lėšų nei valstybė.“ [1; 45-46]; „<...> skirtingas finansavimas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.“ [2; 48-49]; „<...> apmoka <...> privalomų kvalifikacijai valandų skaičių.“ [3; 40-41]; „<...> didžiąją dalį lėšų išnaudoja Supervizijoms <...> dažniausiai lieka tenkintis <...> nemokamais mokymais.“ [4; 66-68]; „<...> skiriama pakankamai lėšų iš valstybės deleguotų lėšų.“ [2; 46-47].	12
Finansinių sprendimų stiprybės	„<...> finansinė būklė <...> stabili, finansavimas pakankamas.“ [1; 76].	1
Finansinių sprendimų silpnybės	„<...> galimybės biudžetinės įstaigos yra kokios yra.“ [2; 38-39]; „Finansai man nėra žinomi, tai sprendžia direktorė su savivaldybės atstovais.“ [2; 75-	6

	76]; „Apie <...> finansinę būklę nelabai ką žinau.“ [3; 72]; „<...> apie materialinius ir finansinius paramos klausimus nežinau.“ [3; 77]; „<...> kvalifikacijos kėlimui, nėra skiriama pakankamai lėšų<...>.“ [4; 66]; „Nesidomiu, nes direktorė su buhalterė tvarko šiuos reikalus.“ [4; 136].	
Tobulinti aspektai	„<...> pagalvoti apie galimybes teikti paslaugas, kurios būtų apmokamos.“[1; 78-79]; „<...> gyventojų kultūrinei veiklai lėšų nėra skiriama <...>.“[3; 75]; „Norėtuši, kad darbuotojai suprastų <...> galimos ribotos išlaidos.“ [1; 39 40].	3

Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad apklausti informantai nėra įtraukiami į įstaigos finansinius sprendimus taip pat jiems neteikiama informacija apie įstaigos finansinę būklę: „Apie <...> finansinę būklę nelabai ką žinau.“ [3; 72], „Nesidomiu, nes direktorė su buhalterė tvarko šiuos reikalus.“ [4; 136]. Vienas respondentas teigia, kad įstaigos „<...> finansinė būklė <...> stabili, finansavimas pakankamas.“ [1; 76]. Vienas respondentas siūlo tobulinti ir svarstyti įstaigai kaip būtų galima gauti pajamų „<...> pagalvoti apie galimybes teikti paslaugas, kurios būtų apmokamos.“ [1;78-79], kitas respondentas svarsto jei įstaigą gautų pajamų iš apmokamų paslaugų, galima būti skirti „<...> gyventojų kultūrinei veiklai lėšų nėra skiriama <...>.“ [3; 75]. Taip pat vienas respondentas pažymi, kad „Norėtuši, kad darbuotojai suprastų <...> galimos ribotos išlaidos.“ [1; 39 40], o tai reiškia reikia šviesti darbuotojus apie įstaigos finansinę būklę.

*Parama.* Pasvalio socialinių paslaugų centras turi parmos gavėjo statusą. Paramos gavimas biudžetinėse įstaigose yra apibrėžti įstatymais, kurių laikomasi. Įstaigoje gauta parama deklaruojama, apskaitoma. Nuo 2025 metų gyventojai, biudžetinėms įstaigoms, nebegalės skirti 1,2 proc. gyventojų pajamų mokesčio (žr. 20 lentelę).

**20 lentelė.** Paramos organizacijai turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Parama	„Žinau, kad parama gaunama iš gyventojų pajamų mokesčio <...> remia ilgamečiai draugai iš Norvegijos.“ [4; 144-145]; „<...> „remia Gelbėkit vaikus“, rajono verslininkai <...>.“[4; 145-148]; „<...> remia pavieniai asmenys <...>.“ [4; 147-148].	3
Paramos stiprybės	„<...> turi labdaros gavėjo statusą.“ [1; 80]; „<...> paramą visada priima.“[1; 80]; „Kai kurie padalinai bendrauja su norvegų paramos grupe <...>.“ [2; 79-80].	3
Paramos silpnybės	„Paramos kreipiasi pavieniai padaliniai į rajono ūkininkus ar verslininkus.“ [2; 79].	1
Tobulinti aspektai	„Ateityje <...> intensyvuoti bendravimą ir bendradarbiavimą su vietiniais ūkininkais ir verslininkais.“ [1; 80-81]; „<...> reikėtų <...> organizacijai aktyviau dalyvauti pritraukiant paramą.“ .“ [2; 81]; „<...> viešinti poreikį paramai <...> teikti atgalinį ryšį paramos teikėjui.“ [2; 82-83]; „Dalyvauti įvairiuose projektuose ir pan.“ [2; 83]; „<...> reikėtų dalyvauti projektuose <...>.“ [4; 113 -114]; „<...> inicijuoti paramos gavimą viešinant įstaigos veiklą ir poreikį finansiniai paramai.“ [4; 149-150]; „<...> organizuoti kasmetinį labdaros vakarą ar organizuoti akciją <...>.“ [4; 150-152]; „<...> vaikų piešiniai galėtų būti siūlomi įsigyti remiant konkretų tikslą- išvykai prie jūros ir pan.“ [4; 154-155]; „Ateityje <...> reikėtų pritraukti <...> viešinant veiklą ir įvardinti reikiamos paramos poreikį.“ [5; 58-59]; Įsisavinti projektines lėšas <...> galime, <...> nėra kam <...> projektus rašyti.“ [5; 60-61]; „Reikėtų pagalvoti apie įdarbinimą žmogaus, kuris rašytų projektus arba <...> papildomai mokėti priedą už projektų rašymą.“ [5; 61-62].	11

Kaip parodė kokybinio tyrimo analizė informantai apie paramos gavimą įstaigoje žino nedaug, tačiau kiekvienas padalinys savarankiškai ieško būdų paramai gauti „*Paramos kreipiasi pavieniai padaliniai į rajono ūkininkus ar verslininkus.*“ [2; 79]. Informantai žino, kad įstaiga turi paramos gavėjo statusą, gautą paramą priima iš pavienių asmenų, verslininkų ar kitų organizacijų, kurie teikia paramą įstaigai: „<...> „*remia Gelbėkit vaikus*“, *rajono verslininkai* <...>.“ [4; 145-148], „<...> *remia pavieniai asmenys* <...>.“ [4; 147-148].

Visi respondentai vieningai teigia, kad paramos gavimą reikia tobulinti bei teikia siūlymus kaip tai būtų galima padaryti: *Ateityje <...> intensyvinti bendravimą ir bendradarbiavimą su vietiniais ūkininkais ir verslininkais.*“ [1; 80-81], „<...> *viešinti poreikį paramai <...> teikti atgalinį ryšį paramos teikėjui.*“ [2; 82-83], „<...> *organizuoti kasmetinį labdaros vakarą ar organizuoti akciją <...>.*“ [4; 150-152], „*Ateityje <...> reikėtų pritraukti <...> viešinant veiklą ir įvardinti reikiamos paramos poreikį.*“ [5; 58-59]. Vienas respondentas išreiškė nuomonę teigdamas, kad reikėtų svarstyti apie atsakingo asmens paskyrimą „*Reikėtų pagalvoti apie įdarbinimą žmogaus, kuris rašytų projektus arba <...> papildomai mokėti priedą už projektų rašymą.*“ [5; 61-62].

*Investavimo galimybės.* Pasvalio socialinių paslaugų centras įgyvendino ne vieną projektą. Šiuo metu nedalyvauja jokiame projekte, kurio dėka įsisavintų lėšas (žr. 21 lentelę).

**21 lentelė.** Investavimo galimybių turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	Atsakymų sk.
Investavimo galimybės	„Galimybės tikrai yra <...> norint dalyvauti projekte reikia <...> be savivaldybės pagalbos neįmanoma.“ [2; 87-88].	1
Investavimo galimybių stiprybės	„Organizacija dalyvavo keliuose projektuose <...> [1; 85]; „<...> ne kartą dalyvavo projektuose, įsisavino lėšas.“ [2; 86-87]; „Projektinių lėšų įsisavinimo galimybės galimos <...> įstaiga dalyvavo <...> pagerino infrastruktūrą, paslaugas ir pan.“ [4; 160-161].	3
Investavimo galimybių silpnybės	„<...> nedalyvauja jokiame projekte <...>.“ [1; 82]; „<...> nedalyvauja jokiame projekte, kuris skatintų įsirengti atsinaujinančius elektros įrenginius.“ [2; 84-85].	2
Tobulinti aspektai	„Prieš keletą metų atnaujinti automobiliai <...>.“ [1; 82-83]; „<...> tačiau svarstyti <...> galimybę <...> papildomai įsigyti automobilį.“ [1; 84-85]; „<...> nedalyvauja projektuose, tikrai nežinau.“ [3; 78]; „<...> reikia domėtis ir dalyvauti projektuose.“ [3; 78-79]; „<...> trūksta mokymų apie projektų rašymą <...>.“ [4; 69-70]; „<...> įstaiga, <...> nedalyvauja projektuose, kurie skatintų įsirengti atsinaujinančią energiją.“ [4; 156-157].	6

Atlikto kokybinio tyrimo analizė atskleidė, kad įstaigoje investavimo galimybės menkos. Šiuo metu, informantų nuomone, įstaiga „<...> *nedalyvauja jokiame projekte* <...>.“ [1; 82], tačiau anksčiau dalyvavo ir pagerino įstaigos infrastruktūrą bei teikiamų paslaugų kokybę „*Projektinių lėšų įsisavinimo galimybės galimos <...> įstaiga dalyvavo <...> pagerino infrastruktūrą, paslaugas ir pan.*“ [4; 160-161]. Vienas respondentas teigia, kad įstaiga norėdama investuoti ar dalyvauti projekte negali veikti savarankiškai „*Galimybės tikrai yra <...> norint dalyvauti projekte reikia <...> be savivaldybės pagalbos neįmanoma.*“ [2; 87-88]. Informantai teigia, kad įstaiga galėtų įsigyti mažiau taršesnius automobilius, investuoti į atsinaujinančią energiją „<...> *įstaiga, <...> nedalyvauja projektuose, kurie skatintų įsirengti atsinaujinančią energiją.*“ [4; 156-157]. Taip pat informantų

atsakymai atskleidė, kad darbuotojams nėra organizuojami mokymai ar teikiama informacija apie projektų rašymus „<...> trūksta mokymų apie projektų rašymą <...>.“ [4; 69-70].

Apibendrinant Pasvalio socialinių paslaugų centro atliktą SSGG analizę galima teigti, kad:

- Vertinant organizacinius aspektus, įstaiga pasižymi šiomis stiprybėmis: organizacijos įvaizdis, administracija (vadovai), socialinis kompleksiskumas, gebėjimas adaptuotis, tačiau silpnybėmis pasižymi: organizacijos valdymo struktūra, vidinė komunikacija, visuomenės informavimas, nėra parengtos įstaigos strategijos, bendradarbiavimas su kitų rajonų socialinių paslaugų centrais. Identifikuota grėsmė – socialinės politikos pokyčiai, o galimybių nebuvo identifikuota.

- Analizuojant žmogiškuosius išteklius, išsiskyrė nemažai stiprybių: turimas darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacijos, kompetencijos, kvalifikacijos kėlimas, darbo apmokėjimo sistema, darbuotojų samda, o silpnybės – darbuotojų patiriami sunkumai ir iššūkiai darbe, naujų darbo vietų kūrimas. Galimybių nebuvo nustatyta, o grėsmė nustatyta, tai kvalifikuotų darbuotojų stoka rajone.

- Nagrinėjant technologinius aspektus, įstaigoje atsiskleidė kelios stiprybės: renovuoti pastatai, atnaujinama darbuotojų įranga, užtikrinama darbuotojų sauga. Nustatytos kelios silpnybės šiame aspekte: patalpų trūkumas, inovacijų diegimas, filialų steigimas. Galimybė šiame aspekte – technologijų kaita/plėtra, o galimybė – politiniai sprendimai.

- Nemažai stiprybių atsiskleidė rinkodaros aspekte: vienintelė įstaiga, teikianti tokias paslaugas, stabili rinka, kokybiškos/ akredituotos paslaugos. Taip pat nemažai identifikuota silpnybių: kokybės standartų diegimas visuose padaliniuose, teikiamų paslaugų efektyvumo vertinimas, paslaugų (esamų ir naujų) plėtra, apmokamos paslaugos. Nustatyta viena galimybė – nauji vartotojų įpročiai ir dvi grėsmės: konkurentai ir gyventojų skaičiaus mažėjimas.

- Daugiausiai kriterijų identifikuota finansinių aspektų srityje. Stiprybės: įstaiga finansuojama iš valstybės ir savivaldybės biudžeto, pajamos už suteiktas paslaugas, bei dvi silpnybės – nevienodas padalinių finansavimas ir neakredituotos paslaugos. Šiuo aspektu nustatytos kelios galimybės: socialinių partnerių parama, savivaldybės projektai ir ES projektai, o grėsmės, tai kuro / energetikos ir prekių kainų augimas, ekonominė krizė šalyje, lėšų stoka paslaugų plėtrai.

#### 4. Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategija

Pasvalio socialinių paslaugų centras yra biudžetinė įstaiga, kuri vadovaujantis teisės aktais, reglamentuojančiais socialinių paslaugų teikimą, užtikrina socialinių paslaugų prieinamumą Pasvalio rajono savivaldybės gyventojams. Vadovaujantis valstybės ir savivaldybės vykdoma socialine politika, organizacija vykdo Pasvalio rajono savivaldybės tarybos patvirtintus sprendimus: T1-27 „Dėl Pasvalio rajono savivaldybės 2021-2023 strateginio veiklos plano patvirtinimo“ ir T1-79 „Dėl Pasvalio rajono savivaldybės 2021 m. socialinių paslaugų plano patvirtinimo“, kurių tikslas teikti rajono gyventojams kokybiškas sveikatos priežiūros ir socialines paslaugas, mažinant rajono gyventojų socialinę atskirtį bei teikti jų poreikius atitinkančias paslaugas.

Pasvalio socialinių paslaugų centro veikla yra orientuota į sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų teikimą Pasvalio rajono savivaldybės teritorijoje. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize bei įstaigos išorinės ir vidinės aplinkų analizėmis parengta Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategija, kuri grindžiama rinka ir ištekliais pagrįstomis strateginių sprendimų alternatyvomis.

Pasvalio socialinių paslaugų centro veikla yra gana įvairi, tačiau reaguodama į besikeičiančias rinkos sąlygas ir siekdama išlikti konkurencinga, atliepti didėjančius, besikeičiančius ir įvairius socialinių paslaugų vartotojų poreikius, įstaiga turi vystyti savo veiklą, pasirinkdama tikslingas perspektyvines strategines kryptis ir būdus bei priemones joms įgyvendinti.

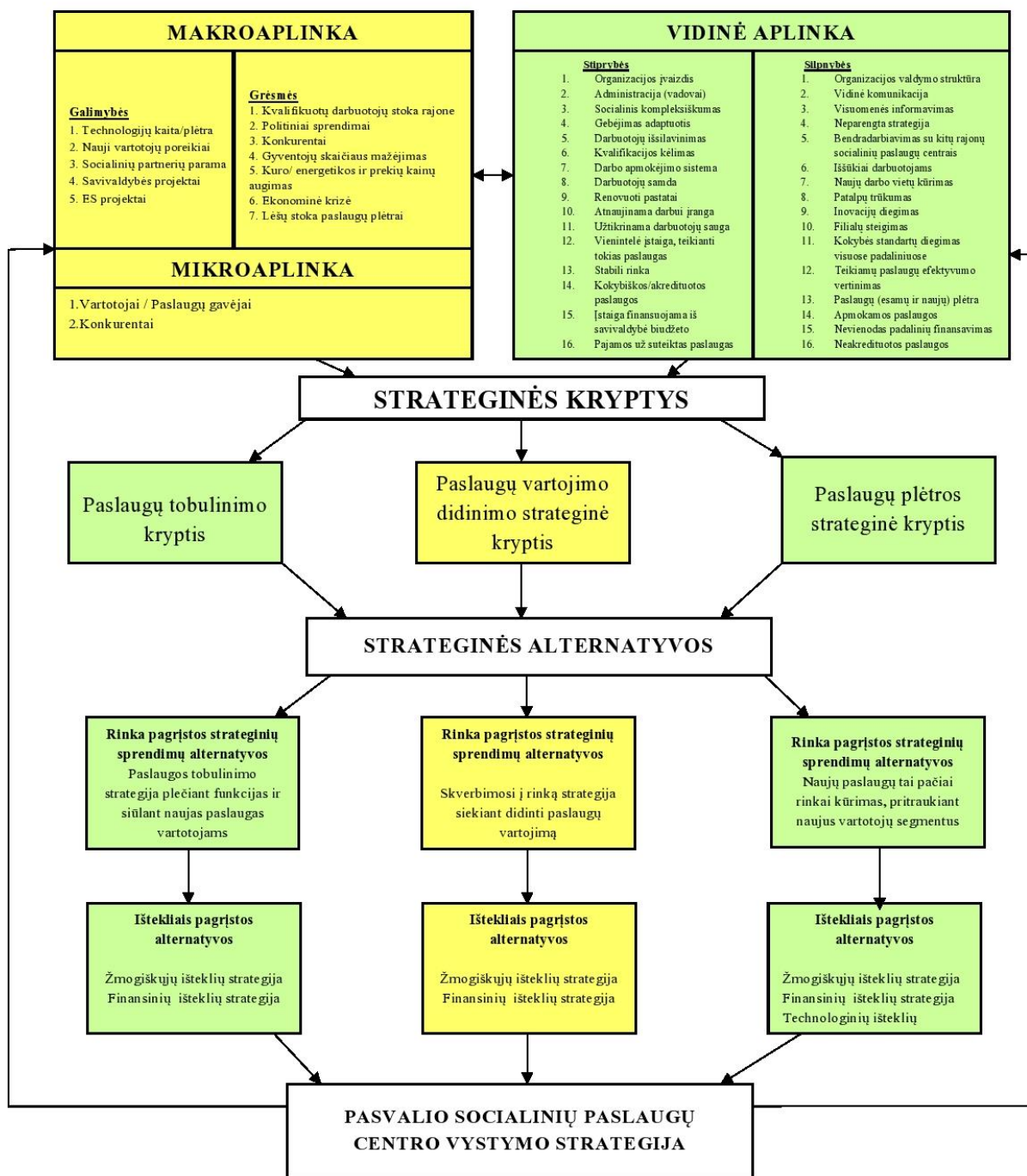
Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklos vystymuisi siūlomos trys strateginės kryptys, pasitelkiant skirtingas strategijas. Pasvalio socialinių paslaugų centro veiklos vystymo strategija pateikta (žr. 9 pav.).

***Paslaugų tobulinimo strateginė kryptis.*** Pasvalio socialinių paslaugų centre teikiamos įvairiapusiškos paslaugos: ilgalaikės (trumpalaikės) socialinės globos paslaugos institucijoje, dienos socialinės globos paslaugos asmens namuose, socialinės priežiūros t. y. pagalbos į namus paslaugos, senjorams ar neįgalumą turintiems asmenims dienos užimtumo paslaugos, teikiamos specialaus transporto paslauga, teikiamos pagalbos priemonių paslaugos (kompensacinė technika), pirties ir skalbimo paslaugos. Taip pat teikiamos paslaugos globėjų (rūpintojų) šeimoms ir juose augantiems tėvų globos netekusiems vaikams, budinčių globotojų šeimoms, šeimynai ir joje gyvenantiems vaikams. Organizuoja globėjų ir tėvių mokymą bei konsultavimą pagal GIMK programą. Dar teikia socialinės priežiūros paslaugas šeimoms, kuriose auga nepilnamečiai vaikai. Informantai, atlikto kokybinio tyrimo (content) metu, teigė, kad įstaigos teikiamų paslaugų kokybė: „<...> paslaugos tikrai kokybiškos <...>.“ [2; 70], „<...> gyventojų artimieji patenkinti, geri <...> atsiliepimai.“ [3; 69], „<...> paslaugų kokybė tikrai gera.“ [4; 31], „<...> stengiamės jas tobulinti <...>.“ [4; 31], tačiau informantai, interviu metu, pastebi būtinybę: „Reikėtų <...> aptarti apie naujų paslaugų poreikį.“ [1; 6-7], „Reikėtų gerinti ir plėsti teikiamas paslaugas.“ [2; 63]. Taigi siekiant tobulinti paslaugas ir užtikrinti konkurencingumą socialinių paslaugų srityje, įstaigai tikslinga rinktis rinka ir ištekliais pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas.

***Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.*** Pasvalio socialinių paslaugų centras yra vienintelė įstaiga teikianti socialines ir sveikatos priežiūros paslaugas Pasvalio rajone. Visgi, tenka pastebėti, kad šiuo metu nėra pilnai išnaudojamas galimas įstaigos potencialas, nes kaip teigė informantai: „Paslaugų poreikis pastaraisiais metais nuolat augantis <...>.“ [1; 70]; „Tik didėja



socialinių paslaugų poreikis“. [5; 50], o tai reiškia, kad įstaigai reikia tobulinti teikiamų paslaugų kokybę dėl esamų bei būsimų vartotojų poreikių patenkinimo galimybės. Todėl atsižvelgiant į turimus resursus ir galimybes, Pasvalio socialinių paslaugų centrui būtų tikslinga taikyti *Produkto tobulinimo strategiją*, siekiant išplėsti paslaugų funkcijas ir pasiūlyti naujas paslaugas vartotojams, kad paskatinti esamus vartotojus išbandyti kiek patobulintus produktus, geriau patenkinti esamų vartotojų poreikius ir pritraukti naujų vartotojų.



9 pav. Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymo strategija ( sudaryta autorės)

Dabartiniame, šiuolaikiškame pasaulyje didelis dėmesys skiriamas tvarumui, atkreipiamas visuomenės dėmesys į įpročių mažinimą bei daromą poveikį gamtai. Taip pat paslaugų gavėjams svarbus „popierizmo mažinimas“ idant administracinės ir socialinės paslaugos taptų patogesnės ir „prieinamesnės“. Paslaugas gaunantys ar norintys gauti asmenys, atvykę į įstaigą gali pasirinkti

norimas ir šiuo metu teikiamas socialines paslaugas. Pastebėtina tai, kad visgi asmenys norintys gauti paslaugas neturi galimybės užsisakyti paslaugos elektroniniu būdu. Pasvalio socialinių paslaugų centre teikiamos skalbimo paslaugos, tačiau rajono gyventojai ar verslo atstovai turi atvežti nešvarius skalbinius ir atvykti pasiimti švarių, kas sukelia nepatogumų vartotojams ir reikalauja papildomų resursų. Taip pat pastebėtina, kad teikiama atokvėpio ar budinčių globėjų paslauga teikiama tik rajono gyventojams, o galėtų šias paslaugas teikti šalies mastu. Pastarieji ir nemažai kitų pavyzdžių rodo, kad nagrinėjamai įstaigai būtų tikslinga rekomenduoti *išplėsti esamų paslaugų funkcijas*. Produkto tobulinimo strategija plečiant funkcijas pateikta 22 lentelėje.

**22 lentelė.** Paslaugos tobulinimo strategija plečiant funkcijas (tikslai ir priemonės)

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai/priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Esamų paslaugų funkcijų išplėtimas	50 proc. padidėjęs paslaugos poreikis	Žmogiškieji, finansiniai	Padalinių vadovai	-	1 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Paslaugos užsakymas elektroniniu būdu	50 proc. daugiau vartotojų	Žmogiškieji, finansiniai	Padalinių vadovai	-	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Sudaromas potencialių paslaugų gavėjų/vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.
1.1.2. Paslaugų teikėjų identifikavimas	Susidomėjimas nauja paslauga	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Periodiškai
1.1.3. Paslaugų viešinimas	Nauji paslaugos gavėjai	Žmogiškieji	Padalinių vadovai, darbuotojai	-	Nuolat
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Skalbinių surinkimas ir pristatymas vartotojams	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinio vadovė, darbuotojai	-	3 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Sudarytas potencialių paslaugų gavėjų/vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	3 mėn.
1.2.2. Paslaugų teikėjų identifikavimas	Išrinkti nauji paslaugų tiekėjai	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	3 mėn.
1.2.3. Paslaugų viešinimas	Paslaugos pateiktos visuomenei	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Periodiškai

<b>Taktinis tikslas</b>					
1.3. Atokvėpio ar budinčių globėjų paslauga rajono gyventojams bei kitų rajono gyventojams	50 proc. daugiau vartotojų	Žmogiškieji, finansiniai	Padalinių vadovai	-	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.3.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Sudarytas potencialių paslaugų gavėjų/vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.
1.3.2. Paslaugų teikėjų identifikavimas	Susidomėjimas nauja paslauga	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 m.
1.3.3. Paslaugų viešinimas	Paslaugos pateiktos visuomenei, šalies socialiniams centrams	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Periodiškai
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.4. Mobili psichologo paslauga	50 proc. daugiau vartotojų	Žmogiškieji, techniniai	Padalinių vadovai	-	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.4.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Nauji vartotojai	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.
1.4.2. Paslaugų teikėjų identifikavimas	Paslaugų tiekėjai	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.
1.4.3. Paslaugų viešinimas	Paslaugos pateiktos visuomenei	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.

Pasvalio socialinių paslaugų centro pagrindinis, teikiamų paslaugų, vienas iš uždavinių – mažinti paslaugų gavėjų socialinę atskirtį, dar kitas uždavinys būtų – teikti gyventojų poreikius atitinkančias socialines paslaugas. Pastebėtina tai, kad informantai interviu metu teigė: „*Didėja <...> psichologo konsultacijų poreikis <...>.*“ [4; 117], „*Pavyzdžiui atokvėpio paslaugą asmenims, auginantiems vaikus <...>.*“ [4; 124 - 128], „*<...> galėtume teikti daugiau ir įvairesnių apmokamų paslaugų.*“ [4; 139-140], „*Pavyzdžiui: socialinis taksi <...> teiktų pavėžėjimo paslaugą.*“ [4; 140-143], „*<...> paslaugą ūkio darbams <...>.*“ [5; 42] ir pan., todėl siūloma įdarbinti kelis asmenis, kurie teiktų paslaugų gavėjams pavėžėjo paslaugas į sociokultūrinius renginius (kina, spektaklį, bažnyčią, įvairius renginius: koncertus, minėjimus, susitikimus, edukacijas ir t. t., atliktų pagal sezoniškumą ūkio darbus (paruoštų malkas, šienautų žolę, nukastų sniegą, atliktų santechnikos ar elektriko darbus ir t. t.) teiktų

psichologo konsultacijas asmens namuose. Išplėsta paslaugų pasiūla, motyvuotų darbuotojus, nes paslaugų gavėjams, kaip interviu metu paaiškėjo, toks sprendimas būtinas, gerėtų jų gyvenimo kokybė. Kaip teigė informantai interviu metu, jie nori aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime, paskirtu laiku nuvykti į gydymo įstaigą, susitvarkyti namų aplinką, gauti emocinę pagalbą. Numatomas ilgalaikis pranašumas, nes šiuo metu šios paslaugos nėra teikiamos, išplečiant naujų produktų / paslaugų tai pačiai rinkai kūrimą, būtų gaunama finansinė nauda bei atlieptų gyventojų poreikius, gerėtų jų gyvenimo kokybė jei tik įstaiga gerintų kompleksines paslaugas.

Pastarieji faktai ir pavyzdžiai rodo, kad nagrinėjamai įstaigai būtų tikslinga pasiūlyti vartotojams *naujas paslaugas*. Produkto tobulinimo strategija siūlant naujas paslaugas pateikta 23 lentelėje.

**23 lentelė.** Paslaugos tobulinimo strategija siūlant naujas paslaugas (tikslai ir priemonės)

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai/ priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Naujų paslaugų įvedimas į produktų portfelį	50 proc. padidėjęs paslaugos poreikis	Žmogiškieji, finansiniai	Padalinių vadovai	-	1 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Maitinimo paslauga rajono gyventojams	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Pavduotoja socialiniams reikalams	-	Nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Potencialių paslaugų gavėjų paieška	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	1 mėn.
1.2.2. Paslaugų teikėjų identifikavimas	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	Nuolat
1.2.3. Paslaugų viešinimas	Paslaugos pateiktos visuomenei	Žmogiškieji	Pavduotoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Nuolat
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Pavėžėjo paslauga	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Pavduotoja socialiniams reikalams	-	Nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Potencialių paslaugų gavėjų paieška	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	1 mėn.
1.2.2. Paslaugų teikėjų identifikavimas	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	Nuolat
1.2.3. Paslaugų viešinimas	Paslaugos pateiktos visuomenei	Žmogiškieji	Pavduotoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Nuolat

<b>Taktinis tikslas</b>					
1.3. Ūkio darbų (žolės pjovimas, sniego kasimas ir kt.) paslauga	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams	-	Nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.3.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	1 mėn.
1.3.2. Paslaugų teikėjų identifikavimas	Potencialių paslaugų gavėjų paieška	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	Nuolat
1.3.3. Paslaugų viešinimas	Paslaugos pateiktos visuomenei	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Nuolat

**Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.** Išteklių strategijos tikslas, panaudojant rinkos galimybes bei sumažinant iškylančias rinkos galimybes, išplėsti organizacijos išteklius. Atsižvelgiant į SSGG analizės rezultatus bei esamą įstaigos situaciją, kurios diktuoja naujų paslaugų poreikį, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad bus sudaromos naujų paslaugų sutartys tam, kad įstaigą įgytų konkurencinį pranašumą. Todėl ieškant alternatyvų įstaigai tikslinga būtų taikyti *žmogiškųjų ir finansinių strategijas*. Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategija pateikta 24 lentelėje.

**24 lentelė.** Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategijų tikslai ir priemonės

<b>Tikslai</b>	<b>Laukiamas rezultatas</b>	<b>Ištekliai/priemonės</b>	<b>Atsakingi asmenys</b>	<b>Investicijos</b>	<b>Laikotarpis</b>
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Žmogiškųjų išteklių samda	Nauji darbuotojai	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė	-	3 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Paslaugos teikėjo/darbuotojų paieška	Tinkami kandidatų	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Darbo komisijos sudarymas	Darbo komisija	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
1.1.2. Paslaugų teikėjo/darbuotojų atranka ir priėmimas	Atrinktas paslaugos teikėjas/darbuotojai	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.
<b>Strateginis tikslas</b>					
2. Papildomų finansinių išteklių pritraukimas	ES ir savivaldybės projektai	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė, Pavadootoja socialiniams reikalams	Lėšos iš ES ir savivaldybės projektų	1 m.

<b>2.1. Taktinis tikslas</b>					
2.1.1. ES ir savivaldybių projektų atranka	Nauji projektai	Žmogiškieji	Direktorė, Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	3 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.1.1. Projektų atranka	Pasirinkti projektai	Žmogiškieji	Direktorė, Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	3 mėn.
2.2.2. Personalo atranka	Paskirti asmenys už projektų vykdymą	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.
2.2.3. Projekto įgyvendinimas	Įvykdytas / įgyvendintas projektas	Žmogiškieji	Paskirti asmenys už projekto vykdymą ir įgyvendinimą	-	1 m.

### ***Paslaugų vartojimo didinimo strateginė kryptis.***

***Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.*** Pasvalio socialinių paslaugų centrai būtų tikslinga taikyti skverbimosi į rinką strategiją, siekiant išplėsti paslaugų funkcijas ir pasiūlyti naujas paslaugas vartotojams, kad paskatinti esamus vartotojus išbandyti kiek patobulintus produktus / paslaugas, geriau patenkinti esamų vartotojų poreikius ir pritraukti naujų vartotojų. Ši strategija taikoma, kai siekiama užimti didesnę teikiamų paslaugų rinkos dalį. Siekiant pritraukti daugiau paslaugų gavėjų įstaiga turėtų taikyti *paslaugos vartojimo didinimo strategiją* (žr. 25 lentelę), kad pagerintų socialinių paslaugų vartojimo didinimą bei veiklos efektyvumą, įstaiga turėtų daugiau dėmesio skirti teikiamų paslaugų viešinimui taip mažindama galimų konkurentų atsiradimą. Kaip parodė SSGG analizė, šiuo metu nėra pakankamai viešinamos įstaigos teikiamos paslaugos, nes reikėtų „<...> daugiau informacijos apie teikiamų paslaugų galimybes <...>.“ [2; 33- 34], „<...> apie esamų paslaugų įvairovę <...> pakalbinus gatvėje sutiktus žmones, retai, kuris pasakytų <...>.“ [4; 4-5], „<...> teikia įvairiapusiškas paslaugas <...> reikėtų viešinti paslaugų įvairovę <...> pateikiant algoritmą kaip gauti norimą paslaugą.“ [4; 10-11], „ <...> apie įvykusius renginius, edukacijas ar kitokį užimtumą visi padaliniai viešina, sklaida pakankama, o padalinių kontaktų, kad susidomėję asmenys susiektų, nepateikiama.“ [4; 13-14]. Skatinti naudotis įstaigos teikiamomis paslaugomis bei didinti paslaugų apimtį reikėtų viešinti informaciją apie teikiamas paslaugas esamiems ir naujiems paslaugų gavėjams. Sprendimas didinti produkto / paslaugos vartojimą, motyvuotų darbuotojus, nes paslaugų gavėjams, kaip interviu metu paaiškėjo, teikiamų paslaugų viešinimas yra būtinas ir reikalingas. Išskiriami du pagrindiniai kriterijai: naujų paslaugų gavėjų paieška bei komunikacijos su esamais ir potencialiais vartotojais didinimas. Paslaugos vartojimo didinimo strategijos neįmanoma taikyti be išteklių pagrįstos alternatyvos.

**25 lentelė.** Skverbimosi į rinką strategija siekiant didinti paslaugos vartojimą (tikslai ir priemonės)

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai/ priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1.Paslaugos vartojimo didinimas	40 proc. padidėjęs paslaugos poreikis	Žmogiškieji	Direktorė, padalinių vadovai	-	2 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Potencialių paslaugų gavėjų paieška	40 proc. daugiau vartotojų	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Sudaromas potencialių paslaugų gavėjų/ vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Direktorė, pavaduotoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Nuolat
1.1.2. Susitikimai su potencialiais paslaugų gavėjais/ vartotojais (bendruomenės nariai, verslininkai ir pan.)	Susidomėjimas nauja paslauga	Žmogiškieji	Direktorė, pavaduotoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Nuolat
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Teikiamų paslaugų viešinimas	Pritraukianti paslaugos reklama, pavišinti realūs atsiliepimai apie suteiktas paslaugas	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	Nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Reklamos paslaugų teikėjo paieška	Tiekėjo parinkimas	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
1.2.1. Reklamos užsakymas ir sukūrimas	Reklama	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.
1.2.3. Paslaugos viešinimas	Reklamos pateikimas visuomenei	Žmogiškieji, technologiniai	Pavaduotoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	Nuolat
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.3.Komunikacijos su esamais ir potencialiais vartotojais didinimas	Pagerinta komunikacija su visuomene, paslaugų gavėjais	Žmogiškieji	Padalinių vadovai, darbuotojai	-	Nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.3.1. Centro teikiamų paslaugų viešinimo planas	Parengtas planas	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	1 mėn. / periodiškai peržiūrėti
1.3.2. Susitikimai su esamais ir potencialiais paslaugų gavėjais / vartotojais	Pagerinta komunikacija	Žmogiškieji	Padalinių vadovai, darbuotojai	-	Nuolat

(bendruomenės nariai, verslininkai ir pan.)					
1.3.3. Vykdomos paslaugų gavėjų apklausos	Pagerėjęs ir padidėjęs paslaugų vartojimas	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	-	1 k. per ketv.

**Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.** Siekiant rajone pritraukti daugiau paslaugų gavėjų įstaiga tikslingai būtų taikyti žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategijas, nes atsižvelgiant į SSGG analizės rezultatus pastebima, kad visuomenė mažai informuojama apie teikiamas įstaigoje paslaugas „<...> daugiau informacijos visuomenei apie teikiamas paslaugas.“ [1; 8-9], „Keistis visada galima <...>, daugiau informacijos visuomenei <...> kas gali kreiptis ir gauti teikiamas paslaugas.“ [2; 6-8], „Reikėtų organizacijai būti mažiau uždarai.“ [2; 83], „Keistis?“ [5; 6], „<...> daugiau viešinimo apie socialinių paslaugų teikimą ir jų galimybes gauti.“ [5; 6-7], todėl būtina į tai atkreipti dėmesį, kad spręsti minėtą problemą. Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategija pateikta 26 lentelėje.

**26 lentelė.** Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategijų tikslai ir priemonės

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai/priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Reklamos (viešinimui) įmonės samda	50 proc. padidėjęs paslaugų žinomumas	Žmogiškieji, finansiniai	Pavduotoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	Socialinių partnerių lėšos	1 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Reklamos (viešinimui) įmonių paieška	Sudarytas potencialių reklamos (viešinimui) įmonių sąrašas	Žmogiškieji	Pavduotoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Atsakingo už reklamą (viešinimą) asmens paskyrimas	Atsakingas asmuo	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.
1.1.2. Reklamos užsakymas ir sukūrimas	Reklama	Žmogiškieji	Paskirtas už reklamą (viešinimą) atsakingas asmuo	-	2 mėn.
1.1.3. Numatyti informacijos reklamos (viešinimo) kanalus	Potencialus viešinimo sąrašas	Žmogiškieji	Pavduotoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Socialinių partnerių pritraukimas paslaugos viešinimo finansavimui	Paviešinta informacija pasitelkiant	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė, Pavduotoja socialiniams reikalams	Socialinių partnerių lėšos	1 m.



	socialinius partnerius				
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Susitikimai su esamais ir potencialiais socialiniais partneriais	Informacijos sklaida	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių darbuotojai	-	Nuolat
1.2.2. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	Nauji vartotojai / paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių darbuotojai	-	Nuolat
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.3. Kvalifikuoti specialistai	Nauji specialistai	Žmogiškieji	Direktorė, pavadootoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.3.1. Kvalifikuotų specialistų poreikio identifikavimas	Potencialių specialistų sąrašas	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams,	-	1 mėn.
1.3.2. Darbo komisijos sudarymas	Darbo komisija	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
1.3.3. Paslaugų teikėjo/darbuotojų atranka ir priėmimas	Atrinktas paslaugos teikėjas/darbuotojai	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.

### ***Paslaugų plėtros strateginė kryptis***

***Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos*** Tai giminingos veiklos išplėtimas, pradedant teikti naujas paslaugas. Atsižvelgiant į rajone esamą situaciją, vertėtų investuoti į įstaigos augimą t. y. į naujas perspektyvias rajone trūkstamas paslaugas, taip išlaikant konkurencingumą ir galimų konkurentų perspektyvų mažinimas. Šiai strategijai įgyvendinti teikiami keli pasiūlymai (žr. 27 lentelę), kurie paremti žmogiškųjų, finansinių ir technologinių išteklių strategijomis. Intensyvinti Pasvalio socialinių paslaugų centro augimą, sudarytų naujų ir perspektyvių paslaugų teikimas rajone ir tai papildytų įstaigos veiklos bei paslaugų plėtros galimybes, taip išlaikant didžiausios ir įvairiapusiškos Pasvalio rajone teikiančios įstaigos statusą, patenkinant esamų vartotojų / paslaugų gavėjų poreikius ir pritraukiant naujų vartotojų / paslaugų gavėjų.

**27 lentelė.** Rinkos plėtros strategija įsisavinant naujus vartotojų segmentus (tikslai ir priemonės)

<b>Tikslai</b>	<b>Laukiamas rezultatas</b>	<b>Ištekliai / priemonės</b>	<b>Atsakingi asmenys</b>	<b>Investicijos</b>	<b>Laikotarpis</b>
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Suaugusiųjų su negalia savarankiško gyvenimo paslauga	Teikiama nauja paslauga	Žmogiškieji, technologiniai, finansiniai	Direktorė	ES ir savivaldybės projektai	3 m.

<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Naujų vartotojų / paslaugų gavėjų paieška	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Sudarytas potencialių paslaugų gavėjų / vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	Nuolat
1.1.2. Susitikimai su bendruomenės nariais, potencialiais paslaugų gavėjais	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	Nuolat
1.1.3. Darbuotojų paieška	Kandidatų pateikti prašymai	Užimtumo tarnyba, skelbimai: laikraštyje, savivaldybės ir įstaigos svetainėje	Direktorė	-	1 mėn.
1.1.4. Darbuotojų atranka, jų priėmimas	Nauji darbuotojai	Žmogiškieji	Direktorė, sudaryta komisija	-	1 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Patalpų įrengimas	Pritaikytos patalpos paslaugai	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė, padalinio vadovas	ES ir savivaldybės projektų lėšos	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Reikalingų įrenginių sąrašo sudarymas	Įrenginių sąrašas	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.
1.2.2. Rėmėjų paieška	Potencialūs rėmėjai	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinio vadovas	Rėmėjų lėšos	3 mėn.
1.2.3. Projektinė paraiška įrengimams įsigyti	Parengta paraiška	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	Projektinės lėšos	6 mėn.
<b>Strateginis tikslas</b>					
2. Nakvynės namų paslauga	Teikiama nauja paslauga	Žmogiškieji, technologiniai, finansiniai	Direktorė	ES ir savivaldybės projektai	3 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
2.1. Naujų vartotojų / paslaugų gavėjų paieška	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalino vadovas	-	Nuolat

<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.1.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Sudarytas potencialių paslaugų gavėjų/ vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.
2.1.2. Susitikimai su bendruomenės nariais, potencialiais paslaugų gavėjais	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	Nuolat
2.1.3. Darbuotojų paieška	Kandidatų pateikti prašymai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.
2.1.4. Darbuotojų atranka, jų priėmimas	Nauji darbuotojai	Žmogiškieji	Direktorė, sudaryta komisija	-	1 mėn.
2.1.5. Paslaugos viešinimas	Paslaugos pateikimas visuomenei	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
2.2. Patalpų įrengimas	Pritaikytos patalpos paslaugai	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė, padalinio vadovas	ES ir savivaldybės projektų lėšos	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.2.1. Reikalingų buitinės technikos ir namų apyvokos daiktų sąrašo sudarymas	Sudarytas sąrašas	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.
2.2.2. Rėmėjų / socialinių partnerių paieška	Potencialūs rėmėjai / socialiniai partneriai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	Rėmėjų / socialinių partnerių lėšos	3 mėn.
<b>Strateginis tikslas</b>					
3. Neįgaliųjų dirbtuvės suaugusiems	Nauja paslauga	Žmogiškieji, technologiniai, finansiniai	Direktorė	ES ir savivaldybės projektai	3 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
3.1. Naujų vartotojų paieška	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	Nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
3.1.1. Tikslinių vartotojų grupių nustatymas	Sudarytas potencialių paslaugų gavėjų / vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.

3.1.2. Susitikimai su bendruomenės nariais, potencialiais paslaugų gavėjais	Nauji paslaugų gavėjai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	Nuolat
3.1.3. Darbuotojų paieška	Kandidatų pateikti prašymai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.
3.1.4. Darbuotojų atranka, jų priėmimas	Nauji darbuotojai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	1 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
3.2. Dirbtuvių įrengimas	Įrengtos dirbtuvės	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė	Projektinės lėšos	1 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
3.2.1. Infrastruktūros įrengimas	Įrengti keltuvai, reikiama įranga / priemonės	Žmogiškieji, finansiniai	Padalinio vadovas	Projektinės lėšos	1 m.
3.2.2. Specialistų samda	Nauji specialistai	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė	Projektinės lėšos	1 m.
3.2.3. Socialinių partnerių paieška	Nauji partneriai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	3 mėn.

*Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.* Siekiant įgyvendinti paslaugų plėtros strategiją, įstaigai tikslingai būtų taikyti žmogiškųjų, finansinių ir technologinių išteklių strategijas, nes atsižvelgiant į SSGG analizės rezultatus pastebima, kad informantai teikė siūlymus: „Ateityje galėtų būti savarankiško gyvenimo namų paslauga <...>.“ [2; 68], „<...> reikėtų ateityje teikti savarankiško gyvenimo bei nakvynės namų paslaugas.“ [4; 118-119]. Žmogiškųjų, finansinių ir technologinių išteklių strategija pateikta 28 lentelėje.

**28 lentelė.** Žmogiškųjų ir finansinių išteklių strategijų tikslai ir priemonės

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai / priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Kvalifikuotų lektorių / specialistų samda	Nauji specialistai	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė, pavaduotoja socialiniams reikalams	Projektinės lėšos	3 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Kvalifikuotų lektorių / specialistų paieška	Nauji specialistai	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Kvalifikuotų specialistų poreikio identifikavimas	Potencialių specialistų sąrašas	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
1.1.2. Specialistų paieška	Atrinkti specialistai	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams,	-	1 mėn.

			padalinių vadovai		
1.1.3. Specialistų atranka	Nauji darbuotojai	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.
<b>Strateginis tikslas</b>					
2. ES ir savivaldybės projektų atranka	Parinkti projektai	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė, pavaduotoja socialiniams reikalams	-	3 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
2.1. ES ir savivaldybės projektų parengimas / finansų pritraukimas per projektines veiklas	Parengti projektai / gautas finansavimas	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorė, Pavaduotoja socialiniams reikalams	-	2 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.2.1. Projekto plano sudarymas	Parengtas planas	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams, padalinių darbuotojai	-	1 mėn.
2.2.2. Personalo atranka	Paskirti asmenys už projektų vykdymą	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.
2.2.3. Projekto įgyvendinimas	Įvykdytas / įgyvendintas projektas	Žmogiškieji	Paskirti asmenys už projekto vykdymą ir įgyvendinimą	-	2 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
2.2. Socialinių partnerių pritraukimas	Nauji socialiniai partneriai	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams, padalinio darbuotojai	-	3 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.2.1. Susitikimai su esamais ir potencialiais socialiniais partneriais	Nauji ir esami socialiniai partneriai	Žmogiškieji	Padalinio vadovas	-	Nuolat
2.2.2. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	Paviešinta informacija apie socialinių partnerių paramą/ pagalbą	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams, padalinio vadovas	-	Nuolat
<b>Strateginis tikslas</b>					
3. Darbuotojų kvalifikacija	Kompetentingi darbuotojai	Žmogiškieji	Pavaduotoja socialiniams reikalams, padalinio vadovas	-	1 m.

<b>Taktinis tikslas</b>					
3.1. Centro darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Atnaujintos / įgytos žinios	Žmogiškieji, finansiniai	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	Budžeto lėšos skirtos darbuotojų kvalifikacijai	Nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
3.1.1. Mokymų poreikio identifikavimas	Nustatytas mokymų poreikis	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.
3.1.2. Mokymus teikiančių lektorių / įmonių paieška	Sudarytas potencialių įmonių / lektorių sąrašas	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams	-	1 mėn.
3.1.3. Mokymus vedančių įmonių / lektorių atranka	Atrinkti lektoriai, įmonės	Žmogiškieji	Pavadootoja socialiniams reikalams, padalinių vadovai	-	1 mėn.
3.1.4. Sutartys su įmonėmis / lektoriais	Sudarytos sutartys su įmonėmis / lektoriais	Žmogiškieji	Direktorė	-	1 mėn.
3.1.5. Centro darbuotojų apmokymai	Kvalifikuoti darbuotojai	Žmogiškieji, finansiniai	Pavadootoja socialiniams reikalams	Budžeto lėšos skirtos darbuotojų kvalifikacijai	3 mėn.

Atsižvelgiant, kad Pasvalio socialinių paslaugų centras neturi savo įstaigos strategijos neturi, matoma, kad ji akivaizdžiai reikalinga. Atlikus PEST išorinės aplinkos analizę, nustatytos grėsmės ir galimybės, o atlikus SSGG vidinės aplinkos analizę nustatytos įstaigos stiprybės ir silpnybės, todėl turi būti svarstoma ar įstaiga turi pakankamai išteklių pateiktoms strategijoms įgyvendinti. Analizuotoje mokslinėje literatūroje akcentuojamas visų darbuotų išitraukimas sėkmingai įgyvendinat pasirinktą strategiją. Visu pirma prieš įgyvendinat siūlomą jau suformuotą strategiją, rekomenduojama: tobulinti valdymo struktūrą, stiprinti vidinę komunikaciją.

Pasvalio socialinių paslaugų centrui rekomenduojama taikyti augimo strategiją, orientuoti savo veiklą į ilgalaikius tikslus, siekti prisitaikyti prie pokyčių, o tai reikalaus didelių žmogiškųjų pastangų bei finansinių išteklių. Taip pat svarbu pabrėžti, kad įgyvendinat organizacijai siūlomą naują viziją ir misiją, darbuotojai sieks organizacijos plėtros t. y. pageidaujamos įstaigos ateities.

Siūloma Pasvalio socialinių paslaugų centrui esamas viziją ir misiją, aptarus su organizacijoje dirbančiais darbuotojais, keisti. Pateikiami pasiūlymai:

- Vizija – atsakinga, bendradarbiaujanti, atvira pokyčiams ir naujovėms, puoselėjanti savo tradicijas ir kultūrą socialinių paslaugų įstaiga, teikianti kokybiškas socialines paslaugas rajono gyventojams, skatinanti nuolatinę paslaugų gavėjų pažangą ir tobulėjimą.

▸ Misija – teikti kokybiškas, nuolat tobulinamas socialines paslaugas, burti socialinius partnerius, efektyviai naudoti turimus išteklius, padedant paslaugų gavėjams sumažinti socialinę atskirtį priartinant paslaugas prie paslaugų gavėjų gyvenamosios vietos.

*Galima teigti, kad Pasvalio socialinių paslaugų centro suformuota vystymosi strategija ir jos taikymas praktikoje organizacijoje padėtų užtikrinti sėkmingos organizacijos veiklos tęstinumą ir išlaikyti lyderiaujančias pozicijas galimos konkurencijos rinkoje. Naujos paslaugos t. y. paslaugos užsakymas elektroniniu būdu, ne tik patenkintų ir atlieptų paslaugų gavėjų poreikius, bet sumažintų tiesiogines išlaidas, darbuotojų darbo laikas būtų efektyvesnis ir produktyvesnis. Taip pat organizacijai pasirinkus ir įgyvendinus vieną iš paslaugų plėtros siūlomų strategijų, kurios įgyvendinimas bus nelengvas, pareikalaujantis ilgalaikės investicijos, apimantis daugelį aspektų leis būti dar įvairiapusiškesnei, kokybiškas socialines paslaugas teikiančiai įstaigai, kuri skverbiasi į nauja, rajone neišnaudotas rinkas. Svarbu paminėti, kad suformuotą vystymosi strategiją reikia nuolat stebėti, analizuoti jos įgyvendinimo etapus, vykdyti kontrolę aptarti teigiamus ir neigiamus rezultatus, esant poreikiui atlikti korekcinius veiksmus, atsižvelgiant į išorinius pokyčius bei organizacijos poreikius. Pasvalio socialinių paslaugų centrui rekomenduojama taikyti augimo strategiją, orientuoti savo veiklą į ilgalaikius tikslus, siekti prisitaikyti prie pokyčių, o tai reikalaus didelių žmogiškųjų pastangų bei finansinių išteklių. Taip pat svarbu pabrėžti, kad įstaigai įgyvendinant parengtą strategiją, organizacijai siūlomą nauja vizija ir misija, darbuotojai sieks organizacijos augimo / plėtros t. y. pageidaujamos įstaigos ateities.*

## Išvados

1. Išanalizavus strategijos sampratą bei apibendrinus įvairių užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbus strategiją galima apibūdinti kaip sprendimo priėmimo procesą, valdymo sprendimą; funkcionavimo tikslą ir uždavinius; veiksmų veiklos ar priemonių ilgalaikį planą, jo formulavimą ir įgyvendinimą; nepertraukiamą, nuolatinį dinaminį ir nuoseklų procesą (mokymosi procesą); laikotarpio ar požiūrio perspektyvą, perspektyvinį modelį; aiškiai apibrėžtą organizacijos poziciją; organizacijos elgseną, stiprią ir atvirą etinę organizacijos kultūrą (organizacijos charakteris, organizacijos veikla, organizacijos skatinimas).

2. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą išskirti tokie strategijos kūrimo etapai: tikslo nustatymas, strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas, vykdomos strategijos kontrolė. Šie etapai tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijose yra identiški ir glaudžiai tarpusavyje susiję.

3. Mokslinėje literatūroje išnagrinėjus organizacijų strategijų tipologiją galima išskirti dažniausiai teoriniame kontekste aptariamąsias strategijas: generalinę organizacijos strategiją, augimo strategiją, krizinės situacijos strategiją. Kiekviena minėtų strategijų yra savaip unikali, tačiau jas visas sieja tai, kad vykstant pokyčiams išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkose, organizacijos turi peržiūrėti pasirinktos strategijos tinkamumą ir įvertinusi organizacijos potencialą, esant reikalui, pasirinkti kitą, tikslingesnę.

4. Projektinėje darbo dalyje, siekiant suformuoti Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategiją, atlikta įstaigos išorinė PEST analizė ir vidinės aplinkos SSGG analizė atskleidė, jog:

- išorinėje aplinkoje įstaigos vykdomai veiklai didžiausią įtaką daro politinė ir socialinė aplinkos. Politinėje aplinkoje reikšmingiausiais veiksniais identifikuoti: šalies vykdoma socialinė politika, rajono politikų priimti sprendimai bei teikiamų paslaugų įkainių ir lengvatų nustatymas. Socialinėje aplinkoje – demografinė situacija, t. y. Pasvalio rajono savivaldybėje mažėjantis gyventojų skaičius, nors socialinių paslaugų poreikis išlieka;

- kokybinio tyrimo rezultatai padėjo identifikuoti Pasvalio socialinių paslaugų centro organizacijos stiprybes: organizacijos įvaizdis, administracija (vadovai), socialinis kompleksiskumas, gebėjimas adaptuotis, darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo apmokėjimo sistema, darbuotojų samda, pastatų renovacija, atnaujinama darbui įranga, užtikrinama darbuotojų sauga, vienintelė įstaiga teikianti tokio pobūdžio paslaugas, stabili rinka, kokybiškos akredituotos paslaugos;

- nustatytos įstaigos silpnybės: organizacijos valdymo struktūra, vidinė komunikacija, visuomenės informavimas, neparengta strategija, bendradarbiavimo su kitų rajonų socialinių paslaugų centrais stoka, iššūkiai darbuotojams, patalpų trūkumas, inovacijų diegimo, filialų, kokybės standartų visuose padaliniuose stoka, teikiamų paslaugų efektyvumo vertinimas, esamų ir naujų paslaugų plėtra, apmokamos paslaugos, nevienodas padalinių finansavimas, neakredituotos paslaugos;

- kokybinio tyrimo metu buvo identifikuotos organizacijos galimybės: technologijų kaita / plėtra, nauji vartotojų poreikiai, socialinių partnerių parama, savivaldybės projektai, ES projektai;



▸ nustatytos įstaigos grėsmės – kvalifikuotų darbuotojų stoka rajone, politiniai sprendimai, konkurentai, ekonominė krizė, gyventojų skaičiaus mažėjimas, kuro / energetikos ir prekių kainų augimas, lėšų stoka paslaugų plėtrai.

5. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize bei atlikto kokybinio tyrimo rezultatais, identifikuotos Pasvalio socialinių paslaugų centro strateginės alternatyvos bei parengta vystymosi strategija, kuri grindžiama: paslaugų tobulinimo strategija, plečiant funkcijas bei siūlant naujas paslaugas esamiems ir naujiems vartotojams; skverbimosi į rinką strategija siekiant užimti didesnę teikiamų paslaugų rinkos dalį bei naujų produktų / paslaugų tai pačiai rinkai kūrimas, pritraukiant naujus vartotojų segmentus.

6. Parengta Pasvalio socialinių paslaugų centro vystymosi strategija ir jos įgyvendinimas padėtų užtikrinti sėkmingos organizacijos veiklos tęstinumą ir išlaikyti lyderiaujančias pozicijas konkurencinėje rinkoje. Pažymėtina tai, organizacijai siūloma vystymosi strategija būtų nuolat stebima, analizuojama skirtinguose jos įgyvendinimo etapuose, kontroliuojama identifikuojant teigiamus ir neigiamus strategijos įgyvendinimo rezultatus. Esant poreikiui, rekomenduojama atlikti korekcinius strateginių alternatyvų pasirinkimo veiksmus, atsižvelgiant į išorinius pokyčius bei kintantį organizacijos potencialą.

## Literatūros sąrašas

1. Abrams, J., Davis, E. J., & Moseley, C. (2015). Community-based organizations and institutional work in the remote rural west. *Review of Policy Research*, 32(6), 675-698.
2. Adomaitytė-Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 11, 54-65.
3. Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Spralls III, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of business strategy*, 27(1), 43-53
4. Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 61-71.
5. Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1987). *Management*, South.
6. Andriekienė, R. M., & Targamadžė, V. (2002). Švietimo organizacija: strategijos ir organizacijos elgsenos dermės aspektas. *Pedagogika*, 5-10.
7. Andriuščenka, J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (1), 7.
8. Ansoff, I. H. 1984. *Implanting Strategie Management*. New Jersey: Prentice Hall. 510 p. ISBN 0-13-451808
9. Anthony, R. N., & Herzlinger, R. E. (1980). *Management Control in Nonprofit Organizations*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
10. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. [MRU Leidybos centras].
11. Asan, U., & Soyer, A. (2009). Identifying strategic management concepts: An analytic network process approach. *Computers & Industrial Engineering*, 56(2), 600-615.
12. Astrauskas, A., & Česonis, G. (2008). Stages of Practical Use of Strategic Planning Principles in the Municipalities of Lithuania. *Public Policy and Administration*, 1(26), 25-34.
13. Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 64(1).
14. Baliūnas, D., & Ulbinaitė, A. (2015). Inovatyvios strateginės iniciatyvos siekiant verslo plėtros. *Iš Tarptautinės mokslinės konferencijos "Accounting, Audit, Analysis: Science, Studies and Business Synthesis"*, 15-16.
15. Balkienė, K. (2019). Lietuvos verslo plėtrai palankios inovacijų politikos modeliavimas (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014).
16. Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of regional science*, 52(1), 134-152.
17. Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limite
18. Beaver, G. (2000). The language of strategy. *Strategic Change*, 9(8), 465.
19. Bilevičienė, T., & Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose.
20. Bivainis, J., & Drejeris, R. (2006). Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 (1), 14-21.
21. Bontis, N. (2000). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital framing and advancing the state of the field. *International Journal Technology Management*, vol. 18(5–8), p. 434.
22. Boar, B. (1995). SunTzu and Machiavelli on strategy. *The Journal of Business Strategy*, 16(16), 16–18.

23. Candemir, A., & Zalluhoğlu, A. E. (2013). Exploring the innovativeness and market orientation through mission and vision statements: The case of Istanbul stock exchange companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 619-628.
24. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
25. Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. In *Viešojo administravimo efektyvumas/atsakingasis redaktorius Alvydas Raipa* (pp. 162-177). Technologija.
26. Chlivickas, E. (2010). Development of human resources system for improvement of public administration in Central and Eastern European countries.
27. Chlivickas, E., & Papšienė, P. (2009). INVESTICIJOS Į ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ: SĖKMĖS STRATEGIJA. *Public Administration (16484541)*, 1(21).
28. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
29. Crosby, P. (1979). *Quality Is Free – New York: McGraw-Hill*
30. Černevičiūtė, J., & Strazdas, R. (2014). KŪRYBINGUMO SAMPRATŲ RAIDA: NUO GENIAUS Į KŪRYBINES SISTEMAS. *Coactivity/Santalka*, 22(2).
31. Daft, Richard L. *Organization theory and design*/Richard L. Daft Mason: Thomson, 2004.
32. David, F. F. 2007. *Strategie Management: Concepts and Cases*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall. 393 p. ISBN 0-13-186949-3.
33. Daugherty, J., Chen, H., Mattioda, D. D., Grawe, S. J. (2009). Marketing/logistics relationships: Influence on capabilities and performance // *Journal of business logistics* No. 30 (1).
34. Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis. – Cambridge: Cambridge University Press*.
35. Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p.
36. Diska, V., & Marčinskas, A. (2013). Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, 66, 64-77.
37. Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.
38. Domarkas, V., & Juknevičienė, V. (2014). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai.
39. Enz, C. A. (2012). Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 187-195.
40. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1997). Strategy development: past, present and future. *Training for quality*, 5/2, 58-70. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1050050202.html>.
41. Gaižutis, A. 2000. Strategijos sampratos evoliucija ir jos įtaka verslo organizacijų marketingo veiklai, *Ekonomika ir vadyba* (1): 36-53.
42. GALL, M. D., BORG, W. R., & GALL, J. P. (1996). *Educational research: an introduction*. 6. vydání.
43. Gargasas, A., & Mūgienė, I. (2012). Koncentrinės diversifikacijos strategijos taikymas grūdus superkančiose įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 33, 44-50.
44. Garškaitė-Milvydienė, K., & Tamošiūnienė, R. (2013). Įmonių restruktūrizavimo gairės. *Verslas: Teorija ir praktika*, 14(3), 249-258.
45. Ginevičius, R., & Sūdžius, V. (2007). *Organizacijos vadyba*.

46. Ginevičius, R.; Bivainis, J.; Melnikas, B.; Paliulis, N.; Rutkauskas, A. V.; Staskevicius, A. J.; Pabedinskaitė, A.; Seckutė, L.; Tamosiūnas, A. 2005. *Siuolaikinis verslas; tobulinimo prioritetai*: kolektyvinė monografija. Vilnius: Technika. 448 p.
47. Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
48. Greenley, G. E. (1989). An understanding of marketing strategy. *European Journal of marketing*, 23(8), 45-58.
49. Greenley, G. E. (1992). *Strategic Management. Hemel Hempstead, Prentice – Hall*.
50. Ginevičius, R.; Auškalnytė, R. 2001. Įmonės strategijos vertinimas pagal I. Ansoffo produkto-rinkos modelį, *Statyba [Civil Engineering]* 7(2): 158-164.
51. Ginevičius, R.; Krivka, A. 2009b. Verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika [Business: Theory and Practice]* 10(3): 191-203. doi: 10.3846/1648-0627.2009.10.191 -203
52. Ginevičius, R., Bivainis, J., Melnikas, B., Paliulis, N., Rutkauskas, AV, Staškevičius, AJ, ... & Tamošiūnas, A. (2005). Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai. *Šiuolaikinis verslas: plėtros prioritetai*. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Technika. 448p .
53. Harris, S., & Ghauri, P. (2000). Strategy formation by business leaders: exploring the influence of national values. *European journal of marketing*, 34/1,2. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0070340108.html>.
54. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. 12e. Boston: Cengage Learning.
55. Hofer C. H., Schendel D. E. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. – Boston: Little Brown, 1979, p. 538. – ISBN 978-0316773126;
56. Ingman, N. 1992. *Sales Management*. USA: Orlando.
57. Jankūnienė, J. 1998. Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 8: 20-32
58. Jančiauskas, E., & Arimavičiūtė, M. (2002). Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje. In *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas/atsakingasis redaktorius Stasys Puškorius* (pp. 134-198). LTU Leidybos centras.
59. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy text and cases*. London: Prentice Hall
60. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas-Kaunas: Technologija*.
61. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. (p. 456). Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
62. Jucevičius, R. (2003). Jucevičienė P. ir kt. *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Vilnius*.
63. Kanišauskas, S. (2002). Teorijos ir praktikos santykis valdyme bei jurisprudencijoje: sinergetinė paradigma ir filosofiniai jos aspektai. *Public Policy and Administration*, 1(2), 54-62.
64. Kardelis K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
65. Kaziliūnas, A. (2014). Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija.
66. Knašas, A. B. (2001). Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (18), 39-52.
67. Kinduryš, V. (2003). Marketingo strategijų taikymo Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje problemos. *Ekonomika*, 64, 63-71.
68. Korsakienė, R., & Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas*.

69. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th edn, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, NJ.
70. Kotler, P.; Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. Twelfth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 729 p.
71. Kučinskienė, M., & Broniukaitis, R. (2017). Intelektinis kapitalas ir strateginiai sprendimai: integralus požiūris. *Information & Media*, 78, 53-65.
72. Kučinskienė, M., & Jatuliavičienė, G. (2012). Sisteminis veiklos vertinimas: finansinio ir nefinansinio požiūrių sintezė. In *Apskaita, auditas, analizė: mokslas inovacijų ir globalizacijos kontekste. D. 1* (pp. 307-315). Vilniaus universiteto leidykla.
73. Kučinskienė, M., & Marčinskas, A. (2013). Verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. *Regiono formavimo ir plėtros studijos*, (2), 98-110.
74. Kutkaityte, E., & Korsakienė, R. (2019, April). Teoriniai marketingo strategijos rengimo etapai. In *22nd Conference for Young Researchers "Economics and Management"*.
75. Kvainauskaitė, V., & Snieška, V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Technologija.
76. Liesionis, V. (2007). Teoriniai žaliajo marketingo strategijos rengimo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 153-162.
77. Liukinevičienė, L., & Kuodytė, K. (2021). Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje. *Socialiniai tyrimai*, 44(2), 61-83.
78. Luobikienė, I. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. *Kaunas: Technologija*, 189.
79. Matkevičienė, R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*, 41, 58-69.
80. Meyer, A. (2014). The Roosevelt years and the rise of the American welfare state. *Cercles*, 32, 31-52.
81. Melnikas, B., & Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. *Mokomoji knyga., Vilnius, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*.
82. Meilienė, E., & Snieška, V. (2005). Lietuvos ekonominės politikos ir eksporto skatinimo strategijos sąveika. *Public Policy and Administration*, 1(11), 48-54.
83. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J. *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998
84. Monkevičienė, Z., & Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 315-322.
85. Naaranoja, M., Haapalainen, P., & Lonka, H. (2007). Strategic management tools in projects case construction project. *International Journal of Project Management*, 25(7), 659-665.
86. Ožalienė, A., & Šaparnienė, D. (2008). Elektroninių dokumentų valdymas viešajame sektoriuje: plėtros galimybių analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 199-205.
87. Palubinskas, G. T. (1997). Strateginio planavimo procesas. *Kaunas: Technologija*, 80.
88. Pažeraitė, A., & Repovienė, R. (2018). Turinio rinkodaros sprendimai efektyviai vidinei komunikacijai. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai tyrimai*, (79), 117-130.
89. Peleckis, K. (2014). EFEKTYVIOS VERSLO DERYBŲ STRATEGIJOS TEORINĖS PRIELAIDOS. *Management (16487974)*, 25(2).
90. Pierson, C. ir Castles, FG (red.). (2006). *Gerovės valstybės skaitytovas*. Politika.
91. Piktornaitė, I. (2009). Strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, 15(2).
92. Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74, 61–78.

93. Poželaitė, R., & Jonuškienė, E. (2010). Socialinės ekonominės verslo aplinkos įtaka termovizinių tyrimų verslui. *Verslas, vadyba ir studijos*, 8, 154-167.
94. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis. P. 603
95. Puškorius, S. (2001). Reformų valdymo problemos. *Jurisprudencija*, 21(13), 138-145.
96. Rainys, A., & Peleckis, K. (2019, April). Verslo įmonių strateginis projektavimas. In 22nd Conference for Young Researchers" Economics and Management".
97. Raipa, A. (2001). Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas. *Filosofija, sociologija*, 2, 54-62.
98. Raipa, A., & Staponkienė, J. (2007). Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. *Naujoji viešoji vadyba*, 57-75.
99. Ramūnas, Č. (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika*, 52, 22-35.
100. Raudeliūnienė, J. 2007. Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas [Formation of Competitive Strategic Decisions]: daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 153 p.
101. Repovienė, R., & Pažeraitė, A. (2016). Turinio marketingo poveikio vertinimo galimybės naudojant Google Analytics įrankį. *Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas*, 203-209.
102. Ron, S., Aime, H. 1998. Reinvesting Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition, *European Management Journal* 15(3): 236-249
103. Rubin, J. (1981). Study of cognitive processes in second language learning. *Applied Linguistics*
104. Sharplim, A. (1985). *Strategic management*. USA: Northeast Louisiana University, McGraw-Hill.
105. Singh, S., & Singh, S. (2016). Accounting for risk in the traditional RFM approach. *Management Research Review*, 39(2), 215.
106. Sinkienė, J. (2008). Miesto konkurencingumo veiksniai. Viešoji politika ir administravimas, (25), 67-82.
107. Slabytė, L. (2007). Ryšiai su visuomene valstybinėse institucijose: krizinė komunikacija (Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizė). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 270-276.
108. Snieška, V., Činčikaitė, J., & Neverauskas, B. (2002). Klasteriai: raktas į regionų konkurencingumo didinimą. *Inžinerinė ekonomika*, (5), 64-69.
109. Soule, E. (2005). Embedding ethics in business and higher education: from leadership management imperative. Washington: Business – Higher education forum. Available online: <http://www.bhef.com/publications/BHEFEhtics5-31.pdf>.
110. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, (4), 85-93.
111. Staponkienė, J. (2015). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas.
112. Steane, P. D. (1999). Cross-sectoral comparison of values influencing strategy: the case of public and non-profit education systems in Australia. *Public management*, 1/2, 195-212. Available online: <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a739447260~db=ecab~order=page>.
113. Stoškus, S. Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: ŠU 1-kl, 2002
114. Stundžienė, A., & Bliėkienė, R. (2012). Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams. *Verslas: teorija ir praktika*, 13(1), 5-17.
115. Strategija, V. P. (2012). „Lietuvos Pažangos Strategija „Lietuva 2030“.
116. Svetikas, K. Ž., & Arimavičiūtė, M. (2012). Strateginis valdymas.

117. Smilga, E., & Janušonienė, K. (2007). Strategiška orientuotos organizacijos veikimo principai sveikatos apsaugos sistemoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (44), 125-140.
118. Smilga, E., Laurinavičius, A., & Laurinavičius, A. (2015). Strateginis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai, klaidos, tobulinimo poreikiai ir prioritetai. *Public Administration (16484541)*.
119. Seilius, A. (2004). Aplinkos poveikis ir sėkmingo vadovavimo organizacijoms prielaidos. In *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos/mokslinis redaktorius A. Seilius* (pp. 39-68). Klaipėdos universiteto leidykla.
120. Švogžlys, P. (2021). *Paslaugų kūrimo proceso modeliavimas* (Doctoral dissertation, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).
121. Thompson, A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. 2005. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill. 1152 p.
122. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E., (2007). *Crafting & executing strategy*. (15th ed.) Boston: McGraw-Hill Irwin.
123. Tosun, C., Timothy, D. J., Parpairis, A., & MacDonald, D. (2005). Cross-border cooperation in tourism marketing growth strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1), 5-23.
124. T Ž, Ž. (2003). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
125. Valackienė, A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. *Kaunas: Technologija*, 293.
126. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, (2), 130-141
111. Valipour, H., Birjandi, H., & Honarbakhsh, S. (2012). The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(1), 14.
112. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. *Vilnius: enciklopedija*, 384, 19-38.
113. Vasiliauskas A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
114. Vasiliauskas, A. (2015). Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė. *Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 792.
115. Vrontis, D., & Thrassou, A. (2006). Situation analysis and strategic planning: An empirical case study in the UK beverage industry. *Innovative marketing*, 2(2), 134-151.
116. Zakarevičius P. (1999). *Vadyba*. Kaunas: VDU.
117. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija.
118. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (64), 135-144.
119. Žitkus, L. (2009). Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys. *Lietuvos metinė strateginė apžvalga*, 7, 113-130.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Europos vietos savivaldos chartija*, Valstybės žinios, 1999-10-01, Nr. 82-2418 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>
2. *LR Socialinių paslaugų įstatymas*, Valstybės žinios, 2006-02-11, Nr. 17-589 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.270342/asr>
3. *LR Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas*, Lietuvos aidas, 1991-12-13, Nr. 249-0 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.2319>
4. *Įsakymas „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“*, Valstybės žinios, 2006-04-20, Nr. 43-1570 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.274453>
5. *Įsakymas „Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“*, TAR, 2018-03-30, Nr. 4881 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/11e612d5345711e884a38848fe3ec9e2>
6. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*, Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5884>
7. Pasvalio rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl socialinių paslaugų kainų nustatymo“, TAR, 2022-03-31, Nr. 6413 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/57dae9b2b12a11ecaf79c2120caf5094?jfwid=cnwpo59w1>
8. Pasvalio rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl maitinimo, medikamentų, patalynės ir aprangos normatyvų Pasvalio rajono socialinę globą teikiančiose įstaigose patvirtinimo“, TAR, 2022-03-31, Nr. 6456 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/0ccb6b2b12b11ecaf79c2120caf5094>
9. Oficialios statistikos portalas. [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/>
10. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos statistika. [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/neigaliuju-socialine-integracija/statistika-2>
11. Pasvalio rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Pasvalio rajono savivaldybės 2022 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo“, TAR, 2022-03-31, Nr. 6413 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/57dae9b2b12a11ecaf79c2120caf5094?jfwid=cnwpo59w1>
12. *LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*, TAR, 2016-09-19, Nr. 23709 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c>
13. *LR viešųjų pirkimų įstatymas*, TAR, 2017-05-04, Nr. 7550 [žiūrėta 2020-10-10]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b63962122fcb11e79f4996496b137f39>
14. Įsakymas „Dėl Globos centro veiklos ir vaiko budinčio globotojo vykdomos priežiūros organizavimo ir kokybės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“, TAR, 2018-01-19, Nr. 877 [žiūrėta 2020-10-10]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b2b626f4fd5c11e796a2c6c63add27e9>



15. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl tarnybinių lengvųjų automobilių įsigijimo, nuomos ir naudojimo biudžetinėse įstaigose“, Valstybės žinios, 1998-11-25, Nr. 103-2838. [žiūrėta 2020-10-05].  
Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.67097/asr>
16. LR vyriausybės nutarimas „Dėl Socialinių paslaugų planavimo metodikos patvirtinimo“ Valstybės žinios, 2006-11-18, Nr. 124-4705 [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.286889?faces-redirect=true>
17. Registrų centras. [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: <https://www.registrucentras.lt/p/853>
18. Ekonomika ir finansai. [žiūrėta 2020-10-05]. Prieiga per internetą: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2022-economic-forecast-eu-economy-turning-point\\_en#forecast-for-countries](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2022-economic-forecast-eu-economy-turning-point_en#forecast-for-countries)

## Priedai

### 1 priedas. Strategijos sampratos požiūriai

Autorius, metai	Apibrėžimas	Šaltinis, metai
David O. Selznick (1957)	Strategija- tai organizacijos charakteris, nusiteikimas vienaip ar kitaip elgtis.	R. Jucevičius (1998)
A.D. Chandler (1962)	Strategija – tai įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas.	A. D. Chandler (1990)
H. Ansoff (1965)	Strategija – tai bendra gija, jungianti visą organizacijos veiklą su jos veiklos rezultatu suinteresuotais aplinkos subjektais.	V. Večkienė (1996)
W. E. Astley ir C. J. Fombrum (1983)	Strategija – tai bendradarbiavimo tarp organizacijų skatinimas, netgi jei tos organizacijos yra konkurentės	R. Jucevičius (1996)
A. Sharplim (1985)	Strategija apibrėžiama kaip planų formulavimas ir įgyvendinimas, kurie yra neišvengiamai ir gyvybiškai svarbūs organizacijai.	A. Sharplim (1985)
H. Mintzberg (1987)	Strategija- tai požiūrio perspektyva, kuri sieja žmones, siekiančius tų pačių tikslų, ir vienija juos sistemingai kryptingai veiklai.	H. Mintzberg (1987)
G. Johnson, K. Scholes (1993)	Strategija yra laikotarpio perspektyva turinti organizacijos kryptis ir užmojus.	G. Johnson, K. Scholes (1993)
H. Mintzberg (1994)	Strategiją – tai koncepcija, kuri nusakoma penkiomis sąvokomis – planas, gudrybė, modelis, pozicija, perspektyva.	H. Mintzberg (1994)
B. Boar (1995)	Strategija – tai vadovų gebėjimas glaudžiai naudoti prognozavimo ir vadovavimo gebėjimus siekiant aukščiausios sėkmės.	B. Boar (1995)
K. R. Andrews (1996)	Strategija – tai aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti.	V. Večkienė (1996)
M. Porter (1996)	Strategija – tai plėtra ir vertingų strateginių pozicijų panaudojimas.  Strategija apibrėžiama penkių „P“ modeliu, kurio pirmoje vietoje yra planavimas – tai ilgalaikių veiksmų planas, žaidimas/lošimas, skirtas konkurentams pergudrauti, nuoseklios, logiškos elgsenos, įmonės pozicija, perspektyva arba įmonėje susiklostęs aplinkos suvokimo būdas.	M. Porter (1996)
M. Porter (1996)	Strategija- sujungia visus organizacijos elementus. Strategija orientuota į krypties tęstinumą. Strategija – tai unikalios ir vertingos pozicijos kūrimas sujungiant įvairialypes veiklas.	B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)
G. T. Palubinskas (1997)	Strategija – planas organizacijos pasirinktiems tikslams siekti. Tai visų svarbių organizacinių poelgių ir požiūrių, kurių reikia imtis, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant jos misiją, planas. Strategija yra organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos misijai ir tikslams pasiekti.	G. T. Palubinskas (1997)
R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1997)	Strategija apibrėžiama kaip racionalus sprendimų priėmimo procesas.	R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1997)
H. Mintzberg, B. Ahlstrand ir J. Lampel (1998)	Strategija gali būti apibrėžiama kaip planas (kryptis, pagal kurią veikiama), gairės (apeliuojančios į ateities veiksmus), pozicija ( nustatant reikiamą vietą organizacijai ir jos produktams), perspektyva (pagrindinis kelias elgtis vienaip ar kitaip), taktinis žingsnis, manevras.	Z. Monkevičienė, L. Liugailaitė-Radvickienė (2009)

R. Jucevičiaus (1998)	Strategija, tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis. Strategija- tai sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas.	R. Jucevičiaus (1998)
A.A. Томпсон, А. Дж, Стрикленд (1998)	Strategija, tai organizacijos valdymo planas, kuriuo remiantis stiprinamos įmonės pozicijos rinkoje, tenkinami vartotojų poreikiai bei užsibrėžiami tikslai.	A.A. Томпсон, А. Дж, Стрикленд (1998)
J. Jankūnienė (1998)	Strategija- tai gerai parengtas planas, kuris garantuoja organizacijai sėkmę.	J. Jankūnienė (1998)
P. D. Steane (1999)	Strategija – tai atviros organizacijos kultūra, kur vertybės yra aiškios, išreikštos jos identitete.	Z. Monkevičienė, L.Liugailaitė-Radzickienė (2009)
P. D. Steane (1999)	Strategija yra stipri ir atvira organizacijos kultūra, kur vertybės yra aiškios, išreikštos jos identitete ir daro įtaką formuojant strategiją.	P. D. Steane (1999)
G. Beaver (2000)	Strategija yra nepaprastai sunki, sudėtinga ir subtili valdymo disciplina, nes strategija apima riziką ir nežinią, taip pat turi prognozuoti ir ateitį.	G. Beaver (2000)
A. Gaižutis (2000)	Strategija- tai vadybos modelis, kuriame turi atsispindi verslo misija, uždaviniai, planai ir veikla.	A. Gaižutis (2000)
R. Časas (2000)	Strategija – tai visos įmonės arba jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis įmonės politiką, nustatant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti.	R. Časas (2000)
C. W. Hofcr, D..Schendcl (2001)	Strategiją apibrėžia kaip taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai įvertinant pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę ir planus, kaip naudoti turimus išteklius.	C. W. Hofcr, D..Schendcl (2001)
R.M. Andriekienė, V. Targamadžė (2002)	Strategija – tai yra kaip žmonės ir jų organizacija mato, stebi ir pažįsta juos supantį pasaulį ir jame vykstančius procesus.  Strategija - tai galimybė optimizuoti organizacijos elgseną, įgyvendinti jos strateginius siekius.	R.M. Andriekienė, V. Targamadžė (2002)
S. Stoškus (2002)	Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką.	S. Stoškus (2002)
P. Zakarevičiaus (2003)	Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis, kurio pagrindiniai elementai: organizacijos vizija ir misija, strateginiai (ilgalaikiai) tikslai, tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai, įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų įsigijimo galimybės.	P. Zakarevičiaus (2003)
Tarptautinių žodžių žodynas (2003)	Strategija (gr. „strategia“ – vadovavimas) apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas, nors panašiai strategija traktuojama ir mokslininkų, nagrinėjančių konkurencinę organizacijų kovą, darbuose, tik čia nebūtinai siekiama tikslo „sutriuškinti priešą“.	Tarptautinių žodžių žodynas (2003)
R. Jucevičius, P. Jucevičienė (2003)	Strategija – vadybinės veiklos „aukštasis pilotažas“ , nes jai kurti reikia gilių vadybos mokslo žinių, iniciatyvos, lojalumo, išskirtinių kūrybinių gebėjimų.	R. Jucevičius, P. Jucevičienė (2003)
E. Soule (2005)	Strategija yra loginis pagrindas galvojant apie jėgas, darančias įtaką etikos veikimui organizacijoje. Strategija yra organizacijos etinė kultūra, kartu ir jos vertybės, nes ji atspindi svarbiausius organizacijos prioritetus.	E. Soule (2005)
A. Vasiliauskas (2005)	Strategija - sprendimų priėmimo procesų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.	A. Vasiliauskas (2005)
E. Smilga, K. Janušonienė (2007)	Strategija- tai ne vienkartinė akcija, vykstančia kartą metuose, o nepertraukiamas procesas. Strategija- tai kasdienis kiekvieno darbuotojo darbas.	E., Smilga, K. Janušonienė (2007)

B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)	<p>Strategija – tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį– perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną.</p> <p>Strategija- siekia organizacijoje kokybinių pokyčių, tobulėjimo bei kiti kaitos procesai.</p>	B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)
B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)	<p>Strategija leidžia sutelkti pastangas, išskiriant prioritetus, paskirstant laiką ir išteklius „mažiems“ ir „dideliems“ darbams atlikti.</p> <p>Strategija – išlaiko pastovumą ir susitelkia, siekti tų pačių tikslų ilga laiką.</p>	B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)
B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)	<p>Strategija- tai perėjimas į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną).</p> <p>Strategija- tai valdymo veiksmai grindžiami strateginiais sprendimais, kurių rengimas ir įgyvendinimas sudaro strateginio valdymo veiklos turinį.</p>	B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)
V. Liesionis (2007)	<p>Strategija - tai priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais.</p> <p><i>Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šiandieninės organizacijos, yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis būtinesnis, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis. Ar čia reikia?</i></p> <p>Strategija - tai organizacijos tam tikrų sąmoningų veiksmų planas, kuris padeda nuspręsti, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje.</p> <p>Strategija- tai organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu arba kaip organizacijos veiklos per tam tikrą laikotarpį sistema, kuri padeda organizacijai siekti numatytų tikslų.</p> <p>Strategija - tai pastovus judėjimas, neužtenka sukurti strateginį planą jį reikia nuolat tobulinti, koreguoti iš aplinkos gaunama informacija, kadangi kiekvienos organizacijos veikla siejama su aplinka ir ją veikiančiais veiksniais.</p>	V. Liesionis (2007)
B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)	<p>Strategija nustato kryptį – aiškią judėjimo trajektoriją iš taško A į tašką B.</p> <p>Strategija- tai organizacijos ateities planas, nes tai – visos organizacijos arba jos dalies veiklos modelis, apibrėžiantis organizacijos politiką, nustatantis tikslus, priemones ir galimus būdus jiems pasiekti.</p> <p>Strategija- tai organizacijos ir jos aplinkos sąveika, nes kiekviena organizacija turi savo aplinką ir su ja palaiko ryšį.</p>	B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)
A.A. Thompson, A. J. Strickland, J. E. Gamble (2007)	<p>Strategija – bendrovės valdymo veiksmų planas.</p> <p>Strategija - tai rinkos pozicijos užėmimo, kasdieninių operacijų vykdymo, klientų viliojimo ir jų poreikių tenkinimo, sėkmingo konkuravimo rinkoje, organizacijos tikslų siekimas užtikrinant</p>	A.A. Thompson, A. J. Strickland, J. E. Gamble (2007)

	kiekvieno komponento indėlį į uždavinių – operacijų atlikimą bei jų kontroliavimą	
V. Gražulis (2008)	Strategija - formuoja sprendimų priėmimo kontekstą ir pasako, kurie iš sprendimų gali būti priskirti prie “strateginių”. Strategija- rengimo bei įgyvendinimo priemonių planas. Ją galima skirstyti į dvi grupes: • sumanytoji strategija (arba nustatytinė), kuri remiasi iš anksto aiškiai apibrėžtais, formalizuotais sumanymais apie nuoseklų ir racionaliai vykstantį procesą; • spontaniškoji besivystančioji (plėtotinė) strategija, kuri nėra iš anksto nustatyta, o grindžiama nuolatinio mokymosi procesu ir remiasi sprendimų, priimamų vykstančio proceso metu, seka.	V. Gražulis (2008)
Z.Monkevičienė, L.Liugailaitė-Radzvickienė (2009)	Strategija reiškia kelis svarbius dalykus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį.	Z.Monkevičienė, L.Liugailaitė- Radzvickienė (2009)
S. Valentinavičius (2009)	Strategija - tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje. Strategija- tai veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti.  Strategija – ta svarbiausi aplinkos veiksniai ir organizacijos gebėjimai, kurie numato geriausią būdą, kaip pasiekti išsikeltus tikslus  Strategija- tai veiksmų planas, kuris numatytas pasiekti konkurencinį pranašumą.	S. Valentinavičius (2009)
K. Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė (2012)	Strategija reiškia mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius.	K. Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė (2012)
R. Korsakienė, V. Grybaitė (2012)	Strategija- tai procesas, kuriam reikia tinkamų sprendimų, kad organizacija galėtų konkuruoti	R. Korsakienė, V. Grybaitė, (2012)
A.Vasiliauskas (2015)	Strategija- tai bendriausiu požiūriu siejama su organizacija, kuri traktuojama kaip žmonės bendrai veiklai telkianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus, taip pat priemonės šiems tikslams įgyvendinti.	A.Vasiliauskas (2015)
P. Joyce, 2015	Strategija – tai pagrindinių sprendimų priėmimo įrankis.	L. Liukinevičienė, K. Kuodytė, (2021).
A .Pažėraitė ir R. Repovienė, (2016)	Strategija – tai sudėtingas ir dinamišku procesas. Strategija - tai kompleksinis procesas.	R.Repovienė, A. Pažėraitė (2016)
S. Singh, (2016)	Strategija – tai priemonių planas, padedantis pasiekti strateginius tikslus, efektyviausiu būdu.	S. Singh, (2016)

## 2 priedas. Interviu Nr.1

**1. Kaip manote, ar įstaigai reikalinga strategija, kuri atlieptų šiandienos išorinės aplinkos keliamus reikalavimus ir atskleistų organizacijos potencialą? Kokios esminės įstaigos strateginės kryptys galėtų atsispindėti strategijoje?**

1 Įprastai Pasvalio rajono savivaldybė rengia dviejų metų strateginį planą, kuriame numatyta  
2 užtikrinti socialinių paslaugų teikimą. Manau, kad įstaigos strategija būtų reikalinga. Gera mintis,  
3 ačiū už klausimą. Kryptys, tai įvairesnių kokybiškų paslaugų plėtra arčiau asmens gyvenamosios  
4 vietos. Daugiau dėmesio ir bendravimo skirti asmeniui, kuris gauna paslaugas. Šiuo metu didesnę  
5 darbo dienos dalį užima atvykimas pas paslaugų gavėjus, dokumentų pildymas. Taip pat labai  
6 svarbu stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Reikėtų su padalinio vadovais aptarti apie naujų  
7 paslaugų poreikį.

**2. Įstaigos įvaizdis yra vienas iš organizacijos sėkmės garantų. Kaip Jūs vertinate šios įstaigos įvaizdį? Kas galėtų keistis? Kokį įvaizdį matytumėte ateityje?**

8 Įstaigos įvaizdį vertinu gerai. Keistis galėtų daugiau informacijos visuomenei apie teikiamas  
9 paslaugas. Naujų ir esamų paslaugų plėtra. Įstaigos įvaizdis ateityje dar geresnis, nes įstaigą  
10 matau didėjančią galbūt dėl patalpų stygiaus ji turėtų filialus.

**3. Kaip vertinate įstaigos administracijos darbą? Įvardinkite jo silpnąsias ir stipriąsias puses.**

11 Įstaigos administracijos darbą vertinu gerai, atsižvelgiant, kad šiuo metu darbuotojai dirba su  
12 padidintu darbo krūviu. Tikimasi dėl didėjančio paslaugų poreikio priimti naujų darbuotojų, kad  
13 nenukentėtų darbuotojų darbo kokybė. Stiprioji pusė, tai, kad dirba kompetentingi, išsilavinę,  
14 profesinę kvalifikaciją keliantys ir žingeidūs darbuotojai. Silpnoji pusė, tai kad neteikia siūlymų  
15 naujovių diegimui.

**4. Kaip vertinate padalinių ir jų darbuotojų tarpusavio (ne)bendravimą ir (ne)bendradarbiavimą? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

16 Padalinių darbuotojai išsilavinę, kūrybingi, tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja, tačiau  
17 pastebiu ne visada sveiką konkurenciją. Taip pat pačių padalinių viduje, darbuotojų tarpusavio  
18 santykiuose, kartais juntama trintis, visi nori būti lyderiais. Stipriosios pusės, tai darbuotojų  
19 inicijuojamos ir organizuojamos išvykos, įvairios šventės. Taip pat kreipiasi ir prašo pagalbos,  
20 geba vienas kitą išgirsti ir įsiklausyti. Silpnoji pusė, kad ne visi darbuotojai įsitraukia į išvykas,  
21 renginius, vengia pasidalinti gerą patirtimi, nes atrodo tarsi kiekvienas dirba sau.

**5. Įvardinkite įstaigoje dirbančių darbuotojų stiprybes ir silpnybes. Kaip vertinate darbuotojų turimą išsilavinimą, kvalifikaciją, kompetenciją?**

22 Darbuotojų stiprybė – vieningumas, noras tobulėti, pagarbūs vienas kitam, maža darbuotojų  
23 kaita. Stokoja iniciatyvos naujovių siūlymui ir jų diegimui. Visų darbuotojų išsilavinimas  
24 atitinka pareigybei keliamus reikalavimus. Kelti profesinę kvalifikaciją taip pat visi nori, jų  
25 kompetencija vertinu puikiai.

**6. Su kokias sunkumais ir/ar iššūkiais šiuo metu (ne) susiduria įstaigoje dirbantys darbuotojai? Pateikite pasiūlymų, kokių priemonių reikėtų imtis, kad pagerinti esamą situaciją.**

26 Įstaigoje dirbantiems darbuotojams trūksta kabinetų, poilsio zonos bei susitikimų ar pasitarimams  
27 skirtų patalpų. Kilusius kasdienius darbuotojų sunkumus dedame pastangas nedelsiant išspręsti.  
28 Esamą situaciją pagerinti dėl kabinetų trūkumo sprendžiu, kalbu su savivaldybės administracija  
29 dėl filialų steigimo ar galimybės dalyvauti projekte, kad įsigyti naujas patalpas. Taip pat pagal  
30 teisės aktus padaliniuose darbuotojų stoka, būtina didinti etatų skaičių. Apie būtinų etatų skaičių  
31 administracija žino, tikimasi kitais metais Tarybai teiks sprendimą.

**7. Kaip vertinate darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą. Ar ji atliepia darbuotojų poreikius? Kokios įstaigoje šiuo metu dar yra taikomos motyvavimo ar paskatinimo priemonės? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

32 Darbuotojų darbo apmokėjimas vykdomas pagal numatytus teisės aktus. Paklausus darbuotojų ar  
33 atliepia jų poreikius tikėtina, kad atsakys – nelabai, nes įvyko kainų šuolis. Šiuo metu yra taip ir  
34 ne kitaip. Priedai ir priemokos mokami. Visada atsižvelgiama į darbuotojo turimą ar įgytą  
35 profesinę kvalifikaciją. Stengiamasi mokėti už papildomus darbus, bet reikia suprasti, kad tai  
36 biudžetinė įstaiga. Taip pat įstaigoje galima vidinė rotacija, pagal poreikį ir galimybes, darbuotoji  
37 įgijus aukštesnę išsilavinimą siūloma eiti kitas pareigas. Vykdomas žodinis paskatinimas bei  
38 darbuotojo įvertinimas. Minimos profesinės ir metinės šventės, asmeninė darbuotojo sukaktys ir  
39 pan. Nežinau ką reikėtų tobulinti. Būtų malonu išgirsti darbuotojų pasiūlymus. Tiesa, gal  
40 darbuotojų sąmoningumo kėlimas? Norėtusi, kad darbuotojai suprastų jog tai biudžetinė įstaiga,  
41 galimos ribotos išlaidos. Suvenyras, gėlės žiedas ar žodinis įvertinimas taip pat yra motyvavimo  
42 priemonė.

**8. Kaip sprendžiamas įstaigos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis ir/ar iššūkiais susiduria įstaiga? Kaip sekasi juos įveikti?**

43 Atsižvelgiant į poreikį, darbuotojams kvalifikacijos kėlimui sudaromi, individualūs planai, jie  
44 peržiūrimi. Tačiau labai skirtingas finansavimas: vienų darbuotojų kvalifikacijai kaip ir darbo  
45 užmokestis skiriamos iš savivaldybės biudžetų lėšų, o kitų iš valstybės biudžeto lėšų deleguotoms  
46 savivaldybių funkcijoms įgyvendinti. Problema, kad savivaldybė darbuotojų kvalifikacijai skiria  
47 mažiau lėšų nei valstybė. Įveikti? Nežinau, gal sekasi.

**9. Kaip manote, ar įstaigoje susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų stoka? Kokių priemonių imamasi, kad pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų?**

48 Žmogiškasis faktorius labai svarbus. Šiuo metu etatų trūksta, tačiau darbuotojų norinčių dirbti  
49 pakankamas, nes į skelbiamus konkursus darbo vietai pretenduoja iki 6 asmenų. Pritraukti naujus  
50 kvalifikuotus darbuotojus tik per įstaigos vykdomos veiklos ir teikiamų paslaugų viešinimą,  
51 skelbti paslaugų gavėjų atsiliepimus, kelti darbuotojo dirbančio įstaigoje prestižą ir vertę,  
52 organizacijos patrauklumą.

**10. Kaip vertinate įstaigos infrastruktūrą (pastatus, patalpas, įrangą)? Ką galima būtų pagerinti? Kokie nauji technologiniai sprendimai galėtų būti priimti ateityje?**

53 Pastatų būklė gera, tačiau reikiamų patalpų stoka. Dažnu atveju, išskyrus du iš penkių padalinių,  
54 neatitinka higienos normų. Sprendimų ieškoma, tačiau nėra taip lengva. Svarstoma apie padalinių  
55 prijungimą prie kitos įstaigos arba steigti filialus įsigyti kitus pastatus ar patalpas. Technologiniai  
56 sprendimai būtini. Dažnu atveju darbuotojams, ypač tiems, kurie lankosi pas vyresnio amžiaus ar

57 neįgalų asmenį būtų gerai nešiojami kompiuteriai. Darbuotojai galėtų sudaryti galimybę asmeniui  
58 susiekti vaizdo skambučiu su artimuoju, ugdyti juos kompiuterinio raštingumo ir pan. Taip pat  
59 padalinių vadovams trūksta automobilių, kurie galėtų vykdyti teikiamų paslaugų kontrolę.

**11. Kokios inovacijos šiuo metu yra taikomos įstaigoje? Kokias inovacijas galėtų diegti įstaiga, kad užtikrintų konkurencingumą ir atlieptų vartotojų poreikius ateityje?**

60 Daugiausia inovacijų taikoma dienos užimtumo padalinyje bei darbai su šeimomis padalinyje.  
61 Paslaugų gavėjams jų gyvenamojoje vietoje reikalinga psichologinė pagalba, galėtų būti mobili  
62 psichologo pagalba. Inovacija, tik nežinau kokia, įtraukianti rajono žmones naudotis teikiamomis  
63 socialinėmis paslaugomis t. y. naujų paslaugų gavėjų įtraukimas organizuojant bendruomenėse  
64 susitikimus bei suteikti informaciją apie teikiamas paslaugas bei galimą pavėžėjimą į paslaugų  
65 centrą.

**12. Šiuo metu Pasvalio socialinių paslaugų centras nepatiria konkurencijos, bet ar įstaiga būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius ateityje? Ko įstaigai reikėtų siekiant išlikti konkurencingai ateityje?**

66 Taip, pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius. Darbuotojų teigiamas požiūris į darbą.  
67 Darbuotojai išsilavinę, kompetentingi. Šiuo metu teikiamos kokybiškos ir akredituotos  
68 paslaugos. Nuolat tobulėjant, diegiant kokybės standartus visuose padaliniuose, nes šiuo metu  
69 vienas iš penkių padalinių turi kokybės standartą tikrai išliks konkurencingas. Jeigu įdiegsime  
70 keletą inovacijų ir priimsime technologinius sprendimus, tikrai išliksime konkurencingi.

**13. Kaip vertinate socialinių paslaugų poreikį pastaraisiais metais? Didėja jis ar mažėja? Kokie sprendimai galimi svarstant įstaigos teikiamų paslaugų portfelį ateityje?**

71 Paslaugų poreikis pastaraisiais metais nuolat augantis, ypač senyvo amžiaus ar negalią turintiems  
72 asmenims. Socialinių paslaugų poreikis vienareikšmiai didėjantis. Būtina paslaugų plėtra. Gali  
73 būti socialinės dirbtuvės neįgaliesiems, savarankiško gyvenimo namai, nakvynės namai ir pan.

**14. Kaip vertinate įstaigos teikiamų paslaugų kokybę? Kaip būtų galima ją gerinti ateityje?**

74 Vertinu gerai. Kokybę visada galima gerinti, to ir siekiame. Kaip ir minėjau siekiamybė būtų jog  
75 artimiausiu metu visi padaliniai įsidiegtų kokybės standartus, nes vienas padalinys buvo  
76 eksperimentinis, dviejų metų laikotarpyje įsidiegė kokybės standartą, lūkesčiai pasiteisino.

**15. Kaip vertinate įstaigos finansinę būklę? Kokie numatomi finansiniai sprendimai perspektyvoje? Kokios yra organizacijos apmokamų paslaugų teikimo galimybės?**

77 Įstaigos finansinė būklė šiuo metu stabili, finansavimas pakankamas. Vadovaujames teisės  
78 aktais, į juos atsižvelgdami teikiame įvairias socialines paslaugas. Galima būtų pagalvoti ir apie  
79 kaimyninių rajonų poreikį socialinėms paslaugoms. Ačiū už klausimą, privertei pagalvoti apie  
80 galimybes teikti paslaugas, kurios būtų apmokamos.

**16. Kaip įstaiga sprendžia materialinės ir finansinės paramos klausimus? Kokių veiksmų imamasi ar reikėtų imtis ateityje, kad pritraukti tokią paramą?**



81 Įstaiga turi labdaros gavėjo statusą. Siūlomą paramą visada priima. Ateityje reikėtų intensyvinti  
82 bendravimą ir bendradarbiavimą su vietiniais ūkininkais ir verslininkais.

**17. Šiuo metu vis didėja benzino, dujų, dyzelino, elektros ir patalpų šildymo kainos. Ar įstaiga dalyvauja projektuose, kurie skatina įsirengti atsinaujinančios energijos įrenginius ar įsigyti pažangius hibridinius automobilius? Kaip vertinate projektinių lėšų įsisavinimo galimybes organizacijoje?**

83 Šiuo metu įstaiga nedalyvauja jokiame projekte, kuris skatintų atsinaujinti įrenginius. Prie  
84 keletą metų atnaujinti automobiliai į ekonomiškесnius, mažiau taršесnius. Įstaiga neturi nei  
85 vieno hibridinio automobilio, tačiau svarstytų šią galimybę jei būtų galimybė papildomai įsigyti  
86 automobilį. Organizacija dalyvavo keliuose projektuose, įsisavino lėšas gerinant pastatų būklę,  
87 įrengiant darbuotojams darbo vietas, atsinaujinat darbo įrangą ir pan.

### 3 priedas. Interviu Nr.2

**1. Kaip manote, ar organizacijai reikalinga strategija, kuri atlieptų šiandienos išorinės aplinkos keliamus reikalavimus ir atskleistų organizacijos potencialą? Kokios esminės įstaigos strateginės kryptys galėtų atsispindėti strategijoje?**

1 Geras klausimas, manau kad, įstaigai reikėtų turėti savo strategiją. Šiuo metu turime metinius veiklos  
2 planus, kuriuos stengiamės įvykdyti. O ką numatytume keleriems metams, kuo norėtume būti  
3 ateityje nežinome. Dirbame ir tiek. Esminės įstaigos strateginės kryptys? Tai paslaugų plėtra, nuolat  
4 gerinama jų kokybė bei paslaugų prieinamumas.

**2. Įstaigos įvaizdis yra vienas iš organizacijos sėkmės garantų. Kaip Jūs vertinate šios įstaigos įvaizdį? Kas galėtų keistis? Kokį įstaigos įvaizdį matytumėte ateityje?**

5 Taip, pritariu, įstaigos įvaizdis daro didelę įtaką sėkmei. Oi, mūsų įstaigos įvaizdis rajone tikrai  
6 puikus. Nesu girdėjusi blogų atsiliepimų. Keistis visada galima, kad ir pavyzdžiui daugiau  
7 informacijos visuomenei, kokios paslaugos teikiamos organizacijoje, kas gali kreiptis ir gauti  
8 teikiamas paslaugas. Šiuo metu rajoniniame laikraštyje, elektroninėje erdvėje periodiškai  
9 viešinamos paslaugos, bet gali būti, kad to nėra pakankamai. Įstaigos įvaizdis ateityje? Reikia  
10 pagalvoti. Išpuoselėta aplinka, dar geresnės darbo sąlygos, o įstaigoje dirba kompetentingi ir  
11 motyvuoti darbuotojai, kurie telkia socialinius partnerius, paslaugų gavėjus bei jų artimuosius  
12 bendrauti ir bendradarbiauti sprendžiant asmens individualias socialines problemas.

**3. Kaip vertinate įstaigos administracijos darbą? Įvardinkite jo silpnąsias ir stipriąsias puses.**

13 Administracijos darbuotojai draugiški, linkę padėti ir išklaudyti. Administracijos darbuotojai  
14 įstaigoje dirba daugiau nei 10 metų, kai kurie nuo pat įstaigos įsikūrimo. Silpnoji pusė, manau,  
15 galėtų būti tai, kad administracijai trūksta bazinių žinių apie socialinio darbo subtilybes, o stiprioji  
16 pusė – puikūs savo srities specialistai, empatiški.

**4. Kaip vertinate padalinių ir jų darbuotojų tarpusavio (ne)bendravimą ir (ne)bendradarbiavimą? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

17 Padalinių darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą vertinu teigiamai. Būna visokių akimirkų,  
18 bet stengiamės pokalbių metu rasti kompromisą. Tai stipriąją pusę įvardinčiau, kad nesutarimo  
19 metu ieškome ir randame vieningą sprendimą. Silpnoji pusė, tai, kad stokojama iniciatyvos  
20 inicijuoti pokalbius ar pasitarimus esant nesutarimams. Organizacijoje vidinė komunikacija  
21 silpnoka. Siūlyčiau įdiegti darbuotojų bendravimo svetainę, kurioje būtų skelbiamos įstaigos  
22 naujienos, planai, darbuotojų darbo grafikai, darbuotojai galėtų teikti įžvalgas ar siūlymus ir  
23 pan.

**5. Įvardinkite įstaigoje dirbančių darbuotojų stiprybes ir silpnybes. Kaip vertinate darbuotojų turimą išsilavinimą, kvalifikaciją, kompetenciją?**

24 Mano nuomone įstaigoje dirbantys darbuotojai – šaunūs savo srities specialistai, kūrybiški ir  
25 nuolat siekiantys tobulėti. Tai stiprybė būtų – nuolatinis darbuotojų tobulėjimas, o silpnybė –

26 vengimas išeiti iš komforto zonos. Darbuotojų turimas išsilavinimas, kvalifikacija ir  
27 kompetencijos vertinu teigiamai, aišku, visur visko būna ir mūsų įstaiga ne išimtis.

**6. Su kokias sunkumais ir/ar iššūkiais šiuo metu (ne) susiduria įstaigoje dirbantys darbuotojai? Pateikite pasiūlymų, kokių priemonių reikėtų imtis, kad pagerinti esamą situaciją.**

28 Sunkumai, tai tikrai kabinetų stoka, nes kai kuriuose kabinetuose darbuotojai sėdi po keturis  
29 darbuotojus arba po du skirtingų sričių specialistus. Pavyzdžiui atėjus paslaugų gavėjui dėl  
30 informacijos ar individualaus pokalbio nėra galimybių užtikrinti konfidencialumo. Trūksta poilsio  
31 zonų ar susitikimų kabinetų. Prie iššūkių priskirčiau nemotyvuotus paslaugų gavėjus, visuomenės,  
32 kartais ir politikų, neigiamą požiūrį į socialines paslaugą teikiančią asmenį, ne dažnai keliami per  
33 dideli lūkesčiai ir norima greitų teigiamų rezultatų. Pagerinti esamą situaciją? Gal daugiau  
34 informacijos apie teikiamų paslaugų galimybes ir asmeninę paslaugų gavėjo bei jo artimųjų  
35 atsakomybę.

**7. Kaip vertinate darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą. Ar ji atliepia darbuotojų poreikius? Kokios įstaigoje šiuo metu dar yra taikomos motyvavimo ar paskatinimo priemonės? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

36 Darbo apmokėjimo sistema puiki. Laiku išmokamas darbo užmokestis, taikomi aukščiausi leistini  
37 koeficientai, pagal galimybes mokami priedai ir priemokos. Manau, kad atliepia darbuotojų  
38 poreikius. Visada bus norinčių gauti didesnę darbo užmokestį, tačiau galimybės biudžetinės  
39 įstaigos yra kokios yra. Taip, taikomos motyvavimo ir paskatinimo priemonės. Pavyzdžiui:  
40 mokami priedai, organizuojamos išvykos ir edukacijos, minimos profesinės ir metinės šventės,  
41 darbuotojas skatinamas ir įvertinamas žodžiu, gerinamos darbo vietos ir atnaujinamos darbui  
42 reikalingos priemonės. Šiuo metu mano nuomone priemonių pakankamai. Pastebiu, kad  
43 darbuotojams kartais atrodo, kad taip turi būti ir galimai, tai nebėra vertinama. Tobulinti visada  
44 galima, tik dabar negaliu konkrečiai įvardinti.

**8. Kaip sprendžiamas įstaigos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis ir / ar iššūkiais susiduria įstaiga? Kaip sekasi juos įveikti?**

45 Atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, sudaromas individualus kvalifikacijos kėlimo planas.  
46 Negaliu įvardinti problemų ar iššūkių, nes mano vadovaujamam padalinio skiriama pakankamai  
47 lėšų iš valstybės delegaluotų lėšų. Kitiems padaliniais, esu girdėjusi, skiria lėšas iš savivaldybės  
48 biudžeto. Tai gal įstaigai, tai ir būtų problema – skirtingas finansavimas darbuotojų  
49 kvalifikacijos kėlimui. Kaip sekasi įveikti? Tikrai nežinau, gal įveikia (juokiasi).

**9. Kaip manote, ar įstaigoje susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų stoka? Kokių priemonių imamasi, kad pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų?**

50 Nemanau, kad susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų stoka. Socialinės srities specialistų, kurie  
51 įstaigoje sudaro didžiąją dalį, tikrai yra norinčių dirbti, nes į organizuojamus darbo vietas  
52 konkursus teikia pakankamai prašymų. Priemonių įvardinti negaliu, nes nežinau.

**10. Kaip vertinate įstaigos infrastruktūrą (pastatus, patalpas, įrangą)? Ką galima būtų pagerinti? Kokie nauji technologiniai sprendimai galėtų būti priimti ateityje?**

53 Įstaigos infrastruktūra iš dalies gera. Pasatų būklė puiki, renovuoti pastatai, vidaus patalpos  
54 šiuolaikiškos, kuriamos jaukios ir patogios darbuotojams darbo vietos. Deja, patalpų labai

55 trūksta kokybiškam darbui. Įranga pagal galimybes atnaujinama. Pagerinti? Vienareikšmiškai 56 spręsti filialo steigimo galimybę, nes organizacijos teritorijoje naujų pastatų statyti nėra 57 galimybės. Technologiniai sprendimai būtini dėl kokybiškesnių socialinių paslaugų teikimo ir 58 darbuotojų darbo efektyvumo skatinimo. Tiesiog diegti inovatyvius technologinius sprendimus.

**11.Kokios inovacijos šiuo metu yra taikomos įstaigoje? Kokias inovacijas galėtų diegti įstaiga, kad užtikrintų konkurencingumą ir atlieptų vartotojų poreikius ateityje?**

59 Įstaigoje inovacijų pasigendama, nes jas taiko pavieniai padaliniai. Įstaigą galėtų taikyti inovacijas, 60 kurios patenkintų paslaugų gavėjų, darbuotojų poreikius. Inovacija galėtų būti diegiama skatinti 61 tarpinstitucinį bendradarbiavimą taip pat įtraukti rajone veikiančias verslo įmones ir pan. 62 Organizacija turėtų būti inovatyvi ir socialiai pažangi, kad ateityje išliktų konkurencinga.

**12.Šiuo metu Pasvalio socialinių paslaugų centras nepatiria konkurencijos, bet ar įstaiga būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius ateityje? Ko įstaigai reikėtų siekiant išlikti konkurencingai ateityje?**

63 Taip, būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius. Reikėtų gerinti ir plėsti teikiamas paslaugas. 64 Galvoti apie naujų paslaugų teikimą, kad būtumėme dar labiau įvairiapusiškesni. Paslaugas 65 teikti kiek įmanoma arčiau asmens gyvenamosios vietos. Mobilų paslaugų įvairovės taikymas.

**13.Kaip vertinate socialinių paslaugų poreikį pastaraisiais metais? Didėja jis ar mažėja? Kokie sprendimai galimi svarstant įstaigos teikiamų paslaugų portfelį ateityje?**

66 Paslaugų poreikis didėjantis, aišku gali būti skirtinguose padaliniuose skirtingas poreikis, bet 67 bendrai vertinant paslaugų gavėjų skaičius didėjantis ir nemanau, kad mažės. Visuomenė išmoko 68 naudotis socialinėmis paslaugomis. Ateityje galėtų būti savarankiško gyvenimo namų paslauga, 69 tačiau organizacijai trūksta patalpų, tai palinkėčiau kokybiškai teikti esamas.

**14.Kaip vertinate įstaigos teikiamų paslaugų kokybę? Kaip būtų galima ją gerinti ateityje?**

70 Įstaigos teikiamos paslaugos tikrai kokybiškos, nes tai liudija kasmetinės paslaugų gavėjų 71 apklausos. Visos paslaugos akredituotos, o tai reiškia atitinka Valstybės keliamus reikalavimus. 72 Gerinti visada reikia, padaliniams keliami vis naujesni reikalavimai, numatomi veiksmai ir 73 priemonės, tačiau jie trumpalaikiai, kokybę nurodantys rodikliai. Ateityje tikrai gerai būtų 74 turėti organizacijos strategiją, kurioje būtų numatyta ką galima gerinti ir kaip mes to sieksime.

**15.Kaip vertinate įstaigos finansinę būklę? Kokie numatomi finansiniai sprendimai perspektyvoje? Kokios yra organizacijos apmokamų paslaugų teikimo galimybės?**

75 Finansinė būklė, mano nuomone, buvo stabili iki Rusijos invazijos į Ukrainą. Finansai man 76 nėra žinomi, tai sprendžia direktorė su savivaldybės atstovais. Apmokamų paslaugų teikimo 77 galimybės tikrai būtų, bet vėlgi stokojama iniciatyvos išnagrinėti teisės aktus ir teikti pasiūlymus 78 Tarybai dėl plėtros įvairesnių, apmokamų paslaugų teikimo.

**16.Kaip įstaiga sprendžia materialinės ir finansinės paramos klausimus? Kokių veiksmų imamasi ar reikėtų imtis ateityje, kad pritraukti tokią paramą?**

79 Paramos kreipiasi pavieniai padaliniai į rajono ūkininkus ar verslininkus. Kai kurie

80 padalinai bendrauja su norvegų paramos grupe ir gauną tiek materialinę tiek finansinę paramą.  
81 Bendrų veiksmų reikėtų imtis ir organizacijai aktyviau dalyvauti pritraukiant paramą. Pavyzdžiui  
82 viešinti poreikį paramai, nurodant kam konkrečiai bus panaudota, teikti atgalinį ryšį paramos  
83 teikėjui. Dalyvauti įvairiuose projektuose ir pan. Reikėtų organizacijai būti mažiau uždarai.

**17.Šiuo metu vis didėja benzino, dujų, dyzelino, elektros ir patalpų šildymo kainos. Ar įstaiga dalyvauja projektuose, kurie skatina įsirengti atsinaujinančios energijos įrenginius ar įsigyti pažangius hibridinius automobilius? Kaip vertinate projektinių lėšų įsisavinimo galimybes organizacijoje?**

84 Taip taip kainos didėja ne tas žodis... Ne, mano žiniomis, nedalyvauja jokiame projekte, kuris  
85 skatintų įsirengti atsinaujinančius elektros įrenginius. Hibridinius automobilius, prajuokinai, gi čia  
86 savivaldybė, kokią sumą skiria už tokią įstaiga ir perka. Įstaiga ne kartą dalyvavo projektuose,  
87 įsisavino lėšas. Galimybės tikrai yra, tik reikia savivaldybės pritarimo, nes dažnu atveju norint  
88 dalyvauti projekte reikia prisidėti finansiškai, o tai be savivaldybės pagalbos neįmanoma. Juk mes  
89 dirbame biudžetinėje įstaigoje, kurios steigėjas savivaldybė.

#### 4 priedas. Interviu Nr. 3

**1. Kaip manote, ar organizacijai reikalinga strategija, kuri atlieptų šiandienos išorinės aplinkos keliamus reikalavimus ir atskleistų organizacijos potencialą? Kokios esminės organizacijos strateginės kryptys galėtų atsispindėti strategijoje?**

1 Gerai būtų, nes strategijoje numatytume ilgalaikėje perspektyvoje tikslus. Pavyzdžiui  
2 metiniuose tiksluose nusimatome tobulintas veiklas ar gyventojų sąlygų gerinimui planus,  
3 bet dažnai pasitaiko nenumatytų dalykų ir planai lieka neįgyvendinti. Pavyzdžiui atvykus  
4 departamentui dėl globos įstaigos licencijavimo dažnai gauname nenumatytų įvykdyti  
5 užduočių (dažnai keičiasi reikalavimai) kaip naujų patalpų įrengimo, gyvenamųjų kambarių  
6 durų pakeitimas, pereinamuosius kambarius padaryti atskirus ir pan., todėl numatyti planai  
7 atidedami ir lieka neįgyvendinami. Strateginės kryptys, mano nuomone, turėtų būti gerinti  
8 gyventojų gyvenančių institucinėje globoje gyvenimo kokybę, atsižvelgiant į jų poreikius.

**2. Įstaigos įvaizdis yra vienas iš organizacijos sėkmės garantų. Kaip Jūs vertinate šios įstaigos įvaizdį? Kas galėtų keistis? Kokį įvaizdį matytumėte ateityje?**

9 Įvaizdis gana puikus. Nuolat siekia gerinti įvaizdį, tobulina teikiamų paslaugų kokybę.  
10 Ateityje matau kaip įstaigą teikiančią socialines paslaugas, kuri atlieptų, vis naujai atsirandančius,  
11 paslaugų gavėjų poreikius. Siūlyčiau tęsti aplinkos puoselėjimą, nes visada malonu tiek  
12 gyventojams, tiek darbuotojams, kai nepriekaištingai prižiūrima įstaigos, kurioje dirbi, aplinka.  
13 Reikėtų įrengti gyventojams poilsio zoną, nuėjimą per sodą link upės, įrengti pakeltas lysves ir  
14 pan.

**3. Kaip vertinate įstaigos administracijos darbą? Įvardinkite jo silpnąsias ir stipriąsias puses.**

15 Mano nuomone trūksta susikalbėjimo. Silpnoji pusė, kad kartais darbuotojai ne pagal  
16 kompetenciją imasi iniciatyvos ir kišasi ne į savo sritį. Stiprioji pusė įstaigos direktorė visada  
17 darbuotoją išklauso, sudaro galimybę kelti profesinę kvalifikaciją, tobulėti ir dirbti.

**4. Kaip vertinate padalinių ir jų darbuotojų tarpusavio (ne)bendravimą ir (ne)bendradarbiavimą? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

18 Padalinių darbuotojai iš dalies tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja, norėtųsi geriau.  
19 Trūksta bendrų padalinių susirinkimų, pasidalinimo gerą patirtimi, aptarimo numatomas vykdyti  
20 veiklas. Galėtume organizuoti bendras padalinių veiklas, įtraukiant paslaugų gavėjus ir pan.  
21 Silpnoji pusė – susikalbėjimo stoka. Stiprioji pusė – darbuotojai kūrybiški, iniciatyvūs.

**5. Įvardinkite įstaigoje dirbančių darbuotojų stiprybes ir silpnybes. Kaip vertinate darbuotojų turimą išsilavinimą, kvalifikaciją, kompetenciją?**

22 Man lengviau būtų pasakyti apie mano vadovaujamo padalinio darbuotojų stiprybes, tai kad  
23 kompetentingi ir išsilavinę, norintys tobulėti darbuotojai. Darbuotojų kaita nedidelė. Darbuotojai  
24 noriai priima praktiką atliekančius studentus, dalinasi patirtimi. Silpnoji pusė – nesusiklabėjimas,  
25 kolegės darbe vadovaujasi asmeniškumais. Pastebiu emocijų ne valdymą, nes sutarimų metu  
26 nesilaiko tarpusavio pagarbos, girdžiu darbuotojus tarpusavyje bendraujant pakeltu tonu.

**6.Su kokias sunkumais ir/ar iššūkais šiuo metu (ne) susiduria įstaigoje dirbantys darbuotojai? Pateikite pasiūlymų, kokių priemonių reikėtų imtis, kad pagerinti esamą situaciją.**

27 Įstaigoje dirbantys darbuotojai, mano manymu, šiuo metu nepatiria sunkumų. Siūlyčiau patiems  
28 darbuotojams inicijuoti pokalbius ir spręsti iškilusius sunkumus, o ne laukti darbuotojų  
29 susirinkimo, kuris vyksta kartą per mėnesį. Darbuotojai žino apie tokią galimybę, tačiau nei karto  
30 nesiėmė iniciatyvos problemoms spręsti.

**7.Kaip vertinate darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą. Ar ji atliepia darbuotojų poreikius? Kokios įstaigoje šiuo metu dar yra taikomos motyvavimo ar paskatinimo priemonės? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

31 Viskas tvarkoje, darbo užmokestis išmokamas laiku. Visada darbuotojai norėtų didesnio darbo  
32 užmokesčio, taip jau yra ir bus. Šiuo metu, motyvavimo ir paskatinimo priemonių, pakankamai.  
33 Minimos darbuotojų sukaktys, švenčiamos profesinės ir metinės šventės. Mūsų padalinyje su  
34 gyventojų artimaisiais, gyventojais ir darbuotojais organizuojama Kūčių vakarienė. Darbuotojai  
35 skatinami žodine padėka, įvertinamos už atliktus darbus. Direktorė inicijuoja mero padėkas  
36 darbuotojų darbo sukaktims paminėti. Pavyzdžiui: darbo vietoje darbuotojai atsitikus nelaimingam  
37 atsitikimui, darbuotojui įstaigą teikia visokeriopą pagalbą. Tobulinti siūlyčiau metinio pokalbio  
38 vykdymą, man jis toks beprasmiškas, darbas dėl popieriaus, nes priedus moka visoms darbuotojoms  
39 vienodai. Man pačiai tai tik papildoma dokumentacija.

**8.Kaip sprendžiamas įstaigos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis ir / ar iššūkais susiduria įstaiga? Kaip sekasi juos įveikti?**

40 Įstaigos darbuotojams sudaromi individualūs kvalifikacijos kėlimo planai. Įstaiga apmoka  
41 darbuotojui privalomų kvalifikacijai valandų skaičių. Dažnai tenka ieškoti nemokamų mokymų,  
42 nes biudžeto lėšos ribotos. Mano padaliniui reikėtų vieno papildomo etato socialiniam darbui  
43 dirbti. Siūlyčiau jį įsteigti dėl didėjančio darbo krūvio.

**9.Kaip manote, ar įstaigoje susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų stoka? Kokių priemonių imamasi, kad pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų?**

44 Kvalifikuotų darbuotojų stokos nėra. Esami darbuotojai, esant poreikiui noriai persikvalifikuoja,  
45 išklaUSDami reikiamus kursus. Pastebiu, kad įstaigoje praktiką atliekantys studentai, teikia  
46 prašymus įdarbinimui. Teko ne kartą pasinaudoti ir pakviesti specialistus, darbuotojo  
47 nedarbingumo laikotarpyje. Taip pat įstaigą rajone žinoma, manau, kad patraukli darbo vieta.

**10.Kaip vertinate įstaigos infrastruktūrą (pastatus, patalpas, įrangą)? Ką galima būtų pagerinti? Kokie nauji technologiniai sprendimai galėtų būti priimti ateityje?**

48 Infrastruktūra hm... kaip čia pasakius, pastatas didelis ir gražus, tačiau patalpų trūkumas  
49 akivaizdus. Mano padaliniui trūksta sandėliavimo patalpų, taip pat kabineto, kuriame galėčiau  
50 dirbti su padalinio kolege. Gyventojams patalpų pakanka, susitikimams su artimaisiais taip pat. 51  
Ateityje? Labai norėčiau kieme gyventojams įrengti poilsio zoną, uždara kiemą, įrengti takelius  
52 paupyje ir paaukštintas, patogias gyventojams, lysves.

**11.Kokios inovacijos šiuo metu yra taikomos įstaigoje? Kokias inovacijas galėtų diegti įstaiga, kad užtikrintų konkurencingumą ir atlieptų vartotojų poreikius ateityje?**

53 Inovacijos, reikia pagalvoti, nežinau. Man skirta transporto priemonė, kuria galiu naudotis taip

54 pat tenkinti gyventojų poreikius: nuvykti į gydymo įstaigą, aplankyti jų artimuosius arba artimųjų  
55 kapus, vykstante į įvairias išvykas ir pan. Gyventojų patogumui įrengtas liftas, televizoriai  
56 kiekviename kambaryje. Kompiuteriu taip pat turi galimybę naudotis. Gal reikėtų relakso ar  
57 sensorinio kambario, kino projektoriaus. Įstaigai, kad išliktų konkurencinga, šiuo metu inovacijos  
58 negaliu pasiūlyti, nes neįsivaizduoju.

**12. Šiuo metu Pasvalio socialinių paslaugų centras nepatiria konkurencijos, bet ar įstaiga būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius ateityje? Ko įstaigai reikėtų siekiant išlikti konkurencingai ateityje?**

59 Konkurencijai tikrai būtų pasiruošusi, nes nuolat siekia ir sieks gerinti teikiamų paslaugų  
60 kokybę. Pasvalio rajone šiuo metu nėra kitų senelių namų, todėl visada gali atsirasti  
61 konkurentai, teikiantys šią paslaugą.

**13. Kaip vertinate socialinių paslaugų poreikį pastaraisiais metais? Didėja jis ar mažėja? Kokie sprendimai galimi svarstant įstaigos teikiamų paslaugų portfelį ateityje?**

62 Paslaugų poreikis institucinei globai didėjantis ir nemažėjantis. Formuojama eilė, žmonės laukia  
63 apgyvendinimo institucinei globai. Plėsti atokvėpio paslaugą, kuri rajono gyventojams reikalinga,  
64 tačiau dėl apgyvendinimo stokos, priimamas ribotas gyventojų skaičius. Atokvėpio paslauga, kai  
65 90 dienų per kalendorinius metus rajono gyventojas apgyvendinamas įstaigoje, mokama 50 proc.  
66 asmens pajamų. Būtų gerai organizuoti gyventojų įtraukti į visuomeninį gyvenimą: išvykos,  
67 spektakliai, kino teatrai ir pan.

**14. Kaip vertinate įstaigos teikiamų paslaugų kokybę? Kaip būtų galima ją gerinti ateityje?**

68 Teikiamų paslaugų kokybė tikrai gerai, aišku tobulėti ir gerinti jų kokybę visada galima.  
69 Apsilankę gyventojų artimieji patenkinti, geri jų ir gyventojų atsiliepimai. Gerinti, tai  
70 pasikartosiu, kad reikėtų poilsio zonos kieme. Šiuo metu didžiąją dalį kieme užima darbuotojų 71  
transportas, o galėtų būti poilsio zona lauke skirta gyventojų poreikiams.

**15. Kaip vertinate įstaigos finansinę būklę? Kokie numatomi finansiniai sprendimai perspektyvoje? Kokios yra organizacijos apmokamų paslaugų teikimo galimybės?**

72 Apie įstaigos finansinę būklę nelabai ką žinau. Gyventojai už teikiamas paslaugas pakankamai  
73 susimoka t. y. išskaičiuojama iš jiems skirtų socialinių išmokų: vieniems 50 proc. kitiems 80 proc.  
74 dar kitiems 100 proc., priklausomai nuo gyventojų ligos ar negalios. Aš darbo priemonės reikiamas  
75 gaunu. Kaip ir minėjau gyventojų kultūrinei veiklai lėšų nėra skiriama, jie turėtų susimokėti patys,  
76 tačiau nelieka pinigėlių. Jei dar rūkantis gyventojas tai dar jam ir trūksta (juokiasi).

**16. Kaip įstaiga sprendžia materialinės ir finansinės paramos klausimus? Kokių veiksmų imamasi ar reikėtų imtis ateityje, kad pritraukti tokią paramą?**

77 Nieko apie materialinius ir finansinius paramos klausimus nežinau.

**17. Šiuo metu vis didėja benzino, dujų, dyzelino, elektros ir patalpų šildymo kainos. Ar įstaiga dalyvauja projektuose, kurie skatina įsirengti atsinaujinančios energijos įrenginius ar įsigyti pažangius hibridinius automobilius? Kaip vertinate projektinių lėšų įsisavinimo galimybes organizacijoje?**

78 Ne, turbūt kad nedalyvauja projektuose, tikrai nežinau. Galimybės visada yra, tik reikia domėtis  
79 ir dalyvauti projektuose. Noriu padėkoti už klausimus ir pokalbį, kurie privertė mane hm...  
susimąstyti.



## 5priedas. Interviu Nr.4

### **1.Kaip manote, ar organizacijai reikalinga strategija, kuri atlieptų šiandienos išorinės aplinkos keliamus reikalavimus ir atskleistų organizacijos potencialą? Kokios esminės organizacijos strateginės kryptys galėtų atsispindėti strategijoje?**

1 Manau, kad taip, strategija įstaigai reikalinga ir būtina, nes šiuo metu mano padaliniui keliami  
2 reikalavimai yra savivaldybės, ministerijos, o jais remiantis, šiuo metu, sudaromi metiniai planai.  
3 Pati įstaiga galėtų turėti savo strategiją, kurią siektų įgyvendinti. Rajono gyventojai, mano manymu,  
4 dažniausiai mano, kad čia yra „senelių namai“, o apie esamų paslaugų įvairovę, nu pavyzdžiui  
5 pakalbinus gatvėje sutiktus žmones, retai, kuris pasakytų kur yra globos centro, darbui su šeimomis  
6 ar dienos užimtumo padaliniai. Pagrindinė kryptis turėtų būti teikiamų paslaugų viešinimas, jų  
7 plėtra, kad ir pavyzdžiui parduoti paslaugas kitiems ar greta esantiems rajonams.

### **2.Įstaigos įvaizdis yra vienas iš organizacijos sėkmės garantų. Kaip Jūs vertinate šios įstaigos įvaizdį? Kas galėtų keistis? Kokį įstaigos įvaizdį matytumėte ateityje?**

8 Įstaigos įvaizdį vertinu teigiamai. Dar kartą pasikartosiu, kad dauguma žmonių mano, kad čia yra  
9 tik „senelių namai“, o iš tiesų tai ne. Pasvalio socialinių paslaugų centras teikia įvairiapusiškas  
10 paslaugas, todėl manau, kad reiktų viešinti paslaugų įvairovę, pvz. atnaujinti informaciją kartą  
11 per ketvirtį, pateikiant algoritmą kaip gauti norimą paslaugą. Teko susidurti, kad žmonės nežino  
12 kaip gauti ramentus, apgyvendinti senyvo amžiaus asmenį ar gauti asmeninio asistento paslaugą.  
13 Pastebėjau, kad apie įvykusius renginius, edukacijas ar kitokį užimtumą visi padaliniai viešina,  
14 sklaida pakankama, o padalinių kontaktų, kad susidomėję asmenys susiektų, nepateikiama.  
15 Ateitis, palauk pagalvosiu, gal nuolat tobulėjantys specialistai, kokybės sertifikatų siekiantys ir  
16 įgyvendinantys visi padaliniai. Atviras ir daugiau paslaugų teikiantis Centras.

### **3.Kaip vertinate įstaigos administracijos darbą? Įvardinkite jo silpnašias ir stipriašias puses.**

17 Silpnoji pusė, tai kad juntamos nuotaikų kaitos, pereinama į asmeniškumus. Trūksta kolegiškumo  
18 ir geranoriškumo, kartais pastebiu asmeninį konkuravimą, o nebendradarbiavimą. Taip pat  
19 pastebiu nuomonės kaita ir negebėjimą atstovėti savo pozicijos ar reikalavimų t.y. išsireikalauti  
20 kaip numato teisės aktai. Stiprioji pusė tai, kad iš vadovo pusės dažniausiai juntamas palaikymas  
21 ir paskatinimas. Noriu pastebėti, kad nebūtinai tai būna materialinė išraiška. Labai malonu kai  
22 pasako ir įvertina žodžiu.

### **4.Kaip vertinate padalinių ir jų darbuotojų tarpusavio (ne)bendravimą ir (ne)bendradarbiavimą? Įvardinkite stipriašias ir silpnašias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

23 Padalinių darbuotojai, čia mano nuomonė, kad bendrauja ir bendradarbiauja kaip čia pasakius,  
24 minimaliai. Kai reikia, tai sugebame susieiti ir spręsti, bet dažnai pasitaiko, kad esamą problemą  
25 sužinai iš aplinkos, o ne iš pačio darbuotojo. Silpnoji pusė būtų, kad trūksta dialogo, išmokti  
26 bendrauti specialistų lygmenyje, vengiant asmeniškumų. Neorganizuojami vadovų susirinkimai,  
27 mažai įstaigoje teikiama informacijos apie vykdomas kitų padalinių veiklas ar dalinamasi  
28 idėjomis o galėtumėme kartu daugiau nuveikti. Pavyzdžiui vienas padalinio vadovas  
29 informuojamas, o kitas nieko nežino. Vidinė komunikacija labai menka.

**5.Įvardinkite įstaigoje dirbančių darbuotojų stiprybes ir silpnybes. Kaip vertinate darbuotojų turimą išsilavinimą, kvalifikaciją, kompetenciją?**

30 Darbuotojų išsilavinimas atitinka reikalavimus, bet labai svarbu asmeninės darbuotojo vertybės ir  
31 patirtos patirtys. Dėl kvalifikacijos ir kompetencijos, šiuo metu bent jau mano padalinyje silpnai,  
32 nes nuotoliniai kvalifikacijos mokymai, pastebėjau buvo neefektyvūs. Darbuotojai neįsitraukė į  
33 mokymus, o tik tarpusavyje besišnekučiuodami, kartais gerdami kavą išklausė mokymus. Gal net  
34 neišklausė, nes užėjus į kabinetą kolegai ar paslaugų gavėjui, vykdavo pokalbiai. Pastebėjau, kad  
35 kolegės kvalifikacijos mokymuose, šiais metais jau buvo kontaktinių, įgytas žinias mažai pritaiko  
36 praktikoje. Silpnybė, kad vadovaujasi išankstinėmis nuostatomis, tarsi „iškarto nurašo“ ar  
37 „klijuoja etiketę“. Stiprybė juntamas pasitenkinimas jog darbuotojai dirba šioje įstaigoje. Taip pat  
38 esant problemai, visi specialistai meta savo darbus ir susitelkia problemą spręsti, tada jaučiu  
39 komandiškumą. Malonu, kad paslaugų gavėjai patys kreipiasi ir prašo pagalbos, tai taip pat  
40 vertinu kaip darbuotojų stiprybę.

**6.Su kokias sunkumais ir / ar iššūkiais šiuo metu (ne) susiduria įstaigoje dirbantys darbuotojai? Pateikite pasiūlymų, kokių priemonių reikėtų imtis, kad pagerinti esamą situaciją.**

41 Sunkumai ir iššūkiai, tai patiriamas psichologinis smurtas iš paslaugų gavėjų pusės. Mano  
42 nuomone, darbuotojas nėra apsaugotas nuo šios smurto rūšies, įstaiga taip pat nėra pasirengusi  
43 kaip jo apginti, nes dažniausiai vyrauja nuomonė, kad paslaugų gavėjas yra teisingas. Pasiūlymai  
44 būtų, kad būtų organizuojami praktiniai mokymai, metodiniai išaiškinimai, pateikiamos  
45 rekomendacijos kada galiu kreiptis pagalbos, o kada turiu išspręsti pati. Trūksta apibrėžtumo.  
46 Gal dažniau apie tai kalbėti darbuotojų susirinkimo metu. Pavyzdžiui, dvi dienas ir naktis apie  
47 tai galvoju ir nežinau ką turiu daryti, nes kartais bijau būti apkaltinta, kad stokuju kompetencijos.

**7. Kaip vertinate darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą. Ar ji atliepia darbuotojų poreikius? Kokios įstaigoje šiuo metu dar yra taikomos motyvavimo ar paskatinimo priemonės? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

48 Darbo užmokestis visada mokamas laiku. Koeficientas kasmet keliamas. Mokami priedai ar  
49 priemokos, už turimą kvalifikaciją taip pat mokama. Išvykus į kvalifikacijos kėlimo mokymus  
50 sumokama už mokymus, nakvynę, išmokami dienpinigiai, skiriamas transportas. Mane darbe  
51 motyvuoja požiūris į šeimą. Mano pavyzdys, auginu du vaikus, jiems susirgus visada galiu dirbti  
52 iš namų. Esu iš darbo išleidžiama į vaikų šventes. Galiu mokyklinio amžiaus dukrą, po jos pamokų  
53 ar užimtumo būrelių, atsivesti į darbo vietą. Įstaigoje šiuo metu yra nemažai motyvavimo ir  
54 paskatinimo priemonių: geras žodis, pastebi ir įvertina už mažus pasiekimus, rodomas dėmesys  
55 švenčiu metu, dovanojami suvenyrai, organizuojami bendri pasibuvimai (švenčiamos profesinės  
56 šventės, Kūčių vakaras su Centro gyventojais, naujametinis vakaras ir pan.), organizuojamos  
57 išvykos ar edukacijos. Tobulinti? Aš siūlyčiau metinius veiklos vertinimus atlikti ne padalinių  
58 vadovui, kuris kartu su kolegomis dirba viename kabinete, o įstaigos vadovui arba kito padalinio  
59 vadovui, nes manau, būtų efektyviau. Man atrodo, kad nėra pasiekama metinio pokalbio  
60 rezultatų, nes sunku atskirti asmeniškumus. (Juokiasi) Nežinau ar taip galima daryti būtų.

**8. Kaip sprendžiamas įstaigos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiais problemomis ir / ar iššūkiais susiduria įstaiga? Kaip sekasi juos įveikti?**

61 Taip, sprendžiamas. Sudaromas individualus darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas, kuris

62 periodiškai peržiūrimas. Planas sudaromas, remiantis darbuotojo nuomone, kurią išreiškia metinio  
63 pokalbio metu t.y. įvardina kokių mokymų darbuotojas pageidautų. Taip pat darbuotojas po  
64 kiekvienų kvalifikacijos kėlimo mokymų pildo anketą, kurioje įrašo pageidaujamų mokymų  
65 temas, tada individualus darbuotojo planas papildomas. Mano padaliniui, darbuotojų  
66 kvalifikacijos kėlimui, nėra skiriama pakankamai lėšų, tai įvardinčiau kaip problemą. Pavyzdžiui  
67 globos centro padalinio darbuotojai didžiąją dalį lėšų išnaudoja Supervizijoms, tada dažniausiai  
68 lieka tenkintis ministerijos organizuojamais nemokamais mokymais. Problemą įvardinčiau, kad  
69 organizuojami socialiniams darbuotojams mokymai nėra įvairūs, pavyzdžiui trūksta mokymų apie  
70 projektų rašymą, apie viešą kalbėjimą. Įveikti šią problemą siūlyčiau sujungus padalinius  
71 organizuoti įstaigoje mokymus įvairesnėmis temomis.

**9.Kaip manote, ar įstaigoje susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų stoka? Kokių priemonių imamasi, kad pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų?**

72 Šiuo metu darbuotojų netrūksta, bet kai buvo organizuojamas konkursas, nebuvo daug  
73 pretenduojančių, buvo sunku išsirinkti. Įstaigoje skatinama savanorystė, tikimasi kad mokiniai  
74 susidomės socialinio darbuotojo profesija. Studentai priimami atlikti praktiką, kviečiami po  
75 studijų kreiptis dėl įdarbinimo galimybės.

**10.Kaip vertinate įstaigos infrastruktūrą (pastatus, patalpas, įrangą)? Ką galima būtų pagerinti? Kokie nauji technologiniai sprendimai galėtų būti priimti ateityje?**

76 Vienu teiginiu atsakyti negaliu, nes pastatai renovuoti, patalpos suremontuotos, reikalingos  
77 priemonės darbui yra. Darbuotojų sauga pasirūpinta: apšvietimas, vyksta periodiniai saugos  
78 mokymai, saugos priemonės: skiepai nuo gripo, aprūpinti priemonėmis nuo kenkėjų,  
79 dezinfekciniu skysčiu, vienkartinėmis kaukėmis ir pirštinėmis ir pan.). Transporto priemonės  
80 prižiūrimos inžinieriaus, pagal poreikį naudojuosi automobilių plovyklos paslauga. Tačiau  
81 patalpų trūkumas akivaizdus, aš kalbu apie savo padalinį: darbuotojų poilsiui, posėdžių ir  
82 susitikimų kabineto nėra. Pagerinti reikėtų įrengiant minėtus trūkstamus kabinetus. Ir netik, nes  
83 būtų gerai įrengti vaikų kambarį, kuriame būtų interaktyvios priemonės, relax zona, muzikos  
84 terapija, nusiramino priemonės ir pan. Turime projektorius, o projektoriaus ekrano neturime,  
85 esu ne kartą pagalvojusi, kas su globojamais vaikais galėtume organizuoti pasirinktą kiną.  
86 Siūlyčiau įrengti patalpą paslaugų gavėjams, kuriuos galėtume mokyti naudotis kompiuteriu,  
87 užsisakant įvairias paslaugas, domėtis vaikų mokymosi pažangumu, nes pastebiu kad ypač vyresni  
88 globėjai nemoka naudotis e. dienynu. Vaikams patinka stebėti akvariumą, bet jis įrengtas pas  
89 gyventojus, nėra smagu dažnai ten vaikus vestis, bet labai gerai vaikai atsipalaiduoja ir įsitraukia  
90 į pokalbį stebėdami žuvytes akvariume. Siūlyčiau įsigyti cukraus vatos aparatą, nes organizuojamų  
91 švenčių metu jis tikrai yra reikalingas. Manau, kad reikia atskiro pastato, nes šiame pastate jau  
92 netelpame.

**11.Kokios inovacijos šiuo metu yra taikomos įstaigoje? Kokias inovacijas galėtų diegti įstaiga, kad užtikrintų konkurencingumą ir atlieptų vartotojų poreikius ateityje?**

93 Šiuo metu inovacijų įstaigoje nėra. Galėtų būti vidinei komunikacijai skatinti pavyzdžiui sukurtas  
94 bendra platforma, kurioje galėtumėme dalintis naujausia informacija, rezervuoti posėdžių salę,  
95 pateikti prašymą atostogoms ar pažymėti mamadienį. Taip pat manau, kad galėtų būti įdiegtas  
96 elektroninis užsakymas norimai socialinei paslaugai užsisakyti (maisto į namus, transportą,

97 technines pagalbos priemonės, psichologo konsultacijai ir pan.) tikrai manau naudotusi ir būtų  
98 patogu rajono gyventojams. Siūlyčiau įstaigos koridoriuose įrengti elektros judesio jungiklius bei  
99 vandens maišytuvus veikiančius nuo judesio, nes tai būtų ekonomiškiau ir mažintų išlaidas.  
100 Nežinau ar į temą, bet galėtų būti darbuotojams ir paslaugų gavėjams sporto kambarys arba  
101 pavyzdžiui sveikatinimosi programa ar pavyzdžiui 2-3 kartus per savaitę joga, o gal net ateinantis  
102 treneris, kuris vestų grupinius užsiėmimus, nu kad skatinti darbuotojų judumą. Įstaigoje dirba  
103 daug darbuotojų, kodėl gi neįrengti grožio paslaugų kabineto (kirpykla, manikiūras ir pan.). Tuo  
104 pačiu suteiktume paslaugą paslaugų gavėjams (visų padalinių). Pavyzdžiui prieš susitikimus  
105 biologinių tėvų su vaikais ar organizuojamas išvykas, šventes jie būtų visi tvarkingi ir gražūs.  
106 Savitarnos skalbyklą įrengti siūlyčiau. Esamai skalbyklai siūlyčiau įdiegti inovaciją, kad apie  
107 išskalbtus skalbinius informuotų, pavyzdžiui sms žinute.

**12.Šiuo metu Pasvalio socialinių paslaugų centras nepatiria konkurencijos, bet ar įstaiga būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius ateityje? Ko įstaigai reikėtų siekiant išlikti konkurencingai ateityje?**

108 Šiuo metu įstaiga tikrai nepatiria konkurencijos, bet nežinau kada gali tai nutikti. Ar būtų  
109 pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius? Nežinau, gal taip, nes įstaiga nuolat tobulėjanti,  
110 „nestovinti laike“, o paslaugos šiuo metu pasiekiamos visiems. Norint išlikti konkurencinga  
111 ateityje reiktų diegti inovacijas, pradėti atlikti išorės analizę, kurti strategiją įstaigai. Šio pokalbio  
112 metu supratu, kad reikia įtraukti dirbančius darbuotojus į strategijos kūrimą, o ne vien tik į  
113 metinius veiklos planus, kuriuos dažniausiai sudaro padalinio vadovas. Taip pat reikėtų dalyvauti  
114 projektuose, turiu omenyje, kad NVO ar VŠĮ aktyviai dalyvauja, o biudžetinės įstaigos mažokai.

**13.Kaip vertinate socialinių paslaugų poreikį pastaraisiais metais? Didėja jis ar mažėja? Kokie sprendimai galimi svarstant įstaigos teikiamų paslaugų portfelį ateityje?**

115 Poreikis socialinėms paslaugoms yra ir išlieka. Pastebiu, kad žmonės patys prašo paslaugų, nes  
116 anksčiau būdavo tarsi peršama ir siūloma, aišku aš kalbu apie globos centro teikimas paslaugas.  
117 Didėja, ypač po pandemijos juntamas psichologo konsultacijų poreikis dėl konfliktų, skyrybų,  
118 smurto ir pan. Įstaigai reikėtų ateityje teikti savarankiško gyvenimo bei nakvynės namų  
119 paslaugas. Pavyzdžiui Šeimos krizių centras nutolęs nuo miesto apie 16 km, tai kaip mamai  
120 ieškotis darbo, vaikams lankyti mokyklą, nuvesti juos į gydymo įstaigą, kai autobusų grafikas  
121 ribotas, o mieste ši paslauga būtų efektyvesnė. Gal pasikartosiu, bet reikėtų įdiegti elektroninio  
122 užsakymo paslaugą ir socialinio taksi paslaugą, įdarbinat neįgalų asmenį, kuris teiktų pavėžėjimo  
123 paslaugą. Dar va kilo mintis teikti daugiau apmokamų socialinių paslaugų, kad įstaiga galėtų  
124 gauti pajamų. Pavyzdžiui atokvėpio paslaugą asmenims, auginantiems vaikus, kuriems skubiai  
125 reikia vaiko priežiūros paslaugos. Įsivaizduokime vienišą mamą auginančius du vaikus, su vienu  
126 vaiku reikia gultis į ligoninę, o dėl antro vaiko priežiūros dažnai kyla sunkumų toms motinoms,  
127 kurios neturi artimųjų arba močiutė, kuriai nustatyta laikinoji priežiūra tėvų prašymų, nes tėvai  
128 išvykę dirbti į užsienį ir situacija analogiška. Ką daryti? Kur kreiptis? O mes va, galėtume  
129 parduoti šią paslaugą, kurią teiktų budintys globotojai, nenustatant vaiko globos esant krizinei  
130 situacijai šeimoje.

**14.Kaip vertinate įstaigos teikiamų paslaugų kokybę? Kaip būtų galima ją gerinti ateityje?**

131 Oi, paslaugų kokybė tikrai gera. Nuolat stengiamės jas tobulinti vykdydami paslaugų gavėjų,

132 socialinių partnerių bei pačių darbuotojų dirbančių įstaigoje, apklausas. Gerinti visada galima.  
133 Konkrečiai įvardinti sunku visos įstaigos vardu. Aš kaip padalinio, kuris teikia paslaugas  
134 globėjams (rūpintojams), budintiems globėjams ir globojamiems vaikams vadovė, siūlyčiau  
135 įstaigai įrengti susitikimų kambarį, atliepiantį vaikų poreikį, tokį jaukų tarsi vaikų kambarį.

**15. Kaip vertinate įstaigos finansinę būklę? Kokie numatomi finansiniai sprendimai perspektyvoje? Kokios yra organizacijos apmokamų paslaugų teikimo galimybės?**

136 Nesidomiu, nes direktorė su buhalterė tvarko šiuos reikalus. Apie perspektyvą nesidomiu ir mano  
137 nuomonės niekas neklausia. Apmokamų paslaugų įstaigoje šiuo metu yra nemažai: skalbyklos,  
138 pirties, maitinimo, masažai, pagalba į namus senyvo amžiaus žmonėms (nemoka tik mažas  
139 pajamas gaunantys asmenys). Gal ir dar yra apmokamų paslaugų tik aš nežinau. Manau, kad  
140 galėtume teikti daugiau ir įvairesnių apmokamų paslaugų. Pavyzdžiui: socialinis taksi, įdarbinti  
141 asmenį su negalia, kuris gali vairuoti. Taip sukurtume darbo vietą, o gal ir ne vieną, kurie rajono  
142 gyventojams bei paslaugų gavėjams (budintiems globėjams ir jų vaikams) teiktų pavėžėjimo  
143 paslaugą.

**16. Kaip įstaiga sprendžia materialinės ir finansinės paramos klausimus? Kokių veiksmų imamasi ar reikėtų imtis ateityje, kad pritraukti tokią paramą?**

144 Mažai turiu informacijos. Žinau, kad parama gaunama iš gyventojų pajamų mokesčio (GPM) ir  
145 mus remia ilgamečiai draugai iš Norvegijos. Taip pat remia „Gelbėkit vaikus“, rajono verslininkai  
146 Centro organizuojamų švenčių metu mielai remia, kai tik į juos kreipiesi, ypatingai kai būna  
147 metinės šventės ar tai Šv. Kalėdos ar Šv. Velykos ar Vaikų dienos šventė. Dažnai remia pavieniai  
148 asmenys dovanodami daiktus, maisto produktus, išvykas ir pan. Kokių veiksmų reikėtų imtis  
149 ateityje? Šiuo metu sunku atsakyti, nežinau. Gal inicijuoti paramos gavimą viešinat įstaigos  
150 veiklą ir poreikį finansiniai paramai. Pavyzdžiui organizuoti kasmetinį labdaros vakarą ar  
151 organizuoti akciją, kurios metu būtų parduoti rinktos ir džiovintos vaistažolės, jų mišiniai, būtų  
152 parduodami rankdarbiai, ypač gražūs Dienos centro padalinio gaminami keramikos dirbiniai.  
153 Gyventojai nuolat gyvenantys įstaigoje galėtų parduoti ar vaišinti susirinkusius savo keptu  
154 pyragu ar virta sriuba ir pan. Pavyzdžiui vaikų piešiniai galėtų būti siūlomi įsigyti remiant  
155 konkretų tikslą- išvykai prie jūros ir pan.

**17. Šiuo metu vis didėja benzino, dujų, dyzelino, elektros ir patalpų šildymo kainos. Ar įstaiga dalyvauja projektuose, kurie skatina įsirengti atsinaujinančios energijos įrenginius ar įsigyti pažangius hibridinius automobilius? Kaip vertinate projektinių lėšų įsisavinimo galimybes organizacijoje?**

156 Šiuo metu įstaiga, mano žiniomis, nedalyvauja projektuose, kurie skatintų įsirengti  
157 atsinaujinančią energiją. Apie pažangius automobilius tik esame kalbėję, kad būtų gerai  
158 atsinaujinti auto transportą. Ne, jokiuose projektuose nedalyvaujame. O gerai būtų. Gal šio  
159 interviu metu užduotas klausimas, pratęs diskusiją įstaigoje ir paskatins vykdomais pasidomėti  
160 projektais. Projektinių lėšų įsisavinimo galimybės galimos, nes lyg šiol įstaiga dalyvavo ne  
161 viename projekte ir pagerino infrastruktūrą, paslaugas ir pan.

## 6 priedas. Interviu Nr. 5

**1. Kaip manote, ar organizacijai reikalinga strategija, kuri atlieptų šiandienos išorinės aplinkos keliamus reikalavimus ir atskleistų organizacijos potencialą? Kokios esminės organizacijos strateginės kryptys galėtų atsispindėti strategijoje?**

1 Organizacijai, mano nuomone, strategija būtų reikalinga ir naudinga, nes būtų numatyti veiksmai ir  
2 terminai jai įgyvendinti. Kryptis? Mano vadovaujamas padalinys paslaugas teikia asmens namuose,  
3 tai gal įvairesnių paslaugų asmens namuose, nes šiuo metu dažniausiai tik socialinis darbuotojas  
4 lankosi pas senyvo amžiaus asmenį.

**2. Įstaigos įvaizdis yra vienas iš organizacijos sėkmės garantų. Kaip Jūs vertinate šios įstaigos įvaizdį? Kas galėtų keistis? Kokį įstaigos įvaizdį matytumėte ateityje?**

5 Įstaigos įvaizdis geras. Reprezentuojame kaip didžiausią įstaigą teikiančią įvairias socialines  
6 paslaugas rajone. Keistis? Gal daugiau viešinimo apie socialinių paslaugų teikimą ir jų galimybes  
7 gauti. Įstaiga ateityje, tai teikianti kokybiškesnes paslaugas nei šiandien.

**3. Kaip vertinate įstaigos administracijos darbą? Įvardinkite jo silpnąsias ir stipriąsias puses.**

8 Jų darbą vertinu gerai. Noriu susilaikyti nuo komentaro apie jų stipriąsias ir silpnąsias puses.

**4. Kaip vertinate padalinių ir jų darbuotojų tarpusavio (ne)bendravimą ir (ne)bendradarbiavimą? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

9 Bendradarbiavimas tikrai vyksta. Esant poreikiui visada vienas kitam padeda, pataria. Aišku,  
10 tobulėti visada yra kur. Organizacijos vidinės komunikacijos silpnoji pusė – informacijos  
11 sklaida, gerosios padėties pasidalijimo stoka. Pavyzdžiui galėtų vykti padalinių vadovų vieną  
12 kartą per mėnesį susirinkimas. Stiprioji pusė – susitelkiamas, vieningumas.

**5. Įvardinkite įstaigoje dirbančių darbuotojų stiprybes ir silpnybes. Kaip vertinate darbuotojų turimą išsilavinimą, kvalifikaciją, kompetenciją?**

13 Man lengviau kalbėti apie savo padalinio darbuotojas, kurių yra apie 50. Darbuotojų turimas  
14 išsilavinimas atitinka pareigybei keliamus reikalavimus. Dėl kvalifikacijos kėlimo, tai dažnai per  
15 metinius pokalbius žada, o paskui tik dalyvauja mokymuose tiek kiek reikia t. y. 16 akad. val.  
16 Individualiai taip pat mažai darbuotojai gilina žinias, nes kai paklausi apie perskaitytas knygas ar  
17 straipsnius, dažnu atveju būna neigiamas atsakymas. Tai padalinio, kuriam aš vadovauju  
18 darbuotojų stiprybė būtų noras dirbti šį darbą, o silpnybė, tai nenoras tobulėti.

**6. Su kokias sunkumais ir/ar iššūkiais šiuo metu (ne) susiduria įstaigoje dirbantys darbuotojai? Pateikite pasiūlymų, kokių priemonių reikėtų imtis, kad pagerinti esamą situaciją.**

19 Padaliniui kuriam aš vadovauju, darbuotojams labai sunku dėl paslaugų gavėjų artimųjų, nes jie  
20 dažniausiai atsakomybę perkelia asmeniškai darbuotojui. Vykdomi pokalbiai su artimaisiais,

21 tačiau rezultatas trumpalaikis. Priemonės pagerinti situaciją hm..., tai gal organizuoti grupes ar 22 susitikimus su paslaugų gavėjų artimaisiais.

**7.Kaip vertinate darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą. Ar ji atliepia darbuotojų poreikius? Kokios įstaigoje šiuo metu dar yra taikomos motyvavimo ar paskatinimo priemonės? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

23 Darbuotojų darbo apmokėjimo sistema gera. Laiku mokamas darbo užmokestis. Poreikius, nu gal  
24 dėl darbuotojų kurie pas paslaugų gavėjus važiuoja savo transportu, galėtų būti didesnė priemoka,  
25 nes šiuo metu kai kuriems darbuotojams, kurių paslaugų gavėjai gyvena vienas nuo kito labai  
26 nutolęs, nepakanka šios priemokos. Ai, dar už darbo krūvį, jie dirbi vos ne už du etatus, galėtų  
27 mokėti didesnę darbo užmokestį. Šiuo metu taikomos motyvavimo ar paskatinimo priemonės?  
28 Mano nuomone nėra, nes būdavo priedai ar priemokos už papildomą darbą, o dabar nėra arba aš  
29 nežinau.

**8.Kaip sprendžiamas įstaigos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis ir / ar iššūkiais susiduria įstaiga? Kaip sekasi juos įveikti?**

30 Sudaromas individualus darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas. 16 akad. val. privalomų,  
31 sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją. Mano vadovaujame padalinyje nėra numatyta daugiau  
32 galimybių vykti į papildomus mokymus. Jei norėtum papildomai mokytis, gali būti, kad reikės iš  
33savo lėšų, nes biudžete numatyta tik privalomos darbuotojo kvalifikacijai kelti lėšos. Vienai  
34 darbuotojai, mano žiniomis, buvo apmokėta papildomai norima Supervizija. Tai galima sakyti,  
35 kad individualiai derinama su direktore.

**9.Kaip manote, ar įstaigoje susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų stoka? Kokių priemonių imamasi, kad pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų?**

36 Mano vadovaujame padalinyje šios problemos nėra. Neturiu nuomonės.

**10.Kaip vertinate įstaigos infrastruktūrą (pastatus, patalpas, įrangą)? Ką galima būtų pagerinti? Kokie nauji technologiniai sprendimai galėtų būti priimti ateityje?**

37 Įstaigos infrastruktūra gera, tačiau patalpų trūkumas akivaizdus. Galėtų būti susitikimų su  
38 paslaugų gavėjų artimaisiais kambarys. Padaliniui reikėtų automobilio, šiuo metu tenka dalintis  
39 su kitu padaliniu. Reikėtų kompiuterio. Sprendimai, sunku pasakyti, gal įdiegti vidinę  
40 komunikacijos programą ir interaktyvią skelbimų lentą.

**11.Kokios inovacijos šiuo metu yra taikomos įstaigoje? Kokias inovacijas galėtų diegti įstaiga, kad užtikrintų konkurencingumą ir atlieptų vartotojų poreikius ateityje?**

41 Negaliu pasakyti (juokiasi). Aš galiu pasakyti ko mums reikėtų. Pavyzdžiui sukurti programėlę,  
42 kurioje senyvo amžiaus asmenys užsisakytų paslaugą ūkio darbams: santechnikos, aplinkos  
43 priežiūros ir žolės pjovimas, malkų kapojimas, nunešti sunkiasvorius ar neįgalius asmenis laiptais  
44 ir pan. Aišku, reikia tokią paslaugą teikti įstaigoje arba rajono žmonės dėtų skelbimus, kuriuose  
45 nurodytų, kad tokias paslaugas teikia. Šiuo metu išsiverčiame, kreipiamės į seniūnijas, ieškome  
46 savarankiškai, bet tai atima daug laiko.

**12.Šiuo metu Pasvalio socialinių paslaugų centras nepatiria konkurencijos, bet ar įstaiga būtų pasiruošusi priimti konkurentų iššūkius ateityje? Ko įstaigai reikėtų siekiant išlikti konkurencingai ateityje?**

47 Konkurencijai pasiruošusi. Tobulėti nuolat reikia. Labai priklauso nuo darbuotojų profesinio

48 pasirengimo, jų noro kelti kvalifikaciją. Reikėtų? Tai gal gerinti kokybiškų paslaugų teikimą, nes  
49 tik taip išliksime konkurencinga įstaiga.

**13. Kaip vertinate socialinių paslaugų poreikį pastaraisiais metais? Didėja jis ar mažėja? Kokie sprendimai galimi svarstant įstaigos teikiamų paslaugų portfelį ateityje?**

50 Tik didėja socialinių paslaugų poreikis. Tai kaip ir anksčiau minėjau, reikėtų ūkio darbams  
51 darbuotojo ir pan. tiesa, dar padaliniui reikėtų psichologo etato.

**14. Kaip vertinate įstaigos teikiamų paslaugų kokybę? Kaip būtų galima ją gerinti ateityje?**

52 Paslaugų kokybė gera. Aš dėl gerinimo siūlyčiau išvykti į kitas šalis ar bent jau kitus miestus, į  
53 tokio pat pobūdžio paslaugų centrą ir pasidalinti gerąją patirtimi. Gali būti, kad kiltų idėjų ar  
54 minčių ką galima būtų pagerinti.

**15. Kaip vertinate įstaigos finansinę būklę? Kokie numatomi finansiniai sprendimai perspektyvoje? Kokios yra organizacijos apmokamų paslaugų teikimo galimybės?**

55 Oi, nieko nežinau. Gal gerai, kad nieko nesako. Kai kurios teikiamos paslaugos ir taip yra  
56 apmokamos. Tai gal kaip ir sakiau, kad už ūkio darbų paslaugas galėtų paslaugų gavėjai  
57 susimokėti.

**16. Kaip įstaiga sprendžia materialinės ir finansinės paramos klausimus? Kokių veiksmų imamasi ar reikėtų imtis ateityje, kad pritraukti tokią paramą?**

58 Nežinau nieko. Ateityje, manau, reikėtų pritraukti socialinius partnerius viešinant veiklą ir  
59 įvardinti reikiamos paramos poreikį. Turiu omenyje, kad nurodyti ko konkrečiai įstaigai reikėtų.

**17. Šiuo metu vis didėja benzino, dujų, dyzelino, elektros ir patalpų šildymo kainos. Ar įstaiga dalyvauja projektuose, kurie skatina įsirengti atsinaujinančios energijos įrenginius ar įsigyti pažangius hibridinius automobilius? Kaip vertinate projektinių lėšų įsisavinimo galimybes organizacijoje?**

60 Kiek žinau šiuo metu nedalyvauja. Įsisavinti projektines lėšas visada galime, tik va nėra kam tuos  
61 projektus rašyti. Reikėtų pagalvoti apie įdarbinimą žmogaus, kuris rašytų projektus arba  
62 norinčiam darbuotojui užsidirbti papildomai mokėti priedą už projektų rašymą.