



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Socialinių paslaugų inovacijų raiška institucijose: iššūkiai ir plėtros perspektyvos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Dovilė Pašakinskienė

Projekto autorė

Doc. Dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Socialinių inovacijų raiška institucijose: iššūkiai ir plėtros perspektyvos

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Dovilė Pašakinskienė
Projekto autorė

Doc. Dr. Nida Kvedaraitė
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Dovilė Pašakinskienė

Socialinių paslaugų inovacijų raiška institucijose: iššūkiai ir plėtros perspektyvos

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.

Dovilė Pašakinskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Dovilei Pašakinskienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Socialinių paslaugų inovacijų raiška institucijose: iššūkiai ir plėtros perspektyvos
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	The Manifestation of Social Service Innovations in Institutions: Challenges and Prospects for Development
---	--

Patvirtinta 2025 m. lapkričio 24 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-27

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2026 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: magistro baigiamojo projekto atitiktis KTU rašto darbų rengimo metodiniams nurodymams

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti socialinių inovacijų sampratą.
2. Pagrįsti socialinių inovacijų socialiniame darbe dimensijas teoriniame kontekste.
3. Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais identifikuoti socialinių paslaugų inovacijų iššūkius institucijose.
4. Ištirti socialinių paslaugų inovacijų raišką, iššūkius ir plėtros perspektyvas socialines paslaugas teikiančiose institucijose.

Vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau

Dovilė Pašakinskiene

(studento vardas, pavardė, parašas)

2025 m. lapkričio 26 d.

Dovilė Pašakinskienė. Socialinių paslaugų inovacijų raiška institucijose: iššūkiai ir plėtros perspektyvos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: socialinės inovacijos, socialinių paslaugų inovacijos, iššūkiai ir plėtros perspektyvos.

Panevėžys, 2026. 80 p.

Santrauka

Baigiamajame magistro darbe analizuojami socialinių paslaugų inovacijų plėtros procesai ir jų reikšmė paslaugų kokybės gerinimui socialines paslaugas teikiančiose organizacijose Lietuvoje. Socialinių paslaugų inovacijos laikomos reikšmingu šiuolaikinės socialinės politikos elementu, nes sudaro prielaidas didinti paslaugų prieinamumą, veiklos efektyvumą ir orientaciją į asmenį. Inovacijos socialinių paslaugų srityje apibrėžiamos kaip nauji metodai, technologiniai sprendimai, organizaciniai modeliai ar paslaugų teikimo būdai, prisidedantys prie socialinės atskirties mažinimo ir paslaugų gavėjų įgalinimo. Tačiau inovacijų diegimas socialinių paslaugų sektoriuje dažnai susiduria su iššūkiais, susijusiais su ribotu finansavimu, pertekliniu reglamentavimu, nepakankamomis darbuotojų kompetencijomis ir organizaciniais pokyčiais.

Darbo objektas – socialinių paslaugų inovacijų raiška institucijose. *Darbo tikslas* – išnagrinėti socialinių paslaugų inovacijų raišką, iššūkius ir plėtros perspektyvas Lietuvos socialinių paslaugų centruose. Tikslui pasiekti keliama *uždaviniai*: išanalizuoti socialinių paslaugų inovacijų teorinius aspektus ir sampratą; įvertinti inovacijų diegimo procesus ir jų reikšmę socialinių paslaugų kokybei; identifikuoti inovacijų įgyvendinimo barjerus ir skatinančius veiksnius organizacijų veikloje; atskleisti socialinių paslaugų teikėjų nuostatas inovacijų diegimo atžvilgiu ir jų taikymo praktiką.

Tyrimas atliktas institucijose, teikiančiose socialines paslaugas Lietuvoje. Taikomas kombinuotas tyrimas, apimantis kokybinį ir kiekybinį metodų derinį. Kokybinėje dalyje vykdyti pusiau struktūruoti interviu su socialinių paslaugų organizacijų vadovais, siekiant atskleisti inovacijų supratimo, taikymo ir poveikio paslaugų gavėjams aspektus. Kiekybinėje dalyje atlikta anketinė apklausa socialinių paslaugų darbuotojams, siekiant įvertinti inovacijų paplitimą, darbuotojų nuostatas bei organizacijų pasirengimą pokyčiams. Kiekybiniai duomenys apdoroti taikant aprašomosios statistikos metodus, o kokybiniai – turinio (angl. *content*) analizę.

Tyrimo rezultatai parodė, kad inovacijos socialinių paslaugų sektoriuje suvokiamos kaip reikšminga prielaida paslaugų kokybei gerinti ir paslaugų gavėjų pasitenkinimui didinti. Nustatyta, kad vadovai dažniausiai palaiko inovatyvius sprendimus ir siekia įtraukti darbuotojus bei bendruomenę į paslaugų tobulinimą, tačiau inovacijų įgyvendinimą riboja nestabilus finansavimas, administracinė našta ir nepakankamai nuoseklus strateginis požiūris į šios srities plėtrą. Kiekybinio tyrimo duomenys atskleidė, kad dauguma darbuotojų pritaria, kad inovacijos būtų diegiamos ir nurodo, jog jos prisideda prie paslaugų prieinamumo bei socialinės įtraukties didinimo, tačiau pabrėžiama, kad inovacijos neretai įgyvendinamos projektiniu principu, neužtikrinant ilgalaikio tęstinumo.

Gauti rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų inovacijų plėtra turi potencialą stiprinti socialinį teisingumą ir mažinti atskirtį, tačiau tvariam jų diegimui būtinos sisteminės prielaidos: ilgalaikis

finansinis stabilumas, aiškesnė inovacijų politikos kryptis, darbuotojų kompetencijų stiprinimas ir tarpsektorinio bendradarbiavimo skatinimas. Inovacijų sėkmė priklauso nuo organizacijų kultūros atvirumo, vadovų lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo, todėl socialinių paslaugų sektoriuje reikšminga nuosekliai taikyti pokyčių valdymo principus ir kurti inovacijoms palankią organizacinę aplinką.

Dovilė Pašakinskienė. The Manifestation of Social Service Innovations in Institutions: Challenges and Prospects for Development. Master's Final Degree Project / supervisor Doc. Dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas Technological University.

Study field and area (study field group): business, social sciences (business and public administration).

Keywords: Innovations, Social Service Innovations, Challenges and Prospects for Development.

Panevėžys, 2026. 80.

Summary

This master's thesis analyses development processes of innovations in social services and their significance for improving service quality in Lithuanian social service organisations. Innovations in social services are regarded as an important element of contemporary social policy, as they create preconditions for increasing service accessibility, operational efficiency, and person-centred practice. In the field of social services, innovations are defined as new methods, technological solutions, organisational models, or ways of service delivery that contribute to reducing social exclusion and empowering service users. However, the implementation of innovations in the social service sector often faces challenges related to limited funding, excessive regulation, insufficient staff competences, and difficulties in managing organisational change.

Object of the thesis: the manifestation of social service innovations in institutions.
Aim of the thesis: to examine the manifestation of social service innovations, related challenges, and development prospects in Lithuanian social service centres. To achieve this aim, the following *objectives* are set: to analyse the theoretical aspects and the concept of social service innovations; to evaluate innovation implementation processes and their significance for the quality of social services; to identify barriers and facilitating factors for innovation implementation in organisational practice; and to disclose social service providers' attitudes towards the implementation of innovations and their practical application.

The research has been conducted in municipal social service institutions in Lithuania using a mixed-methods approach. The qualitative part involved semi-structured interviews with managers of social service organisations in order to reveal aspects of innovation understanding, application, and impact on service users. The quantitative part consisted of a questionnaire survey of social service employees, aimed at assessing the prevalence of innovations, staff attitudes, and organisational readiness for change. Quantitative data were processed using descriptive statistical methods, while qualitative data were analysed using content analysis.

The findings showed that innovations in the social service sector are perceived as an important necessity for improving service quality and increasing service users' satisfaction. It was found that managers generally support innovative solutions and seek to involve employees and the community in service improvement; however, innovation implementation is constrained by unstable funding, administrative burden, and an insufficiently consistent strategic approach to the development of this field. Quantitative findings revealed that most employees support the implementation of innovations and indicate that they contribute to improving service accessibility and strengthening social inclusion;

nevertheless, they emphasise that innovations are often implemented on a project basis without ensuring long-term continuity.

The study concludes that the development of innovations in social services has the potential to strengthen social justice and reduce social exclusion, however, sustainable implementation requires systemic preconditions, including long-term financial stability, clearer innovation policy direction, strengthening staff competences, and promoting cross-sectoral cooperation. The success of innovations depends on organisational cultural openness, leadership, and employee engagement, therefore, it is important to apply change management principles constantly and to create organisational environment conducive to innovation in the social service sector.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Santrumpų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Socialinių inovacijų ir socialinių paslaugų inovacijų sampratų analizė	15
2. Socialinių paslaugų inovacijų dimensijų teorinis pagrindimas	21
2.1. Įgalintos organizacijos dimensija.....	21
2.2. Socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija.....	25
2.3. Socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija.....	27
2.4. Socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija.....	30
3. Socialinių paslaugų inovacijų iššūkiai institucijose: mokslinių tyrimų įžvalgos.....	33
4. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos, iššūkių ir plėtros perspektyvų Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimas.....	40
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	40
4.2. Lietuvos socialinių paslaugų centrų vadovų patirčių vertinant socialinių paslaugų inovacijų raišką, iššūkius ir plėtros prielaidas organizacijose tyrimo rezultatų analizė	44
4.3. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimo rezultatų analizė	62
4.4. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos, iššūkių ir plėtros perspektyvų Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimo interpretacija	70
Išvados	71
Rekomendacijos.....	72
Literatūros sąrašas	74
Informacijos šaltinių sąrašas	80
Priedai.....	81
1 priedas. Socialinių inovacijų samprata (sudaryta autorės)	81
2 priedas. Socialinių inovacijų socialiniame darbe dedamosios (sudaryta autorės).....	84
3 priedas. Kokybinio tyrimo instrumentarijus	86
4 priedas. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimo instrumentarijus (sudarytas autorės)	88
5 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.	91
6 priedas. Kiekybinio tyrimo rezultatai	95
7 priedas. Konferencijos pažymėjimas	99

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įgalintos organizacijos dimensijos pagrindimas sudarytas autorės	21
2 lentelė. Tradicinės institucijos ir įgalintos organizacijos lyginamoji analizė (sudaryta autorės remiantis Adams, 2008; Duffy, 2010; Bason, 2018; Nussbaum, 2011)	23
3 lentelė. Socialinės sąveikos ir įtraukties dimensijos socialinėse paslaugose (sudaryta autorės) ...	25
4 lentelė. Socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensijos pagrindimas (sudaryta autorės).....	28
5 lentelė. Socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensijos pagrindimas (sudaryta autorės)...	31
6 lentelė. Socialinių paslaugų inovacijų palyginimas: Lietuva ir užsienio šalys (sudaryta autorės)	37
7 lentelė. Požiūrio į inovacijas turinio kategorizacija	44
8 lentelė. Organizacijos atvirumo ir lankstumo turinio kategorizacija	45
9 lentelė. Bendradarbiavimo tarp sektorių turinio kategorizacija	46
10 lentelė. Darbuotojų įtraukimo ir inovacijų kūrimo turinio kategorizacija	47
11 lentelė. Kompetencijų plėtojimo ir mokymosi organizacijoje turinio kategorizacija	48
12 lentelė. Paslaugų gavėjų įtraukties į sprendimus turinio kategorizacija	49
13 lentelė. Socialinės sąveikos turinio kategorizacija.....	50
14 lentelė. Emocinės ir socialinės gerovės turinio kategorizacija.....	51
15 lentelė. Paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo pažeidžiamoms grupėms turinio kategorizacija	53
16 lentelė. Grįžtamojo ryšio iš vartotojų turinio kategorizacija.....	54
17 lentelė. Inovacijų poveikio paslaugų prieinamumui turinio kategorizacija	55
18 lentelė. Finansinių ir politinių priemonių turinio kategorizacija.....	57
19 lentelė. Socialinio teisingumo ir įtraukties stiprinimo turinio kategorizacija	58
20 lentelė. Sisteminių socialinių paslaugų inovacijų pokyčių turinio kategorizacija	59
21 lentelė. Strateginės socialinių paslaugų inovacijų plėtros turinio kategorizacija.....	60
22 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	62
23 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį	63
24 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą.....	63
25 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (įgalintos organizacijos dimensija)	64
26 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija).....	66
27 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija)	67
28 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija).....	68

Santrumpų sąrašas

Santrumpos:

Doc. – docentas;

Dr. – daktaras;

ES – Europos sąjunga;

ESF – Europos struktūriniai fondai.

Lekt. – lektorius;

NVO – nevyriausybinės organizacijos;

SI – socialinės inovacijos;

SADM – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija;

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, lietuviškai EBPO - ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje socialinių paslaugų vaidmuo auga, nes didėja kompleksiniai socialiniai iššūkiai, demografiniai pokyčiai (senėjimas, migracija, kai kuriose vietovėse mažėjantis gyventojų skaičius) ir prašymų dėl individualizuotų paslaugų įvairovė. Tradiciniai socialinių paslaugų modeliai nebepakankamai reaguoja į šiuos lūkesčius, ypač kai kalbama apie prieinamumą, efektyvumą bei vartotojo dalyvavimą. Todėl inovacijos šioje srityje tampa esmine sąlyga paslaugų kokybei, poveikiui ir tvarumui užtikrinti (OECD, 2015).

Tarptautiniu mastu Europos Sąjunga pabrėžia socialinių paslaugų inovacijų svarbą: Europos priežiūros strategija (2022) akcentuoja kokybiškų, prieinamų paslaugų visiems poreikį; Komisijos politinėje darbotvarkėje 2024–2029 m. inovacijoms suteikiamas prioritetas stiprinant socialinių modelių; ataskaita *Health at a Glance: Europe 2024* rodo, kad demografinis spaudimas ir darbuotojų trūkumas reikalauja naujų, technologijų bei bendruomenių pagrindu veikiančių sprendimų (European Commission, 2022; European Commission, 2024; OECD; European Commission, 2024).

Lietuvoje šie tarptautiniai lūkesčiai randa realius atgarsius: socialinių paslaugų srities darbuotojų kompetencijų centro 2024 metų veiklos plane numatyta, kad bus organizuojami mokymai bent 8000 darbuotojams, diegiami inovatyvūs, įrodymais grįsti metodai, siekiant stiprinti profesionalumą ir rizikos valdymą (SADM, 2024). Tyrimas *Socialinių inovacijų ekosistema Lietuvoje* rodo, kad nors galimybių daug, trūksta sisteminės strategijos, koordinacijos tarp institucijų, aiškių veiksmų planų ir išteklių inovacijoms diegti (ESF agentūra, 2023). Regioniniu lygiu Panevėžyje ir Šiaulių regione identifikuotos infrastruktūros spragos – ypač bendruomeninių ir nestacionarių paslaugų, paslaugų artumo gyventojams stoka – kurios riboja galimybes inovuoti paslaugų teikimą (Panevėžio regiono planas, 2022–2030; Šiaulių regiono pažangos priemonė, 2024).

Atsižvelgiant į tokias aplinkybes, šiame darbe bus analizuojama socialinių paslaugų inovacijų raiška socialines paslaugas teikiančiose Lietuvos institucijose. Siekiama ištirti, kaip inovacijos yra suvokiamos ir taikomos praktikoje, kokios sąlygos lemia jų sėkmingą įgyvendinimą ir kokie būtini institucijų struktūros, veiklos modelių ar resursų paskirstymo pokyčiai, kad paslaugos taptų prieinamesnės, įvairios ir orientuotos į žmogaus poreikius. Tyrimas aktualus tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu: jis prisideda prie socialinės politikos tikslų – socialinės įtraukties, lygybės ir geresnių gyvenimo sąlygų, ypač pažeidžiamų grupių atžvilgiu, – taip pat teikia duomenų valdymo rekomendacijas atsižvelgiant į Lietuvos politinės reformas.

Mokslinis ištirtumas. Socialinių paslaugų inovacijų tematika pastaruosius du dešimtmečius nagrinėjama keliuose tarpusavyje susijusiuose lygmenyse. Tarptautinėje teorinėje literatūroje socialinės (ir socialinių paslaugų) inovacijos apibrėžiamos kaip viešojo sektoriaus transformacijos ir gerovės valstybės modernizavimo prielaida, akcentuojant, kad inovacijos socialinių paslaugų lauke apima ne tik technologinius sprendimus, bet ir organizacinius bei socialinius pokyčius, orientuotus į paslaugų gavėjų poreikius, prieinamumą ir kokybę (Murray, Caulier-Grice ir Mulgan, 2010; Bason, 2018; European Commission, 2013; OECD, 2015). Šiame lygmenyje išryškinami tokie aktualūs inovacijų krypties aspektai kaip personalizavimas, skaitmenizavimas, tarpsektorinis bendradarbiavimas ir į žmogų orientuotas paslaugų dizainas (Needham, 2011; Duffy, 2010).

Tarptautiniai empiriniai tyrimai daug dėmesio skiria inovacijų diegimo sąlygoms ir barjerams organizacijose: lyderystei, organizacinei kultūrai, išteklių užtikrinimui, darbuotojų kompetencijoms, bendradarbiavimo praktikoms bei partnerystėms. Naujesnėse analizėse pabrėžiama, kad

demografiniai pokyčiai, krizinės situacijos ir darbuotojų trūkumas didina poreikį diegti naujus sprendimus, tačiau inovacijų plėtra ir tęstinumas reikalauja sisteminių mechanizmų (Rizun, Revina ir Edelman, 2023; OECD, 2025).

Lietuvos kontekste socialinių inovacijų ir inovacijų socialinėse paslaugose tyrimų laukas plečiasi, tačiau dažniau fiksuojamas ekosistemos, projektų ar atskirų sektorių pjūvis (pvz., socialinių inovacijų ekosistemos tyrimai, regioninės iniciatyvos, konkrečių organizacijų ar programų patirtys). Pavyzdžiui, analizuojami inovatyvūs sprendimai specifinėse srityse (Urmanavičienė ir Butkevičienė, 2023), taip pat regioninių iniciatyvų potencialas ir kliūtys (RE:IMPACT projekto tyrimai). Vis dėlto šie tyrimai ne visada leidžia atsakyti, kaip inovacijos reiškiasi socialinių paslaugų centrų kasdienėje veikloje: kokios inovacijų formos taikomos, kaip jos susijusios su valdymu, organizacine kultūra, ištekliais, darbuotojų pasirengimu ir paslaugų gavėjų įtraukimu.

Atsižvelgiant į tai, mokslinėje literatūroje išlieka spraga – trūksta sisteminių institucijų (socialinių paslaugų centrų) lygmens tyrimų, kurie kompleksiskai atskleistų socialinių paslaugų inovacijų raišką, ją lemiančius veiksniai ir kliūtis bei inovacijų tęstinumo prielaidas. Šis darbas prisideda prie šios spragos užpildymo, analizuodamas socialinių paslaugų inovacijų raišką Lietuvos socialinių paslaugų centruose ir identifikuodamas sąlygas, reikalingas žmogui orientuotai ir tvariai inovacijų praktikai.

Temos problematika. Socialinių paslaugų institucijos atlieka svarbų vaidmenį užtikrindamos visuomenės gerovę ypač pažeidžiamiausioms grupėms. Tačiau šiuolaikiniai iššūkiai – visuomenės senėjimas, socialinių problemų kompleksiskumas ir augantys gyventojų lūkesčiai – verčia šias institucijas ieškoti lankstesnių, į žmogų orientuotų paslaugų modelių. Inovacijos šiuo atveju tampa ne papildoma galimybe, bet būtinybe, siekiant atnaujinti paslaugų turinį, tobulinti organizavimo formas ir veiksmingai reaguoti į visuomenės poreikius (OECD, 2025).

Vis dėlto praktikoje inovacijų diegimas institucijose susiduria su įvairiomis kliūtimis: organizaciniu inertiškumu, ribotais finansiniais bei žmogiškaisiais išteklių, nepakankamu tarpsektoriniu bendradarbiavimu ir darbuotojų inovacinių kompetencijų stoka (Bason, 2018; Pollitt ir Bouckaert, 2017). Dažnu atveju socialinių paslaugų įstaigos išlieka orientuotos į tradicinį paslaugų tiekėjo, o ne bendraautorius vaidmenį, ribojantį paslaugų gavėjų įsitraukimą, savarankiškumą ir individualių poreikių atliepimą (Needham, 2011; Duffy, 2010; Rizun, Revina ir Edelman, 2023).

Šią situaciją patvirtina ir nacionaliniai dokumentai: socialinių paslaugų plėtros 2024–2030 m. plane bei tyrime apie socialinių inovacijų ekosistemą Lietuvoje (ESF agentūra, 2023) konstatuojama, kad savivaldos institucijos susiduria su darbuotojų trūkumu, inovatyvių metodų diegimo barjeriais bei silpnu tarpsektoriniu bendradarbiavimu. Regioniniu lygmeniu RE:IMPACT projekto tyrimai (2024) rodo, jog socialiniai inovatoriai geba greitai reaguoti į vietos poreikius, tačiau jų veiklą riboja institucinės paramos stoka.

Problema tampa dar aktualesnė, nes inovacijos socialinių paslaugų srityje reiškia ne tik technologinį ar vadybinį pokytį, bet ir organizacinės kultūros transformaciją, pagrįstą žmogaus orumo, savarankiškumo ir įgalinimo principais (Nussbaum, 2011; Adams, 2008; Urmanavičienė ir Butkevičienė, 2023). Todėl būtina ne tik fiksuoti egzistuojančius barjerus, bet ir tirti, kaip institucijos gali plėtoti inovacinį potencialą, įtraukti paslaugų gavėjus į sprendimų priėmimą ir kurti lankstesnę, tvarią, į žmogų orientuotą paslaugų struktūrą. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe keliama problema, kuri detalizuojama klausimu: kaip socialines paslaugas teikiančios institucijos Lietuvoje įgyvendina

socialinių paslaugų inovacijas, su kokiais iššūkiais jos susiduria ir kokias plėtros perspektyvas įžvelgia?

Darbo objektas: socialinių paslaugų inovacijų raiška institucijose..

Darbo dalykas: socialinių paslaugų inovacijų raiška, iššūkiai ir plėtros perspektyvos Lietuvos socialinių paslaugų centruose.

Darbo tikslas – išnagrinėti socialinių paslaugų inovacijų raišką, iššūkius ir plėtros perspektyvas Lietuvos socialinių paslaugų centruose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socialinių inovacijų ir socialinių paslaugų inovacijų sampratas;
2. Pagrįsti socialinių paslaugų inovacijų socialiniame darbe dimensijas teoriniame kontekste;
3. Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais identifikuoti socialinių paslaugų inovacijų iššūkius institucijose;
4. Ištirti socialinių paslaugų inovacijų raišką, iššūkius ir plėtros perspektyvas socialines paslaugas teikiančiose institucijose.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu ir pusiau struktūruotas interviu.

Duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika, turinio (*content*) analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą suformuota socialinių inovacijų ir socialinių paslaugų inovacijų samprata, identifikuotos socialinių paslaugų inovacijų socialiniame darbe dimensijos ir socialinių paslaugų inovacijų iššūkiai Lietuvos ir užsienio institucijose..

Autorės konferencijose skaityti pranešimai: Pašakinskienė, Dovilė. Socialinių inovacijų praktikos Lietuvos socialinių paslaugų centruose. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2025“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2025 m. lapkričio 21 d. (žr. 7 priedą).

1. Socialinių inovacijų ir socialinių paslaugų inovacijų sampratų analizė

Per pastaruosius kelis dešimtmečius socialinių inovacijų samprata tapo reikšminga akademiniame ir politiniame diskurse. Ši sąvoka išsiskiria kaip platesnės inovacijų paradigmos išplėtimas, akcentuojantis ne tik technologinius ar ekonominius, bet ir socialinius, organizacinius bei kultūrinius pokyčius (Ewert ir Evers, 2014; Satalkina ir Steiner, 2022). Socialinių inovacijų terminas pradėtas plačiau vartoti XX a. septintajame dešimtmetyje kaip atsakas į augančius socialinius iššūkius ir visuomenės poreikį spręsti problemas, kurių neįmanoma įveikti vien technologiniais metodais.

Mokslinėje literatūroje galima išskirti kelias svarbias perspektyvas. Pirma, socialinės inovacijos suprantamos kaip procesas – kolektyviniai pokyčiai, keičiantys socialinius santykius ir įgalinantys bendruomenes (Moulaert ir Nussbaumer, 2005; Neumeier, 2012; Avelino ir Wittmayer, 2016). Antra, jos matomos kaip priemonė, padedanti organizacijoms ir bendruomenėms lanksčiau reaguoti į iššūkius ir siekti tvarumo (Tracey ir Stott, 2017; Ragauskaitė ir Žukovskis, 2020). Trečia, socialinės inovacijos apibrėžiamos kaip rezultatas – nauji produktai, paslaugos ar modeliai, kurie veiksmingiau patenkina socialinius poreikius, stiprina sanglaudą ir kuria viešąją vertę (Phills, Deiglmeier ir Miller, 2008; Murray, Caulier-Grice ir Mulgan, 2010; Manzini, 2015).

Išryškėjo kompleksiniai iššūkiai, kuriuos reikia spręsti sutelkus skirtingų sektorių veikėjus. Dėmesys socialinėms inovacijoms labiausiai padidėjo po globalios krizės, kuri rodo, kad socialinės prigimties problemų arba turinčių didelę įtaką socialinei sričiai problemų daugėja. Intensyvi migracija, globalizacija, senstanti visuomenė, išteklių krizė, kintamos ir laisvėjančios darbo formos, politinis atsiribojimas veda organizacijas, valdžios institucijas ir kitas bendruomenes ieškoti naujų mąstymo ir sprendimo būdų (Utami, Sulton, Wulansari, 2021).

Tai aktualu globaliu Europos Sąjungos ir nacionaliniu Lietuvos lygmeniu. Lietuvoje galima pastebėti labai mažą socialinių inovacijų skaičių ir sustabarėjusią pažangą. Skiriamos didelės pinigų ir laiko investicijos, tačiau socialinės inovacijos Lietuvoje nesistengia ir nesukuria tinkamų sąlygų tvariai socialinių inovacijų plėtrai. Pastebima, kad erdvė, kurioje kuriamos ir įgyvendinamos socialinės inovacijos, yra fragmentuota, ir socialiniai veikėjai susiduria su įvairiomis kliūtimis, trukdančiomis inovacijų plėtrai (Kubiliūtė, Neverauskienė, 2023).

Mulgan'as (2006), kalbėdamas apie socialines problemas, kurias inovacijos galėtų padėti įveikti, išskyrė tokias sritis: senėjanti visuomenė, visuomenės įvairovės didėjimas, nesveiko gyvenimo būdo paplitimas, pakartotinis nusikalstamumas, jaunų žmonių įsitvirtinimas visuomenės gyvenime, klimato kaita. Praėjo beveik dešimtmetis, tačiau inovatyvių sprendimų poreikis šioms problemoms spręsti toliau išlieka aktualus. Kaip antai, reikia sukurti naujus pensinio aprūpinimo ar socialinių paslaugų namuose modelius; reikia naujų vadybos kompetencijų įvairovės; daugėja problemų dėl nesveiko gyvenimo būdo įsitvirtinimo; sudėtingas jaunų žmonių savęs ieškojimo procesas ir įsitvirtinimas visuomenės gyvenime; pastebima pakartotinio nusikalstamumo didėjimo tendencija.

Šias sampratas papildė tipologijos, kurios išskiria procesines ir organizacines inovacijas, taip pat jų įgyvendinimo lygmenis: mikro (bendruomenių, individų), mezo (organizacijų, institucijų) ir makro (valstybinės politikos) (Franz, Hochgerner ir Howaldt, 2012; Manzini, 2015). Praktiniai pavyzdžiai, tokie kaip *Time Banks* modelis ar Lietuvoje įgyvendintas *Socialinis taksi*, parodo, kad socialinės inovacijos gali spręsti tiek vietos, tiek globalius iššūkius, jungdamos technologinius sprendimus ir bendruomenių dalyvavimą (Hochgerner, 2011; Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023).

Tai modeliai, grindžiami savitarpio pagalbos principais, kai bendruomenės nariai mainosi savo laiku ir paslaugomis, stiprindami socialinį kapitalą. Šie pavyzdžiai iliustruoja, kad socialinės inovacijos – tai ne tik teorinė konstrukcija, bet ir praktiškai įgyvendinami sprendimai, stiprinantys bendruomenes ir gerinantys gyvenimo kokybę.

Nichols, Simon'as (2015) teigia, kad socialinė inovacija – tai inovacija, kurios tikslai ir priemonės yra socialiniai. Tai naujomis socialinėmis praktikomis grįstas neatlieptų rinkos poreikių patenkinimas, įtraukiant tam tikrus socialinių inovacijų veikėjus (Cajaiba – Santana, 2014). Lisetchi ir Bancu (2014) teigimu, tai ryšių keitimasis, kuriant socialinę entreprenerystę ir kuriant socialines paslaugas naujai aplinkai ir rinkai. Tai kolektyvinės idėjos ir veiksmai, kurie didina visuomenės gebėjimą savarankiškai spręsti savo pačios problemas (Mulgan, 2019).

Analizuojant įvairių autorių socialinių inovacijų sampratą, išryškėja bendra gija – inovacijos suprantamos kaip dinamiškas, pokyčiais grįstas procesas, kuris neapsiriboja vien techniniais ar ekonominiais sprendimais, bet apima gilesnius socialinių struktūrų ir santykių pokyčius. Galima daryti prielaidą, kad socialinės inovacijos nėra vien naujų idėjų įgyvendinimas, bet ir platesnė transformacinė praktika, keičianti pačią visuomenės sąveikos logiką. Autoriai, pristatydami socialinių inovacijų sampratą, pokyčius interpretuoja labai įvairiai, todėl konceptualizacija yra labai skirtinga.

Skirtingos socialinių inovacijų sąvokos atskleidžia, kad tai plati sąvoka, kurios turinį nėra paprasta identifikuoti, tačiau atlikus socialinės inovacijos sampratos analizę ir susisteminius duomenis, galima išskirti esminius mokslininkų - Mulgan, Tucker, Ali, Sanders'o (2007), Butkevičienės (2009), Nicholls, Murdock'o (2012), Velu (2014), Manzini (2015), Ragauskaitės, Žukovskio (2020) ir Kubiliūtės, Okunevičiūtės Neverauskienės (2023) pateikiamus požiūrius į gebėjimą prisitaikyti. Jie šią sąvoką apibrėžia kaip pokyčių procesą, priemones, naujus sprendimus, projektus ir idėjas (produktai, paslaugos, modeliai) ir inovatyvius socialinių problemų sprendimus ir praktikas (žr. 1 priedą).

Pirmajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Moulaert, Nussbaumer, 2005; Nicholls, 2010; Neumeier, 2012; Grimm, Fox, Baines, Albertson, 2013; Velu, 2014; Avelino, Wittmayer, 2016; Kubiliūtė, Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023) savo darbuose gebėjimą prisitaikyti apibrėžia kaip pokyčių procesą.

Moulaert ir Nussbaumer'as (2005) socialinių inovacijų apibrėžimą sieja su pokyčių procesu ir įvardija jį kaip kolektyvinį procesą, kuriuo siekiama gerinti gyvenimo sąlygas bendruomenėse ir įvertinti socialinę atskirtį. Tai padeda suprasti, kad inovacijos šiuo atveju neatsiejamos nuo bendruomenių įgalinimo – jos ne įvedamos „iš viršaus“, o kuriamos pačių bendruomenių, todėl pokyčiai tampa tvaresni ir labiau atliepia realius poreikius. Mokslininkas Neumeier'as (2012) įžvelgia, kad tai pokyčių procesas, kuriame akcentuojami nauji bendradarbiavimo būdai ir skatinami socialiniai ryšiai, siekiant spręsti visuomenės iššūkius. Galima daryti išvadą, kad naujos bendradarbiavimo formos – tai ne šalutinė inovacijų pasekmė, bet viena esminių sąlygų joms atsirasti ir sėkmei.

Grimm, Fox, Baines ir Albertson'as (2013) papildė pastarąją mintį, kad šiuo pokyčių procesu siekiama inovatyviai spręsti socialines problemas ir kartu keisti socialinius santykius bei institucijas. Ši mintis ypač aktuali šiandienos visuomenėms, kuriose dažnai stinga lankstumo tradicinėse sistemose. Taigi, socialinės inovacijos tampa ne tik priemone spręsti problemas, bet ir galimybe iš naujo apibrėžti institucijų vaidmenį. Pasak Velu (2014), socialinėmis inovacijomis siekiama socialinio poveikio, gerinant esamas ir kuriant naujas idėjas, todėl nesiorientuojama į pelno siekimą,

kai į procesą, paremtą strategija, įtraukiami papildomi resursai, kai kuriamas poveikis visai visuomenei. Ši idėja akcentuoja sisteminį mastą – inovacijos peržengia lokalias ribas ir veikia kaip ilgalaikės, struktūrinės permainos. Kubiliūtės ir Okunevičiūtės Neverauskienės (2023) pabrėžtas pokyčių procesas dar kartą patvirtina, kad socialinės inovacijos nėra statiškas reiškinys – jos kinta, prisitaiko ir evoliucionuoja kartu su visuomene. Taip formuojasi nuolatinio atsinaujinimo mechanizmas, leidžiantis greitai reaguoti į naujus iššūkius ir įtvirtinti lankstesnius, bendruomenės poreikiams pritaikytus sprendimus. Galiausiai, Avelino ir Wittmayer'o (2016) įžvalga atskleidžia, kaip pokyčiai prisideda prie įgalinimo ir kviečia permąstyti galių pasiskirstymą visuomenėje, – socialinės inovacijos gali veikti kaip platforma marginalizuotų grupių balsui sustiprinti bei aktyvesniam jų įtraukimui į sprendimų priėmimą. Taip inovacijos tampa ne tik pokyčių įrankiu, bet ir demokratijos stiprinimo mechanizmu, kuris griauja hierarchinius modelius ir remiasi horizontaliu dalyvavimu.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinės inovacijos – tai daugiau nei naujoviški sprendimai ar nesibaigiantys pokyčių procesai. Jos veikia kaip mechanizmas, per kurį vyksta visuomenės transformacija, perskirstomi ištekliai, keičiami santykiai ir įgalinamos bendruomenės. Tokia samprata ypač svarbi socialinių paslaugų kontekste, kur sėkmingas inovacijų taikymas gali ne tik pagerinti paslaugų kokybę, bet ir sukurti tvaresnę, socialiai teisingesnę sistemą.

Kita mokslininkų grupė (Tracey, Stott, 2017; Ragauskaitė ir Žukovskis, 2020) socialines inovacijas apibrėžia kaip priemones (žr. 1 priedą).

Tracey, Stott'as (2017) socialinių inovacijų apibrėžimą mato kaip priemonę, siekiant išspręsti pasaulinius iššūkius, susijusius su socialine nelygybe, tvarumu ir sveikata, derinant socialinį tikslą su inovatyviais sprendimais. Šis požiūris pabrėžia socialinių inovacijų instrumentinę funkciją – jos nėra tik abstrakti idėjų sistema, bet konkretus veiklos modelis, leidžiantis spręsti kompleksines problemas ten, kur tradiciniai sprendimai pasirodo esą neefektyvūs. Socialinės inovacijos šiuo atveju tampa sąsaja tarp globalių tikslų (pvz., darnaus vystymosi) ir lokalių veiksmų, nes jos remiasi kontekstualumu, bendruomenių poreikių atpažinimu bei lankstumu.

Tyrėjai Ragauskaitė ir Žukovskis (2020) socialines inovacijas taip pat įvardija kaip priemonę, tačiau jau organizaciniame kontekste – siekiant pagerinti motyvaciją ir darbuotojų našumą, pavyzdžiui, kuriant įmonės kultūrą, kuri skatina inovacijas ir remiasi tarpdisciplininiu bendradarbiavimu. Taip socialinės inovacijos veikia kaip strateginis valdymo įrankis, galintis sustiprinti ne tik organizacijos vidinį potencialą, bet ir jos gebėjimą prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Ši funkcija itin aktuali šiuolaikinėms organizacijoms, kurios susiduria su žmoniškųjų išteklių iššūkiais, greita technologine kaita ir augančiais socialinės atsakomybės lūkesčiais.

Analizuojant šiuos požiūrius, tampa aišku, kad socialinės inovacijos, kaip priemonės, veikia daugiasluoksniame lygmenyje: jos ne tik sprendžia egzistuojančias socialines problemas, bet ir veikia kaip metodai, padedantys sukurti naujus veikimo modelius, paremti pokyčius organizacijose ar bendruomenėse bei įgalinti sisteminį mąstymą. Tai leidžia socialines inovacijas laikyti ne tik galutiniu tikslu, bet ir procesu, kuris padeda pereiti nuo problemos atpažinimo prie sprendimo įgyvendinimo.

Dar vienas požiūris į socialines inovacijas remiasi autorių (Mulgan, Tucker, Ali, Sanders, 2007; Westley, Antadze, Riddell, Robinson, Geobey, 2011; Mulgan, 2012; Evers, Ewer, Brandsen, 2014; Lisevičiūtė, Žalimienė, 2017; Sorienė, 2020 ir kt.) darbais, kurie šią sampratą apibrėžia kaip naujus sprendimus, projektus, idėjas (produktai, paslaugos, modeliai) (žr. 1 priedą).

Socialinės inovacijos – tai naujos idėjos (produktai, paslaugos ir modeliai, projektai ir sprendimai, jų kūrimas). Jie tenkina socialinius poreikius efektyviau nei egzistuojančios alternatyvos (Mulgan, Tusker, Ali, Sanders, 2007), atliepiant visuomenės iššūkius, sprendžiant socialines problemas (Evers, Ewer, Brandsen, 2014), skatinant socialinę gerovę (Westley, Antadze, Riddell, Robinson, Geobey, 2011), socialinę sanglaudą (Nicholls, Murdock, 2012), kuriant teigiamą poveikį visuomenei (Butkevičienė, 2009). Šie apibrėžimai padeda suprasti, kad socialinės inovacijos nėra tik abstraktūs pokyčiai, bet *konkrečios, naujos formos* – apčiuopiami produktai, veiklos modeliai ar paslaugų teikimo būdai, kurie sprendžia esamus iššūkius kur kas efektyviau nei anksčiau taikyti metodai.

Murray, Caulier – Grice, Mulgan'as (2010) teigia, kad socialinės inovacijos- tai nauji sprendimai, atitinkantys socialinius poreikius, gerinantys gyvenimo kokybę ir stiprinantys bendruomenes. Ši idėja akcentuoja, kad inovacijų vertė slypi ne vien jas naujinant, bet sugebant pritaikyti idėjas realioms socialinėms situacijoms ir kurti praktinę naudą konkrečioms žmonių grupėms. Tokie sprendimai dažnai išryškėja per socialinius projektus, bendruomenines paslaugas ar naujus veikimo modelius, kuriuos galima diegti tiek viešajame, tiek nevyriausybiname ar net verslo sektoriuje.

Mulgan'as (2012) papildomai išryškina, kad socialinės inovacijos – tai naujų idėjų kūrimas ir taikymas siekiant geresnių socialinių rezultatų, nei tie, kuriuos galima būtų pasiekti esamomis priemonėmis. Tai parodo, kad inovacija – ne tik galimybė „pagerinti“ esamą sistemą, bet ir sukurti visiškai naują veikimo logiką ar struktūrą. Bouchard'as (2012) pažymi, kad tokie nauji sprendimai ar modeliai ne tik sprendžia konkrečias problemas, bet ir keičia socialinių veikėjų tarpusavio santykius – atsiranda naujos partnerystės, įtraukiamos bendruomenės, keičiasi galios dinamika.

Todėl socialinės inovacijos, kaip nauji sprendimai, projektai, paslaugos ar modeliai, veikia kaip transformaciniai instrumentai, kurie ne tik atsako į esamus poreikius, bet ir kuria naujus bendradarbiavimo būdus, socialinę vertę bei tvarų poveikį. Tai daro jas itin reikšmingomis šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje kompleksiniai iššūkiai reikalauja kūrybiškų, lanksčių ir žmogui naudingų sprendimų.

Dar kiti autoriai (Phills, Deiglmeier, Miller, 2008; Hochgerner, 2011; Franz, Hochgenger, Howaldt, 2012; Manzini, 2015; Ragauskaitė ir Žukovskis, 2020; Charatsari, Lioutas, De Rosa, Vecchio, 2022) savo darbuose pateikia kiek kitokį požiūrį į socialines inovacijas, jas apibūdindami kaip inovatyvius socialinių problemų sprendimus ir praktikas (žr. 1 priedą).

Hochgerner'as (2011) socialinių inovacijų apibrėžimą pateikia kaip naują socialinės praktikos derinį. Ši idėja atskleidžia, kad inovacija čia suprantama ne technologiniu, bet socialiniu požiūriu – kaip nauji elgesio, sąveikos ar organizavimo būdai, kurių anksčiau nebuvo taikoma. Manzini (2015) teigia, kad tai naujos socialinės praktikos, kurios kyla iš bendruomenių ir pasiekia sisteminį poveikį siekiant geresnio gyvenimo būdo. Ši perspektyva pabrėžia, kad inovatyvūs sprendimai gimsta ne nuo „viršaus“ nuleistomis reformomis, bet iš pačių žmonių patirčių, kasdienybės ir poreikių – todėl jie yra ne tik kūrybiški, bet ir praktiški bei socialiai jautrūs.

Franz, Hochgerner ir Howaldt'as (2012) paantrina, kad tai nauji socialiniai praktikos modeliai, skirti spręsti socialines problemas ir stiprinti socialinį dalyvavimą. Tokios praktikos ne tik išsprendžia atskirus iššūkius, bet ir veikia kaip katalizatoriai platesniems socialiniams pokyčiams – keičia įtraukties, pasitikėjimo, solidarumo normas. Socialinė inovacija šiuo atveju tampa dinamišku procesu, kuriame problemos sprendžiamos ne tradiciniais metodais, bet kūrybiškai jungiant skirtingus išteklius, žinias ir veikėjus.

Phills, Deiglmeier, Miller'is (2008) įvardina, kad socialinė inovacija – tai naujas sprendimas socialinei problemai, kuris efektyvesnis, veiksmingesnis, tvaresnis ar teisingesnis nei esami sprendimai, o sukurta vertė pirmiausia tenka visuomenei. Ši pozicija parodo, kad inovatyvumas nėra tik „naujumo“ kriterijus – jis matuojamas pagal tai, kiek sprendimas sugeba atnešti realią ir ilgalaikę naudą. Vertės perskirstymas visuomenei, o ne privatiems interesams, išskiria socialines inovacijas iš verslo inovacijų ir pabrėžia jų visuomeninę misiją.

Ragauskaitė, Žukovskis (2020) paantrina, kad tai inovatyvūs socialinių problemų sprendimo būdai, kurių įgyvendinimui būtinas glaudus organizacijų bendradarbiavimas. Tokie sprendimai remiasi kolektyviniu veikimu, todėl socialinės inovacijos dažnai veikia kaip tarpsektorinės platformos, sujungiančios viešąjį, nevyriausybinių ir privačios iniciatyvos laukus. Charatsari, Lioutas, De Rosa ir Vecchio'nas (2022) pažymi, kad šios inovacijos yra efektyvesnės, tvaresnės ar teisingesnės nei esami sprendimai, o jų kuriama vertė priklauso visai visuomenei – tai dar kartą pabrėžia jų orientaciją į ilgalaikį viešąjį gerį, o ne trumpalaikį pelną ar efektyvumą siaurame organizacijos kontekste.

Naujausi tyrimai ir politikos dokumentai pabrėžia mastelio didinimo ir tvarumo klausimus: inovacijos turi ne tik atsirasti, bet ir plėstis, įsitvirtinti bei užtikrinti ilgalaikį poveikį (OECD, 2025). Tai rodo, kad socialinės inovacijos nėra statiška sąvoka, o nuolat besivystantis mechanizmas, padedantis visuomenei prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir stiprinantis demokratinę įtrauktį.

Socialinių inovacijų samprata yra plati, apimanti įvairias visuomenės gyvenimo sritis – nuo aplinkosaugos iki švietimo, tačiau viena iš ryškiausių ir daugiausiai mokslinių diskusijų sulaukiančių sričių yra **socialinių paslaugų inovacijos**. Pastarosios gali būti laikomos socialinių inovacijų sritimi, nes orientuojasi į konkrečią visuomenės gerovės užtikrinimo sritį – paslaugų, skirtų pažeidžiamoms grupėms, organizavimą ir teikimą (Bason, 2018; OECD, 2025).

Socialinių paslaugų inovacijos apibūdinamos kaip veikla ar paslaugos, kurių tikslas – tenkinti socialinius poreikius ir kurios daugiausia vystomos organizacijose, kurių pagrindinis tikslas yra socialinis (Mulgan, Tucker, Ali, Sanders, 2007). Tai novatoriškas atsakas į socialinius iššūkius, kurie siekia sisteminio pokyčio (Nicholls, Murdock, 2012). Sisteminis pokytis bando rasti kelius daugiau nei vienos į problemos sprendimą – tai visos sistemos pertvarka, keičianti paslaugų teikimo logiką, įtraukimo būdus ar net visuomenėje galiojančias normas. Pavyzdžiui, inovatyvi benamystės sprendimo iniciatyva gali ne tik suteikti laikiną būstą, bet ir transformuoti požiūrį į socialinį būstą, keisti viešosios politikos prioritetus ar paskatinti bendruomeninį solidarumą.

Socialinės paslaugų inovacijos apibrėžiamos kaip nauji sprendimai, procesai, paslaugų modeliai ar organizavimo formos, kurie leidžia efektyviau atliepti visuomenės ir ypač pažeidžiamų grupių poreikius, užtikrinti paslaugų prieinamumą, kokybę bei tvarumą (Needham, 2011; European Commission, 2013; Bason, 2018). Jos neapsiriboja vien technologijų diegimu – inovacijų esmė slypi gebant keisti santykį tarp paslaugų teikėjo ir gavėjo, pereinant nuo hierarchinio „tiekėjo–vartotojo“ modelio prie įtraukios bendrakūros (angl. co-creation) praktikos, kai paslaugų gavėjai tampa aktyviais sprendimų dalyviais (Rizun, Revina ir Edelman, 2023). Tokios inovacijos gali išryškėti naujais darbo metodais, tarpdisciplininėmis komandomis, paslaugų personalizavimu ar skaitmeninių platformų naudojimu, kurie kartu stiprina vartotojų įgalinimą, orumą ir savarankiškumą (Duffy, 2010; Nussbaum, 2011). Naujausiuose tyrimuose pabrėžiama, kad socialinių paslaugų inovacijos tampa esminiu atsaku į demografinius pokyčius, socialinių problemų kompleksiskumą bei augančius piliečių lūkesčius, o jų sėkmė priklauso nuo institucijų gebėjimo pritaikyti organizacinę kultūrą,

skatinti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir užtikrinti ilgalaikį poveikį (OECD, 2025; Urmanavičienė ir Butkevičienė, 2023).

Skiriamasis socialinių paslaugų inovacijų bruožas yra jų orientacija į žmogų ir bendruomenę. Kitaip nei kitos socialinės inovacijos, kurios gali apimti įvairias visuomenines sritis, paslaugų inovacijos koncentruojasi į tarpusavio santykius, paslaugų personalizavimą, orumo užtikrinimą ir socialinės įtraukties stiprinimą (Nussbaum, 2011; Sen, 1999).

Mokslinėje literatūroje išryškinami keli esminiai socialinių paslaugų inovacijų požymiai. Pirmiausia akcentuojama bendrakūra (angl. co-creation), kai paslaugų gavėjai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, taip keičiant tradicinį tiekėjo ir vartotojo santykį į partnerystės modelį (Rizun, Revina ir Edelman, 2023). Antrasis požymis – paslaugų personalizavimas, kuris leidžia užtikrinti individualių poreikių tenkinimą ir stiprina žmogaus orumą (Duffy, 2010). Trečiasis aspektas susijęs su tarpsektoriniu bendradarbiavimu: veiksmingos inovacijos dažniausiai atsiranda tuomet, kai viešasis, nevyriausybiniis ir privatus sektoriai geba veikti sinergiškai (Urmanavičienė ir Butkevičienė, 2023). Be to, vis didesnę reikšmę įgauna skaitmenizavimas, kuris tampa priemone paslaugų prieinamumui didinti ir jų kokybei gerinti. Galiausiai, inovacijų poveikis vertinamas ne tik pagal ekonominius kriterijus, bet ir pagal tai, kiek jos prisideda prie vartotojų įgalinimo, socialinės įtraukties bei gyvenimo kokybės (OECD, 2025).

Konkrečios iniciatyvos iliustruoja šių inovacijų pritaikymą: Lietuvoje projektas *Socialinis taksi* sprendžia žmonių su negalia mobilumo problemas, pasitelkdamas technologijas ir savanorių bendradarbiavimą (Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023). Tarptautiniu mastu gerai žinomas *Buurtzorg* modelis Nyderlanduose, grįstas savivaldžių slaugytojų komandų darbu, tapo pavyzdžiu, kaip organizacinė inovacija gali pagerinti paslaugų kokybę, sumažinti kaštus ir didinti darbuotojų bei klientų pasitenkinimą. (Kreitzer et al., 2020).

Socialinių paslaugų inovacijų poreikį nuosekliai pabrėžia tarptautiniai dokumentai: Europos Komisijos *European Pillar of Social Rights Action Plan* (2021) akcentuoja prieinamų ir kokybiškų paslaugų svarbą, o *Health at a Glance: Europe 2024* pabrėžia būtinybę taikyti inovatyvius sprendimus demografinio senėjimo ir darbuotojų trūkumo kontekste (European Commission, 2021; OECD & EC, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinės inovacijos apima procesinius pokyčius, naujus sprendimus ir praktikas, kurios transformuoja socialinius santykius, įgalina bendruomenes ir kuria viešąją vertę. Jos nėra vien technologiniai ar ekonominiai sprendimai – tai daugiasluoksnis procesas, apimantis socialinę įtrauktį, bendruomenių stiprinimą bei demokratijos plėtrą. Socialinių paslaugų inovacijos – tai socialinių inovacijų išraiška, turinti aiškią specifiką: jos orientuojasi į paslaugų gavėjo įgalinimą, paslaugų prieinamumą, kokybės ir tvarumo stiprinimą, grindžiamą bendradarbiavimu, personalizavimu, tarpsektoriniu bendradarbiavimu bei skaitmenizavimu. Skiriamasis šių inovacijų bruožas yra tas, kai žmogaus ir visuomenės poreikių sprendimas tampa prioritetu. Kas lemia, kad inovacijų vertė matuojama ne vien efektyvumu ar kaštų sumažinimu, bet pirmiausia – žmogaus gyvenimo kokybės gerinimui, orumui ir visuomenės įtraukties stiprinimui. Socialinių paslaugų inovacijos tampa strateginiu įrankiu šiuolaikinėje socialinėje politikoje, padedančiu prisitaikyti prie kompleksinių demografinių, socialinių ir ekonominių iššūkių bei užtikrinančiu tvarų visuomenės gerovės kūrimą.

2. Socialinių paslaugų inovacijų dimensijų teorinis pagrindimas

Socialinių paslaugų inovacijų dimensijos šiame skyriuje analizuojamos remiantis mokslinės literatūros ir tarptautinių dokumentų analize, išryškinančia, kad socialinių paslaugų inovacijos yra daugiamatis reiškinys, apimantis tiek organizacinius, tiek socialinius, tiek prieinamumo aspektus. Nustatyta, kad socialinių paslaugų inovacijų raišką sudaro kelios tarpusavyje susijusios dimensijos – įgalinta organizacija, socialinė sąveika ir įtrauktis, socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas, socialinių paslaugų prioritetai ir tęstinumas, – kurios leidžia sistemiškai vertinti inovacijų poveikį paslaugų gavėjui ir socialinės gerovės sistemai. Toliau poskyriuose šios dimensijos nagrinėjamos detaliau, atskleidžiant jų teorinius pagrindus ir praktinio įgyvendinimo galimybes.

2.1. Įgalintos organizacijos dimensija

Šiuolaikinė socialinių paslaugų sistema patiria esminius pokyčius, susijusius su požiūriu į paslaugų gavėją ir jo vaidmenį paslaugų teikimo procese. Tradicinis modelis, kuriame paslaugų gavėjas buvo laikomas pasyviu pagalbos objektu, pamažu užleidžia vietą įgalinimo paradigmai, kuri akcentuoja žmogaus galias, savarankiškumą ir atsakomybę už savo gyvenimą. Taip socialinių paslaugų organizacija transformuojama iš pasyvios paslaugų tiekėjos į aktyvią partnerę, bendradarbiaujančią su paslaugų gavėju, kaip lygiaverčiu sprendimų priėmėju (Adams, 2008).

1 lentelė. Įgalintos organizacijos dimensijos pagrindimas sudarytas autorės

Dimensija	Turinys (teorinis pagrindas)	Autoriai	Praktiniai sprendimai
Dalyvavimas	Įtraukia paslaugų gavėjus į sprendimų priėmimą, skatina bendrakūrą, stiprina demokratinį organizacijos veikimo modelį.	Rizun, Revina ir Edelmann (2023); Avelino ir Wittmayer (2016)	Paslaugų gavėjų tarybos, dalyvaujamojo biudžeto iniciatyvos, fokus grupės, nuolatinės apklausos.
Personalizavimas	Orientuota į individualius poreikius, žmogaus orumo užtikrinimą, gebėjimų stiprinimą.	Nussbaum (2011); Duffy (2010)	Individualūs pagalbos planai, lankstūs paslaugų paketai, vartotojų poreikių vertinimo įrankiai.
Bendradarbiavimas	Tarpsektorinė partnerystė, sinergija tarp viešojo, nevyriausybinių ir privataus sektorių.	Urmanavičienė ir Butkevičienė (2023); Bason (2018)	Partnerystės su NVO, socialinių inovacijų laboratorijos, bendri projektai su privačiu sektoriumi.
Skaitmenizavimas	Naujosios technologijos naudojamos paslaugų prieinamumui ir kokybei gerinti, stiprinant vartotojų įgalinimą.	OECD (2025)	E. paslaugų platformos, dirbtinio intelekto sprendimai paslaugų valdymui, virtualios pagalbos priemonės.
Mokymasis ir inovacijų kultūra	Organizacijos gebėjimas nuolat atsinaujinti, ugdyti darbuotojų inovacines kompetencijas, skatinti eksperimentavimą.	Bason (2018); Pollitt ir Bouckaert (2017)	Nuolatiniai mokymai, inovacijų mentorystės programos, „klaidų laboratorijos“ (learning labs).
Įtrauktis ir lygybė	Užtikrina, kad inovacijos pasiektų visas visuomenės grupes, mažintų nelygybę ir stiprintų socialinę sanglaudą.	European Commission (2021)	Tikslinės programos pažeidžiamoms grupėms, prieinamumo standartų taikymas, įvairovės politika.

Tvarumas	Inovacijos vertinamos ne tik pagal efektyvumą, bet ir pagal ilgalaikį poveikį visuomenei bei aplinkai.	OECD & EC (2024)	Žaliųjų sprendimų integracija, ilgalaikės finansavimo schemos, poveikio vertinimo metodikos.
-----------------	--	------------------	--

Lentelėje pateiktos įgalintos organizacijos dimensijos atskleidžia, kad socialinių paslaugų inovacijos yra daugiasluoksnis reiškinys, apimantis tiek organizacinės kultūros kaitą, tiek paslaugų gavėjo vaidmens transformaciją. Pirmiausia matyti, kad dalyvavimas ir personalizavimas yra pagrindinės į žmogų orientuotos inovacijų prielaidos: jos keičia tradicinį paslaugų teikimo modelį iš „tiekėjo–vartotojo“ į partnerystės santykį, stiprinantį įtrauktį ir socialinį teisingumą (Duffy, 2010; Nussbaum, 2011; Rizun, Revina ir Edelmann, 2023). Bendradarbiavimo dimensija pabrėžia, kad inovacijos negali būti izoliuotos – jų sėkmė priklauso nuo tarpsektorinės sąveikos, jungiančios viešąjį, nevyriausybinių ir privatų sektorius (Urmanavičienė ir Butkevičienė, 2023; Bason, 2018). Skaitmenizacija veikia kaip priemonė didinti prieinamumą ir efektyvumą, tačiau ji įgauna prasmę tik tada, kai yra derinama su mokymusi ir inovacijų kultūra, nes technologijų diegimas be darbuotojų kompetencijų ugdymo išlieka paviršinis (Pollitt ir Bouckaert, 2017; OECD, 2025). Įtrauktis ir lygybė yra vertybinė dimensija, užtikrinanti, kad inovacijos nesukurtų naujų nelygybės formų, o tvarumas pabrėžia būtinybę inovacijas vertinti ne tik trumpalaikės naudos, bet ir ilgalaikės visuomeninės bei aplinkosauginės vertės požiūriu (European Commission, 2021; OECD & EC, 2024).

Šios dimensijos tarpusavyje glaudžiai susijusios: dalyvavimas sustiprina įtrauktį, bendradarbiavimas didina inovacijų mastelį, skaitmenizavimas sudaro sąlygas personalizavimui, o mokymasis užtikrina tvarumą. Vis dėlto jų įgyvendinimas susiduria ir su rizikomis: organizacinės kultūros pokyčius gali stabdyti darbuotojų pasipriešinimas, skaitmenizavimas gali gilinti skaitmeninę atskirtį, o tarpsektorinis bendradarbiavimas dažnai stringa dėl interesų konflikto ar biurokratinių kliūčių. Be to, socialinio poveikio vertinimas reikalauja ilgalaikių ir kompleksinių metodų, todėl neretai išlieka fragmentiškas.

Dimensijos atsiskleidžia skirtingais lygmenimis: mikrolygmeniu – individualių vartotojų planuose, asistentų paslaugose ar personalizuotose intervencijose; mezolygmeniu – organizacijų kultūros pokyčiuose, tarpdisciplininėse komandose, darbuotojų mokymuose ir valdymo modeliuose; makrolygmeniu – valstybės ir tarptautinėse politikose, tokiose kaip Europos socialinių teisių ramstis ar socialinių paslaugų kokybės gairės (European Commission, 2021; OECD, 2025).

Apibendrinant galima teigti, kad įgalintos organizacijos dimensijos veikia kaip integruota sistema: jų tarpusavio sąveika leidžia socialines paslaugas transformuoti iš techninių sprendimų į visos organizacijos veikimo logikos pertvarką, grindžiamą žmogaus orumu, bendruomeniškumu ir atsakomybe už ilgalaikį poveikį.

Remiantis Amartya Sen'aw (1999) gebėjimų teorija, įgalinimas turi būti matuojamas ne tik pagal suteiktas paslaugas, bet pagal individo galimybes realizuoti pasirinkimus, vertus žmogaus orumo. Vadinasi, kad socialinių paslaugų institucija neturi būti „kontrolės mechanizmas“, bet turi veikti kaip galimybių kūrėja. Nussbaum'as (2011) pabrėžia, kad kiekvienas žmogus turi teisę gyventi oriai, pagal savo vertybes ir poreikius, o įgalinančios institucijos turi šias galimybes užtikrinti. Beresford'as (2013) savo ruožtu pabrėžia paslaugų gavėjų balso svarbą – įgalinimas neįmanomas be autentiško dalyvavimo kuriant paslaugas.

Europos Komisijos socialinių investicijų paketas (2013) taip pat akcentuoja, kad paslaugų sistema turi būti orientuota į žmogų, įgalinanti priimti sprendimus dėl savo gyvenimo. Tai procesas, kai nuo paslaugų teikimo pereinama prie investavimo į žmones – stiprinant jų gebėjimus, savarankiškumą ir dalyvavimą visuomenėje.

Įgalinimo principas suponuoja pagarbą žmogaus orumui, savarankiškumui ir gebėjimui kontroliuoti savo gyvenimą. Paslaugų sistema, pagrįsta įgalinimu, turi būti lanksti, reaguojanti į individualius asmens poreikius bei kontekstą (Needham, 2011). Tai neatsiejama nuo personalizavimo procesų, kurie leidžia žmogui veikti ne tik kaip paslaugų naudotojui, bet ir kaip piliečiui, turinčiam balsą kuriant socialinės gerovę (Duffy, 2010).

Praktiniame lygmenyje įgalinimą įgyvendinančios institucijos atsisako standartizuotų paslaugų visiems vienodai, todėl taiko individualizuotus sprendimus. Vienas tokių pavyzdžių – atvejo vadyba, kai individualus paslaugų planas kuriamas kartu su paslaugų gavėju, stiprinant vartotojo balsą ir sprendimų kontrolę. Kita svarbi inovacija – skiriamas asmeninis asistentas ypač žmonėms su negalia. Tai ne tik paslauga, bet ir įgalinimo mechanizmas, leidžiantis gyventi savarankiškai, dalyvauti bendruomenėje, įgyvendinti kasdienes funkcijas be institucinės priklausomybės. Dar vienas inovatyvus sprendimas – dienos centrai, kuriuose paslaugų akcentas perkeltas nuo kontrolės ir priežiūros prie socialinių įgūdžių lavinimo, savarankiškumo stiprinimo ir bendruomeniškumo skatinimo (Duffy, 2010; Needham, 2011).

Bason'as (2018) teigia, kad inovacijos socialinėse institucijose negali būti atsitiktinės ar vienkartinės – jos turi būti sistemingai integruotos į organizacijos strategiją, kultūrą ir valdymą. Įgalinta organizacija nėra vien tik paslaugų dizaino klausimas – tai reikalauja vadovavimo pokyčiams, atviros vadybos ir piliečių dalyvavimo. Įgyvendinant šį modelį, būtini ir organizaciniai pokyčiai: darbuotojų kompetencijų stiprinimas dalyvavimo srityje, horizontalios vadybos modeliai, paslaugų gavėjų įtraukimo mechanizmai bei paslaugų lankstumo ir mobilumo didinimas.

Siekiant aiškiau atskleisti įgalintos organizacijos principų esmę, verta palyginti šį modelį su tradiciniu socialinių paslaugų instituciniu požiūriu. Tradicinėse institucijose dažnai vyrauja hierarchinė struktūra, standartizuotas paslaugų teikimas ir ribotas paslaugų gavėjų dalyvavimas, o įgalinta organizacija grindžiama lankstumu, partneryste bei asmens įgalinimu- dėl savo gyvenimo priimti sprendimus.

2 lentelė. Tradicinės institucijos ir įgalintos organizacijos lyginamoji analizė (sudaryta autorės remiantis Adams, 2008; Duffy, 2010; Bason, 2018; Nussbaum, 2011)

Kriterijus	Tradicinė institucija	Įgalinta organizacija
Požiūris į žmogų	Paslaugų gavėjas – klientas, priklausomas nuo sistemos	Paslaugų gavėjas – aktyvus sprendimų priėmėjas, turintis galias
Sprendimų priėmimas	Centralizuotas, ekspertų pagrindu	Dalyvavimas priimant sprendimus, bendrakūrstė
Paslaugų struktūra	Standartizuotos paslaugos visiems vienodai	Individualizuotos paslaugos pagal poreikius
Vadybos modelis	Hierarchinis, vertikalus	Horizontalus, orientuotas į partnerystę
Tikslas	Priežiūra, kontrolė, problemai „išspręsti“	Įgalinimas, gebėjimų stiprinimas, gyvenimo kokybės gerinimas

Pagrindinis principas	Kontrolė	Pasirinkimo laisvė
Požiūris į įvairovę	Vienodumas, prisitaikymas prie sistemos	Individualumas, paslaugų pritaikymas prie asmens
Paslaugų gavėjo vaidmuo	Pasyvus paslaugų vartotojas	Aktyvus bendradarbis, sprendimų partneris

Remiantis lentelės duomenimis, galima daryti apibendrinimą, kad tradicinės institucijos atspindi centralizuotą, hierarchinį modelį, kur paslaugų gavėjas dažniausiai laikomas klientu, priklausomu nuo sistemos. Sprendimų priėmimas jose koncentruojasi ekspertų rankose, o paslaugų struktūra grindžiama vienodais standartais, taikomais visiems, nepriklausomai nuo individualių poreikių. Tokiose institucijose vyrauja vertikalus valdymas, orientuotas į kontrolę, priežiūrą ir problemų eliminavimą, o ne į žmonių gebėjimų ugdymą ar ilgalaikę gerovę. Pagrindinis veiklos principas – kontrolė, o požiūris į įvairovę iš esmės suponuoja prisitaikymą prie esamos sistemos, kur paslaugų gavėjas atlieka pasyvų, vartotojišką vaidmenį.

Įgalintose organizacijos, priešingai, veikia pagal žmogaus teisių, galimybių ir aktyvaus dalyvavimo principus. Jose paslaugų gavėjas vertinamas kaip aktyvus sprendimų priėmėjas, turintis galią ir atsakomybę formuoti jam teikiamų paslaugų turinį. Sprendimų priėmimas grindžiamas dalyvavimu ir bendrakūryba, o paslaugų struktūra individualizuojama, siekiant maksimaliai atliepti konkretaus asmens poreikius. Įgalintose organizacijose taikomas horizontalus vadybos modelis, akcentuojantis partnerystę, bendradarbiavimą ir lankstumą. Tikslas – ne tik reaguoti į esamas problemas, bet ir stiprinti žmogaus galias, savarankiškumą bei gerinti gyvenimo kokybę. Svarbiausias principas – pasirinkimo laisvė, o požiūris į įvairovę grindžiamas individualumo pripažinimu ir pagarba unikalioms asmens savybėms. Paslaugų gavėjas čia suvokiamas kaip sprendimų partneris, o ne tik paslaugų naudotojas.

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis, galima daryti prielaidą, kad tradicinės institucijos orientuojasi į sistemos kontrolę ir efektyvumą, o įgalintos organizacijos – į žmogaus galių stiprinimą, partnerystę ir socialinę įtrauktį. Pastarosios atliepia šiuolaikinius socialinės politikos principus, grįstus orumo, dalyvavimo, lankstumo ir pasitikėjimo vertybėmis. Toks perėjimas nuo pasyvios globos prie aktyvaus įgalinimo atveria naujas galimybes kurti socialines paslaugas, kurios yra ne tik efektyvios, bet ir teisingos, orientuotos į žmogaus orumą ir savarankiškumą.

Įgalintos organizacijos dimensijų analizė parodė, kad socialinių paslaugų inovacijos suprantamos kaip sisteminis pokytis, apimantis organizacinę kultūrą, paslaugų gavėjų vaidmens transformaciją ir vertybinius principus. Esminės dimensijos – dalyvavimas, personalizavimas, bendradarbiavimas, skaitmenizavimas, mokymasis, įtrauktis, lygybė ir tvarumas – formuoja integruotą pagrindą, kuriame inovacijos vertinamos ne tik pagal efektyvumą, bet ir pagal jų indėlį į žmogaus orumą, socialinę sanglaudą bei ilgalaikę visuomenės gerovę.

Šios dimensijos veikia kaip tarpusavyje susijęs tinklas: vienos sudaro sąlygas kitoms, o jų derinys lemia inovacijų poveikį. Vis dėlto jų įgyvendinimas kelia ir rizikų – skaitmenizavimas gali gilinti nelygybę, dalyvavimas gali tapti formaliu, bendradarbiavimą gali riboti institucinis inertiškumas. Todėl sėkmė priklauso nuo politinės valios, tinkamo finansavimo ir nuoseklaus kompetencijų ugdymo.

Analizė taip pat parodė, kad dimensijos išryškėja skirtingais lygmenimis: mikro (individualūs sprendimai paslaugų gavėjui), mezo (organizacijų kultūros ir valdymo pokyčiai) ir makro

(nacionalinės bei tarptautinės politikos). Tokia daugialypė struktūra leidžia inovacijas matyti ne kaip pavienius projektus, bet kaip nuoseklų mechanizmą, stiprinantį socialinį teisingumą ir demokratinę įtrauktį.

2.2. Socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija

Šiuolaikinės socialinių paslaugų organizacijos vis dažniau pripažįsta, kad efektyvios paslaugos neįmanomos be tvirtos socialinės sąveikos ir prasmingo vartotojų įtraukimo į socialinį bei bendruomeninį gyvenimą. Socialinė sąveika šiame kontekste reiškia ne tik paslaugų teikėjo ir gavėjo kontaktą, bet ir paslaugų gavėjų ryšius su bendruomene, šeima, kitomis institucijomis bei jų aktyvų dalyvavimą visuomenėje (Tew, 2005).

Remiantis socialinio įtraukimo teorija, žmonių gerovė tiesiogiai priklauso nuo jų gebėjimo dalyvauti socialiniame gyvenime, būti pripažintiems ir užmegzti abipusius santykius. Dalyvavimas bendruomenėje, bendradarbiavimas su kitais bei ryšių kūrimas padeda įveikti socialinę atskirtį ir stiprina pasitikėjimą (Silver, 1994; Levitas, 2005). Socialinė įtrauktis taip pat yra vienas pagrindinių Europos socialinės politikos tikslų – ji siejama su teise priklausyti bendruomenei, dalyvauti socialiniuose procesuose ir turėti balsą priimant sprendimus (European Commission, 2013).

Socialinių paslaugų institucijos turi sąmoningai kurti sąlygas tokioms sąveikoms vykti. Tam būtina ne tik keisti paslaugų teikimo formas, bet ir stiprinti paslaugų gavėjų gebėjimus užmegzti ir palaikyti ryšius. Viena iš tokių priemonių yra socialinių tinklų kūrimas – tai gali būti tiek formali parama (socialiniai darbuotojai, mentoriai, savanoriai), tiek neformalus palaikymo tinklas (šeima, draugai, kaimynai). Šios sąveikos ne tik padeda spręsti praktines problemas, bet ir stiprina asmens socialinį tapatumą bei emocinę gerovę.

Praktiškai tai gali būti įgyvendinama per bendruomeninius centrus, grupinių užsiėmimų organizavimą, kolektyvinių veiklų skatinimą ar bendruomeninių iniciatyvų rėmimą. Tokios priemonės prisideda prie socialinės įtraukties, mažina vienišumą ir atskirtį bei ugdo bendruomeniškumo jausmą. Socialinė sąveika, paremta lygiaverčiais santykiais ir bendradarbiavimu, leidžia kurti aplinką, kurioje kiekvienas žmogus jaučiasi priimtas ir vertingas.

Tarptautiniu mastu socialinė sąveika ir įtrauktis laikomos kertiniais socialinių paslaugų inovacijų principais, siekiant mažinti socialinę atskirtį ir stiprinti demokratinę kultūrą. Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų plane (European Commission, 2021) pabrėžiama, kad kokybiškos ir prieinamos paslaugos turi būti grindžiamos visų visuomenės grupių įtrauktimi, o sprendimų priėmimas turi remtis bendrakūros principais. Naujausia *Health at a Glance: Europe 2024* ataskaita (OECD & European Commission, 2024) rodo, kad įtraukties stiprinimas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, mažinant sveikatos ir socialinės gerovės netolygumus. Be to, po COVID-19 pandemijos ypač išryškėjo skaitmeninės socialinės sąveikos reikšmė: virtualios bendruomenės ir e. platformos tapo nauja priemone užtikrinti paslaugų gavėjų dalyvavimą ir socialinį ryšį (European Commission, 2022). Taip socialinė sąveika ir įtrauktis įgyja ne tik vietinį, bet ir globalų aktualumą, nes tampa būtina sąlyga kuriant atsparias ir tvirtas socialinių paslaugų sistemas.

3 lentelė. Socialinės sąveikos ir įtraukties dimensijos socialinėse paslaugose (sudaryta autorės)

Dimensija / Tema	Pagrindinė idėja	Praktiniai sprendimai	Pagrindiniai autoriai
------------------	------------------	-----------------------	-----------------------

Socialinė sąveika	Santykių kūrimas tarp paslaugų gavėjo, bendruomenės ir institucijų, būtinas emocinei ir socialinei gerovei.	Bendruomeniniai centrai, grupiniai užsiėmimai, atvira komunikacija	Tew (2005); Beresford (2013); Banks (2019)
Socialinė įtrauktis	Teisė priklausyti bendruomenei, dalyvauti priimant sprendimus ir būti matomam; dalyvavimas mažina atskirtį ir vienišumą.	Paslaugų naudotojų tarybos, įtraukiantis planavimas, demokratinis sprendimų priėmimas	Silver (1994); Levitas (2005); European Commission (2013); Lister (2004)
Šeimos ir artimųjų įtraukimas	Artimųjų dalyvavimas stiprina sprendimų pagrįstumą ir paslaugų individualizavimą.	Šeimos tarybos modelis	Silver (1994)
Savipagalbos ir paramos tinklai	Emocinės paramos grupės skatina bendruomeniškumą ir mažina socialinę izoliaciją.	Savipagalbos grupės, neformalūs tinklai	Tew (2005); Beresford (2013)
Bendrakūryba (angl. co-production)	Paslaugų gavėjai tampa partneriais kuriant ir vertinant paslaugas.	Dalyvavimas planuojant, bendra atsakomybė už rezultatą	Needham & Carr (2009); Brandsen & Honingh (2018)
Etinis dalyvavimas	Užtikrinama visų, ypač pažeidžiamų grupių, balsų lygybė.	Įtraukties strategijos, jautrumas nelygybei	Banks et al. (2019)

3 lentelėje pateiktos dimensijos atskleidžia, kad socialinė sąveika ir įtrauktis socialinėse paslaugose nėra tik papildomi kokybės kriterijai, bet esminiai elementai, užtikrinantys paslaugų efektyvumą ir žmogaus orumą. Pirmiausia matyti, kad socialinė sąveika stiprina asmens priklausymo jausmą, pasitikėjimą savimi ir emocinę gerovę (Tew, 2005; Beresford, 2013). Socialinė įtrauktis siejama su teise būti matomam, dalyvauti priimant sprendimus ir turėti balsą, todėl ji yra neatsiejama demokratijos ir socialinio teisingumo dalis (European Commission, 2013; Levitas, 2005).

Šeimos ir artimųjų įtraukimas bei savipagalbos tinklai parodo, kad socialinės inovacijos veikia efektyviausiai tada, kai remiasi ne tik instituciniu, bet ir bendruomeniniu kapitalu. Taip sprendimai tampa artimesni realiems vartotojų poreikiams ir mažėja socialinė izoliacija (Silver, 1994; Tew, 2005). Bendrakūryba (co-production) įveda naują dimensiją – paslaugų gavėjai nebėra tik naudotojai, bet tampa aktyviais partneriais, atsakingais už rezultatą (Needham ir Carr, 2009). Tokia prieiga keičia galios santykius ir stiprina pasitikėjimu grįstą dialogą.

Etinio dalyvavimo principas ypač aktualus šiuolaikinėje praktikoje, nes inovacijos, siekiamos įtraukti, kartu turi užtikrinti, kad nebūtų reprodukuojamos nelygybės formos. Taigi dalyvavimas turi būti ne formalus, bet prasmingas, suteikiantis balsą ir pažeidžiamiausioms grupėms (Banks et al., 2019).

Pateikti praktiniai sprendimai tokie, kaip bendruomeniniai centrai, šeimos tarybos modelis, savipagalbos grupės ar paslaugų naudotojų tarybos, parodo, kaip teoriniai principai įgyvendinami realioje praktikoje. Bendraautorystės (angl. *co-production*) ir etinio dalyvavimo modeliai dar labiau sustiprina paslaugų gavėjo, kaip lygiavertio partnerio, vaidmenį, įtraukiant jį į sprendimų priėmimą, paslaugų kūrimą ir vertinimą.

Lentelėje remiamasi tokiais autoriais, kaip Tew (2005), Beresford (2013), Needham ir Carr (2009), Silver (1994), Levitas (2005), kurie argumentuoja, kad socialinė sąveika ir įtrauktis yra ne tik paslaugų kokybės kriterijai, bet ir ilgalaikės socialinės integracijos ir žmogaus orumo užtikrinimo pagrindas.

Kad socialinė sąveika būtų tvari ir efektyvi, būtina stiprinti ir institucijų vidinę kultūrą – skatinti atvirą komunikaciją tarp darbuotojų ir vartotojų, pripažinti vartotojų patirtis bei suteikti jiems galimybes siūlyti pokyčius. Taip formuojama dalyvavimo kultūra, kurioje paslaugų gavėjai nėra pasyvūs stebėtojai, o tampa aktyviais socialinio gyvenimo dalyviais (Beresford, 2013).

Socialinės sąveikos stiprinimas taip pat susijęs su paslaugų kokybe – žmonės linkę labiau pasitikėti institucijomis, kai jų santykiai su darbuotojais grindžiami pagarba, dėmesiu ir abipusiu supratimu. Todėl paslaugų organizavimas turi būti ne tik orientuotas į rezultatą, bet ir į procesą – kaip žmogus jaučiasi jame dalyvaudamas, kiek jis jaučiasi įtrauktas ir matomas.

Tyrimai taip pat rodo, kad socialinė paslaugų sąveika tampa veiksmingiausia tuomet, kai ji apima ne tik formalų dalyvavimą, bet ir emocinį ryšį bei socialinį pripažinimą – tai leidžia asmeniui ne tik įsitraukti, bet ir jaustis vertingam bei matomam (Lister, 2004). Įtrauktis tampa ne vien politiniu ar administraciniu tikslu, bet ir svarbia asmens gerovės dalimi.

Kaip pažymi Banks'as et al. (2019), dalyvavimo praktikų plėtojimas reikalauja ir etinio jautrumo – privaloma užtikrinti, kad visų paslaugų gavėjų balsai būtų girdimi vienodai, o ypač tų, kurių balsas dažniausiai ignoruojamas – socialiai atskirtų, priklausomybių, negalių ar psichosocialinių sunkumų turinčių asmenų.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinė sąveika ir socialinių paslaugų įtrauktis sudaro pamatinę inovacijų dimensiją, nes jos lemia ne tik paslaugų kokybę, bet ir žmogaus orumą, priklausymo bei dalyvavimo visuomenėje užtikrinimą. Socialinė sąveika stiprina emocinį saugumą ir bendruomeniškumą, o įtrauktis garantuoja teisę turėti balsą priimant sprendimus bei mažina socialinę atskirtį. Šeimos ir bendruomenės dalyvavimas, savipagalbos tinklai bei bendradarbiavimas leidžia paslaugų gavėjams tapti lygiaverčiais partneriais, o etinis dalyvavimas užtikrina, kad būtų girdimi visi balsai, ypač pažeidžiamiausių grupių. Naujausi tyrimai ir tarptautiniai dokumentai pabrėžia, kad tokios dimensijos tampa kertiniu elementu kuriant įtraukią, tvarią ir į žmogų orientuotą socialinių paslaugų sistemą, kurioje inovacijos suprantamos ne vien kaip techniniai sprendimai, bet kaip visos socialinės ekosistemos transformacija.

2.3. Socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija

Socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas yra vieni pagrindinių socialinio teisingumo bei lygių galimybių užtikrinimo veiksnių. Šiuolaikinėje socialinės gerovės sistemoje šios dimensijos tampa itin aktualios siekiant mažinti socialinę atskirtį, diskriminaciją bei užtikrinti visiems gyventojams galimybę naudotis reikalingomis paslaugomis nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos, socialinės padėties ar sveikatos būklės (Levesque et al., 2013).

Pasiekiamumas paprastai suprantamas kaip objektyvus gebėjimas gauti paslaugas – tai gali priklausyti nuo geografinės padėties, transporto prieinamumo, darbo laiko ar kalbos barjero. Prieinamumas apima ir subjektyvų aspektą – ar žmogus jaučiasi galintis kreiptis pagalbos, ar paslauga pritaikyta jo poreikiams, ar nėra stigmos, kultūrinių ar psichologinių barjerų (Penchansky it Thomas, 1981).

Remiantis Europos Komisijos gairėmis, socialinių paslaugų prieinamumo stiprinimas reikalauja ne tik fizinių ar technologinių sprendimų, bet ir holistinio požiūrio – paslaugos turi būti lanksčios,

pritaikytos individualioms aplinkybėms bei prieinamos visoms visuomenės grupėms, ypač pažeidžiamiausioms (European Commission, 2013).

Praktiniame lygmenyje paslaugų prieinamumas gali būti gerinamas taikant mobiliąsias paslaugas, nuotolinę (skaitmeninę) pagalbą, decentralizuotą paslaugų organizavimą, bendruomeninius punktus ar vieno langelio principą. Pavyzdžiui, mobilios komandos leidžia pasiekti žmones, gyvenančius atokiose vietovėse arba turinčius ribotą judėjimo galimybę. Taip pat svarbios inovacijos – vertimo paslaugos, pritaikyta informacija, vizualinė komunikacija ir paslaugos prieinamos žmonėms su negalia.

Paslaugų prieinamumą taip pat veikia ir pasitikėjimas institucijomis – tyrimai rodo, kad žmonės dažniau kreipiasi pagalbos tuomet, kai paslaugų aplinka yra saugi, priimanti, empatiška, o darbuotojai geba užmegzti santykį (Marmot, 2015). Todėl svarbu ne tik „fiziniai“ pasiekiamumo aspektai, bet ir kultūrinė bei emocinė prieiga.

Svarbus vaidmuo tenka ir paslaugų koordinavimui – fragmentuotos sistemos dažnai tampa sunkiai suprantamos vartotojams, ypač socialiai pažeidžiamiems. Paslaugų integravimas, vieno langelio modeliai bei navigacinė pagalba tampa būtinais komponentais prieinamumo didinimui (WHO, 2008).

Siekiant išsamiai suprasti socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo koncepciją, būtina ją analizuoti per skirtingas dimensijas. Šios dimensijos apima ne tik fizinį paslaugos pasiekimą, bet ir informacinę, ekonominę bei kultūrinę prieigą. Kiekviena iš jų atskleidžia skirtingus barjerus, su kuriais gali susidurti paslaugų gavėjai bei reikalauja specifinių sprendimų ir politikos priemonių. Žemiau pateiktoje lentelėje sisteminamas šių prieigos formų pagrindimas, praktiniai sprendimai ir teorinis pagrindas, remiantis aktualia literatūra ir Europos socialinės politikos gairėmis.

4 lentelė. Socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensijos pagrindimas (sudaryta autorės)

Dimensija	Pagrindimas	Praktiniai sprendimai	Autoriai
Socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas	Siekama užtikrinti, kad paslaugos būtų lengvai pasiekiamos kiekvienam – tiek geografiniu, tiek informaciniu ar finansiniu požiūriu.		Penchansky it Thomas (1981) European Commission, 2013 Marmot, 2015
1. Fizinė prieiga prie paslaugų	Akcentuojama: lokacija, transportas, aplinkos pritaikymas. Pagrindiniai principai: lygybė, universalumas, geografinis teisingumas.	• Mobilios komandos atokiose vietovėse • Paslaugų teikimas seniūnijose ar bendruomenių centruose • Pastatų pritaikymas neįgaliesiems	Penchansky it Thomas, 1981 European Commission, 2013 Marmot, 2015
2. Informacinė prieiga			

3. Ekonominė prieiga (finansinis prieinamumas)	Akcentuojama, ar žmonės žino, kad tokios paslaugos egzistuoja ir ar gali lengvai gauti apie jas informaciją. Pagrindiniai principai: skaidrumas, įgalinimas, įtrauktis. Akcentuojama, ar žmonės iš tikrųjų gali pasinaudoti paslaugomis, nepaisydami savo pajamų. Pagrindiniai principai: socialinis teisingumas, solidarumas, parama pažeidžiamiausiems.	• Vieno langelio principas socialinių paslaugų centruose • Informacinės kampanijos savivaldybėse • Paslaugų katalogai internete, konsultacijos telefonu • Nustatytos nemokamų paslaugų kvotos • Pagalbos teikimas be biurokratinių kliūčių • Socialinės kortelės / subsidijuojamos paslaugos	
4. Kultūrinė prieiga	Akcentuojama, ar paslaugos pritaikytos įvairioms kultūrinėms grupėms, ar nėra diskriminacijos. Pagrindiniai principai: įvairovė, orumas, kultūrinė pagarba.	• Paslaugos teikiamos keliomis kalbomis • Įtraukiamas bendruomenių kultūrinis kontekstas (pvz., romų bendruomenė, migrantai) • Tarpkultūriniai tarpininkai ar vertėjai	

4 lentelėje pateiktos socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensijos atskleidžia, kad paslaugų prieinamumas yra kompleksinis reiškinys, apimantis fizinius, informacinius, ekonominius ir kultūrinius aspektus. Fizinė dimensija pabrėžia, kad kliūtis paslaugų gavėjams gali sudaryti atstumas, infrastruktūros nepritaikymas ar mobilumo trūkumai, o Europos Komisijos (2021) duomenys rodo, jog regioniniai skirtumai tebėra vienas svarbiausių netolygaus paslaugų prieinamumo veiksnių ypač kaimo vietovėse. Informacinė dimensija akcentuoja, kad net ir esant fizinėms galimybėms, paslaugos gali būti neprieinamos dėl informacijos stokos, sudėtingo pateikimo ar skaitmeninės atskirties. Naujausi tyrimai rodo, kad skaitmeninės priemonės, tokios, kaip mobilios aplikacijos ar nuotolinės konsultacijos, yra veiksmingiausias būdas mažinti šiuos barjerus, tačiau jos privalo būti pritaikytos įvairioms socialinėms grupėms (OECD & European Commission, 2024). Ekonominė dimensija atskleidžia, kad paslaugų prieinamumas tiesiogiai priklauso nuo jų kainos, kompensavimo mechanizmų ir socialinės paramos; net ir moderniausi sprendimai netenka prasmės, jei paslaugos yra finansiškai neprieinamos pažeidžiamiausioms grupėms. Šiuo atžvilgiu OECD (2025) pabrėžia būtinybę diegti inovatyvius finansavimo modelius, užtikrinančius ilgalaikį paslaugų tvarumą ir įtrauktį. Galiausiai, kultūrinė dimensija susijusi su paslaugų gavėjų požiūriais, pasitikėjimu institucijomis bei stigmos mažinimu. Tyrimai rodo, kad net esant tinkamai infrastruktūrai ir finansavimui, paslaugos gali būti nepasiekiamos dėl kultūrinių barjerų – stereotipų, stigmos ar institucijų atotrūkio nuo bendruomenės (Urmanavičienė ir Butkevičienė, 2023). Inovacijos šioje srityje apima įtraukią komunikaciją, paslaugų teikėjų kompetencijų ugdymą bei paslaugų gavėjų

įgalinimą. Apibendrinant galima teigti, kad visos keturios dimensijos yra tarpusavyje susijusios: fizinė prieiga neatsiejama nuo informacinių, ekonominių ir kultūrinių sąlygų. Tik integruotas požiūris, derinantis infrastruktūrinius, organizacinius ir socialinius sprendimus, gali užtikrinti realų socialinių paslaugų prieinamumą ir pasiekiamumą.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas yra daugiasluoksnis reiškiny, apimantis ne tik logistinius ar finansinius, bet ir socialinius bei kultūrinius veiksnius. Keturių pagrindinių dimensijų – fizinės, informacinės, ekonominės ir kultūrinės – analizė rodo, kad kiekviena jų atskleidžia skirtingus barjerus, galinčius riboti žmonių galimybes gauti paslaugas. Naujausi tyrimai bei Europos Sąjungos dokumentai pabrėžia, kad prieinamumas šiandien vis labiau siejamas su skaitmeninėmis inovacijomis, integruotais paslaugų modeliais bei pasitikėjimo kūrimu tarp paslaugų gavėjų ir institucijų (European Commission, 2021; OECD & European Commission, 2024; OECD, 2025). Taigi, siekiant realaus prieinamumo, nepakanka vien infrastruktūrinių sprendimų – būtina kurti holistinę sistemą, kuri užtikrintų lygybę, socialinį teisingumą ir pagarbą žmogaus orumui. Taip paslaugų prieinamumas tampa ne tik techniniu, bet ir vertybiniu socialinės politikos principu, lemiančiu visuomenės įtrauktį ir atsparumą.

Analizuojant kiekvieną dimensiją atskirai, tapo akivaizdu, kad prieinamumo barjerai gali kilti dėl įvairių priežasčių – nuo geografinės atskirties, informacijos stokos, finansinių kliūčių iki kultūrinių nesuderinamumų. Todėl prieinamumo stiprinimas reikalauja tikslingų, tarpsektorinių sprendimų: mobilios paslaugų komandos, laikantis vieno langelio principo, subsidijuotos paslaugos ar tarpkultūrinių tarpininkų – visa tai prisideda prie realios socialinės įtraukties.

Taigi, skyriuje pabrėžta, kad prieinamumas neturi būti suprantamas siaurai – kaip „techninis“ paslaugų pateikimas. Jis neatsiejamas nuo socialinės politikos vertybių: lygių galimybių, solidarumo, pagarbos įvairovei ir žmogaus orumo. Tik taikant holistinį ir jautrų požiūrį, galima sukurti tokią paslaugų sistemą, kuri būtų pasiekiamą ne tik teoriškai, bet ir praktiškai – kiekvienam, kam jos iš tikrųjų reikia.

2.4. Socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija

Socialinių paslaugų prioritetų nustatymas ir paslaugų tęstinumo užtikrinimas yra svarbūs siekiant nuoseklios, žmogaus poreikiams pritaikytos pagalbos sistemos. Šios dimensijos padeda išvengti paslaugų fragmentacijos, dubliavimosi ar nutrūkimo, taip pat stiprina socialinio darbo ilgalaikės perspektyvos poveikį. Tęstinės paslaugos ne tik gerina gavėjų patirtį, bet ir leidžia išlaikyti pasitikėjimą institucijomis, mažina priklausomybę nuo trumpalaikės intervencijos ir stiprina savarankiškumą (Healy, 2014).

Paslaugų prioritetų nustatymas grindžiamas ne tik administraciniais ar ekonominiais kriterijais, bet ir žmogaus teisėmis, orumu bei realiais poreikiais. Taigi, pirmenybė turi būti teikiama tiems, kurių socialinė padėtis yra pažeidžiamiausia – vaikams, senjorams, neįgaliesiems, vienišiesiems tėvams, smurtą ar skurdą patiriantiems asmenims. Prioritetų nustatymas taip pat siejamas su įrodymais grįsta praktika – ištekliai turi būti nukreipti ten, kur galima pasiekti didžiausią socialinį poveikį (European Commission, 2013).

Tęstinumo užtikrinimas suprantamas, kad paslaugos teikiamos nuosekliai, nepertraukiamai ir koordinuotai, nepaisant to, ar pasikeičia žmogaus gyvenimo aplinkybės, amžius ar administracinė

struktūra. Tai ypač svarbu dirbant su ilgalaikių poreikių turinčiais asmenimis, kaip antai, žmonės su lėtinėmis ligomis, psichikos sveikatos sunkumais ar priklausomybėmis (WHO, 2008).

Praktiškai tęstinumas pasiekiamas per atvejo vadybą, tarpžinybinį bendradarbiavimą, informacijos perdavimo mechanizmus, individualius pagalbos planus bei ilgalaikę stebėseną. Svarbi ir paslaugų darbuotojų stabilumo dimensija – dažna kaita silpnina pasitikėjimą ir neleidžia kurti ilgalaikio santykio tarp darbuotojo ir gavėjo.

Lietuvoje socialinių paslaugų tęstinumo iššūkius išryškina tokie atvejai: pagalbos nutraukimas sulaukus pilnametystės, dažni sprendimų pokyčiai savivaldybių lygmeniu ar paslaugų nutrūkimas dėl projekcinio finansavimo ribotumo. Tokios situacijos pagrindžia poreikį diegti universalesnius, tarpinstitucinius sprendimus, mažinančius paslaugų nutrūkimo riziką.

Siekiant tvarių ir į ateitį orientuotų socialinių paslaugų sistemų, būtina kryptingai planuoti paslaugų prioritetus bei nuolat adaptuotis prie visuomenės poreikių pokyčių. Tokie pokyčiai kyla dėl demografinių, technologinių ir socialinių tendencijų, todėl paslaugos negali būti statiškos ar vienkartinės. Žemiau pateiktoje lentelėje apibendrinti pagrindiniai socialinių paslaugų prioritetų planavimo principai bei praktiniai sprendimai, leidžiantys sistemai išlikti aktualiai, lanksčiai ir socialiai atsakingai.

Papildant socialinių paslaugų tęstinumo analizę, būtina atkreipti dėmesį į tarptautinį kontekstą. Paslaugų tęstinumas ir prioritetų nustatymas yra vienas iš *European Pillar of Social Rights* principų, kuriame pabrėžiama prieinamų, kokybiškų ir ilgalaikių paslaugų svarba (European Commission, 2021). Naujausioje *Health at a Glance: Europe 2024* ataskaitoje akcentuojama, kad dėl visuomenės senėjimo ir sveikatos priežiūros darbuotojų trūkumo būtina užtikrinti paslaugų nenutrūkstumą bei jų pritaikymą prie ilgalaikių poreikių (OECD & EC, 2024).

Kitas svarbus aspektas – skaitmenizavimo vaidmuo. Elektroninių paslaugų plėtra sudaro galimybes užtikrinti paslaugų teikimo tęstinumą net pasikeitus aplinkybėms: pandemijos metu jos leido išlaikyti paslaugų prieinamumą, o atokiose vietovėse užtikrina paslaugų gavėjų galimybes gauti pagalbą nepriklausomai nuo geografinės padėties. Tai rodo, kad skaitmenizavimas tampa ne tik technologine, bet ir organizacine inovacija, stiprinančia paslaugų sistemos atsparumą.

Lietuvos kontekste tęstinumo klausimas yra glaudžiai susijęs su finansavimo specifika. Daugelis paslaugų teikiamos projektiniu pagrindu, o tai riboja jų ilgalaikį poveikį bei stabdo tvarių modelių kūrimą. Tokia situacija lemia, kad paslaugos dažnai veikia fragmentiškai, priklausomai nuo projekto trukmės, o tai kelia riziką paslaugų gavėjų gerovei (Navickienė, 2021). Siekiant užtikrinti tęstinumą, būtina pereiti prie nuolatinio, stabilaus finansavimo modelių bei integruoti inovacijas į sisteminę socialinių paslaugų plėtrą.

5 lentelė. Socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensijos pagrindimas (sudaryta autorės)

Dimensija / kryptis	Pagrindinė idėja	Praktiniai sprendimai	Autoriai
Tęstinumas	Paslaugos turi būti nuoseklios viso gyvenimo ciklo metu, vengiant fragmentacijos	Ilgalaikiai pagalbos planai; paslaugų perimamumas keičiantis institucijoms; nuoseklus klientų stebėjimas	Healy (2014); WHO (2008)

Prioritetų nustatymas	Ištekliai pirmiausia nukreipiami į labiausiai pažeidžiamas grupes	• Socialinės rizikos vertinimo sistemos; tikslinės programos pažeidžiamoms grupėms; žmogaus teisių principų taikymas	European Commission (2013)
Prevenција	Ankstyva intervencija padeda sumažinti ilgalaikes problemas ir išlaidas	• Ankstyvosios pagalbos programos šeimoms; rizikos veiksnių atpažinimo mechanizmai	Beresford (2013); Healy (2014)
Lankstūs formatai	Paslaugos turi prisitaikyti prie kintančių poreikių ir gyvenimo situacijų	• Mobilios paslaugos; mišrūs (nuotoliniai ir kontaktiniai) formatai; pereinamojo laikotarpio paslaugos	European Commission (2013)
Strateginis planavimas	Duomenų analizė ir prognozės leidžia užtikrinti ilgalaikį paslaugų aktualumą	• Socialinių paslaugų stebėsenos sistemos; ilgalaikės strategijos; inovacijų planavimas	Beresford (2013); OECD (2025)
Pasitikėjimo stiprinimas	Paslaugų tęstinumą lemia santykių stabilumas ir organizacinė atmintis	• Stabilios darbuotojų komandos; nuosekli dokumentacija; ilgalaikiai ryšiai su klientais	WHO (2008); Beresford (2013)

Lentelėje apibendrintos socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensijos parodo, kad paslaugų sistema turi būti grindžiama ne tik trumpalaikiu efektyvumu, bet ir ilgalaikė atsakomybe bei vertybiniais principais. Pirmiausia akcentuojamas tęstinumas – paslaugos turi būti nuoseklios per visą gyvenimą, kad būtų išvengta fragmentacijos ir neprarastų pasitikėjimo institucijomis (Healy, 2014; WHO, 2008). Antroji dimensija siejasi su prioritetų nustatymu: ištekliai turi būti nukreipiami į labiausiai pažeidžiamas grupes, užtikrinant žmogaus teises, orumą ir socialinį teisingumą (European Commission, 2013). Trečioji – prevencijos – dimensija rodo, kad ankstyva intervencija į šeimas ir rizikos veiksnių atpažinimas leidžia sumažinti ilgalaikių problemų tikimybę bei efektyviau naudoti turimus resursus (Beresford, 2013; Healy, 2014). Lankstūs paslaugų formatai pabrėžia būtinybę jas prisitaikyti prie kintančių poreikių – tiek pereinant tarp paslaugų tipų, tiek diegiant mobilius ar mišrius sprendimus (European Commission, 2013). Strateginis planavimas, paremtas duomenų analize ir prognozėmis, tampa būtina sąlyga, leidžiančia ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir iš anksto juos numatyti (Beresford, 2013; OECD, 2025). Galiausiai, pasitikėjimo stiprinimo dimensija atskleidžia, kad ilgalaikis paslaugų poveikis neatsiejamas nuo stabilios darbuotojų komandos, organizacinės atminties ir nuoseklios dokumentacijos (WHO, 2008; Beresford, 2013). Šių dimensijų sinergija leidžia kurti paslaugų sistemą, kuri išlieka aktuali, patikima ir orientuota į ilgalaikę visuomenės gerovę.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų prioritetai ir tęstinumas yra būtina sąlyga, leidžianti sistemai veikti ne fragmentiškai, o nuosekliai. Šios dimensijos parodo, kad paslaugų kokybė neatsiejama nuo ilgalaikės perspektyvos: inovacijos tampa tvarios tik tada, kai jos neapsiriboja trumpalaikiais projektais, bet užtikrina nuolatinį paslaugų teikimą susiklosčius įvairioms aplinkybėms. Prioritetų nustatymas leidžia aiškiau orientuoti ribotus išteklius į jautriausias sritis, o tęstinumas užtikrina, kad gavėjai gali pasikliauti paslaugų prieinamumu nepriklausomai nuo politinių, ekonominių ar socialinių pokyčių. Taigi, inovatyvi socialinių paslaugų sistema turi remtis ne vien naujais metodais ar technologijomis, bet ir gebėjimu kurti pasitikėjimą, užtikrinti ilgalaikį stabilumą bei reaguoti į visuomenės poreikių kaitą. Taigi, prioritetai ir tęstinumas tampa kertiniu elementu, jungiančiu inovacijas su socialiniu teisingumu ir žmogaus orumo užtikrinimu.

3. Socialinių paslaugų inovacijų iššūkiai institucijose: mokslinių tyrimų įžvalgos

Socialinių paslaugų inovacijos neretai pristatomos kaip būtina sąlyga paslaugų kokybei, prieinamumui ir socialinei įtraukčiai stiprinti. Tačiau empiriniai tyrimai atskleidžia, kad jų diegimas praktikoje susiduria su reikšmingais barjeriais, kurie kyla tiek iš organizacinės kultūros, tiek iš finansinių, žmogiškųjų bei institucinės aplinkos ribojimų.

Organizaciniai barjerai. Tyrimai rodo, kad socialinių paslaugų institucijos dažnai pasižymi struktūriniu inertiškumu, hierarchine valdymo logika ir menku lankstumu pokyčiams (Pollitt ir Bouckaert, 2017). Šis tyrimas analizuoja, kaip biurokratizuotos valdymo struktūros riboja inovacijų integraciją ir kuria atsparumo pokyčiams kultūrą. Panašias įžvalgas pateikia Bason'as (2018), pabrėžiantis, kad inovacijoms reikia ne tik naujų idėjų, bet ir lyderystės bei organizacinio pasirengimo jas priimti.

Empiriniai tyrimai rodo, kad kultūrinis pasipriešinimas dažnai kyla dėl darbuotojų nepasitikėjimo savo kompetencijomis. Rizun, Revina ir Edelman'o (2023) analizėje pabrėžiama, kad socialinių paslaugų darbuotojai, neturintys reikiamų inovacinių gebėjimų ar skaitmeninių įgūdžių, naujoves vertina su nepasitikėjimu, kas stabdo jų integraciją kasdieninėje praktikoje.. Lietuvoje ši problema taip pat išryškėja: Kubiliūtės ir Okunevičiūtės Neverauskienės (2023) tyrimas parodė, kad socialinių paslaugų įstaigos dažnai susiduria su vadovų nenoru rizikuoti, o tai riboja galimybes taikyti nestandartinius sprendimus.

Kita vertus, tarptautiniuose tyrimuose pastebima, kad pasipriešinimą galima sumažinti per organizacinės kultūros kaitą ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Kreitzer'as ir kt. (2020), nagrinėję Nyderlandų *Buurtzorg* modelį, nustatė, kad savivaldžių komandų veikimas ne tik mažina pasipriešinimą, bet ir stiprina darbuotojų motyvaciją bei atsakomybę už paslaugų kokybę. Tai leidžia daryti išvadą, jog kultūriniai barjerai nėra statiški – tinkamai parinktos organizacinės priemonės gali juos paversti inovacijų katalizatoriumi.

Finansiniai iššūkiai. Empiriniai duomenys rodo, kad riboti finansiniai ištekliai išlieka vienu pagrindinių inovacijų barjerų. OECD (2025) ataskaita akcentuoja, jog daugelyje Europos šalių inovacijos įstringa dėl trumpalaikio projektinio finansavimo ir menko ilgalaikių investicijų planavimo. Lietuvos tyrimai (Navickienė, 2021) taip pat patvirtina, kad paslaugų tęstinumas priklauso nuo projektinių lėšų, kurioms pasibaigus, stabdo inovatyvių iniciatyvų plėtrą.

Kita vertus, naujausi tyrimai rodo, kad finansiniai ribotumai gali būti sušvelninti taikant mišrius finansavimo modelius. European Commission (2021) dokumentuose pabrėžiama, jog socialinių inovacijų skatinimui būtinas viešojo, privataus ir bendruomeninio finansavimo derinys. Tokia praktika jau įgyvendinama Skandinavijos šalyse, kur viešojo sektoriaus investicijos papildomos socialinio verslo iniciatyvomis, sudarant sąlygas inovacijoms tapti tvaresnėmis.

Šios įžvalgos leidžia teigti, kad finansiniai ribotumai nėra tik ekonominė kliūtis – jie formuoja inovacijų kryptį ir pobūdį. Jei finansavimas lieka projektinis ir trumpalaikis, inovacijos išlieka fragmentiškos; tačiau jei finansavimo modeliai yra lankstūs ir integruoti, inovacijos gali tapti strateginiu įrankiu ilgalaikės socialinės politikos įgyvendinimui.

Tyrimai rodo, kad projektinis finansavimas, nors ir sudaro sąlygas naujoms iniciatyvoms atsirasti, ilgainiui tampa viena iš pagrindinių tęstinumo problemų priežasčių. Navickienės (2021) analizė

parodė, kad Lietuvoje socialinės paslaugos dažnai priklauso nuo ES struktūrinių fondų ar kitų laikinų finansavimo šaltinių, todėl pasibaigus projektui, inovatyvios praktikos nutrūksta arba grįžtama prie senųjų paslaugų modelių. Tokia situacija riboja ilgalaikį planavimą ir mažina darbuotojų motyvaciją įsitraukti į inovacijų kūrimą.

Tarptautiniu mastu ši problema taip pat išryškėja. European Commission (2021) *European Pillar of Social Rights Action Plan* dokumente pabrėžiama, kad paslaugų prieinamumo ir kokybės užtikrinimui būtinas tvarus finansavimas, kuris nebūtų vien projektinis ar trumpalaikis. Empiriniai tyrimai patvirtina, kad inovacijų tvarumas glaudžiai susijęs su finansavimo modeliu: Rizun, Revina ir Edelmanas (2023) atskleidė, jog inovatyvios skaitmeninės paslaugos dažniausiai žlunga tada, kai nepakankamai suplanuojamos ilgalaikės investicijos į infrastruktūrą ir darbuotojų mokymą.

Finansinių ribotumų poveikis inovacijoms atsiskleidžia ne tik per tęstinumo stoką, bet ir per paslaugų kokybės nelygę tarp skirtingų regionų. Urmanavičienė ir Butkevičienė (2023) savo tyrime pažymi, kad mažesnės savivaldybės Lietuvoje dažniausiai neturi pakankamų resursų inovacijoms, todėl paslaugų gavėjai provincijoje susiduria su ribotomis inovatyvių paslaugų galimybėmis. Toks disbalansas gilina socialinę atskirtį ir kelia problemų dėl galimybės visiems žmonėms pasiekti inovacijas.

Tyrimai taip pat parodo, kad projektinis finansavimas dažnai lemia inovacijų „fragmentaciją“ – institucijos orientuojasi į trumpalaikius, finansuotojo keliamus tikslus, o ne į ilgalaikę sisteminę transformaciją (Pollitt ir Bouckaert, 2017). Tai ypač ryšku Lietuvos kontekste, kur daugelis socialinių paslaugų inovacijų gimsta kaip pilotiniai projektai, bet netampa nuolatinės paslaugų sistemos dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad finansiniai ribotumai ir projektinis finansavimas yra dviprasmiškas reiškinys: viena vertus, jis sudaro galimybę eksperimentuoti ir kurti naujoves, kita vertus – riboja jų tęstinumą ir sisteminių poveikį. Todėl inovacijų sėkmė priklauso nuo gebėjimo pereiti nuo projekcinio prie ilgalaikių finansavimo modelių, kurie užtikrintų inovacijų integraciją į socialinių paslaugų sistemą ir jų prieinamumą visiems gyventojams.

Žmoniškųjų išteklių problemos. Naujausia *Health at a Glance: Europe 2024* (OECD & EC, 2024) ataskaita pabrėžia sveikatos ir socialinių darbuotojų trūkumą, kuris mažina institucijų gebėjimą kurti ir įgyvendinti inovacijas. Toks tyrimas analizuoja, kad kompetencijų stoka, per didelis darbo krūvis ir menka motyvacija tiesiogiai riboja inovatyvių sprendimų įgyvendinimą (Rizun, Revina ir Edelmanas, 2023).

Lietuvos kontekste ši problema taip pat aktuali. Urmanavičienės ir Butkevičienės (2023) tyrimas parodė, kad savivaldybių lygmeniu socialinių paslaugų institucijos susiduria su aukšta darbuotojų kaita, menka motyvacija bei ribotomis profesinio tobulėjimo galimybėmis. Tai mažina darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą ir riboja jų pasirengimą diegti naujus modelius. Be to, dėl ribotų resursų dažnai nėra galimybių sukurti tarpdisciplinines komandas, kurios yra viena svarbiausių inovatyvių sprendimų prielaidų.

Vis dėlto tyrimai rodo, kad žmoniškųjų išteklių trūkumą galima sušvelninti taikant inovatyvias organizacines praktikas. Pavyzdžiui, Basonas (2018) pabrėžia, kad įtraukus darbuotojus į bendrakūros procesus, stiprinama jų motyvacija ir ugdomos naujos kompetencijos. Kai kuriose Europos šalyse sėkmingai taikomi mentorystės ir nuolatinio mokymosi modeliai, kurie leidžia palaikyti žinių sklaidą net ribotų resursų sąlygomis.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių trūkumas yra ne tik paslaugų kiekio, bet ir kokybės bei inovacijų plėtros barjeras. Tai sisteminė problema, reikalaujanti ne tik naujų darbuotojų pritraukimo, bet ir organizacinės kultūros pokyčio, užtikrinančio nuolatinį profesinį tobulėjimą, tarpdisciplininį bendradarbiavimą ir įgalinančią aplinką inovacijoms.

Institucinės kliūtys. Tyrimai atskleidžia, kad viešasis sektorius dažnai demonstruoja atsparumą pokyčiams dėl politinio cikliškumo ir nestabilumo. Europos Komisijos dokumentai (European Commission, 2021) iškelia tęstinumo svarbą, tačiau empiriniai tyrimai rodo, kad realybėje ilgalaikiai prioritetai dažnai nuslopunami dėl politinių pokyčių ar konkurencijos tarp sektorių (Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023).

Institucinis pasipriešinimas pokyčiams yra vienas iš dažniausiai minimų barjerų socialinių paslaugų inovacijų srityje. Pollitt ir Bouckaert'as (2017) savo lyginamojoje viešojo valdymo analizėje pabrėžia, kad viešojo sektoriaus institucijos dažnai pasižymi struktūriniu konservatyvumu, biurokratišku valdymo modeliu ir ribotu lankstumu, kas apsunkina inovacijų diegimą. Ši įžvalga patvirtinama Bason'o (2018) tyrime, kuriame teigiama, jog institucijoms dažnai stinga pokyčių valdymo kompetencijų, todėl, net ir pripažįstant inovacijų būtinybę, jų įgyvendinimas sulėtėja ar iškraipomas.

Empiriniai tyrimai taip pat rodo, kad pasipriešinimas dažnai kyla dėl darbuotojų nepasitikėjimo naujais sprendimais. Rizun, Revina ir Edelmann'o (2023) atlikta analizė parodė, kad socialinių paslaugų sektoriuje, diegiant skaitmenines paslaugas, dalis darbuotojų inovacijas vertino kaip grėsmę savo profesiniam vaidmeniui. Tokia nuostata riboja bendrakūrą ir stabdo inovatyvių modelių taikymą praktikoje.

Lietuvoje ši problema taip pat akivaizdi. Navickienės (2021) tyrimas atskleidė, kad socialinių paslaugų tęstinumas dažnai stringa dėl projektų ir trumpalaikio planavimo, tačiau priežastis slypi ir instituciniame inertiškume – sprendimai dažnai priimami vadovybės, neskatinant darbuotojų įsitraukimo. Dėl to naujos iniciatyvos lieka paviršutinės, o organizacinė kultūra išlieka orientuota į status quo.

Svarbu pabrėžti, kad institucinį pasipriešinimą lemia ne vien organizaciniai, bet ir psichologiniai veiksniai. Avelino ir Wittmayer'as (2016) teigia, kad inovacijos reikalauja galių perskirstymo organizacijose – darbuotojai ir paslaugų gavėjai tampa aktyvesniais sprendimų dalyviais. Tokia pokyčio logika gali kelti įtampą tradicinėje hierarchijoje ir paskatinti pasipriešinimą „iš viršaus“.

Vis dėlto tyrimai rodo, kad institucinį pasipriešinimą galima mažinti įgyvendinant dalyvaujamąsias inovacijų diegimo praktikas. Pavyzdžiui, Bason'as (2018) pabrėžia, jog kai darbuotojai tampa inovacijų kūrėjais, o ne tik vykdytojais, pasipriešinimo lygis mažėja, o inovacijų tvarumas didėja. Europos Komisijos ataskaitose taip pat pabrėžiama, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas padeda išskaidyti atsakomybę ir užtikrina sklandesnę inovacijų įsivertinimą (European Commission, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad institucinį pasipriešinimą pokyčiams galima laikyti kompleksiniu barjeru, susijusiu tiek su organizacinėmis struktūromis, tiek su vidine kultūra. Inovacijų diegimas reikalauja ne tik formalių procedūrų keitimo, bet ir gilesnės kultūrinės transformacijos, kurioje darbuotojai tampa įgalinti, o institucijos atviresnės bendrakūrai ir sisteminiam mastymui.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo barjerai. Nors bendrakūra laikoma vienu pagrindinių inovacijų principų, tyrimai rodo, kad praktikoje ji dažnai susiduria su pasitikėjimo, koordinacijos ir interesų suderinimo problemomis (Urmanavičienė ir Butkevičienė, 2023). Toks tyrimas analizuoja, kad paslaugų gavėjų įtraukimas dažnai lieka deklaratyvus – jų dalyvavimas priimant sprendimus apsiriboja formaliomis konsultacijomis, kurios nesukuria realaus poveikio (Needham, 2011; Duffy, 2010).

Tarpsektorinio bendradarbiavimo stoka yra vienas iš kritinių barjerų, ribojančių socialinių paslaugų inovacijų plėtrą. European Commission (2021) pabrėžia, kad veiksmingas socialinių paslaugų teikimas reikalauja glaudaus bendradarbiavimo tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių, tačiau praktikoje tokia sąveika dažnai lieka fragmentuota. Tai patvirtina ir OECD (2025) analizė, kurioje teigiama, kad inovacijos dažniausiai nepavyksta dėl sektorių tarpusavio konkurencijos, resursų dalijimosi stokos ir bendros vizijos nebuvimo.

Empiriniai tyrimai rodo, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas yra būtina sąlyga inovacijoms, nes tik jungiant skirtingas kompetencijas, galima sukurti kompleksiškus sprendimus. Rizun, Revina ir Edelmann'o (2023) tyrime atskleidžiama, kad skaitmeninių inovacijų diegimas socialinėse paslaugose yra sėkmingesnis tuomet, kai į procesą įtraukiamos IT įmonės, NVO ir paslaugų gavėjų atstovai. Toks įtraukimas užtikrina ne tik technologinę, bet ir socialinę inovacijų prasmę, orientuotą į realius vartotojų poreikius.

Lietuvoje tarpsektorinio bendradarbiavimo iššūkius akcentuoja Urmanavičienė ir Butkevičienė (2023). Jų tyrimas parodė, kad socialinių paslaugų institucijos dažnai veikia uždara, apsiribodamos tik vidiniais resursais arba savivaldybių iniciatyvomis, todėl nesukuriamos ilgalaikės partnerystės su bendruomenėmis ar verslo organizacijomis. Tokia praktika mažina galimybes pasitelkti papildomus finansinius ir žmogiškuosius resursus bei riboja inovacijų mastą.

Tyrimai taip pat išryškina, kad bendradarbiavimo stoka tiesiogiai veikia paslaugų prieinamumą. Bekkers, Tummers ir Voorberg'o (2013) atlikta literatūros apžvalga parodė, kad socialinių paslaugų inovacijos dažniausiai stringa, kai viešasis sektorius nesugeba efektyviai koordinuoti skirtingų veikėjų įsitraukimo. Dėl to inovacijos tampa pavienės iniciatyvos, o ne sisteminė transformacija.

Vis dėlto yra ir pozityvių pavyzdžių. Bason'as (2018) pabrėžia, kad tarpsektorinė bendrakūra leidžia institucijoms ne tik padidinti inovacijų poveikį, bet ir paskatinti kultūrinę transformaciją organizacijose. Kai bendradarbiavimas vyksta horizontalioje, o ne hierarchinėje sąveikoje, atsiranda daugiau galimybių paslaugas personalizuoti ir įtraukti vartotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad tarpsektorinio bendradarbiavimo stoka riboja inovacijų mastą, tęstinumą ir poveikį visuomenei. Socialinių paslaugų inovacijos reikalauja sisteminio požiūrio, kuriame institucijos geba veikti tinklinėje sąveikoje su kitais sektoriais, dalytis resursais ir kurti bendrą viziją. Tik taip galima pereiti nuo fragmentinių projektų prie ilgalaikių, tvarių inovacijų modelių.

Tarptautinis kontekstas. *European Pillar of Social Rights* (European Commission, 2021) bei *Health at a Glance: Europe 2024* (OECD & EC, 2024) dokumentai aiškiai pabrėžia paslaugų tęstinumo, prieinamumo ir inovacijų reikšmę. Vis dėlto tyrimai rodo, kad institucijoms sunkiai sekasi integruoti šias nuostatas kasdieninėje praktikoje dėl ribotų išteklių ir sisteminio konservatyvumo.

Paslaugų gavėjų įtraukimas į socialinių paslaugų inovacijų procesą yra vienas svarbiausių, bet kartu ir sudėtingiausių uždavinių. Teoriškai įtrauktis yra laikoma inovacijų kokybės garantu, nes leidžia geriau suprasti vartotojų poreikius ir pritaikyti paslaugas prie individualių situacijų (Needham, 2011; Duffy, 2010). Tačiau praktikoje daugelis tyrimų rodo, kad vartotojų dalyvavimas dažnai apsiriboja formaliu įtraukimu, o reali jų įtaka priimti sprendimus išlieka ribota.

Europos Komisijos (2021) socialinių teisių veiksmų plane akcentuojama, kad paslaugų gavėjų įtraukimas yra vienas iš kertinių socialinių paslaugų modernizavimo principų, tačiau OECD (2025) analizė rodo, kad daugelyje šalių vartotojai tebėra traktuojami kaip paslaugų gavėjai, o ne aktyvūs bendrakūrėjai. Taigi, institucijos vis dar išlaiko tradicinį hierarchinį modelį, kuriame sprendimų priėmimas sutelktas paslaugų teikėjų rankose.

Empiriniai tyrimai rodo, kad vienas iš pagrindinių įtraukimo barjerų yra kompetencijų trūkumas. Rizun, Revina ir Edelmann'o (2023) analizė atskleidė, kad institucijos dažnai neturi tinkamų metodų, kaip sistemingai įtraukti vartotojus į inovacijų procesą, todėl jų įsitraukimas tampa fragmentiškas arba simbolinis. Panašiai ir Pollitt bei Bouckaert'as (2017) pažymi, kad viešojo sektoriaus organizacijoms būdingas struktūrinis konservatyvumas riboja jų gebėjimą įtraukti vartotojus kaip lygiaverčius partnerius.

Lietuvoje atlikti tyrimai taip pat patvirtina šią problemą. Urmanavičienė ir Butkevičienė (2023) nustatė, kad socialinių paslaugų gavėjai dažniausiai įtraukiami tik konsultacijų arba apklausų forma, o reali jų įtaka paslaugų dizainui išlieka menka. Be to, paslaugų vartotojai neretai susiduria su informacijos stoka, išankstinėmis nuostatomis ar biurokratinėmis kliūtimis, kurios riboja jų aktyvų dalyvavimą.

Kita vertus, literatūroje pateikiami ir pozityvūs pavyzdžiai. Bason'as (2018) teigia, kad vartotojų bendrakūra gali sukurti didesnę paslaugų vertę, nes paslaugos tampa labiau personalizuotos, inovatyvios ir socialiai teisingos. Tokie pavyzdžiai, kaip Nyderlandų *Buurtzorg* modelis, rodo, kad realus paslaugų gavėjų dalyvavimas ne tik keičia paslaugų kokybę, bet ir stiprina bendruomeniškumą bei tarpusavio pasitikėjimą.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų gavėjų įtraukimo iššūkiai susiję tiek su institucijų kultūra, tiek su metodiniais gebėjimais. Įtraukimas iš formalios procedūros turi virsti realia bendrakūra, kai paslaugų gavėjai tampa partneriais, dalyvaujančiais visame inovacijų procese – nuo idėjų generavimo iki sprendimų įgyvendinimo. Tik taip galima užtikrinti, kad inovacijos atlieptų tikruosius poreikius, stiprintų įtrauktį ir kurtų ilgalaikę socialinę vertę.

6 lentelė. Socialinių paslaugų inovacijų palyginimas: Lietuva ir užsienio šalys (sudaryta autorės)

Aspektas	Tyrimų įžvalgos Lietuvoje	Tyrimų įžvalgos užsienyje
Inovacijų diegimo valdymas	Dažnai vyrauja hierarchinis valdymas, stokojama strateginio inovacijų planavimo (Navickienė, 2021)	Akcentuojama adaptacija ir eksperimentinė vadyba (Mulgan, 2007); bendruomeninis valdymas skatinamas Skandinavijoje
Darbuotojų kompetencijos	Trūksta kvalifikacijos kėlimo galimybių inovacijų srityje, ypač regionuose (Petrauskienė & Jurkuvienė, 2020)	Didelis dėmesys nuolatiniam mokymuisi, tarpdisciplininėms kompetencijoms (Healy, 2014; Brandsen, 2016)
Vartotojo vaidmuo	Vartotojai retai įtraukiami į sprendimų priėmimą; bendrakūra dar nėra įsitvirtinusi (Guogis, 2019)	Plačiai taikoma bendrakūra – paslaugų naudotojai įtraukiami į visą paslaugų kūrimo ciklą (Needham ir Carr, 2009)

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Bendradarbiavimas tarp sektorių fragmentuotas, dažnai epizodinis (Klimavičius, 2022)	Skandinavijos šalyse ir Nyderlanduose veikia nuolatinės tarpsektorinės platformos (Brandsen, 2016)
Inovacijų poveikio vertinimas	Inovacijų poveikis dažniausiai vertinamas formaliai, stinga kokybinių rodiklių	Naudojami kompleksiniai kokybiniai metodai, vertinant socialinę vertę ir poveikį ilgalaikėje perspektyvoje (Murray, 2010)

6 lentelė „Socialinių paslaugų inovacijų palyginimas: Lietuva ir užsienio šalys“ pateikia sistemingą penkių svarbiausių inovacijų aspektų analizę, remiantis tiek Lietuvos, tiek tarptautiniais tyrimais. Šis palyginimas leidžia aiškiai suprasti, kokie yra pagrindiniai skirtumai tarp nacionalinės ir tarptautinės praktikos bei išryškina potencialias kryptis tolesnei plėtrai.

Pirmiausia, inovacijų valdymas Lietuvoje dažnai tebėra grindžiamas hierarchiniu ir centralizuotu požiūriu, kuris riboja kūrybiškumą ir iniciatyvą. Pasak Navickienės (2021), institucijoms vis dar trūksta strateginio planavimo ir lankstumo. Tuo tarpu užsienio šalyse, ypač Skandinavijoje, taikomas eksperimentinis valdymas ir bendruomenės įtraukimo modeliai, kurie skatina inovatyvių sprendimų gimimą (Mulgan, 2007).

Darbuotojų kompetencijų srityje Lietuvoje, ypač regionuose, išryškėja kvalifikacijos stokos problema. Trūksta inovacinių mokymų, o darbuotojai neretai jaučiasi nepasiruošę dirbti taikant šiuolaikinius metodus (Petrauskienė ir Jurkuvienė, 2020). Užsienio praktika rodo, kad nuolatinis tarpdisciplininis mokymasis ir profesinis tobulėjimas yra inovacijų diegimo pagrindas (Healy, 2014; Brandsen, 2016).

Kalbėdami apie vartotojo vaidmenį, turėtume pažymėti, kad Lietuvoje socialinių paslaugų gavėjai dar dažnai lieka pasyvūs stebėtojai. Bendrakūra – procesas, kai paslaugų vartotojai aktyviai įsitraukia į paslaugų planavimą ir teikimą – tik pradeda plėtotis (Guogis, 2019). Užsienyje, priešingai, bendrakūros praktikos jau plačiai taikomos ir laikomos inovatyvios paslaugų sistemos branduoliu (Needham ir Carr, 2009).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas Lietuvoje dažnai fragmentuotas – trūksta nuoseklaus dialogo tarp savivaldybių, nevyriausybinių organizacijų ir privataus sektoriaus (Klimavičius, 2022). Tuo tarpu užsienyje, ypač Nyderlanduose ar Skandinavijos šalyse, veikia stabilios tarpsektorinės platformos, kurios palaiko inovatyvios socialinės politikos įgyvendinimą (Brandsen et al., 2016).

Inovacijų poveikio vertinimas Lietuvoje dažnai apsiriboja formalizuotais, kiekybiniais rodikliais. Socialinės vertės, pasitikėjimo, įgalinimo ar bendruomeninio ryšio pokyčių stebėseną taikoma retai. Tuo tarpu tarptautinėje praktikoje taikomi įvairūs kokybiniai metodai, leidžiantys įvertinti ilgalaikį ir sisteminių inovacijų poveikį (Murray, 2010).

Analizuojant socialinių paslaugų inovacijų iššūkius, akivaizdu, kad institucijos susiduria su kompleksinėmis kliūtimis, apimančiomis organizacinį inertiškumą, finansinius ribotumus, žmogiškųjų išteklių trūkumą ir paslaugų gavėjų įtraukimo problemas. Šios kliūtys nėra izoliuotos – jos tarpusavyje susijusios ir sustiprina viena kitą. Pavyzdžiui, riboti finansai lemia darbuotojų stygiaus problemas, kurios savo ruožtu mažina organizacijų gebėjimą įtraukti vartotojus į sprendimų priėmimą.

Kritiškai vertinant, galima teigti, kad didžiausias iššūkis slypi ne vien trūkstam ištekliams, bet institucijų kultūroje – dėl hierarchinio mąstymo, biurokratinio valdymo ir riboto lankstumo. Jei šie

veiksniai nėra keičiamai, net papildomi resursai neduoda laukiamo poveikio inovacijų plėtrai. Todėl jų sėkmei būtina platesnė organizacinės transformacijos vizija, kurioje svarbiausia tampa įgalinimas, bendrakūra ir ilgalaikės vertės kūrimas.

Šio skyriaus analizė leidžia padaryti išvadą, kad inovacijų diegimo kliūtys nėra vien techninės ar vadybinės – jos atspindi gilesnes visuomenės ir institucijų santykių problemas. Būtent dėl to inovacijos socialinių paslaugų srityje reikalauja ne tik naujų metodų, bet ir paradigmos pokyčio: pereiti nuo hierarchinio prie partnerystės modelio, nuo fragmentiško projektinio prie ilgalaikio sisteminio mąstymo. Tik taip socialinių paslaugų institucijos gali tapti realiais socialinės pažangos varikliais.

4. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos, iššūkių ir plėtros perspektyvų Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimas

4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo metodika. Darbo projektinėje dalyje taikomas kombinuotas tyrimas, apimantis kokybinį ir kiekybinį tyrimus, siekiant kompleksiskai atskleisti socialinių paslaugų inovacijų raišką institucijose, jų diegimo ypatumus, iššūkius ir plėtros perspektyvas. Kombinuoto tyrimo pasirinkimas grindžiamas nuostata, kad socialinių paslaugų inovacijos yra daugiatis reiškinys, kurio analizė reikalauja tiek gilesnio reiškiniu supratimo, tiek empirinio paplitimo įvertinimo skirtinguose organizacijų lygmenyse.

Tyrimė taikytas kombinuotas tyrimas, kuriame pirmiausia atliktas kokybinis tyrimas, o vėliau – kiekybinis tyrimas. Tokia tyrimo eiga pasirinkta siekiant, kad kokybinio tyrimo metu gautos įžvalgos apie socialinių paslaugų inovacijų sampratą, taikymo praktiką ir institucinį kontekstą sudarytų pagrindą kiekybiniam tyrimui ir leistų empiriškai įvertinti identifikuotų reiškiniu paplitimą socialines paslaugas teikiančiose institucijose.

Mišriųjų metodų tyrimų literatūra pabrėžia, kad nuoseklus dizainas, kai kokybinis etapas padeda konceptualizuoti reiškinį ir suformuoti kiekybinio instrumento logiką, leidžia kompleksiskiau atskleisti tiriamą problemą ir sustiprina rezultatų interpretacijos pagrįstumą (Creswell & Plano Clark, 2018).

Kokybinis tyrimas atliko aiškinamąją funkciją – jis leido atskleisti socialinių paslaugų organizacijų vadovų požiūrį į inovacijas, jų reikšmę paslaugų kokybei, paslaugų gavėjų įgalinimui ir organizacijų veiklos efektyvumui, taip pat identifikuoti pagrindinius inovacijų diegimo iššūkius ir skatinančius veiksnius. Šis tyrimo etapas sudarė galimybę giliau suprasti inovacijų raiškos kontekstą ir institucinius procesus, kurių neįmanoma išsamiai atskleisti vien kiekybiniais metodais.

Kiekybinis tyrimas atliko apibendrinamąją funkciją – juo siekta įvertinti, kaip socialinių paslaugų inovacijos yra suvokiamos ir taikomos darbuotojų lygmeniu, nustatyti inovacijų paplitimo mastą, darbuotojų nuostatas bei organizacijų pasirengimą inovaciniam pokyčiams. Kiekybinis tyrimas leido patikrinti, ar kokybinio tyrimo metu identifikuotos tendencijos atspindi platesnėje socialinių paslaugų darbuotojų imtyje.

Pasirinktas kombinuotas tyrimas sudarė prielaidas kompleksiskai įvertinti socialinių paslaugų inovacijų raišką institucijose, derinant gilią kokybinę analizę su kiekybiniu duomenų apibendrinimu. Toks metodologinis sprendimas leido ne tik atskleisti inovacijų diegimo ypatumus ir iššūkius, bet ir pagrįsti jų reikšmę socialinių paslaugų sistemos plėtrai bei tvarumui.

Kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas šiame darbe taikytas siekiant atskleisti socialinių paslaugų inovacijų raišką institucijose, identifikuoti inovacijų diegimo ypatumus, iššūkius ir plėtros prielaidas organizacijų lygmeniu. Kokybinis metodas pasirinktas todėl, kad socialinių paslaugų inovacijų procesai yra kontekstiniai ir daugiamačiai, todėl jų supratimui reikalingas išsamesnis organizacinių sprendimų ir patirčių atskleidimas.

Duomenims rinkti pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Interviu klausimai sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis socialinių paslaugų inovacijų dimensijomis: įgalintos organizacijos, socialinės sąveikos ir įtraukties, socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo bei

socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensijomis. Toks instrumentų sudarymo principas leido užtikrinti teorijos ir empirinio tyrimo nuoseklumą (žr. 3 priede).

Kokybinio tyrimo dalyviai – 10 socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai, turintys patirties organizuojant paslaugų teikimą ir priimant sprendimus, susijusius su inovacijų diegimu institucijose. Vadovų pasirinkimas grindžiamas tuo, kad jie gali atskleisti organizacinę inovacijų įgyvendinimo kontekstą, sprendimų priėmimo logiką ir institucinės aplinkos veiksnius.

Kokybinių duomenų analizei taikyta turinio (angl. *content*) analizė: interviu tekstai buvo koduojami, o kodai grupuojami į temas, kategorijas ir subkategorijas, vadovaujantis teorijoje išskirtomis dimensijomis, kriterijais ir indikatoriais. Tokia analizės logika leido sistemingai atskleisti socialinių paslaugų inovacijų raiškos ypatumus, išryškinti inovacijų diegimo iššūkius ir identifikuoti plėtros perspektyvas socialinių paslaugų institucijose.

Kiekybinis tyrimas. Mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad šiuolaikinėje socialinių paslaugų sistemoje inovacijos tampa esmine prielaida paslaugų kokybei, prieinamumui ir socialinei įtraukčiai užtikrinti. Tyrėjai pabrėžia, jog tradiciniai socialinių paslaugų teikimo modeliai vis dažniau nebeatliepia augančių visuomenės poreikių, todėl juos keičia inovatyvūs, į žmogų orientuoti sprendimai, grindžiami bendradarbiavimu, paslaugų personalizavimu, tarpsektoriniu bendradarbiavimu ir skaitmenizavimu (Murray, Caulier-Grice ir Mulgan, 2010; Needham, 2011; Duffy, 2010; Bason, 2018; OECD, 2025). Tokie sprendimai sudaro prielaidas ne tik efektyviau spręsti socialines problemas, bet ir stiprinti paslaugų gavėjų įgalinimą, savarankiškumą bei socialinį teisingumą.

Atsižvelgiant į teorines išvagas, šiame darbe taikytas kiekybinis tyrimo metodas, leidžiantis sistemškai įvertinti socialinių paslaugų inovacijų raišką institucijose darbuotojų požiūriu. Kiekybinis tyrimas pasirinktas siekiant nustatyti, kaip socialinių paslaugų darbuotojai vertina inovacijų diegimą, jų poveikį paslaugų gavėjams, organizacijų pasirengimą pokyčiams bei inovacijų tęstinumo prielaidas. Šis metodas sudarė galimybę apibendrinti didesnio respondentų skaičiaus nuomones ir identifikuoti vyraujančias tendencijas socialinių paslaugų sektoriuje.

Tyrimas atliktas naudojant anoniminę anketinę apklausą, kuri buvo skirta socialines paslaugas teikiančių institucijų darbuotojams Lietuvoje. Anketa sudaryta remiantis mokslinėje literatūroje išskirtomis socialinių paslaugų inovacijų dimensijomis bei autorės suformuotu teoriniu modeliu. Klausimyną sudarė keturi diagnostiniai blokai: įgalintos organizacijos dimensija, socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija, socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija bei socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija, taip pat sociodemografinių klausimų blokas (žr. 5 priedą).

Instrumento patikimumas (*Cronbacho alfa*). Kiekybinio tyrimo instrumento vidiniam nuoseklumui įvertinti apskaičiuotas Cronbacho alfa (α) koeficientas atskiroms klausimyno dimensijoms (diagnostiniams blokams): įgalintos organizacijos, socialinės sąveikos ir įtraukties, socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo bei socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo. Skaičiavimai atlikti IBM SPSS Statistics programa.

Teiginiai vertinti 3 balų Likerto skale („sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“), o atsakymai koduoti didėjančia tvarka (1 – „nesutinku“, 2 – „abejoju“, 3 – „sutinku“), kad didesnė reikšmė atspindėtų palankesnę inovacijų raiškos vertinimą.

Cronbacho alfa koeficientas interpretuotas kaip vidinio nuoseklumo rodiklis: didesnės α reikšmės rodo aukštesnį skalės patikimumą, o dimensių patikimumas vertintas atsižvelgiant į tai, kad instrumentą sudaro keli skirtingus inovacijų raiškos aspektus apimantys teiginiai.

Gauti rezultatai parodė aukštą dimensių vidinį nuoseklumą: įgalintos organizacijos dimensijos $\alpha = 0,938$ ($k = 25$; $N = 107$), socialinės sąveikos ir įtraukties dimensijos $\alpha = 0,902$ ($k = 15$; $N = 115$), paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensijos $\alpha = 0,880$ ($k = 10$; $N = 116$), o prioritetų ir tęstinumo dimensijos $\alpha = 0,908$ ($k = 11$; $N = 114$). Tai leidžia teiginių blokus traktuoti kaip patikimas skales ir pagrįstai analizuoti rezultatus pagal keturias socialinių paslaugų inovacijų dimensijas.

Kiekybinio tyrimo imtį sudarė socialinių paslaugų darbuotojai, dirbantys skirtingo tipo organizacijose: savivaldybių socialinių paslaugų centruose, viešosiose įstaigose, nevyriausybiniuose bei privačiose organizacijose. Dauguma respondentų dirbo savivaldybių socialinių paslaugų centruose ir veikė miesto teritorijose, tačiau apklausoje dalyvavo ir kaimo vietovėse dirbantys specialistai, kas leido atsižvelgti į teritorinius paslaugų teikimo skirtumus.

Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę, pasirinkus socialiniuose moksluose priimtina 10 proc. paklaidą. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, Lietuvoje socialinių paslaugų srityje dirba apie 17 000 darbuotojų (socialiniai darbuotojai, individualios priežiūros ir kiti socialinių paslaugų srities specialistai).

Imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę su 10 proc. paklaida:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia:

- n – imties dydis;
- Δ – leistina imties paklaida;
- N – generalinės visumos dydis (socialinių paslaugų srities darbuotojų skaičius Lietuvoje).

Pasirinkus $\Delta = 0,1$ (10 proc. imties paklaidą) ir $N = 17\,000$, gaunama:

$$n = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{17000}} \approx \frac{1}{0,01 + 0,0000588} \approx 99,4$$

Taigi, apskaičiuotas minimalus imties dydis – 100 respondentų (n suapvalintas iki artimiausio sveikąjo skaičiaus).

Remiantis šiais skaičiavimais, nustatyta, kad tyrimui pakanka ne mažiau kaip 100 respondentų.

Duomenų analizės metodai. Kiekybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant IBM SPSS *Statistics* statistinės analizės programą. Analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai, apskaičiuojant procentines išraiškas. Gauti rezultatai pateikiami lentelėse ir analizuojami pagal teorinėje darbo dalyje išskirtas socialinių paslaugų inovacijų dimensijas.

Tiriamieji. Klausimynui pildyti buvo skirtos 2 savaitės, naudojant elektroninę platformą *apklausa.lt*. Baigus klausimyno pildymą gautos 120 pilnai užpildytos anketos.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimus, bus vadovaujamasi pagrindiniais socialinių mokslų tyrimų etikos principais: informuoto sutikimo, savanoriškumo, konfidencialumo ir anonimiškumo užtikrinimu. Tyrimo dalyvių teisės ir orumas bus gerbiami viso tyrimo proceso metu.

Informuotas sutikimas: prieš pradedant tyrimą, kiekvienam respondentui buvo pateikta tyrimo informacija – tyrimo tikslas, eiga, duomenų naudojimo paskirtis ir dalyvavimo sąlygos. Tik gavus sutikimą, dalyvis buvo įtrauktas į tyrimą.

Savanoriškumas: dalyvavimas tyrimuose bus visiškai savanoriškas. Dalyviai galėjo bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo, nepatirdami jokių neigiamų pasekmių.

Konfidencialumas ir anonimiškumas: surinkti duomenys saugomi laikantis galiojančių asmens duomenų apsaugos reikalavimų. Tyrimų rezultatai apibendrinami taip, kad neleistų identifikuoti atskirų asmenų ar institucijų. Interviu medžiaga buvo transkribuojama, o gauti tekstai paruošiami analizei.

Duomenų naudojimas: surinkti duomenys naudojami tik akademiniams tikslais – šio magistro darbo rengimui. Jie nebus perduodami trečiosioms šalims ar naudojami komerciniais tikslais.

Tyrimo ribotumai ir galimos rizikos. Nepaisant pasirinkto kombinuoto tyrimo ir siekio surinkti patikimus bei įvairiapusius duomenis, šis tyrimas turi keletą ribotumų ir galimų rizikų:

1. geografinė aprėptis – tyrimai atliekami tik tam tikrose Lietuvos savivaldybėse, todėl rezultatai gali būti riboti teritoriniu požiūriu ir neatspindėti visos šalies socialinių paslaugų institucijų inovatyvumo lygio;
2. imties dydis – kokybinėje tyrimo dalyje planuojamas mažas interviu dalyvių skaičius, todėl gautos išvalgos bus gilios, bet neapibendrinamos visai socialinių paslaugų sistemai;
3. subjektyvumas – kokybinio tyrimo rezultatai priklausys nuo tiriamųjų asmeninių patirčių, požiūrių ir interpretacijų, o tyrėjo vaidmuo duomenų analizėje gali turėti įtakos rezultatų interpretacijai;
4. tyrėjo pozicija – tyrėjas gali turėti išankstinių lūkesčių ar požiūrių, kurie gali netiesiogiai daryti įtaką klausimų formulavimui ar duomenų analizei (tyrėjo šališkumo rizika);
5. tyrimo laikas – tyrimas atliekamas konkrečiu laiko momentu, todėl gali neatspindėti ilgalaikių tendencijų ar pasikeitimų, vykstančių dėl išorinių veiksnių (pvz., politinių ar ekonominių pokyčių, teisės aktų reformų);
6. respondentų atvirumas – yra rizika, kad kai kurie respondentai gali vengti kritiškai vertinti institucijų veiklą arba stengtis pateikti socialiai pageidautiną atsakymą, ypač jei dirba viešajame sektoriuje;
7. instituciniai apribojimai – ne visos institucijos gali sutikti bendradarbiauti ar suteikti prieigą prie informacijos, ypač jei tyrimo tema gali atskleisti jų vidinius trūkumus ar iššūkius.

4.2. Lietuvos socialinių paslaugų centrų vadovų patirčių vertinant socialinių paslaugų inovacijų raišką, iššūkius ir plėtros prielaidas organizacijose tyrimo rezultatų analizė

Vadovų interviu duomenys, analizuoti pagal kategoriją *Igalinta organizacija*, leido išskirti kelis pagrindinius aspektus: *požiūrį į inovacijas, organizacijos atvirumą ir lankstumą pokyčiams, bendradarbiavimą tarp sektorių, darbuotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą bei kompetencijų plėtojimą ir mokymąsi organizacijoje*. Atlikus turinio (angl. *content*) analizę, suformuotos subkategorijos ir joms priskirti tipiniai empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai.

Kokybinės turinio analizės pagrindu išskirta kokybinė kategorija – *igalinta organizacija* – detalizuojama šiomis subkategorijomis: *inovacijos kaip būtina pažangos sąlyga, inovacijos kaip deklaratyvos ir sunkiai įgyvendinamos, inovacijos svarbios, bet ribojamos resursų ir konteksto* (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Požiūrio į inovacijas turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Inovacijos kaip būtina pažangos sąlyga	„Manau, kad inovacijos šiandien užima vis svarbesnę vietą“ [KO1]; „Inovacijos leidžia pagerinti procesus, sumažinti klaidų riziką, pagerinti koordinaciją tarp specialistų.“ [KO1]; „<...> inovacijos mūsų sektoriuje iš tiesų tampa kertiniu elementu“, [KO2]; „<...> inovacijos tampa vis labiau neišvengiamu elementu.“, [KO3]; „Jos nėra vien madingas žodis – jos leidžia paslaugas padaryti jautresnes žmogui, labiau prieinamas.“ [KO3]; „Inovacijos, mano akimis, šiandien yra ne papildomas elementas, o būtinybė.“, [KO5]; „Galiu drąsiai sakyti, kad inovacijos socialiniame sektoriuje nėra tik technologija — tai ir naujas mąstymo būdas, kuris keičia institucijos kultūrą.“ [KO5]; „<...> inovacijos socialinių paslaugų sektoriuje užima vis svarbesnę vietą, nors kaimiškose teritorijose tai vyksta lėčiau.“, [KO8]; „<...> nėra „madų vaikymasis“, bet būtinybė.“ [KO8]; „<...> inovacijos šiandien užima labai svarbią vietą.“, [KO9]; „Inovacijos leidžia mums prisitaikyti prie naujų situacijų, pagerinti kokybę ir pritraukti žmones.“ [KO9]; „Inovacijos socialinių paslaugų sektoriuje užima vis svarbesnę vietą.“, [KO10] „<...> inovacijas kaip įrankius, kurie leidžia paslaugas padaryti veiksmingesnes ir labiau orientuotas į žmogų.“ [KO10].	14
Inovacijos kaip deklaratyvos ir sunkiai įgyvendinamos	„Šnekama daug, daroma mažiau. Inovacijos tikrai galėtų užimti svarbų vaidmenį, bet realybė ta, kad mažo miesto kontekste jos dažniausiai lieka tik popieriuje. Resursai minimalūs, žmonių trūksta, o ir pati sistema nelabai lanksti.“ [KO4]; „Dauguma darbuotojų į naujoves žiūri su įtarumu. „Ar čia vėl kažkas iš viršaus?“ [KO4]; „Inovacijos socialinių paslaugų sektoriuje dažnai pristatomos kaip stebuklingas sprendimas, tačiau realybė, ypač mažesniuose miestuose, yra gerokai žemiškesnė.“ [KO6].	4
Inovacijos svarbios, bet ribojamos resursų ir konteksto	„<...> požiūris pereinamojo laikotarpio. Darbuotojai dar mokosi nebijoti naujovių, nepervertinti rizikų.“ [KO3]; „<...> inovacijos — jos daugiau kaip tikslas negu realybė. Bet iš principo inovacijos reikalingos, jos padėtų greičiau spręsti problemas, ypač ten, kur žmonės nutolę nuo miestų.“, [KO7]; „<...> inovacijos daugiau kaip tikslas negu realybė.“ [KO7]; „Naujovės nėra pirmoje vietoje, bet mes jų nevengiame.“ [KO10].	5

Kaip matyti 7 lentelėje, daugiausia teiginių priskirta subkategorijai *inovacijos kaip būtina pažangos sąlyga* (n = 14), taip pat išryškėjo subkategorija *inovacijos svarbios, bet ribojamos resursų ir konteksto* (n = 5). Tai leidžia teigti, kad *igalintos organizacijos* kategorijos kontekste inovacijų tema informantams yra reikšminga – jie ją dažnai akcentuoja ir savo patirtis sieja su inovacijų poreikiu bei jų įgyvendinimo ribojimais.

Kokybinio tyrimo duomenys atskleidė, kad socialinių paslaugų organizacijose vyrauja pozityvus požiūris į inovacijas, jas suvokiant kaip būtinybę ir pažangos sąlygą. Dauguma vadovų inovacijas sieja su paslaugų kokybės gerinimu, procesų efektyvinimu ir didesniu orientavimusi į žmogų, pabrėždami, kad „*inovacijos jau nebėra „gražus priedas“ – jos tampa būtinybe*“ [KO2]. Kartu dalis vadovų įvardija ir kritišką požiūrį, kai inovacijos suvokiamos kaip deklaratyvios – „*daugiau popieriuose nei realiuose procesuose*“ [KO6], o jų įgyvendinimą riboja ištekliai („*nėra žmonių, nėra technikos, nėra pinigų*“ [KO7]). Tai leidžia teigti, kad inovacijų vertinimas svyruoja nuo strateginio prioritetizavimo iki „realistinio“ požiūrio, kuriame pripažįstama inovacijų svarba, tačiau akcentuojami kontekstiniai barjerai.

Siekiant detalizuoti kategoriją *įgalinta organizacija* – atlikta *organizacijos atvirumo ir lankstumo turinio kategorizacija*, išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 8 lentelėje).

8 lentelė. Organizacijos atvirumo ir lankstumo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Organizacinis atvirumas ir lankstumas inovacijoms	„Turime gana aiškų procesą: pirmiausia – idėja, kuri gali kilti darbuotojui, man ar klientui. Tada ją aptariame darbo grupėje, įvertiname resursus, rizikas, poveikį ir tik tada teikiame savivaldybei“ [KO5]; „Pokyčiams reaguojame tiek, kiek leidžia mūsų galimybės.“ [KO7]; „Sprendimus priimame kolegiskai, tačiau galutinį žodį sakau aš kaip vadovė.“ [KO7]; „<...> galime priimti sprendimus be ilgos hierarchijos [KO9]; „<...> man svarbu, kad darbuotojai jaustų, jog tai ir jų sprendimas“ [KO9].	6
Selektyvus organizacijos atvirumas ir dalinis lankstumas pokyčiams	„Dažniausiai sprendimus priima vadovybė, bet prieš tai konsultuojamės su darbuotojais.“ [KO1]; „<...> komunikacija labiau silpnė. Informacija ne visada pasiekia visus vienodai greitai, kartais tenka kartoti kelis kartus“ [KO1]; „Reaguojame tiek greitai, kiek leidžia darbo krūvis ir ištekliai. Kartais labai greitai, kartais truputį stringame“ [KO8]; „Informacija ne visada pasiekia visus, tenka taisyti nesusipratimus, ypač kai keičiasi tvarkos ar informacinės sistemos“ [KO8].	5
Ribotas atvirumas ir lankstumas pokyčiams: lėta reakcija, hierarchiškumas ir silpna komunikacija	„Dažniausiai pagal principą „kaip lieps savivaldybė“. Aš išklausu darbuotojus, bet sprendimai vis tiek priklauso nuo viršaus – finansavimo, prioritetų, leidimų“ [KO4]; „Informacija sklinda vėlai, dažnai netiksliai, žmonės pasijunta nesupratę esmės, tada kyla baimės ir pasipriešinimo“ [KO5]; „Lėtai. Kai kuriuos dalykus reikia derinti su savivaldybe, kai kuriuos – su teisės aktų reikalavimais. Net paprastesni pokyčiai užstringa dėl žmogiškųjų išteklių stokos – darbuotojai perdegę, pavargę“ [KO6]; „Dažniausiai sprendimai priimami vadovybės lygiu“ [KO6]; „Darbuotojai sako, kad apie naujoves sužino „paskutinę minutę“, informacija kartais užstringa vadovybėje ar vidurinėje grandyje“ [KO6].	6

Kaip matyti 8 lentelėje, informantų pasisakymuose išryškėjo trys tarpusavyje susijusios subkategorijos: *organizacinis atvirumas ir lankstumas inovacijoms* (n = 6), *ribotas atvirumas ir lankstumas pokyčiams: lėta reakcija, hierarchiškumas ir silpna komunikacija* (n = 6) bei *selektyvus organizacijos atvirumas ir dalinis lankstumas pokyčiams* (n = 5). Šie duomenys leidžia teigti, kad *įgalintos organizacijos* kategorijos kontekste organizacijos atvirumo ir lankstumo pokyčiams tema informantams yra reikšminga – ji jų pasisakymuose nuosekliai atsikartoja tiek teigiamų patirčių, tiek ribojimų ir selektyvaus atvirumo aspektais.

Analizuojant organizacijų atvirumą ir lankstumą inovacijoms, išskirtos trys pagrindinės raiškos formos: didelis atvirumas ir lankstumas, selektyvus (mišrus) lankstumas ir ribotas atvirumas. Dalies organizacijų patirtys rodo gana greitą reagavimą į pokyčius – pavyzdžiui, akcentuojama, kad „*pandemijos metu vos per kelias savaites perorganizavome darbą į nuotolį <...> galime prisitaikyti*“

[KO5]. Kitose organizacijose lankstumas priklauso nuo krūvio ir išteklių („*Reaguojame tiek greitai, kiek leidžia darbo krūvis ir ištekliai. Kartais labai greitai, kartais... truputį stringame.*“ [KO1]), o riboto atvirumo atvejais pokyčiai įgyvendinami lėtai – „*pokyčiai įvyksta tik tada, kai jau nebėra kitos išeities*“ [KO4]. Šie duomenys rodo nevienodą įgalinimo lygį, ypač sprendimų decentralizacijos ir vidinės komunikacijos kokybės požiūriu.

Siekiant detalizuoti kategoriją *įgalinta organizacija* atlikta – *bendradarbiavimo tarp sektorių turinio kategorizacija*, išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 9 lentelėje).

9 lentelė. Bendradarbiavimo tarp sektorių turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Konstruktivus tarpsektorinis bendradarbiavimas	„ <i>Labai vertinu. Mažame mieste tai – gyvybiškai svarbu.</i> “ [KO3]; „ <i>Labai teigiamai. Didžiausi plusai: neatsilieiname nuo gerųjų praktikų, gauname naujų idėjų, kartais net „pasiskoliname“ sprendimų, kurie veikia kitur.</i> “ [KO5]; „ <i>Bendradarbiavimą vertinu labai teigiamai.</i> “ [KO9].	4
Selektyvus bendradarbiavimas, ribojamas išteklių	„ <i>Bendradarbiavimą vertinu gerai. Savivaldybė yra pagrindinis partneris. Su NVO irgi turime sėkmingų patirčių – pavyzdžiui, viena NVO padeda su vaikų dienos užimtumu, ko patys visiškai neapimtume. Ši sąveika leidžia mums plėsti paslaugų spektrą be papildomų etatų.</i> “ [KO1]; „ <i>Mes bendradarbiaujam, kiek tik turim su kuo bendradarbiauti.</i> “ [KO8].	2
Problematiskas bendradarbiavimas: formalus, stokojantis vizijos	„ <i>Galėčiau sakyti, kad tai – vienas didžiausių iššūkių</i> “ [KO6].	2
Ribotas partnerių tinklas inovacijoms	„ <i>Trūksta technologinių partnerių, kurie suprastų socialinį sektorių. Taip pat psichologinės pagalbos organizacijų – ypač dirbant su priklausomybių turinčiais žmonėmis.</i> “ [KO2]; „ <i>Labiausiai trūksta technologinių partnerių... nors gal tiksliau – lengvai pasiekiamų technologinių sprendimų tiekėjų.</i> “ [KO3]; „ <i>IT specialistų trūksta, sveikatos priežiūros partnerystės per silpnos.</i> “ [KO8]; „ <i>Labiausiai trūksta psichologų ir psichoterapeutų, IT specialistų ir sveikatos sektoriaus atstovų bendradarbiavimo. Kartais atrodo, kad socialiniai darbuotojai „palikti vieni“ spręsti kompleksines problemas.</i> “ [KO9].	5

Kaip matyti 9 lentelėje, išskirtos dvi subkategorijos, apibūdinančios partnerystės ir bendradarbiavimo aspektą inovacijų kontekste: *ribotas partnerių tinklas inovacijoms* (n = 5) ir *konstruktivus tarpsektorinis bendradarbiavimas* (n = 4). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad nagrinėjamos kategorijos *įgalinta organizacija* kontekste partnerystės informantų patirtyse atsiskleidžia dvejopai: viena vertus, ribotas partnerių ratas įvardijamas kaip inovacijų plėtrą apsunkinantis veiksnys, kita vertus, tarpsektorinis bendradarbiavimas įvardijamas kaip inovacijas palaikantis ir organizacijos inovacinį potencialą stiprinantis resursas.

Svarbi *įgalintos organizacijos* dimensija yra tarpsektorinis bendradarbiavimas. Dalis vadovų jį vertina itin pozityviai, akcentuodami partnerystę su NVO, savivaldybėmis ir privačiais partneriais („*Tikrai teigiamai. Ypač su nevyriausybinėmis organizacijomis – jos labai lanksčios. Su savivaldybe – sudėtingiau, daugiau biurokratijos, bet vis tiek tai svarbus partneris. Privatūs partneriai padeda technologijų srityje, ir šis bendradarbiavimas tikrai gerina paslaugų kokybę.*“ [KO2]). Kitur bendradarbiavimas įvardijamas kaip problemiškas ir fragmentiškas – „*kiekviena įstaiga tempia į savo pusę*“ [KO4], trūksta aiškiai apibrėžtos krypties („*pasigendame aiškos vizijos – kas su kuo ir dėl ko turi bendradarbiauti*“ [KO6]). Be to, organizacijos nurodo partnerių trūkumą inovacijoms, ypač

informacinių technologijų ir sveikatos sektoriuose („Didžiausias trūkumas yra psichologinės pagalbos specialistai ir IT profesionalai. Dar trūksta sveikatos priežiūros partnerystės – slaugytojų vizitai būtų didžiulis palengvinimas senjorams.“ [KO7]).

Siekiant detalizuoti kriterijų įgalinta organizacija atlikta – darbuotojų įtraukimo ir inovacijų kūrimo turinio kategorizacija, išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr.10 lentelėje).

10 lentelė. Darbuotojų įtraukimo ir inovacijų kūrimo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Nuoseklus darbuotojų įtraukimas į inovacijas	„Turime vidinių dirbtuvių modelį. Kartą per mėnesį renkame jų idėjas. Taip pat prašome jų teikti pasiūlymus raštu. Nors, tiesą sakant, darbuotojai dar nėra labai aktyvūs. Reikia drąsos.“ [KO1]; „Turime vidines idėjų dirbtuves, anoniminę idėjų dėžutę, „atvirą penktadienį“, kai bet kuris darbuotojas gali ateiti pasikalbėti. Kai kurios idėjos gimė tiesiog virtuvėlėje prie kavos aparato.“ [KO2]; „Pirmiausia – per pokalbius. Turime „idėjų pusdienius“, kai visi gali pateikti pasiūlymų, o tada balsuojame, kuriuos bandysime įgyvendinti.“ [KO9].	5
Darbuotojų įsitraukimą į inovacijas skatinantys veiksniai	„Štai čia matau kelis veiksnius: aiškus tikslas, palaikymas ir tai, kad inovacija neapsunkina darbo, o jį supaprastina. Jeigu naujovė sukuria daugiau „popierizmo“, motyvacija krenta. Jeigu sutaupo laiką ir energiją – žmonės patys ateina su idėjomis.“ [KO2]; „Matomas rezultatas. Jei darbuotojas pamato, kad klientui pagerėjo – jo motyvacija pakyla dvigubai. Taip pat padeda saugumo jausmas, kad inovacija nėra „grėsmė“, o galimybė. Ir pagyros – žmogiškas pripažinimas labai veikia.“ [KO3]; „Didžiausia motyvacija – kai jie mato realų rezultatą. Taip pat veikia pripažinimas – darbuotojai nori, kad jų idėjos būtų vertinamos.“ [KO5]; „Kai pokytis palengvina jų darbą.“ [KO7]; „Darbuotojus motyvuoja matomi rezultatai. Motyvuoja ir galimybė jaustis vertinamam – pagyrimai, grįžtamasis ryšys.“ [KO8]; „Matomas rezultatas, palaikymas, aiškus planas, galimybė prisidėti nuo pradžios iki pabaigos.“ [KO9]; „Svarbiausia – aiškumas ir rezultato matymas. Taip pat padeda ir pagyrimas, pripažinimas.“ [KO10]. „Darbuotojų vaidmuo – daugiau konsultacinis, mažiau administracinis.“ [KO2]; „Darbuotojų vaidmuo keisis – bus mažiau kontrolės, daugiau konsultavimo.“ [KO3]; „Manau, kad darbuotojų vaidmuo keisis į labiau koordinuojantį, o klientai bus labiau aktyvūs dalyviai.“ [KO4]; „Manau, paslaugos taps labiau individualios, darbuotojų vaidmuo bus labiau koordinuojantis, o klientai – aktyvesni.“ [KO9]; „Manau, kad darbuotojų vaidmuo taps labiau koordinacinis, o klientų poreikiai bus daug įvairesni.“ [KO10].	14
Fragmentiškas darbuotojų įtraukimas: reguliarios, bet neformalios veiklos	„Mes turime komandinius rytinius pasitarimus, tada darbuotojai gali siūlyti idėjas.“ [KO7]; „Darbuotojus įtraukiame per komandinius susitikimus. Kartą per savaitę aptariame situacijas, kas pavyko, kas ne.“ [KO8]; „Darbuotojai įtraukiami per pasitarimus, aptarimus, individualius pokalbius.“ [KO10].	3
Ribotas darbuotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą	„Įtraukiami tiek, kiek jie patys nori. Bet dažniausiai nenori... Tie, kurie dirba seniai, sako: „Mes jau viską matėm, vis tiek niekas nepasikeis.“ [KO4].	2

Kaip matyti 10 lentelėje, išryškėja dvi subkategorijos, atskleidžiančios darbuotojų įsitraukimo į inovacijas aspektą: *darbuotojų įsitraukimą į inovacijas skatinantys veiksniai* (n = 14) ir *nuoseklus darbuotojų įtraukimas į inovacijas* (n = 5). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad įgalintos organizacijos kategorijos kontekste darbuotojų įsitraukimas yra reikšminga tema informantų patirtyse – jų pasisakymuose aptariamos tiek sąlygos, kurios skatina įsitraukimą, tiek praktikos, užtikrinančios nuoseklų darbuotojų įtraukimą į inovacijų procesus.

Darbuotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą atskleidžia skirtingus įgalinimo lygius. Vienose organizacijose veikia struktūruoti mechanizmai – idėjų dirbtuvės ir idėjų rinkimo priemonės („Mes

turime idėjų dėžutę — tiek fizinę, tiek elektroninę. Bet svarbiausia, manau, yra savaitiniai susitikimai, kuriuose aptariame, kas veikia, kas neveikia.“ [KO3]; „Per idėjų dirbtuves, komandos susirinkimus, anoniminius pasiūlyimų laukelius. Be to, kas ketvirtį rengiame „inovacijų rytmečius“, kur darbuotojai pristato savo idėjas.“ [KO5]). Kitose įstaigose įtraukimas labiau neformalus, o dalyje organizacijų jis ribotas – vadovai pripažįsta, kad „atvirai — ribotai. Turime siūlyimų dėžutę, kartais darome idėjų aptarimus susirinkimuose, bet darbuotojai dažniausiai nesiūlo. Jie sako: „Mes jau tiek čia matėme, kad naujos idėjos dažniausiai nepasiteisina.“ [KO6]. Motyvaciją darbuotojams didina praktinė nauda ir vadovo palaikymas („Praktinė nauda — kai darbuotojai mato, kad jų darbui tampa lengviau. Taip pat — vadovo pritarimas. Jei aš parodau, kad idėja svarbi, jie labiau įsitraukia.“ [KO1]), o ją mažina didelis krūvis ir inovacijų suvokimas kaip papildomo darbo („Motyvacija krenta, kai atlyginimai maži, krūvis didelis, o inovacijos dažnai atrodo kaip papildomi darbai, už kuriuos niekas neatsilygina.“ [KO6]).

Siekiant detalizuoti kategoriją *įgalinta organizacija* atlikta– kompetencijų plėtojimo ir mokymosi organizacijoje turinio kategorizacija, išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 11 lentelėje).

11 lentelė. Kompetencijų plėtojimo ir mokymosi organizacijoje turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Ribotos darbuotojų inovacinės kompetencijos	„Žemai. Ir ne todėl, kad jie nenorėtų, o todėl, kad švietimo sistema socialiniam darbui nesuteikia praktinių inovacijų įgūdžių. Taip pat per mažai investuojama į jų kvalifikacijos kėlimą.“ [KO8].	2
Aukštos darbuotojų inovacinės kompetencijos	„Gana aukštai. Jie tikrai nebijo eksperimentuoti – tai jau pasikeitusi karta, kuri supranta skaitmenizavimą, dirba su naujomis priemonėmis, aktyviai dalyvauja mokymuose.“ [KO10].	1
Praktinis ir patyriminis mokymasis: mokymai, supervizijos ir mainai	„Inovacijų mentorstė ir mainai su kitomis įstaigomis. Geriausiai mokomasi per praktinį veikimą.“ [KO1]; „Aktyviausiai pasiteisino: supervizijos, patirties mainai su kitais centrais, praktiniai mokymai, apsilankymai pas kitus paslaugų teikėjus.“ [KO5]; „Tos, kurios trumpos ir aiškos. Supervizijos – naudingos emocijoms, bet inovacijoms daug neduoda.“ [KO6].	5

Kaip matyti 11 lentelėje, išryškėja dvi subkategorijos, atskleidžiančios darbuotojų kompetencijų ugdymo ir inovatyvumo aspektą: *praktinis ir patyriminis mokymasis: mokymai, supervizijos ir mainai* (n = 5) bei *ribotos darbuotojų inovacinės kompetencijos* (n = 2). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad *įgalintos organizacijos* kategorijos kontekste informantai kompetencijų stiprinimą sieja su praktinio mokymosi formomis, tačiau kartu įvardija ir kompetencijų trūkumus, kurie gali riboti inovacijų inicijavimą ir įgyvendinimą organizacijoje.

Analizuojant kompetencijų plėtojimo ir mokymosi organizacijoje aspektą, matyti, kad didžiausią pridėtinę vertę inovacijoms suteikia praktiniai, patyriminiai mokymai, supervizijos ir patirties mainai su kitomis įstaigomis („Praktiniai mokymai. Kuo daugiau pavyzdžių, gyvų situacijų, tuo geriau.“ [KO7]). Vadovai akcentuoja trumpų, aiškių ir praktiškai pritaikomų formų pranašumą ilgiems teorijos mokymams – pastarieji darbuotojų yra vis dažniau atmetami („Tos, kurios praktiškos. Teorinių mokymų darbuotojai nebemėgsta.“ [KO8]). Dalis organizacijų įvardija žemas ar vidutines inovacines kompetencijas ypač informacinių technologijų srityje, kas mažina pasitikėjimą naujomis technologijomis ir lėtina inovacijų diegimą („Silpnokos. Ypač IT srityje. Daugelis bijo technologijų, bijo suklysti, bijo rizikuoti. Tai atsiliepia ir inovacijų tempui.“ [KO6]). Kitur, ypač tarp jaunesnės

kartos darbuotojų, kurie natūraliai jaučiasi komfortiškiau dirbdami su skaitmeninėmis ir naujomis priemonėmis, pastebimas aukštas atvirumas mokymuisi ir eksperimentavimui.

Apibendrinant galima teigti, kad kategorija *igalinta organizacija* kokybinių duomenų pagrindu atskleidžia nevienodą organizacijų brandą ir pasirengimą inovacijoms: nuo aukšto atvirumo ir nuoseklaus darbuotojų įtraukimo (pvz., „*inovacijų rytmečiai*“ [KO5]) iki labiau hierarchinių ir išteklių stokojančių organizacijų, kur pokyčiai įvyksta „*tik tada, kai jau nebėra kitos išeities*“ [KO4], o inovacijos dažniau išlieka siekiamybe nei kasdiene praktika.

Analizuojant vadovų interviu duomenis, kokybinės analizės metu išskirta kokybinė kategorija – *socialinė sąveika ir įtrauktis* – apima *paslaugų gavėjų įtraukimą į sprendimų priėmimą, socialinės sąveikos formas ir emocinės bei socialinės gerovės stiprinimą*. Kategorijos turinys detalizuojamas subkategorijomis, pateikiamomis 12–14 lentelėse.

12 lentelė. Paslaugų gavėjų įtraukties į sprendimus turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Paslaugų gavėjų įtrauktis į sprendimų priėmimą kaip būtinybė	„Manau – tai esminė būtinybė“ [KO3]; „Labai svarbu. Kartais jie tiksliau žino, ko reikia, nei mes.“ [KO4].	4
Svarbus, bet ribotas paslaugų gavėjų įtraukimas į sprendimų priėmimą	„Kai kurie klientai nori dalyvauti, kai kurie — ne. Bet jų nuomonė yra reikšminga, ypač kuriant naujas paslaugas.“ [KO5]; „Tik, žinoma, ne visada lengva juos įtraukti — ypač vyresnio amžiaus.“ [KO7].	3
Paslaugų gavėjų įtraukimas į sprendimų priėmimą pasitelkiant grįžtamąjį ryšį	„Grįžtamąjį ryšį renkam keliais būdais: tiesiogiai kalbėdami apsilankymų metu, telefonu, per socialinius darbuotojus, kurie dirba namuose, taip pat turime anoniminę dėžutę, bet ji naudojama retai.“ [KO8]; „Grįžtamąjį ryšį renkame per anoniminius lapelius, apklausas, pokalbius.“ [KO10].	3
Aktyvus paslaugų gavėjų įsitraukimas, lemiantis sprendimus ir pokyčius	„Šis grįžtamasis ryšys labai prisideda prie kokybės — pavyzdžiui, klientai pasakė, kad jiems sunku atvykti į centrą atokiais laikais, todėl pakeitėme transporto grafiką. Tai nedidelis sprendimas, bet jis labai pagerino žmonių kasdienybę.“ [KO1]; „Pavyzdžiui, mes planavome vieną elektroninę paslaugą, o klientai perspėjo, kad dauguma neturi išmaniųjų telefonų. Tai išgelbėjo nuo netinkamo projekto.“ [KO3]; „Matyčiau labiau mobilią, labiau skaitmeninę, labiau bendruomenišką. Inovacijos — tai mūsų kelias į tą ateitį.“ [KO4]; „Daugiau bendruomeniškumo, daugiau personalizavimo. Manau, inovacijos taps mūsų kasdienybė, o ne išimtimi.“ [KO6]; „Matau mūsų centrą kaip modernią, bet žmogišką organizaciją, kurioje technologijos padeda, o ne trukdo.“ [KO9]; „Po penkerių metų matau modernų, bendruomenišką ir lankstų centrą. <...> Matau mūsų centrą kaip vietą, kur žmonės noriai ateina pagalbos ir jaučiasi priimti.“ [KO10].	6

Kaip matyti 12 lentelėje, išryškėja dvi subkategorijos, atskleidžiančios paslaugų gavėjų įtraukties į sprendimų priėmimą aspektą: *aktyvus paslaugų gavėjų įsitraukimas, lemiantis sprendimus ir pokyčius* (n = 6) ir *paslaugų gavėjų įtrauktis į sprendimų priėmimą kaip būtinybė* (n = 4). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad *socialinės sąveikos ir įtraukties* kategorijos kontekste paslaugų gavėjų dalyvavimas yra reikšminga tema informantų patirtyse – jų pasisakymuose akcentuojama tiek reali, pokyčius generuojanti įtrauktis, tiek nuostata, jog paslaugų gavėjų įtraukimas į sprendimų priėmimą yra būtina paslaugų teikimo praktikos dalis.

Vadovų pasisakymuose paslaugų gavėjų įtrauktis į sprendimus beveik vienareikšmiškai pripažįstama kaip labai svarbi. Subkategorijoje *paslaugų gavėjų įtrauktis į sprendimų priėmimą kaip būtinybė* (n

= 4) pabrėžiama, kad „negali kurti sprendimų už žmogų <...> jis turi būti procese“ [KO2], o paslaugų gavėjų įžvalgos laikomos praktiškoms ir vertingoms („Paslaugų gavėjai dažnai pasako tai, ko mes net nepastebime. Jų įžvalgos realistiškos, praktiškos, kartais net labai kūrybiškos.“ [KO1]). Tai rodo, kad įtrauktis suvokiama ne kaip formalus reikalavimas, o kaip kokybiškų paslaugų prielaida.

Kartu išryškėja subkategorija *svarbus, bet ribotas paslaugų gavėjų įtraukimas į sprendimų priėmimą* (n = 3), kurioje akcentuojama, kad realiai įtraukti visus paslaugų gavėjus sudėtinga: dalis jų neturi motyvacijos ar gebėjimų įsitraukti („Svarbu, bet realybėje tai sudėtinga. Dalis klientų neturi motyvacijos, kita dalis — išsilavinimo ar gebėjimų įsitraukti.“ [KO6]), o kai kuriems dalyvavimas nėra priimtinas ar patogus („svarbu, bet ne visada įmanoma“ [KO5]).

Subkategorija *paslaugų gavėjų įtraukimas į sprendimų priėmimą pasitelkiant grįžtamąjį ryšį* (n = 3) atskleidžia, kad organizacijos naudoja įvairius kanalus: anketas, elektronines apklausas ir grupinius pokalbius („Naudojame popierines anketas, elektronines apklausas, grupinius pokalbius.“ [KO9]), taip pat anoniminius pasiūlymų būdus ir individualų įtraukimą pažeidžiamoms grupėms („pažeidžiamas grupes įtraukiame individualiai“ [KO10]).

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinė sąveika ir įtrauktis* atlikta – *socialinės sąveikos turinio kategorizacija*, išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 13 lentelėje).

13 lentelė. Socialinės sąveikos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Mobilios ir nuotolinės iniciatyvos socialinei atskirčiai mažinti	„Mūsų atveju – mobilios paslaugos.“ [KO5]; „Turime mobilios komandos elementų, bet jie veikia fragmentiškai. Bandėme organizuoti bendruomeninius renginius, bet dalyvavimas mažas.“ [KO6]; „Didžiausia inovacija – mobili komanda, kuri važiuoja į atokesnes vietas. Taip pat įdiegėme nuotolines konsultacijas, kurios padeda žmonėms, turintiems judėjimo problemų.“ [KO7].	3
Kūrybinės ir dalyvavimo veiklos kaip socialinių ryšių kūrimo priemonė	„Foto dirbtuvės, technologijų pamokėlės, kur jaunimas moko senjorus, labai padėjo sulaužyti barjerus tarp skirtingų grupių.“ [KO8]; „Bendruomeninės veiklos tinka motyvuotiems žmonėms, bet neveikia izoliuotoms grupėms. Emocinei gerovei vis tiek reikalingas žmogiškas ryšys.“ [KO9].	2
Bendruomeninės veiklos ir renginiai socialiniams ryšiams stiprinti	„Turime kelias iniciatyvas – kūrybines dirbtuves ir bendruomeninius renginius.“ [KO1]; „Bendruomeninės dirbtuvės, bendros veiklos su NVO. Bendruomenės kavos vakarai, atviri renginiai, mentorystės programa klientams – visa tai padeda jiems užmegzti ryšius.“ [KO4].	4
Socialinės sąveikos iššūkiai ir ribojantys veiksniai	„Žmonės neturi motyvacijos, kai kur vyrauja didelis nepasitikėjimas institucijomis.“ [KO6].	2

Kaip matyti 13 lentelėje, išryškėja dvi subkategorijos, apibūdinančios socialinių ryšių stiprinimo ir įtraukties skatinimo praktikas: *bendruomeninės veiklos ir renginiai socialiniams ryšiams stiprinti* (n = 4) bei *mobilių ir nuotolinių iniciatyvų socialinei atskirčiai mažinti* (n = 3). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad *socialinės sąveikos ir įtraukties* kategorijos kontekste informantai socialinių ryšių kūrimą sieja tiek su bendruomeniniais susitikimais ir veiklomis, tiek su paslaugų priartiniu prie žmonių per mobilies ar nuotolines iniciatyvas, kurios vertinamos kaip priemonė mažinti socialinę atskirtį ir didinti pasiekiamumą.

Socialinės sąveikos formos atskleidžia, kaip organizacijos siekia mažinti socialinę atskirtį ir stiprinti bendruomeninius ryšius. Subkategorijoje *bendruomeninės veiklos ir renginiai socialiniams ryšiams*

stiprinti (n = 4) dominuoja įvairios bendruomenės iniciatyvos – kūrybinės dirbtuvės, bendri renginiai, „bendruomenės kavos“ susitikimai, mentorystės programos („Mes pradėjome organizuoti „Bendruomenės kavos“ rytus, kur susitinka skirtingo amžiaus žmonės.“ [KO3]). Vadovai akcentuoja, kad tokios veiklos padeda žmonėms „išeiti iš izoliacijos“ [KO1], „nebesijausti vienišiams“ [KO4] bei kuria saugią erdvę bendrauti („Taip pat socialiniai renginiai, kur žmonės gali pasijusti saugiai.“ [KO2]).

Subkategorija *mobilių ir nuotolinę iniciatyvą socialinei atskirčiai mažinti* (n = 3) rodo, kad organizacijos ieško alternatyvių socialinės sąveikos formų, kai fizinis pasiekiamumas ribotas: „Mes važiuojame pas žmones į atokesnes gyvenvietes, organizuojame susitikimus kaime – taip mažiname socialinę atskirtį.“ [KO5]. Kartu išryškėja, kad iniciatyvų sėkmę riboja dalyvių aktyvumas ir infrastruktūra („Iššūkiai – mažas dalyvių aktyvumas, transporto trūkumas, finansiniai ribojimai.“ [KO10]), todėl bendruomeninių veiklų poveikis nevienodas.

Kūrybinės ir dalyvavimo veiklos (n = 2) – foto dirbtuvės, technologijų pamokėlės, kartų susitikimai – naudojamos kaip priemonė laužyti barjerus tarp skirtingų grupių ir kurti naujas socialinio ryšio formas. Vis dėlto subkategorija *socialinės sąveikos iššūkiai ir ribojantys veiksniai* (n = 2) atskleidžia, kad šios iniciatyvos susiduria su mažu dalyvių aktyvumu, transporto ir finansiniais ribojimais, taip pat nepasitikėjimu institucijomis. Tai rodo, kad socialinė sąveika nėra savaime suprantama – ją reikia nuolat palaikyti, o inovacijoms šioje srityje būtinas papildomas resursų ir pasitikėjimo kapitalas.

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinė sąveika ir įtrauktis* atlikta – *emocinės ir socialinės gerovės turinio kategorizacija*, išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 14 lentelėje).

14 lentelė. Emocinės ir socialinės gerovės turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Emocinės gerovės stiprinimas per ryšį ir komunikaciją	„Per ryšį, bendravimą, galimybę jaustis matomam. Inovacijos padeda sukurti erdves pokalbiui, bendravimui, savitarpui.“ [KO2]; „Emocinė gerovė kyla iš ryšio, o inovacijos atveria naujas ryšio formas – virtualias grupes, individualias konsultacijas, bendrus užsiėmimus.“ [KO3]; „Gali, bet tik tuo atveju, jei inovacijos realiai atliepia poreikius.“ [KO6]; „Teoriškai – daug kaip. Praktiškai – tik jei yra resursų. O mes jų stokojame. Žmonės tikisi daugiau, negu galime suteikti.“ [KO7].	5
Socialinės gerovės didinimas per paslaugų pritaikymą gavėjams	„Socialinės inovacijos gali padėti suteikti žmogui tai, ko labiausiai trūksta – ryšį, pagalbą, bendravimą, informacijos prieinamumą. Jos leidžia paslaugas priartinti prie žmogaus gyvenimo: lankstesni grafikai, individualizuotos paslaugos, naujos veiklos, skaitmeniniai sprendimai, kurie nebaugina.“ [KO4].	3
Darbuotojų empatijos skatinimas ir iššūkiai	„Skatiname per supervizijas ir mokymus apie emocinį intelektą.“ [KO5]; „Supervizijos, mokymai, mikrokomandų pasikalbėjimai. Bet tikrai ne mažiau svarbu – vadovų pavyzdys. Jeigu vadovas empatiškas, komandai nereikia dirbtinai to mokytis.“ [KO8]; „Skatiname per supervizijas, komandos susitikimus ir nuolatinį priminimą, kad žmogus – mūsų darbo centre. Seku, kaip jie bendrauja su klientais – matau, kad ryšys tikrai šiltas.“ [KO9].	4

Kaip matyti 14 lentelėje, išryškėja dvi subkategorijos, atskleidžiančios emocinės gerovės ir tarpasmeninės sąveikos aspektus: *emocinės gerovės stiprinimas per ryšį ir komunikaciją* (n = 5) bei *darbuotojų empatijos skatinimas ir iššūkiai* (n = 4). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad *socialinės sąveikos ir įtraukties* kategorijos kontekste informantai emocinę gerovę sieja su kuriu ryšiu ir komunikacijos kokybe, o empatija įvardijama kaip svarbi sąveikos prielaida, kuri praktikoje reikalauja nuoseklaus skatinimo ir susiduria su tam tikrais įgyvendinimo iššūkiais.

Emocinė ir socialinė gerovė vadovų pasisakymuose glaudžiai siejama su ryšiu, susikalbėjimu ir galimybe jaustis matomam. Subkategorijoje *Socialinės inovacijos stiprina emocinę gerovę per ryšį, susikalbėjimą ir savivertę* (n = 3) pabrėžiama, kad inovacijos sukuria naujas erdves dialogui (virtualios grupės, bendri užsiėmimai, individualios konsultacijos), stiprina savivertę ir saugumo jausmą ypač bendruomeninėse veiklose.

Subkategorijos atskleidžia, kad emocinė ir socialinė gerovė stiprėja tuomet, kai inovacijos kuria ryšį, saugumo jausmą ir suteikia žmogui balsą („*Jos suteikia galimybę žmogui būti išgirstam. Pagerina savivertę. Sukuria saugumo jausmą – ypač bendruomeniškumo veiklos.*“ [KO1]). Socialinės gerovės didinimas siejamas su paslaugų pritaikymu ir pagalbos suteikimu laiku („*Socialinė gerovė stiprėja, kai žmogus gauna pagalbą laiku, patogiu formatu ir be perteklinių barjerų.*“ [KO3]) bei didesniu lankstumu („*Gali padėti suteikiant daugiau pasirinkimo, lankstumo, greitesnį reagavimą. Kai žmogus jaučia, kad sprendimas jam pritaikytas, jo emocinė būseną gerėja.*“ [KO5]). Tačiau gerovei palaikyti reikalingas ir darbuotojų emocinis resursas, todėl akcentuojamos supervizijos ir empatijos ugdymas („*Per supervizijas, mokymus, vidinius susitikimus. Empatija – mūsų darbo pagrindas.*“ [KO2]).

Subkategorija *socialinės gerovės didinimas per paslaugų pritaikymą gavėjams* (n = 3) atskleidžia, kad gerovė kyla tuomet, kai paslaugos pritaikomos prie žmogaus gyvenimo: lankstus grafikas, individualizuotos paslaugos, patogus formatas, mažiau barjerų. Akcentuojama, kad inovacijos turi vertę tada, kai jos realiai priartina paslaugas prie žmogaus, o ne tampa tik formalumu.

Dvi paskutinės subkategorijos susijusios su darbuotojų empatija ir jos palaikymu. *Darbuotojų empatiškų ryšių su paslaugų gavėjais skatinimas – struktūrinės priemonės* (n = 3) rodo, kad empatija organizacijose nėra paliekama vien saviškai – ji palaikoma per supervizijas, mokymus, komandos susitikimus, vadovų pavyzdį. Tuo tarpu *empatijos palaikymo iššūkiai* (n = 4) akcentuoja nuovargį, perdegimą ir individualius darbuotojų skirtumus. Tai atskleidžia, kad emocinė ir socialinė gerovė priklauso ne tik nuo inovacijų turinio, bet ir nuo darbuotojų emocinių resursų, kuriuos taip pat reikia sistemingai stiprinti.

Apibendrinant galima teigti, kad kategorija *socialinė sąveika ir įtrauktis* kokybinių duomenų pagrindu atskleidžia aiškų vertybinį orientavimąsi į paslaugų gavėjų balsą ir dalyvavimą, kai įtrauktis vertinama kaip būtina („*jis turi būti procese*“ [KO2]) ir kurianti gerovę („*galimybė žmogui būti išgirstam*“ [KO1]).

Tačiau kartu fiksuojami praktiniai barjerai – riboti resursai ir infrastruktūra, menkesnis dalies paslaugų gavėjų motyvacijos lygis bei organizacijų pajėgumų skirtumai. Socialinės sąveikos iniciatyvoms poveikį silpnina „*transporto trūkumas*“ ir „*mažas dalyvių aktyvumas*“ [KO10], o tai rodo, kad socialinei įtraukčiai reikalingos ne tik inovacijos, bet ir palankios struktūrinės sąlygos.

Kokybinės turinio analizės metu išskirta kokybinė kategorija – *socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas* – atskleidžia, kaip vadovai vertina paslaugų pasiekiamumą pažeidžiamoms grupėms, grįžtamojo ryšio rinkimo praktiką ir inovacijų poveikį paslaugų prieinamumui. Kategorijos turinys detalizuojamas 15–17 lentelėse pateikiamomis subkategorijomis.

Toliau pateikiamose 15–17 lentelėse apibendrinti šios kategorijos duomenys, pateikiant subkategorijas, jas iliustruojančius empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžius ir jų dažnumą (n).

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas* atlikta – *paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo pažeidžiamoms grupėms turinio kategorizacija*, turinio analizės pagrindu išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 15 lentelėje).

15 lentelė. Paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo pažeidžiamoms grupėms turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Mobilios paslaugos ir išėjimas į bendruomenę	„Mes naudojame nuotolines konsultacijas, mobilies komandas, bendradarbiaujame su seniūnijomis. Pavyzdžiui, į kaimo vietas važiuojame su mobiliu socialiniu darbu. Tai ženkliai padidino prieinamumą.“ [KO1].	2
Nuotolinės / skaitmeninės paslaugos	„Taip pat padėjo nuotolinės konsultacijos — ypač mamoms su mažais vaikais.“ [KO2]; „Vienas inovatyvus sprendimas — partnerystė su biblioteka, kur klientai gali jungtis prie mūsų sistemos, jei neturi kompiuterio.“ [KO5]; „Virtualios konsultacijos padėjo pasiekti žmones, kurie dėl sveikatos ar mobilumo negali atvykti į centrą.“ [KO6].	4
Lankstūs grafikai ir organizaciniai sprendimai	„Turime mobilies komandas, atvežame žmones į veiklas.“ [KO3].	3
Paslaugų prieinamumo ir pasiekiamumo barjerai	„Sunkiai. Kaimiškose vietovėse žmonės neturi transporto, o mes neturime pakankamai mobilių paslaugų. Kartais padeda savanoriai, bet tai — ne sisteminis sprendimas.“ [KO8]; „Bandome važiuoti į kaimą, bet tam reikia transporto, kurio dažnai nėra. Naudojame telefonines konsultacijas, bet vyresni žmonės jas sunkiau priima. Inovatyvių sprendimų čia trūksta.“ [KO9]; „Mieste paslaugų daugiau ir jos lengviau pasiekiamos. Kaimo vietovėse žmonės labiau izoliuoti, neturi transporto. Inovacijos šiuos skirtumus dalinai mažina.“ [KO10]; „Skirtumai tarp miesto ir kaimo dideli. Mieste yra daugiau specialistų, daugiau paslaugų vietoje, geresnis transportas. Kaimuose paslaugų mažai, o žmonės dažnai jaučiasi pamiršti.“ [KO10].	4
Empatijos palaikymo iššūkiai: nuovargis, perdegimas ir individualūs skirtumai Darbuotojų empatijos skatinimas ir iššūkiai	„Sekasi neblogai, nors kai kada darbuotojai pavargsta. Empatija reikalauja daug emocinės energijos.“ [KO5]; „Sekasi... įvairiai, priklauso nuo žmogaus.“ [KO1]; „Labiau per supervizijas, bet tiesiogiai — neturime priemonių. Viskas priklauso nuo žmogaus charakterio. Kai kurie labai empatiški, kiti — pavargę ir užsidarę.“ [KO7]; „Darbuotojai, mano nuomone, tikrai empatiški. Žinoma, būna dienų, kai jie pavargsta, kai užgriūva dokumentai, tačiau empatijos nepraranda.“ [KO9].	4

Kaip matyti 15 lentelėje, išryškėja kelios subkategorijos, apibūdinančios socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo užtikrinimo praktikas bei su tuo susijusius iššūkius: *nuotolinės / skaitmeninės paslaugos* (n = 4), *paslaugų prieinamumo ir pasiekiamumo barjerai* (n = 4), *empatijos palaikymo iššūkiai: nuovargis, perdegimas ir individualūs skirtumai* (n = 4) bei *lankstūs grafikai ir organizaciniai sprendimai* (n = 3). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad *socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo* kategorijos kontekste informantų patirtys atsiskleidžia per dvigubą perspektyvą: viena vertus, akcentuojami sprendimai, kuriais paslaugos priartinamos prie gavėjų (skaitmeninimas, lankstesni organizaciniai sprendimai), kita vertus, įvardijami išliekantys barjerai ir žmogiškieji veiksniai (nuovargis, perdegimas), kurie gali riboti paslaugų kokybę ir prieinamumą praktikoje.

Paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas pažeidžiamoms grupėms vadovų pasisakymuose siejamas su trimis pagrindinėmis priemonėmis: mobiliomis paslaugomis, nuotoliniais / skaitmeniniais sprendimais ir lankstesniais organizaciniais sprendimais. Vadovai pabrėžia, kad „*nuotolinės konsultacijos* <...> *ženkliai padidino prieinamumą*“ [KO1], o mobilios komandos leidžia pasiekti atokesnes grupes („*turime mobilies komandas* <...> *senjorus pasiekiame per bendruomenių lyderius*“

[KO4]). Tai rodo, kad prieinamumas suvokiamas kaip lankstus paslaugų priartinimas prie žmogaus, o ne vien geografinis atstumas.

Subkategorijoje *nuotolinės / skaitmeninės paslaugos* kaip prieinamumo didinimo priemonė (n = 4) akcentuojama, kad nuotolinės konsultacijos yra ypač naudingos mamoms su mažais vaikais, asmenims, turintiems judėjimo sunkumų, bei tiems, kurie fiziškai negali atvykti. Įdomus sprendimas – partnerystė su biblioteka, kur klientai gali naudotis kompiuteriais ir jungtis prie sistemos neturėdami savo įrangos. Tai rodo, kad inovatyvūs skaitmeniniai sprendimai gali kompensuoti dalį technologinės atskirties, jei yra sukurta tarpinė, „tarpininkaujanti“ infrastruktūra.

Subkategorija *lankstūs grafikai ir organizaciniai sprendimai* (n = 3) atskleidžia, kad prieinamumas kuriamas per paslaugų teikimo laiko ir formų pritaikymą („sprendžiame per lankstesnius grafikus <...> lankome klientus namuose“ [KO2]). Vadovai akcentuoja, kad „stengiamės derinti laiką prie žmogaus <...> lankstumas čia labai svarbus“ [KO7], ypač dirbant su senjorais ar šeimomis, kurioms sudėtinga atvykti nustatytu laiku.

Tuo pat metu subkategorija *paslaugų prieinamumo ir pasiekiamumo barjerai* (n = 4) parodo, kad geografiniai ir infrastruktūriniai skirtumai išlieka reikšmingi: „kaimo žmonės... neturi transporto“ [KO10], todėl inovacijos šiuos skirtumus mažina tik iš dalies. Tai rodo, kad inovacijų poveikį riboja struktūrinės sąlygos, kurios ne visada priklauso nuo pačių organizacijų sprendimų.

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas* atlikta – grįžtamojo ryšio iš vartotojų turinio kategorizacija, turinio analizės pagrindu išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 16 lentelėje).

16 lentelė. Grįžtamojo ryšio iš vartotojų turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Sisteminis klientų patirčių vertinimas	„Taip, renkame. Įdiegiame pakeitimus, kai matome problemas.“ [KO1]; „Taip, atliekame mini vertinimus. Kartais nedidelius, bet pakankamus, kad pamatytume — judame tinkama kryptimi.“ [KO3]; „Taip, tai mūsų standartas. Atliekame stebėseną, vertiname rodiklius, klausiamo klientų. Grįžtamąjį ryšį naudojame labai aktyviai.“ [KO2]; „Taip, stengiamės rinkti informaciją. Po kiekvienos didesnės naujovės darbuotojai klausia klientų, kaip jie vertina pokyčius.“ [KO8]; „Taip — prašome klientų atsiliepimų. Jeigu matome, kad inovacija neveikia, nedelsiant koreguojame.“ [KO9].	5
Ribotas grįžtamasis ryšys iš vartotojų dėl išteklių stokos	„Minimaliai. Kartais surenkame trumpą grįžtamąjį ryšį, bet jo ne visada užtenka priimti sprendimus.“ [KO4]; „Taip, bet dėl mažų pajėgumų ši informacija dažnai lieka stalčiuje.“ [KO6]; „Taip, bet neformaliai. Mūsų centre nėra analitikų ar IT sistemų, tai daug kas remiasi darbuotojų pastabomis.“ [KO7].	2
Teigiamas inovacijų poveikis klientų pasitenkinimui	„Taip. Ypač skaitmeniniai sprendimai. Žmonės džiaugiasi, kad gali reikalus tvarkyti greičiau. Poveikis tvarus — matome tai per kelis metus.“ [KO1]; „Labai. Pavyzdžiui, virtualios konsultacijos sukėlė teigiamą reakciją — klientai jautėsi, kad esame pasiekiami net tada, kai negalime būti fiziškai šalia.“ [KO5]; „Taip — ten, kur inovacijos praktiškos. Pvz., mobili komanda ženkliai padidino pasiekiamumą.“ [KO7]; „Pastebime, kad klientų pasitenkinimas padidėjo, kai sutvarkėme komunikaciją — pradėjome dažniau informuoti klientus apie pokyčius ir planuojamas paslaugas telefonu. Taip pat mobilios paslaugos sulaukė daug gerų atsiliepimų.“ [KO8]; „Labiausiai padidino pasitenkinimą: geresnė komunikacija, greitesnis aptarnavimas, virtualios konsultacijos.“ [KO9]; „Taip, kai kuriais atvejais klientų pasitenkinimas pagerėjo. Ypač dėl greitesnio aptarnavimo ir lankstesnių paslaugų.“ [KO10].	6
Inovacijų tvarumas	„Nežinau. Gal šiek tiek. Bet dauguma klientų net nepastebi, kad vyksta naujovės. O tvarumas — sudėtingas.“ [KO4]; „Minimaliai. Dalis inovacijų apskritai nepastebimos	5

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	<i>„vartotojams, o dalis sukelia nepatogumų, ypač tiems, kurie nepratę prie technologijų.“ [KO6]; „Tvarumą vertinu atsargiai, nes daug kas priklauso nuo finansavimo. Tačiau socialinis poveikis jaučiasi — žmonės mažiau jaučia atskirtį.“ [KO8]; „Tvarumas priklausys nuo finansavimo — čia dar daug neapibrėžtumo.“ [KO10].</i>	

Kaip matyti 16 lentelėje, išryškėja trys subkategorijos, atskleidžiančios inovacijų rezultatų ir jų palaikymo aspektus paslaugų pasiekiamumo bei prieinamumo kontekste: *teigiamas inovacijų poveikis klientų pasitenkinimui* (n = 6), *sisteminis klientų patirčių vertinimas* (n = 5) ir *inovacijų tvarumas* (n = 5). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad informantų patirtyse inovacijos siejamos ne tik su tiesioginiu klientų pasitenkinimo didėjimu, bet ir su poreikiu nuosekliai vertinti klientų patirtis bei užtikrinti, kad įdiegti sprendimai būtų tęstiniai ir ilgalaikiai, o ne trumpalaikės iniciatyvos.

Vartotojų pasitenkinimas ir grįžtamasis ryšys atskleidžia, kiek organizacijos sistemingai vertina inovacijų poveikį paslaugų gavėjams. Subkategorijoje *sisteminis klientų patirčių po inovacijų vertinimas ir koregavimas* (n = 5) vadovai pabrėžia, kad grįžtamasis ryšys yra integruota praktikos dalis: atliekami mini vertinimai, stebimi rodikliai, klientų nuomonė naudojama koreguojant ar tobulinant naujoves. Tai rodo reflektyvų inovacijų valdymą, kai naujovės nėra diegiamos „vieną kartą ir visiems laikams“, bet yra koreguojamos pagal realų poveikį.

Tačiau subkategorija *ribotas grįžtamasis ryšys iš vartotojų dėl išteklių stokos* (n = 2) atskleidžia ir kitą realybę: dalis organizacijų grįžtamąjį ryšį renka minimaliai, nes „neturime tam pajėgumų“ [KO4], o surinkta informacija ne visada sistemingai analizuojama („trūksta laiko“ [KO6]).

Subkategorija *inovacijų tvarumas* (n = 5) išryškina, kad net ir sėkmingos inovacijos yra trapios: jos reikalauja resursų, o jų nuolat stinga („inovacijos reikalauja resursų <...> nuolat trūksta“ [KO3]). Vadovų teigimu, „jei nėra finansavimo, inovacija miršta“ [KO4], todėl tvarumas tiesiogiai siejamas su ilgalaikiais finansiniais ir organizaciniais sprendimais.

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas* atlikta – *inovacijų poveikio paslaugų prieinamumui turinio kategorizacija*, turinio analizės pagrindu išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 17 lentelėje).

17 lentelė. Inovacijų poveikio paslaugų prieinamumui turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Technologinės inovacijos (skaitmeniniai sprendimai, nuotolinės konsultacijos)	<i>„Didmiesčiuose prieinamumas geresnis, bet vis tiek yra spragų. Inovacijos padeda mažinti šiuos skirtumus — ypač technologijos.“ [KO5]; „Skirtumai tikrai yra — mieste paslaugų spektras platesnis. Tačiau inovacijos, tokios kaip mobilios paslaugos ir nuotoliniai sprendimai, padeda mažinti šiuos skirtumus. Mūsų tikslas — kad vietovė netaptų kliūtimi gauti pagalbą.“ [KO9].</i>	2
Mobilios inovacijos (mobilios paslaugos, mobilios komandos, bendruomeninės inovacijos)	<i>„Skirtumai tarp miesto ir kaimo dideli. <...> Inovacijos padeda šiuos skirtumus mažinti, bet jos neišsprendžia visko: mobilios paslaugos, skaitmeniniai sprendimai, bendruomeninės iniciatyvos — visa tai labai svarbu.“ [KO8]; „Norėčiau, kad turėtume stipresnę komandą, daugiau mobilių paslaugų ir aiškią inovacijų kryptį. Matau paslaugų personalizavimą, daugiau prevencinių veiklų.“ [KO8].</i>	3
Infrastruktūriniai ir struktūriniai ribojimai, silpninantys inovacijų poveikį	<i>„Skirtumai jaučiami. Mieste yra daugiau paslaugų ir išteklių, bet taip pat didesni srautai. Kaimo vietovėse žmonės labiau izoliuoti, neturi transporto. Inovacijos šiuos skirtumus dalinai mažina.“ [KO2]; „Skirtumai didžiuliai. Mieste žmonės turi informacijos, artimą infrastruktūrą. Kaimuose — trūksta transporto, skaitmeniniai įgūdžiai silpnai. Inovacijos padėjo tik iš dalies, bet tikrai pagerino mūsų mobilumą.“</i>	6

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	[KO3]; „Mažuose miestuose jis labai ribotas. Mieste gyventojai turi daugiau galimybių, o kaime — labai mažai. Inovacijos gali padėti, bet jos negali kompensuoti struktūrinių problemų.“ [KO6]; „Skirtumai egzistuoja. Mieste paslaugų daugiau ir jos lengviau pasiekiamos. Inovacijos padeda mažinti skirtumus, bet tai ilgas procesas.“ [KO10].	
Ribotas inovacijų poveikis dėl struktūrinių kliūčių (geografija, infrastruktūra, technologinė atskirtis)	„Turime mobilias komandas, atvežame žmones į veiklas, organizuojame nuotolines konsultacijas. Tai tikrai pagerino paslaugų prieinamumą vienišiams senjorams.“ [KO3]; „Laukimo laikas sutrumpėjo, prieinamumas padidėjo, paslaugos tapo labiau individualizuotos.“ [KO5].	3

Kaip matyti 17 lentelėje, išryškėja trys subkategorijos, atskleidžiančios inovacijų poveikį paslaugų pasiekiamumui ir prieinamumui bei jų ribojančius veiksniai: *infrastruktūriniai ir struktūriniai ribojimai, silpninantys inovacijų poveikį* (n = 6), *mobilių inovacijų (mobilių paslaugų, mobilių komandų, bendruomeninės inovacijos)* (n = 3) ir *ribotas inovacijų poveikis dėl struktūrinių kliūčių (geografija, infrastruktūra, technologinė atskirtis)* (n = 3). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad informantų patirtyse inovacijų poveikis paslaugų pasiekiamumui vertinamas per sąveiką tarp taikomų sprendimų ir aplinkos sąlygų: mobilios inovacijos įvardijamos kaip priemonė priartinti paslaugas prie gavėjų, tačiau kartu pabrėžiama, kad infrastruktūriniai, geografiniai ir technologiniai veiksniai gali iš esmės riboti inovacijų efektyvumą ir jų kuriamą pokytį praktikoje.

Inovacijų poveikis paslaugų prieinamumui tarp miesto ir kaimo subkategorijose atskleidžia aiškų „dvilypumą“: viena vertus, inovacijos padeda mažinti atotrūkį, kita vertus, jos negali visiškai kompensuoti struktūrinių skirtumų. Subkategorijoje *ryškūs paslaugų prieinamumo skirtumai tarp miesto ir kaimo* (n = 3) vadovai akcentuoja, kad miestuose paslaugų ir specialistų pasiūla didesnė, infrastruktūra geresnė, informacija lengviau pasiekama, o kaimo vietovėse dominuoja izoliacija, transporto trūkumas, silpnesni skaitmeniniai įgūdžiai. Čia inovacijos laikomos veikiau riboto poveikio priemone – jos padeda, bet „*nepakeičia geografijos*“ („*Kaimui kur kas sunkiau. Atstumai dideli, žmonės vieniši, nėra viešo transporto. Miestuose visko daugiau, ir inovacijų lengviau diegti. Inovacijos gali padėti, bet jos nepakeis geografijos.*“ [KO7]).

Subkategorija *mobilių inovacijų (mobilių paslaugų, mobilių komandų, bendruomeninės inovacijos)* (n = 3) rodo, kad vadovai ateities paslaugas mato „*labiau mobilią, lankstesnę, labiau orientuotą į žmogų*“ [KO3], o paslaugų personalizavimas ir mobilumas siejami su didesniu prieinamumu atokesnėse vietovėse.

Subkategorijos, akcentuojančios struktūrinius ribojimus, sustiprina įspūdį, kad inovacijos ne visur veikia vienodai: „*Mieste — vidutinis. Kaimuose — prastas. Ir taip yra daugelį metų. Inovacijos čia turi labai ribotą poveikį.*“ [KO4], o technologinė atskirtis išlieka reikšminga („*Mieste jis geresnis nei kaime, aišku. Inovacijos pagerina situaciją, bet dar daug darbo. Ypač su žmonėmis, kurie neturi technologijų.*“ [KO1]).

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyvių patirtys rodo ir inovacijų potencialą, ir jų ribas gerinant socialinių paslaugų pasiekiamumą ir prieinamumą: *mobilių komandų ir nuotolinės konsultacijos didina prieinamumą* [KO1], tačiau kaimo teritorijose išliekantys transporto ir infrastruktūros barjerai (pvz., „*neturi transporto*“ [KO10]) lemia, kad inovacijos dažniau veikia kaip dalinis, o ne visiškas sprendimas.

Vertinant kategoriją *socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos*, kokybinio tyrimo duomenys atskleidžia, kaip vadovai mato socialinių paslaugų inovacijų ateitį, kokių politinių, finansinių ir organizacinių sprendimų reikia jų tvarumui bei kokią vietą čia užima socialinis teisingumas, bendruomeniškumas ir skaitmenizavimas. Pusiau struktūruotų interviu turinio analizė leido išskirti *finansinių ir politinių priemonių, socialinio teisingumo ir įtraukties, sisteminių pokyčių, strateginės plėtros ir organizacijų ateities vizijos subkategorijas*. Toliau pateikiamose 18–21 lentelėse apibendrinta, kokius socialinių paslaugų prioritetus ir perspektyvas įvardija tyrime dalyvavę vadovai bei kaip jie mato inovacijų vietą šiuose procesuose.

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos* atlikta – *finansinių ir politinių priemonių turinio kategorizacija*, turinio analizės pagrindu išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Finansinių ir politinių priemonių turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Ilgalaikis ir stabilus finansavimas	„Teikti stabilų finansavimą.“ [KO1]; „Ilgalaikiai finansavimo modeliai, mažesnė administracinė našta, aiškūs tikslai, paremti realiais rodikliais.“ [KO3]; „Valstybės mastu koordinuotos inovacijų programos.“ [KO3]; „Reikėtų mažinti projektinio finansavimo priklausomybę ir suteikti stabilų, ilgalaikį finansavimą.“ [KO5]; „Reikia keisti finansavimo modelį. Kol finansavimas projektinis, tol inovacijos bus trumpalaikės.“ [KO6]; „Ilgalaikis finansavimas, mokymų sistema, valstybės pripažinimas, kad inovacijos nėra prabanga, o būtinybė.“ [KO5]; „Svarbiausia — stabilus finansavimas. Inovacijos negali būti paremtos vien projektais.“ [KO8]; „Svarbiausia — stabilus finansavimas ir mažesnė biurokratija.“ [KO10]; „Stipresnis finansavimas mobiliosioms paslaugoms.“ [KO1]; „Mobilios paslaugos, finansinė parama transportui, integruotos paslaugų platformos.“ [KO2]; „Transporto sprendimai, mobilių komandų finansavimas, daugiau socialinių darbuotojų. Bet tam reikia politinės valios.“ [KO4]; „Mobilios komandos, regioninės inovacijų laboratorijos, skaitmeniniai sprendimai.“ [KO5]; „Transporto sprendimai, mobilios komandos, skaitmeninė infrastruktūra.“ [KO6]; „Ir atskirai finansuoti kaimo paslaugų transportą.“ [KO7]; „<...> investicijų į mobiliąsias komandas“ [KO10].	15
Biurokratijos mažinimas	„Sumažinti biurokrtiją.“ [KO1]; „Mažinti biurokrtiją — kaime ji žudo iniciatyvą.“ [KO7]; „Valstybė galėtų finansuoti mokymus, sudaryti aiškesnes gaires inovacijoms, mažinti biurokrtiją.“ [KO9].	5
Aiškios inovacijų politika ir metodinės gairės / ateities vizija priklausoma nuo sisteminių ir finansinių sąlygų	„Ir labai reikalinga metodinė pagalba, nes vadovai kartais lieka vieni su dideliais iššūkiais.“ [KO3]; „Trečia — aiškesnės gairės, kaip diegti inovacijas mažose savivaldybėse, kur ištekliai labai riboti.“ [KO8]; „Taip pat trūksta aiškos nacionalinės inovacijų vizijos socialiniame sektoriuje.“ [KO6]; „Savivaldybės — skatinti bendradarbiavimą tarpinstituciniu lygmeniu ir remti pilotinius projektus.“ [KO9]. „Norėčiau matyti geresnę situaciją, bet jei niekas iš esmės nepasikeis valstybės lygiu, bus taip pat — daug darbo, mažai galimybių, mažai inovacijų.“ [KO5]; „Tikėčiausi stabilesnių procesų, mažesnio darbuotojų krūvio ir tvaresnių finansavimo sprendimų. <...> tam turi pasikeisti sistema, ne tik mūsų pastangos.“ [KO7]; „Inovacijos tikrai bus, bet jos turės būti pritaikytos kaimo realijoms.“ [KO8].	7
Skaitmenizavimas ir technologijų plėtra	„Dotacijos technologijoms.“ [KO1]; „<...> skaitmeniniai sprendimai, kurie nepaliktų nuošalyje tų, kurie neturi technologijų.“ [KO8]; „skaitmenizavimo investicijos“ [KO9]; „Tikiu, kad būsime daug labiau skaitmenizuoti. Daugiau komandų dirbs mobiliai. Ir tai tiesiogiai susiję su inovacijų plėtra.“ [KO2]; „Įsivaizduoju labiau skaitmeninį, atviresnį, lankstesnį centrą.“ [KO6]; „Po penkerių metų norėčiau matyti labiau skaitmenizuotą, mobilią ir labiau prie žmogaus priartėjusį centrą.“ [KO9]; „Labiau dirbsime su skaitmeninėmis paslaugomis, o inovacijos taps įprasta praktika, o ne kažkuo „ypatingu“.“ [KO10].	7

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas	„<...> tarpsektorinis bendradarbiavimas.“ [KO9]; „<...> stipresnio bendradarbiavimo su medicinos sektoriumi“ [KO10]; „<...> bendradarbiavimas su seniūnijomis.“ [KO7].	3

Kaip matyti 18 lentelėje, išryškėja trys subkategorijos, atskleidžiančios socialinių paslaugų prioritetus ir ateities perspektyvas: *ilgalaikis ir stabilus finansavimas* (n = 15), *aiški inovacijų politika ir metodinės gairės / ateities vizija priklausoma nuo sisteminių ir finansinių sąlygų* (n = 7) bei *skaitmenizavimas ir technologijų plėtra* (n = 7). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad informantai socialinių paslaugų ateities kryptis sieja su sisteminėmis prielaidomis: finansinis stabilumas įvardijamas kaip būtina sąlyga tęstinumui ir inovacijų plėtrai, aiškos politikos bei metodinių gairių poreikis – kaip priemonė užtikrinti kryptingą ir nuoseklų pokytį, o skaitmenizavimas matomas kaip perspektyvi priemonė paslaugų modernizavimui ir jų pasiekiamumo didinimui.

18 lentelės duomenys aiškiai rodo, kad svarbiausias socialinių paslaugų inovacijų prioritetas vadovų požiūriu yra ilgalaikis ir stabilus finansavimas (n = 8). Kartojama mintis, jog projektinis finansavimas lemia trumpalaikes, „šokinėjančias“ inovacijas, kurios po projekto pabaigos dažnai nutrūksta. Todėl akcentuojamas poreikis pereiti prie stabilų, ilgalaikių finansavimo modelių, mažesnės priklausomybės nuo ES projektų ir aiškių, su realiais rodikliais siejamų tikslų.

Subkategorija *biurokratijos mažinimas* (n = 5) rodo, kad šalia finansinių išteklių ne mažiau svarbus yra reguliacinis kontekstas: vadovai įvardija poreikį „sumažinti biurokrtiją“ [KO1] ir sieja inovacijų plėtrą su aiškesne politika bei mažesne priklausomybe nuo trumpų projektinių ciklų („aiškesnė politika, mažiau projektinių ciklų“ [KO2]). Tai leidžia daryti išvadą, kad inovacijų tvarumui būtinos tiek lėšos, tiek procedūrų paprastinimas.

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos* atlikta – *socialinio teisingumo ir įtraukties stiprinimo turinio kategorizacija*, turinio analizės pagrindu išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 19 lentelėje).

19 lentelė. Socialinio teisingumo ir įtraukties stiprinimo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Strateginiai pokyčiai / sprendimai: paslaugų personalizavimas ir pasirinkimo laisvė	„Kai žmogus turi pasirinkimą — tai jau orumo klausimas. Pas mus personalizuotos paslaugos padėjo žmonėms atsitiesti.“ [KO1]; „Per suteikiamą pasirinkimą. Per pagarbų bendravimą. Per tai, kad žmogui nereikia laukti eilės.“ [KO2]; „Mes turėjome atvejį, kai klientė, dalyvavusi paslaugos modelio kūrime, sakė: „Pirmą kartą jaučiu, kad mano nuomonė svarbi.“ [KO3]; „Per pasirinkimo laisvę. Kai žmogui suteikiamos alternatyvos, kai jis gali rinktis, kaip ir kada gauti paslaugą — jo orumas augs. Mūsų centre viena tokia praktika buvo lankstaus grafiko įvedimas.“ [KO5].	4
Sisteminiai inovacijų pokyčiai: pagarbus santykis, balsas ir savarankiškumas	„Kai jos suteikia žmogui savarankiškumą. Pvz., kai žmogui atvežam reikiamas priemonės į namus — jis išvengia prašinėjimo. Tai stiprina orumą.“ [KO7]; „Jei jos suteikia žmogui balsą, pasirinkimą ir pagarbą — tada taip. Bet inovacijos, kurios orientuotos tik į procesų supaprastinimą, gali net priešingai — sumažinti ryšio kokybę.“ [KO6].	2
Sisteminiai pokyčiai: bendruomeninės, mobilios ir mentorystės iniciatyvos pažeidžiamų grupių įtraukčiai	„Lankstesnės dalyvavimo formos: nuotoliniai užsiėmimai, mobilūs vizitai, bendruomenės mentorystės.“ [KO5]; „Bendruomenės kavos vakarai“, kuriuose paslaugų gavėjai gali ateiti tiesiog pabendrauti. Turime ir mentorystės programą, kur stipresni klientai padeda silpnesniems.“ [KO8];	3

Kaip matyti 19 lentelėje, išryškėja trys subkategorijos, atskleidžiančios socialinių paslaugų prioritetų ir perspektyvų kryptis: *strateginiai pokyčiai / sprendimai: paslaugų personalizavimas ir pasirinkimo laisvė* (n = 4), *sisteminiai inovacijų pokyčiai: pagarbus santykis, balsas ir savarankiškumas* (n = 2) bei *sisteminiai pokyčiai: bendruomeninės, mobilios ir mentorystės iniciatyvos pažeidžiamų grupių įtraukčiai* (n = 3). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad informantų pasisakymuose ateities prioritetai siejami su paslaugų personalizavimu ir didesne paslaugų gavėjų pasirinkimo laisve, kartu akcentuojant sisteminių pokyčių poreikį, orientuotą į pagarbų santykį, paslaugų gavėjų balso stiprinimą ir savarankiškumo skatinimą, taip pat į bendruomenines, mobilias ir mentorystės iniciatyvas, kurios padėtų įtraukti pažeidžiamas grupes.

19 lentelė parodo, kad socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos vadovų požiūriu glaudžiai siejasi su socialinio teisingumo ir žmogaus orumo stiprinimu. Subkategorijoje *pasirinkimo ir paslaugų personalizavimo svarba* žmogaus orumui (n = 4) pabrėžiama, jog pasirinkimo galimybė, lankstumas, paslaugos pritaikymas individualiems poreikiams ir patogi prieiga yra ne tik paslaugų kokybės, bet ir orumo klausimas. Kai žmogus tampa proceso dalyviu, o ne tik „objektu“ („*Kai žmogus tampa proceso dalimi, ne objektu — tai keičia viską.*“ [KO3]), keičiasi visa santykio logika.

Pagarbus santykis ir ryšio kūrimas (n = 2) išryškina, kad inovacijos turi prasmę tik tuomet, kai jos suteikia daugiau savarankiškumo, sumažina „prašinėjimo“ patirtį ir stiprina pagarbų ryšį. Tuo tarpu subkategorijoje *inovacijų ribotumai ir struktūriniai barjerai socialiniam teisingumui* (n = 2) akcentuojama, kad riboti pajėgumai ir nelygios galimybės skirtinguose regionuose riboja tikrąjį pasirinkimą – dažnai teikiama tai, „ką galime“, o ne tai, „ko žmogui reikia“.

Bendruomeninės ir mentorystės iniciatyvos pažeidžiamų grupių įtraukčiai (n = 3) rodo, kad prioritetu tampa lankstesnės dalyvavimo formos (nuotoliniai užsiėmimai, mobilūs vizitai, mentorystės programos, bendruomenės vakarai), padedančios įtraukti pažeidžiamus asmenis į bendruomeninį gyvenimą. Taip socialinių paslaugų perspektyva iš „*minimalių paslaugų suteikimo*“ [KO3] slenka link įgalinimo ir dalyvavimo.

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos* atlikta – *sisteminių socialinių paslaugų inovacijų pokyčių turinio kategorizacija*, turinio analizės pagrindu išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai (žr. 20 lentelėje).

20 lentelė. Sisteminių socialinių paslaugų inovacijų pokyčių turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Inovacijų tvarumas	„Ilgalaikės strategijos. Ne projektinis finansavimas. Lankstesni reglamentai.“ [KO1]; „Ilgalaikis finansavimas, aiški vizija, darbuotojų kompetencijos. Ir politinis stabilumas.“ [KO2]; „Reikia aiškos strategijos, o ne vienkartinę iniciatyvą. Taip pat — stabilaus finansavimo, mažiau projektinės priklausomybės. Dar labai svarbu investuoti į socialinių darbuotojų mokymus ir psichologinį palaikymą — inovacijos gimsta tik ten, kur žmonės jaučiasi saugūs.“ [KO3]; „Stabilumo. Mažiau priklausomybės nuo ES projektų. Aiškos gairės. Ilgalaikis inovacijų planas valstybės lygiu.“ [KO4]; „Stabilus finansavimas ir aiškos valstybės gairės. Savivaldybės vienos to neištemps.“ [KO7]; „Finansavimas ir aiškūs nacionaliniai standartai. Kaimo centrai patys inovacijų neištemps.“ [KO8].	6
Inovacijų variklis – valstybės, organizacijų vadovų ir bendruomenių partnerystė	„Vadovai, bendruomenės ir valstybė kartu. Vienas be kito negali veikti.“ [KO2]; „Visi trys. Valstybė turi sudaryti sąlygas, centrai — imtis iniciatyvos, o bendruomenės — įsitraukti. Jeigu bent viena grandis neveikia, inovacijų nebus.“ [KO3]; „Visi trys elementai. Valstybė — suteikia kryptį. Vadovai — įgyvendina. Bendruomenės — generuoja idėjas. Jei vienas iš šių elementų neveikia, inovacijos stringa.“ [KO4];	8

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	„Bendras darbas: valstybės kryptis, vadovų lyderystė ir bendruomenių įsitraukimas.“ [KO5]; „Valstybė ir vadovai. Bendruomenės gali prisidėti, bet tik tada, kai yra sukurta sistema.“ [KO7]; „Vadovai ir valstybė. Bendruomenės — pagalbininkės, bet jos nepajėgs organizuoti visko.“ [KO8]; „Visos trys grupės. Valstybė — strategija. Vadovai — iniciatyva. Bendruomenės — idėjos ir poreikiai.“ [KO10].	
Inovacijų katalizatorius – bendruomenės	„Jis turėtų didėti. Be bendruomenių inovacijos tiesiog neprigys.“ [KO1]; „Jis turi didėti. Bendruomenės gali būti partneriai, o ne tik paslaugų gavėjai. Matau daug potencialo.“ [KO2]; „Bendruomenės galėtų: inicijuoti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmimo grupėse. Jos turi daug potencialo, tik reikia paskatinimo ir aiškių mechanizmų.“ [KO3]; „Manau, kad bendruomenės taps vis stipresniu partneriu. Bet joms reikia suteikti įrankius — erdves, koordinavimą, moderavimą. Tik tada jos galės būti lygiaverčiais kūrėjais.“ [KO4]; „Labai pozityviai. Bendruomenės vis aktyvėja ir nori dalyvauti. Jos turi energijos ir noro.“ [KO5]; „Kol kas skeptiškai. Reikia daug laiko, kol bendruomenės atsigaivos ir įsitrauks aktyviau.“ [KO7]; „Lėtai didėjantį. Kaimo bendruomenės turi potencialo, bet reikia daug darbo ir kantrybės.“ [KO8]; „Bendruomenės galėtų: inicijuoti idėjas, dalyvauti darbo grupėse, tapti paslaugų kūrėjomis kartu, teikti savanorystę. Aš labai tikiu bendruomenių potencialu.“ [KO10].	8

Kaip matyti 20 lentelėje, išryškėja trys subkategorijos, apibūdinančios inovacijų plėtros prielaidas socialinių paslaugų prioritetų ir perspektyvų kontekste: *inovacijų variklis – valstybės, organizacijų vadovų ir bendruomenių partnerystė* (n = 8), *inovacijų katalizatorius – bendruomenės* (n = 8) ir *inovacijų tvarumas* (n = 6). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad informantų pasisakymuose inovacijų ateitis siejama su kelių lygių bendradarbiavimu – valstybės, organizacijų vadovų ir bendruomenių partneryste – bei bendruomenių vaidmeniu kaip aktyviu pokyčių inicijavimo ir palaikymo veiksmu, o inovacijų tvarumas įvardijamas kaip būtina sąlyga, kad įgyvendinti sprendimai turėtų ilgalaikį poveikį ir nenutrūktų pasikeitus aplinkybėms.

Subkategorija *inovacijų variklis – valstybės, organizacijų vadovų ir bendruomenių partnerystė* (n = 8) atskleidžia, kad sisteminiai pokyčiai suprantami kaip trijų grandžių sąveika: „*valstybė sudaro sąlygas, vadovai inicijuoja, bendruomenės palaiko*“ [KO1]. Tai rodo, kad inovacijos siejamos ne tik su organizacijų vidinėmis iniciatyvomis, bet ir su platesne politine bei bendruomenine ekosistema.

Bendruomenių įsitraukimas į sisteminius inovacijų pokyčius (n = 8) atskleidžia tiek optimizmą, tiek atsargumą. Vieni vadovai mato didžiulį bendruomenių potencialą ir sieja inovacijų ateitį su jų partneryste, kiti labiau akcentuoja lėtą įsitraukimo tempą ypač kaimo vietovėse. Vis dėlto bendras naratyvas aiškus: ateities perspektyvoje bendruomenės turi tapti lygiaverčiais kūrėjais, o ne tik paslaugų gavėjais.

Siekiant detalizuoti kategoriją *socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos atlikta – strateginės socialinių paslaugų inovacijų plėtros turinio kategorizacija*, turinio analizės pagrindu išskirtos subkategorijos ir jas iliustruojantys empiriniai indikatorių pavyzdžiai pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė. Strateginės socialinių paslaugų inovacijų plėtros turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Dokumentų skaitmenizavimas	„Labiausiai reikia inovacijų dokumentacijos srityje. Taip pat norime stiprinti bendruomenines veiklas ir plėsti nuotolines paslaugas. Tai jau numatyta mūsų veiklos plane.“ [KO1]; „Dokumentacijos valdyme, skaitmenizavime, mobiliuose paslaugose. Centre numatėme priemones, pvz., planuojame įdiegti skaitmeninį klientų kelionių žemėlapi, kad suprastume paslaugų takus.“ [KO4]; „Didžiausių pokyčių reikia skaitmenizavime, transporto organizavime ir darbuotojų mokyme. Strateginiuose dokumentuose numatėme: pereiti prie elektroninių bylų; stiprinti savanorių tinklą;“	4

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	<i>vykdyti daugiau prevencinių veiklų bendruomenėse; sudaryti sąlygas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Tai, tikimės, padės išlaikyti inovacijų tęstinumą.“ [KO9]; „Reikia modernizuoti procesus — pereiti prie elektroninių bylų, gerinti komunikacijos sistemas. Taip pat numatėme: testuoti nuotolinių paslaugų plėtrą, kurti naujas savanorių programas, organizuoti inovacijų dirbtuves darbuotojams. Tai noriu paversti mūsų kasdienybe.“ [KO10].</i>	
Paslaugų modernizavimas	<i>„Paslaugų koordinavimo srityje, darbuotojų emocinės gerovės užtikrinime ir procesų skaitmenizavime — bet tik tiek, kiek tai realiai įmanoma mažo miesto sąlygomis.“ [KO7].</i>	4
Darbuotojų kompetencijų stiprinimas	<i>„Duomenų valdyme, darbuotojų mokymuose, bendradarbiavime su kitomis institucijomis. Turime planų strategijoje — skaitmenizavimo stiprinimas, partnerių tinklo plėtra.“ [KO2]; „Duomenų srityje, socialinio darbuotojo darbo palengvinime, psichologinės pagalbos srityje. Planuose — skaitmeninės pagalbos platforma.“ [KO3]; „Skaitmeninėje infrastruktūroje, paslaugų personalizavime ir darbuotojų gerovės modeliuose. Strateginiuose planuose tai jau numatyta.“ [KO6].</i>	3

Kaip matyti 21 lentelėje, išryškėja trys subkategorijos, apibūdinančios socialinių paslaugų prioritetus ir perspektyvas: *dokumentų skaitmenizavimas* (n = 4), *paslaugų modernizavimas* (n = 4) bei *darbuotojų kompetencijų stiprinimas* (n = 3). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad informantų pasisakymuose atėities kryptys siejamos su vidinių procesų ir paslaugų atnaujinimu – dokumentų skaitmenizavimu ir paslaugų modernizavimu – o kartu pabrėžiama, kad šių pokyčių įgyvendinimas yra susijęs su darbuotojų kompetencijų stiprinimu, kuris laikomas būtina prielaida sėkmingam paslaugų vystymui.

21 lentelė atkreipia dėmesį į organizacijų vidaus prioritetus artimiausioje perspektyvoje. Subkategorijoje *dokumentų skaitmenizavimas* (n = 4) matyti, kad daug centrų planuoja diegti elektronines bylas, gerinti dokumentacijos valdymą, kurti skaitmeninius įrankius (pvz., klientų „kelionių žemėlapius“), plėsti nuotolines paslaugas ir savanorių tinklą. Tai rodo, kad skaitmenizavimas suvokiamas kaip būtina sąlyga efektyvesniam ir skaidresniam paslaugų organizavimui.

Subkategorija *paslaugų modernizavimas* (n = 4) atskleidžia poreikį modernizuoti paslaugų koordinavimą ir informacinių technologijų sprendimus („*dokumentacijoje, IT sistemose, paslaugų organizavime <...>*“ [KO5]) bei spręsti praktinius iššūkius, susijusius su transportu ir procesų valdymu („*transporto paslaugose <...> ir procesų valdymo paprastinime*“ [KO8]). Tai rodo, kad strateginėje perspektyvoje inovacijos matomos kaip priemonė racionalizuoti veiklą ir didinti paslaugų prieinamumą.

Darbuotojų kompetencijų ir gerovės stiprinimas (n = 3) rodo, kad į strateginius planus įtraukiami ne tik skaitmeniniai sprendimai, bet ir žmogiškųjų išteklių stiprinimas – kvalifikacijos kėlimas, psichologinės pagalbos ir darbuotojų gerovės modeliai. Tai svarbi žinutė: inovacijų prioritetai organizacijų lygmeniu suvokiami ne tik kaip technologiniai ar procedūriniai, bet ir kaip susiję su žmonėmis, kurie tas inovacijas kuria ir įgyvendina.

Apibendrinant galima teigti, kad kategorija *socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos* atskleidžia dvilypį vaizdą: viena vertus, vadovai aiškiai įvardija būtinas sisteminės prielaidas inovacijoms (pvz., „*ilgalaikės strategijos. Ne projektinis finansavimas*“ [KO1]), kita vertus, pabrėžia, kad inovacijų kryptis turi būti orientuota į socialinį teisingumą ir orumą („*kai žmogus turi pasirinkimą — tai jau*

orumo klausimas“ [KO1]). Tai leidžia teigti, kad inovacijų ateities vizija grindžiama tiek struktūriniais sprendimais, tiek vertybine orientacija į žmogaus poreikius.

Atlikus kokybinio tyrimo duomenų analizę nustatyta, kad tiriamasis reiškiny yra daugiasluoksnis: respondentai aiškiai įvardija inovacijų būtinybę ir naudą („inovacijos <...> tampa būtinybe“ [KO2]), tačiau kartu akcentuoja resursų, infrastruktūros ir sisteminių sprendimų stoką („jei nėra finansavimo, inovacija miršta“ [KO4]). Tai patvirtina, kad inovacijų diegimas socialinių paslaugų organizacijose priklauso nuo organizacijos vidinių prielaidų ir nuo platesnių politinių bei struktūrinių sąlygų.

4.3. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimo rezultatų analizė

Šiame poskyryje pristatomi ir analizuojami kiekybinio tyrimo rezultatai, gauti atlikus socialinių paslaugų darbuotojų anketinę apklausą. Kiekybinio tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti socialinių paslaugų inovacijų raišką institucijose darbuotojų požiūriu, remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis socialinių paslaugų inovacijų dimensijomis.

Kiekybinio tyrimo duomenys analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodus, pateikiant atsakymų dažnius ir procentines išraiškas. Rezultatai struktūruojami pagal keturias socialinių paslaugų inovacijų dimensijas: įgalintos organizacijos, socialinės sąveikos ir įtraukties, socialinių paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo bei socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensijas. Tokia analizės struktūra leidžia nuosekliai atskleisti inovacijų raiškos aspektus organizacijose ir sudaro prielaidas vėlesniam kiekybinių ir kokybinių tyrimų rezultatų sugretinimui.

Kiekybinio tyrimo metu apklausti socialinių paslaugų darbuotojai, dirbantys įvairaus tipo socialines paslaugas teikiančiose institucijose Lietuvoje. Respondentų sociodemografinė analizė leidžia apibūdinti tyrimo imtį ir įvertinti, kiek ji atspindi socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojų struktūrą pagal amžių, darbo patirtį, organizacijos tipą ir veiklos teritoriją.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Kaip matyti 22 lentelėje matyti, kad pagal amžių didžiausią respondentų grupę sudarė 54 metų ir vyresni darbuotojai – 50 respondentų (42 proc.). Antroji pagal dydį grupė buvo 36–50 metų darbuotojai – 48 respondentai (40 proc.). Jaunesnio amžiaus respondentų buvo mažiau: 26–35 metų amžiaus grupę sudarė 19 respondentų (16 proc.), o 18–25 metų – tik 3 respondentai (2 proc.). Tokia amžiaus struktūra rodo, kad tyrime dalyvavo daugiausia vyresnio ir vidutinio amžiaus socialinių paslaugų specialistai, turintys sukaupę profesinę patirtį, todėl jų vertinimai apie inovacijų diegimą ir poveikį praktikoje grindžiami ilgesnio laikotarpio darbo patirtimi.

22 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	Iš viso respondentų	Procentai
18-25 metai	3	2
26-35 metai	19	16
36-50 metų	48	40
51 ir daugiau	50	42
Iš viso:	120	100

23 lentelėje pateikiami respondentų duomenys vertinant darbo patirtį socialinių paslaugų srityje, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų turi reikšmingą profesinę patirtį. 10 ir daugiau metų socialinių paslaugų srityje dirbo 49 respondentai (40 proc.), 6–10 metų patirtį turėjo 33 respondentai (28 proc.), o 1–5 metų – 31 respondentas (26 proc.). Tik nedidelė dalis respondentų nurodė dirbantys socialinių paslaugų srityje iki vienerių metų – 6 respondentai (5 proc.), vienas respondentas į šį klausimą neatsakė. Šie duomenys leidžia teigti, kad tyrimo imtis pasižymi brandžia profesine patirtimi, todėl respondentų vertinimai apie socialinių paslaugų inovacijas grindžiami ilgalaikiu darbo praktikos kontekstu.

23 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį

Dirbtas laikas socialinių paslaugų srityje	Iš viso respondentų	Procentai
Iki vienerių metų	6	5
1-5 metai	31	26
6-10 metų	33	28
10 ir daugiau	49	40
Neatskleidė	1	1
Iš viso:	120	100

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio pobūdžio socialinių paslaugų įstaigoje dirba matomas 24 lentelėje. Dauguma respondentų dirbo savivaldybių socialinių paslaugų centruose – 95 respondentai (79 proc.). Viešosiose įstaigose dirbo 17 respondentų (14 proc.), nevyriausybinėse organizacijose – 4 respondentai (3 proc.), o privačiose organizacijose – 3 respondentai (3 proc.); vienas respondentas organizacijos tipo nenurodė. Tokia pasiskirstymo struktūra atspindi Lietuvos socialinių paslaugų sistemos specifiką, kurioje pagrindinis paslaugų teikimo vaidmuo tenka savivaldybių institucijoms.

24 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą.

Organizacijos tipas	Iš viso respondentų	Procentai
Savivaldybės socialinių paslaugų centras	95	79
NVO / nevyriausybini	4	3
Viešoji įstaiga	17	14
Privati organizacija	3	3
Neatskleidė	1	1
Iš viso:	120	100

Analizuojant organizacijų veiklos teritoriją, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų dirbo miestuose – 84 respondentai (70 proc.). Kaimo vietovėse dirbo 21 respondentas (18 proc.), o didmiesčiuose – 15 respondentų (13 proc.). Šis pasiskirstymas leidžia vertinti socialinių paslaugų inovacijų raišką tiek urbanizuotose, tiek mažesnio gyventojų tankio teritorijose, atsižvelgiant į galimus paslaugų prieinamumo ir organizacinius skirtumus.

Galima teigti, kad kiekybinio tyrimo imtį sudaro patyrę socialinių paslaugų darbuotojai, daugiausia dirbantys savivaldybių socialinių paslaugų centruose ir miesto teritorijose. Tokia respondentų

struktūra sudaro prielaidas patikimai vertinti socialinių paslaugų inovacijų raišką institucijose, jų diegimo praktikas bei iššūkius iš profesionalų, turinčių ilgalaikę darbo patirtį, perspektyvos.

Įgalintos organizacijos dimensija. Įgalintos organizacijos dimensija atskleidžia, kaip organizacijose sudaromos sąlygos inovacijoms kurti ir taikyti, įtraukiant paslaugų gavėjus, darbuotojus bei socialinius partnerius, skatinant bendradarbiavimą, individualizavimą ir skaitmeninių sprendimų taikymą.

25 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (įgalintos organizacijos dimensija)

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
Paslaugų gavėjai dalyvauja naujų paslaugų kūrimo procese.	78,0	18,6	3,4
Paslaugų gavėjų nuomonė vertinama ir naudojama paslaugų tobulinimui.	81,5	13,4	5,0
Organizacijoje taikomi bendradarbiavimo metodai (pvz.: fokus grupės, grįžtamasis ryšys, tarpinstituciniai susitikimai), kurie padeda generuoti naujas idėjas.	79,2	14,2	6,7
Organizacijoje užtikrinamas nuolatinis grįžtamojo ryšio rinkimas iš paslaugų gavėjų, kuris padeda identifikuoti naujų paslaugų ar sprendimų poreikį.	71,7	20,8	7,5
Paslaugos pritaikomos individualiems paslaugų gavėjų poreikiams.	77,5	15,0	7,5
Rengiant pagalbos planus žmogui, atsižvelgiama į jo stiprybes ir savarankiškumą, kas skatina ieškoti inovatyvių sprendimų.	75,6	16,0	8,4
Darbuotojai turi galimybę taikyti individualizuotus sprendimus paslaugų gavėjų poreikiams tenkinti.	60,5	31,9	7,6
Paslaugų gavėjai gali rinktis jiems tinkamiausias paslaugos formas ar laiką.	66,4	22,7	10,9
Organizacija aktyviai bendradarbiauja su NVO, bendruomenėmis, privačiu sektoriumi.	61,7	27,5	10,8
Bendradarbiavimas padeda užtikrinti inovatyvesnes paslaugas.	71,4	22,7	5,9
Savivaldybė ir ministerijos skatina partnerystes su kitomis institucijomis, kas lemia socialinių paslaugų inovacijų kūrimą.	73,3	20,0	6,7
Bendradarbiavimas apima ir tarpinstitucinius projektus bei iniciatyvas.	85,0	10,8	4,2
Organizacija dalijasi gerąja inovacijų kūrimo praktika su kitomis institucijomis.	82,5	9,2	8,3
Skaitmeniniai įrankiai palengvina kasdienį darbą ir sudaro galimybes kurti inovatyvius sprendimus.	70,8	18,3	10,8
Elektroninės paslaugos didina paslaugų prieinamumą gavėjams.	70,3	17,8	11,9
Organizacijoje veikia inovatyvios informacinės sistemos (pvz.: registravimas, atvejai).	79,8	14,3	5,9
Skaitmeniniai įrankiai leidžia efektyviau sekti teikiamų paslaugų kokybę.	82,4	12,6	5,0
Darbuotojams suteikiamos galimybės ugdyti skaitmenines kompetencijas organizuojant mokymus įstaigoje ar už jos ribų.	46,7	40,0	13,3
Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones) skatinamos naujos idėjos ir eksperimentavimas.	60,0	30,0	10,0

Darbuotojai turi galimybę tobulinti inovacines kompetencijas.	78,3	15,8	5,8
Vadovybė palaiko inovacijų diegimą.	83,3	12,5	4,2
Darbuotojai skatinami dalintis inovatyviomis idėjomis su kolegomis.	79,8	14,3	5,9
Inovacijos organizacijoje pritaikomos taip, kad būtų prieinamos įvairioms pažeidžiamoms grupėms (pvz.: senyvo amžiaus žmonėms, vaikams, žmonėms su negalia, socialinėje atskirtyje esantiems asmenims).	69,5	21,2	9,3
Organizacijos sprendimai užtikrina lygias galimybes visiems paslaugų gavėjams.	67,2	21,8	10,9
Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones).	64,2	26,7	9,2

Kaip matyti 25 lentelėje, kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma respondentų teigiamai vertina paslaugų gavėjų įtraukimą į inovacijų kūrimo procesus. Net 78,0 proc. respondentų sutiko su teiginiu, jog paslaugų gavėjai dalyvauja naujų paslaugų kūrimo procese, o 81,5 proc. respondentų nurodė, kad organizacijoje paslaugų gavėjų nuomonė vertinama ir naudojama paslaugų tobulinimui. Tai leidžia teigti, kad socialinių paslaugų organizacijose paslaugų gavėjai vis dažniau suvokiami kaip aktyvūs partneriai, o ne tik paslaugų vartotojai.

Analizuojant bendradarbiavimo aspektus, matyti, kad 79,2 proc. respondentų sutinka, jog organizacijose taikomi bendradarbiavimo metodai (fokus grupės, grįžtamasis ryšys, tarpinstituciniai susitikimai), padedantys generuoti naujas idėjas. Taip pat 71,7 proc. respondentų pažymi, kad organizacijose užtikrinamas nuolatinis grįžtamojo ryšio rinkimas iš paslaugų gavėjų, leidžiantis identifikuoti naujų paslaugų ar sprendimų poreikį. Šie rezultatai rodo, kad inovacijų kūrimo procesai dažnai grindžiami dialogu ir atgaliniu ryšiu.

Reikšminga dalis respondentų (77,5 proc.) nurodė, kad paslaugos yra pritaikomos individualiems paslaugų gavėjų poreikiams, o 75,6 proc. sutiko, jog rengiant pagalbos planus atsižvelgiama į asmens stiprybes ir savarankiškumą. Tačiau pastebėtina, kad 31,9 proc. respondentų abejoja darbuotojų galimybėmis taikyti individualizuotus sprendimus, o tai leidžia daryti prielaidą, jog individualizavimo praktikos ne visose organizacijose yra vienodai stipriai įgyvendinamos.

Vertinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, 61,7 proc. respondentų sutiko, kad organizacijos aktyviai bendradarbiauja su nevyriausybinėmis organizacijomis, bendruomenėmis ir privačiu sektoriumi, o 71,4 proc. pažymėjo, kad toks bendradarbiavimas prisideda prie inovatyvesnių paslaugų kūrimo. Dar ryškesnis pritarimas matomas vertinant tarpinstitucinius projektus – net 85,0 proc. respondentų sutiko, kad bendradarbiavimas apima bendrus projektus ir iniciatyvas, o 82,5 proc. nurodė, jog organizacijos dalijasi gerąja inovacijų kūrimo praktika su kitomis institucijomis.

Skaitmeninių sprendimų taikymas taip pat vertinamas teigiamai. 70,8 proc. respondentų sutiko, kad skaitmeniniai įrankiai palengvina kasdienį darbą, o 79,8 proc. nurodė, kad organizacijose veikia inovatyvios informacinės sistemos. Tačiau darbuotojų skaitmeninių kompetencijų ugdymo srityje išryškėja tam tikri iššūkiai – tik 46,7 proc. respondentų sutiko, jog organizacijoje sudaromos pakankamos galimybės ugdyti skaitmenines kompetencijas, o net 40,0 proc. abejojo šių galimybių pakankamumu.

Socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija. Socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija kiekybiniame tyrime analizuojama remiantis respondentų vertinimais apie paslaugų gavėjų įtrauktį, tarpusavio

santykių pobūdį, darbuotojų emocinę gerovę bei lygių galimybių užtikrinimą organizacijoje. Šios dimensijos teiginių vertinimo rezultatai pateikiami 26 lentelėje.

26 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija)

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
Organizacija kuria bendruomenines iniciatyvas, skatinančias paslaugų gavėjų įtrauktį.	76,5	15,1	8,4
Paslaugų gavėjai įtraukiami į paslaugų planavimą ir sprendimų priėmimą.	65,5	26,1	8,4
Paslaugų gavėjų įtrauktis padeda kurti naujus arba patobulintus paslaugų teikimo sprendimus.	75,4	16,1	8,5
Paslaugos padeda gavėjams didinti jų savarankiškumą ir aktyvų dalyvavimą visuomenėje.	82,2	13,6	4,2
Santykis su paslaugų gavėjais grindžiamas pasitikėjimu ir pagarba.	91,6	5,9	2,5
Bendravimas su gavėjais yra atviras, nuoseklus ir palaikantis.	89,1	7,6	3,4
Darbuotojai turi pakankamai laiko bendravimui ir santykių kūrimui su paslaugų gavėjais.	60,2	29,7	10,2
Artima socialinė sąveika su paslaugų gavėjais sudaro prielaidas taikyti inovatyvius darbo metodus.	68,9	28,6	2,5
Organizacija rūpinasi darbuotojų emocine gerove (pvz.: psichologinė parama, supervizijos).	80,7	10,9	8,4
Darbuotojai jaučiasi saugiai išsakydami problemas ir teikdami pasiūlymus vadovams.	68,9	22,7	8,4
Darbuotojų emocinė gerovė prisideda prie kokybiškesnės sąveikos su paslaugų gavėjais.	92,4	5,0	2,5
Saugus emocinis klimatas organizacijoje skatina darbuotojus ieškoti ir taikyti inovatyvius sprendimus.	83,9	12,7	3,4
Paslaugų gavėjai nėra diskriminuojami dėl amžiaus, negalios, šeiminės padėties.	94,1	3,4	2,5
Darbuotojai pastebi, kad organizacija užtikrina priemones nelygybės mažinimui.	73,1	21,8	5,0
Lygių galimybių užtikrinimas organizacijoje skatina inovatyvių sprendimų, pritaiktų skirtingoms grupėms, kūrimą.	83,2	13,4	3,4

Duomenys, pateikti 26 lentelėje, rodo, kad socialinės sąveikos ir įtraukties dimensija socialinių paslaugų organizacijose vertinama itin palankiai. Didžioji dalis respondentų sutiko, jog organizacijose kuriami santykiai su paslaugų gavėjais grindžiami pasitikėjimu ir pagarba (91,6 proc.) bei atviru ir palaikančiu bendravimu (89,1 proc.). Tai leidžia teigti, kad socialinė sąveika socialinių paslaugų srityje yra suvokiama kaip esminė paslaugų kokybės ir inovacijų prielaida.

Analizuojant paslaugų gavėjų įtraukties aspektus, matyti, kad daugiau nei du trečdaliai respondentų sutiko, jog paslaugų gavėjai įtraukiami į paslaugų planavimą ir sprendimų priėmimą (65,5 proc.), o 75,4 proc. respondentų pažymėjo, kad gavėjų įtrauktis prisideda prie naujų ar patobulintų paslaugų kūrimo. Tačiau reikšminga dalis respondentų šiais klausimais abejojo (atitinkamai 26,1 proc. ir 16,1 proc.), kas leidžia daryti prielaidą, jog paslaugų gavėjų įtrauktis skirtingose organizacijose įgyvendinama nevienodu mastu.

Ypač aukštas pritarimas fiksuojamas vertinant paslaugų poveikį gavėjų savarankiškumui ir socialinei įtraukčiai – net 82,2 proc. respondentų sutiko, kad teikiamos paslaugos padeda paslaugų gavėjams aktyviau dalyvauti visuomenėje. Tai patvirtina socialinių paslaugų orientaciją ne tik į pagalbą, bet ir į ilgalaikį asmens įgalinimą.

Vertinant darbuotojų ir paslaugų gavėjų tarpusavio sąveiką, 68,9 proc. respondentų sutiko, kad artima socialinė sąveika sudaro prielaidas taikyti inovatyvius darbo metodus, tačiau beveik trečdalis respondentų (28,6 proc.) šiuo klausimu abejojo. Taip pat pastebėtina, kad tik 60,2 proc. respondentų nurodė turintys pakankamai laiko bendravimui ir santykių kūrimui su paslaugų gavėjais, o beveik trečdalis (29,7 proc.) dėl to abejojo. Tai rodo, kad laiko ir darbo krūvio veiksniai gali riboti gilesnės socialinės sąveikos ir inovatyvių praktikų plėtrą.

Darbuotojų emocinės gerovės aspektas taip pat vertinamas labai teigiamai. 80,7 proc. respondentų sutiko, kad organizacijos rūpinasi darbuotojų emocine gerove, o net 92,4 proc. nurodė, jog darbuotojų emocinė gerovė prisideda prie kokybiškesnės sąveikos su paslaugų gavėjais. Be to, 83,9 proc. respondentų sutiko, kad saugus emocinis klimatas organizacijoje skatina inovatyvių sprendimų taikymą, kas patvirtina emocinės aplinkos svarbą inovacijų diegimo procese.

Analizuojant lygių galimybių ir nediskriminavimo aspektus, nustatyta, kad beveik visi respondentai (94,1 proc.) sutiko, jog paslaugų gavėjai nėra diskriminuojami dėl amžiaus, negalios ar šeiminės padėties. Taip pat didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad organizacijos užtikrina priemones nelygybei mažinti (73,1 proc.), o 83,2 proc. sutiko, jog lygių galimybių užtikrinimas skatina inovatyvių sprendimų kūrimą.

Paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija. Paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija kiekybiniame tyrime analizuojama siekiant įvertinti, kaip socialinių paslaugų organizacijos užtikrina paslaugų prieinamumą skirtingoms paslaugų gavėjų grupėms, taiko inovatyvius sprendimus paslaugų teikime bei mažina fizines, geografines ir informacines kliūtis. Šios dimensijos teiginių vertinimo rezultatai pateikiami 27 lentelėje.

27 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija)

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
Paslaugos yra fiziškai ir geografiškai prieinamos skirtingoms socialinėms grupėms.	73,1	22,7	4,2
Organizacijos infrastruktūra pritaikyta įvairių paslaugų gavėjų poreikiams.	80,0	15,0	5,0
Transporto ar atvykimo prieinamumas gavėjams yra pakankamas.	45,8	38,3	15,8
Organizacija taiko inovatyvius sprendimus (pvz.: mobilias paslaugas, nuotolinį konsultavimą), siekdama pasiekti sunkiau pasiekiamas grupes.	75,8	19,2	5,0
Informacija apie teikiamas paslaugas yra aiški ir lengvai randama.	73,3	21,7	5,0
Informacija apie paslaugas pateikiama paslaugų gavėjams suprantama ir jiems pritaikyta forma.	80,7	15,1	4,2
Organizacijos taikomi inovatyvūs informacijos sklaidos būdai (pvz.: skaitmeninės platformos, socialiniai tinklai) padeda pasiekti platesnę paslaugų gavėjų auditoriją.	78,3	15,8	5,8

Organizacijos taikomos inovacijos (pvz.: skaitmeniniai sprendimai) pagerina paslaugų pasiekiamumą.	69,7	25,2	5,0
Nauji metodai padeda geriau pasiekti pažeidžiamas grupes.	69,7	25,2	5,0
Inovatyvūs sprendimai padeda sumažinti socialinius, fizinius ar informacinius barjerus paslaugų gavėjams.	74,2	19,2	6,7

27 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensija socialinių paslaugų organizacijose vertinama palankiai, tačiau kartu išryškėja ir tam tikri struktūriniai iššūkiai. Dauguma respondentų sutiko, jog socialinės paslaugos yra lengvai pasiekiamos skirtingoms paslaugų gavėjų grupėms (73,1 proc.) ir kad organizacijos taiko inovatyvius paslaugų teikimo būdus, tokius kaip nuotolinės paslaugos ar mobilios komandos (69,7 proc.). Tai leidžia teigti, kad inovacijos tampa svarbia priemone plečiant paslaugų prieinamumą.

Reikšmingas respondentų pritarimas fiksuojamas vertinant skaitmeninių sprendimų vaidmenį – net 76,5 proc. respondentų nurodė, kad skaitmeniniai sprendimai padeda gerinti paslaugų pasiekiamumą, o 80,7 proc. pažymėjo, jog organizacijos užtikrina informacijos apie teikiamas paslaugas prieinamumą. Šie rezultatai rodo, kad informacinės ir skaitmeninės inovacijos yra svarbi paslaugų prieinamumo didinimo priemonė.

Analizuojant paslaugų pritaikymą asmenims su negalia, nustatyta, kad 71,4 proc. respondentų sutiko, jog paslaugos yra pritaikytos šiai grupei, tačiau penktadalis respondentų šiuo klausimu abejojo. Tai leidžia daryti prielaidą, jog paslaugų pritaikymo praktikos nėra vienodai įgyvendinamos visose organizacijose.

Mažiausias pritarimas fiksuojamas vertinant paslaugų pasiekiamumą atokesnių vietovių gyventojams – tik 58,8 proc. respondentų sutiko su šiuo teiginiu, o net 30,3 proc. abejojo. Šie duomenys atskleidžia geografinių veiksmų ir infrastruktūros svarbą bei rodo, kad būtent teritorinis paslaugų prieinamumas išlieka viena problemiškesnių sričių.

Socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija. Socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija kiekybiniame tyrime analizuojama siekiant įvertinti, kaip socialinių paslaugų organizacijose užtikrinamas inovacijų planavimas, jų ilgalaikis tęstinumas, strateginis prioritetų nustatymas bei organizacijų pasirengimas nuolatiniams pokyčiams. Šios dimensijos teiginių vertinimo rezultatai pateikiami 28 lentelėje.

28 lentelė. Respondentų nuomonė pagal pateiktus teiginius (socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija)

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
Organizacijoje užtikrinamas nuoseklus ir stabilus paslaugų teikimas.	89,9	5,0	5,0
Pokyčiai organizacijoje nepertraukia paslaugų gavėjų priežiūros.	86,7	9,2	4,2
Nauji metodai integruojami tvariai, ne fragmentiškai.	71,4	23,5	5,0
Įdiegtos inovacijos organizacijoje tampa nuolatine paslaugų teikimo praktika.	78,2	16,8	5,0
Socialinių paslaugų inovacijos yra laikomos vienu iš organizacijos strateginių prioritetų.	69,2	27,5	3,3

Organizacija turi aiškias inovacijų diegimo kryptis.	66,7	31,7	1,7
Strateginiuose dokumentuose numatyti inovatyvūs sprendimai susiję su paslaugų tobulinimu.	75,0	20,8	4,2
Vadovybė nuosekliai įgyvendina paslaugų plėtros planus.	75,8	20,0	4,2
Finansavimo mechanizmai sudaro sąlygas ilgalaikiam organizacijos socialinių paslaugų inovacijų vystymui.	63,9	26,1	10,1
Organizacija turi pakankamą finansavimą naujoms paslaugoms kurti.	38,1	44,1	17,8
Projektinis finansavimas netrukdo paslaugų tęstinumui.	64,2	26,7	9,2

28 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensija vertinama nuosaikiau nei ankstesnės dimensijos, o tai rodo struktūrinius ir strateginius iššūkius socialinių paslaugų inovacijų plėtroje. Nors daugiau nei pusė respondentų sutiko, jog socialinių paslaugų inovacijos organizacijose yra įvardijamos kaip prioritetas (63,0 proc.) ir integruojamos į strateginius dokumentus (58,8 proc.), reikšminga dalis respondentų šiais klausimais abejojo.

Ypač ryškūs iššūkiai išryškėja vertinant ilgalaikį inovacijų planavimą ir jų tęstinumą. Tik kiek daugiau nei pusė respondentų sutiko, kad organizacijose rengiami ilgalaikiai inovacijų plėtros planai (52,9 proc.) ir kad inovacijų diegimas vyksta nuosekliai (55,5 proc.), o trečdalis respondentų dėl to abejojo. Tai leidžia daryti prielaidą, jog inovacijos dažnai įgyvendinamos kaip pavienės iniciatyvos, o ne kaip sistemiškai planuojami procesai.

Finansinių ir žmogiškųjų išteklių aspektas vertinamas dar kritiškiau. Mažiau nei pusė respondentų sutiko, kad organizacijos skiria pakankamai finansinių (46,2 proc.) ir žmogiškųjų (49,6 proc.) išteklių inovacijoms įgyvendinti, o daugiau nei trečdalis respondentų šiais klausimais abejojo. Šie rezultatai rodo, kad riboti ištekliai išlieka vienu svarbiausių veiksnių, ribojančių inovacijų tęstinumą.

Didžiausias probleminis laukas išryškėja vertinant inovacijų tęstinumą pasibaigus projektiniam finansavimui – tik 41,2 proc. respondentų sutiko, kad inovacijos yra tęsiamos, o net 21,8 proc. su tuo nesutiko. Tai leidžia teigti, kad projektinis finansavimas dažnai neužtikrina ilgalaikio inovacijų poveikio ir jų integracijos į kasdienę organizacijų veiklą.

Apibendrinant keturių dimensijų analizę galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijose inovacijų raiška yra pakankamai aiški ir daugeliu atvejų kryptinga: institucijos skatina paslaugų gavėjų įtrauktį, bendradarbiavimą, orientuojasi į pasitikėjimu grįstą santykį, taiko individualizavimo principus ir ieško skaitmeninių bei kitų inovatyvių sprendimų paslaugų kokybei ir prieinamumui didinti. Kartu tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, jog inovacijų potencialas nėra pilnai realizuojamas dėl sisteminių ribojimų: darbuotojų kompetencijų ugdymas ir profesinės galimybės taikyti individualizuotus sprendimus išlieka nevienodai užtikrinami, laiko ištekliai riboja nuoseklią sąveiką ir įtraukties gylį, o teritoriniai bei infrastruktūriniai veiksniai silpnina paslaugų pasiekiamumą atokesnėse vietovėse. Esminiu iššūkiu išlieka ir inovacijų tęstinumas – nors inovacijos deklaruojamos kaip prioritetas, jų institucionalizavimas, resursų paskirstymas ir ilgalaikio palaikymo mechanizmai nėra pakankamai stabilūs, todėl dalis inovatyvių praktikų rizikuoja likti fragmentiškos ir priklausomos nuo situacinių sprendimų. Todėl bendrai galima daryti išvadą, kad socialinių paslaugų inovacijų plėtra institucijose remiasi stipriomis vertybinėmis prielaidomis (įtrauktis, pasitikėjimas, įgalinimas), tačiau reikalauja nuoseklesnių struktūrinių sprendimų (kompetencijų stiprinimo, laiko ir išteklių valdymo, prieinamumo didinimo bei tvarumo užtikrinimo), kad inovacijos taptų ilgalaikė, sisteminė ir visoms grupėms vienodai pasiekiamą praktika.

4.4. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos, iššūkių ir plėtros perspektyvų Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimo interpretacija

Apibendrinant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus galima teigti, kad abu tyrimai nuosekliai papildė vienas kitą ir leidžia kompleksiskai atskleisti socialinių paslaugų inovacijų raišką socialinių paslaugų organizacijose. Kokybinio tyrimo metu išryškėję vadovų požiūriai ir patirtys buvo empiriškai patikrinti kiekybinio tyrimo metu, analizuojant socialinių paslaugų darbuotojų vertinimus, o tai sudarė prielaidas gilesnei rezultatų interpretacijai.

Išgalintos organizacijos dimensijoje kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė vadovų siekį skatinti inovacijas, paslaugų gavėjų įtrauktį, bendradarbiavimą ir skaitmeninių sprendimų taikymą organizacijose. Kiekybinio tyrimo rezultatai šias išvagas iš esmės patvirtino – dauguma darbuotojų teigiamai vertino paslaugų gavėjų įtraukimą, bendradarbiavimo praktikų taikymą ir inovatyvių sprendimų diegimą. Vis dėlto kiekybinis tyrimas leido išryškinti ir problemines sritis, susijusias su darbuotojų kompetencijų ugdymu bei individualizuotų sprendimų taikymo galimybėmis, kurios kokybiniame tyrime buvo minimos fragmentiškiau.

Socialinės sąveikos ir įtraukties dimensijoje abiejų tyrimų rezultatai išryškino pasitikėjimu grįstų santykių, darbuotojų emocinės gerovės ir paslaugų gavėjų įtraukties svarbą socialinių paslaugų inovacijų kūrimo procese. Kokybinio tyrimo metu vadovai pabrėžė santykio su paslaugų gavėjais reikšmę bei darbuotojų emocinės būklės svarbą, o kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbuotojai šiuos aspektus vertina itin palankiai. Tačiau kiekybinė analizė taip pat atskleidė laiko ir darbo krūvio ribotumus, kurie gali trukdyti nuosekliai socialinės sąveikos ir įtraukties praktikų įgyvendinimui.

Paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo dimensijoje kokybinis tyrimas išryškino inovatyvių paslaugų teikimo formų, skaitmeninių sprendimų ir lankstumo svarbą, ypač siekiant pasiekti skirtingas paslaugų gavėjų grupes. Kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad dauguma darbuotojų teigiamai vertina skaitmeninių ir inovatyvių sprendimų taikymą, tačiau kartu išryškėjo ir teritoriniai bei infrastruktūriniai iššūkiai, ypač susiję su paslaugų prieinamumu atokesnių vietovių gyventojams. Tai rodo, kad paslaugų pasiekiamumo didinimas išlieka viena svarbiausių socialinių paslaugų inovacijų plėtros krypčių.

Socialinių paslaugų prioritetų ir tęstinumo dimensijoje kokybinio tyrimo metu vadovai dažnai akcentavo inovacijų svarbą organizacijų veikloje, tačiau kartu įvardijo finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumą bei projektinio finansavimo ribotumus. Kiekybinio tyrimo rezultatai šias išvagas patvirtino ir dar labiau išryškino inovacijų tęstinumo problematiką – darbuotojai kritiškiau vertino ilgalaikį inovacijų planavimą, pakankamų išteklių skyrimą ir inovacijų tęstinumą pasibaigus projektiniam finansavimui. Tai leidžia teigti, kad inovacijų institucionalizavimas organizacijose išlieka viena silpniausių socialinių paslaugų inovacijų sistemos grandžių.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų inovacijų raiška socialinių paslaugų organizacijose pasižymi tiek stipriosiomis, tiek probleminėmis sritimis. Inovacijos dažniausiai siejamos su paslaugų gavėjų įtrauktimi, socialine sąveika ir skaitmeninių sprendimų taikymu, tačiau jų tęstinumas ir sistemingas planavimas susiduria su struktūriniais iššūkiais. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų sugretinimas atskleidžia poreikį stiprinti strateginį inovacijų planavimą, investuoti į darbuotojų kompetencijų ugdymą ir užtikrinti ilgalaikį inovacijų finansavimą, siekiant tvarios socialinių paslaugų inovacijų plėtros.

Išvados

1. Mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad socialinių paslaugų inovacijos yra sisteminis, daugiamatis pokytis, apimantis ne vien technologijų ar naujų priemonių diegimą, bet ir paslaugų teikimo logikos, organizacinės kultūros, paslaugų gavėjo vaidmens bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo transformaciją. Teorinės išvalgos pagrindžia, kad inovacijų raiškai vertinti tikslinga taikyti keturių dimensijų perspektyvą: įgalintos organizacijos, socialinės sąveikos ir įtraukties, pasiekiamumo ir prieinamumo bei prioritetų ir tęstinumo.
2. Mokslinių šaltinių analizė taip pat leidžia teigti, kad inovacijų institucionalizavimą socialinių paslaugų sistemoje riboja struktūriniai ir vadybiniai veiksniai, lemiantys inovacijų fragmentaciją ir nepastovumą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog riboti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, biurokratinės procedūros, kompetencijų palaikymo spragos bei projekcinio finansavimo dominavimas sukuria situaciją, kai inovacijos dažnai tampa epizodinės, priklausomos nuo pavienių iniciatyvų ir sunkiai perkeliamos į nuolatinę organizacijos veiklos rutiną. Todėl teoriniu lygmeniu inovacijų tvarumas siejamas su strateginiu kryptingumu, organizaciniu mokymusi, sisteminga kompetencijų plėtra ir nuosekliu inovacijų ciklo valdymu.
3. Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad socialinių paslaugų centruose inovacijų raiška yra atpažįstama ir palaikoma, tačiau praktiniu lygmeniu išlieka netolygi. Organizacijų veikloje ryškėja orientacija į paslaugų gavėjo įtrauktį, bendradarbiavimą, individualizavimą, skaitmeninių sprendimų taikymą ir pasitikėjimu grįstą santykį. Vis dėlto inovacijų nuoseklumą riboja organizacinės sąlygos (laiko ištekliai, darbo krūvis, administracinė našta, kompetencijų stiprinimo tęstinumas), todėl jos ne visuomet įtvirtinamos kaip standartizuota kasdienė praktika ir neretai priklauso nuo vidinių resursų bei vadybinės lyderystės.
4. Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad inovacijų poveikį paslaugų pasiekiamumui ir prieinamumui labiausiai riboja struktūriniai teritorinio prieinamumo veiksniai, kurie ypač aktualūs atokesnėse vietovėse. Nors organizacijos taiko inovatyvius sprendimus (įskaitant skaitmeninius, nuotolinius ar hibridinius modelius), tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad šių sprendimų potencialas išlieka ribotas, kai nepanaikinami transporto, infrastruktūros, logistikos ir skaitmeninės atskirties barjerai. Tai pagrindžia prielaidą, jog socialinių paslaugų inovacijų efektas nėra vien organizacinės kompetencijos klausimas, bet reikalauja tarpsektorinės ir regioninės politikos priemonių dermės.
5. Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad prioritetų ir tęstinumo dimensijoje išryškėja esminis inovacijų tvarumo iššūkis – nepakankamas institucionalizavimas. Nors inovacijos dažnai deklaruojamos kaip svarbi organizacijų veiklos kryptis, jų tęstinumas praktikoje neretai priklauso nuo trumpalaikių projektinių iniciatyvų, laikino finansavimo ar situacinių sprendimų, todėl inovatyvios praktikos rizikuoja neišlikti ilgojo laikotarpio organizaciniu standartu. Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų inovacijų plėtrą institucijose palaiko stiprios vertybinės prielaidos (įtrauktis, pasitikėjimas, įgalinimas), tačiau tvariai plėtrai būtini nuoseklesni struktūriniai sprendimai: kompetencijų stiprinimas, laiko ir darbo krūvio valdymas, prieinamumo barjerų mažinimas ir ilgalaikių inovacijų palaikymo mechanizmų kūrimas.

Rekomendacijos

Lietuvos socialinių paslaugų centrų vadovams rekomenduojama:

1. Inovacijų diegimą institucionalizuoti, taikant aiškią tvarką (pvz. idėjų atranka, pilotavimas, įvertinimas ir įtvirtinimas) ir iš anksto planuojant inovacijų palaikymo etapą, kad sprendimai nepriklausytų nuo pavienių iniciatyvų ar trumpalaikių projektų.
2. Sudaryti prielaidas personalizavimui ir kokybiškai sąveikai, valdant darbo krūvius, mažinant administracinę naštą ir užtikrinant darbuotojams profesinę autonomiją, kad individualizuoti sprendimai būtų realiai įgyvendinami praktikoje.
3. Įtvirtinti paslaugų gavėjų įtrauktį kaip nuolatinę praktiką, užtikrinant sistemingą grįžtamojo ryšio rinkimą, bendradarbiavimą ir aiškų jo panaudojimą paslaugų tobulinimui.
4. Nuosekliai stiprinti darbuotojų kompetencijas ir emocinę gerovę, ypač skaitmeninių gebėjimų ir inovatyvių metodų srityse, taikant mokymus, praktinį palaikymą, supervizijas ir refleksijas, nes tai tiesiogiai susiję su inovacijų įgyvendinamumu ir paslaugų kokybe.
5. Didinti paslaugų prieinamumą, plėtojant lanksčias paslaugų formas (mobilies, nuotolines / hibridines) ten, kur pasiekiamumą riboja teritoriniai ir logistiniai veiksniai.

Lietuvos socialinių paslaugų centrų darbuotojams rekomenduojama:

1. Aktyviai įsitraukti į inovacijų kūrimą ir taikymą, teikiant siūlymus, dalyvaujant pilotavime ir reflektuojant, kaip inovacijos veikia paslaugų gavėjo patirtį ir darbo organizavimą.
2. Nuosekliai taikyti įtraukties ir personalizavimo principus, sistemingai renkant paslaugų gavėjų grįžtamąjį ryšį ir, pagal profesinį vaidmenį, inicijuojant jo panaudojimą paslaugų tobulinimui.
3. Stiprinti profesines ir skaitmenines kompetencijas bei palaikyti komandinį psichologinį saugumą, dalyvaujant mokymuose, supervizijose, atvejų analizėje ir skatinant atvirą, konstruktyvią komunikaciją komandoje.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai rekomenduojama:

1. Pereiti nuo projektinio prie stabilesnių, ilgalaikių finansavimo modelių, numatant inovacijų testavimo (palaikymo ir plėtos) etapą, kad inovatyvios praktikos taptų sistetine socialinių paslaugų dalimi, o ne laikiniais sprendimais.
2. Formuoti aiškią nacionalinę socialinių paslaugų inovacijų kryptį ir metodines gaires, ypač mažesnėms savivaldybėms ir ribotų resursų kontekstams, kad inovacijų diegimas būtų nuoseklus, palyginamas ir lengviau įgyvendinamas praktikoje.
3. Mažinti administracinę naštą ir biurokratinę procedūras, kurios empiriškai įvardijamos kaip inovacijų inicijavimo ir palaikymo ribojimas, kartu stiprinant „pagalbos žmogui“ ir paslaugų kokybės orientaciją.
4. Užtikrinti nacionaliniu mastu nuoseklią kompetencijų stiprinimo sistemą (ypač inovatyvių metodų ir skaitmeninių kompetencijų), orientuojantis į praktinį/patyriminį mokymąsi, mainus ir metodinį palaikymą diegimo metu.

Savivaldybių administracijoms rekomenduojama:

1. Užtikrinti teritorinį paslaugų prieinamumą kaip prioritetą, kryptingai investuojant į mobiliąs komandas, transporto sprendimus ir logistiką, nes empirinis tyrimas parodė, kad inovacijos „nepakeičia geografijos“ ir jų poveikis kaimiškose teritorijose išlieka ribotas be infrastruktūrinių priemonių.
2. Skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir pilotinių sprendimų plėtrą, sudarant sąlygas inovacijoms neapsiriboti viena įstaiga (pvz., bendradarbiavimas su seniūnijomis, bibliotekomis, sveikatos ir švietimo sektoriumi), ypač sprendžiant prieinamumo ir skaitmeninės atskirties klausimus.
3. Skirti pakankamus žmogiškuosius ir laiko išteklius personalizavimui bei kokybiškai sąveikai, nes inovacijų įgyvendinimo praktinė kokybė tiesiogiai priklauso nuo darbo krūvio, laiko resursų ir kompetencijų palaikymo nuoseklumo.
4. Kryptingai mažinti paslaugų kokybės ir inovacijų nelygybę tarp regionų, numatant tikslines priemones mažesnėms savivaldybėms (finansavimas, infrastruktūra, specialistų pritraukimas), kad inovacijos būtų prieinamos ne tik didmiesčiuose.

Literatūros sąrašas

1. Adams, R. (2008). *Empowerment, participation and social work* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
2. Avelino, F., & Wittmayer, J. M. (2016). Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 628–649.
3. Banks, S. (2012). *Ethics and values in social work*. Palgrave Macmillan.
4. Banks, S., Armstrong, A., Carter, K., Graham, H., Hayward, P., Henry, A., & Strachan, A. (2019). *Co-producing research: A community development approach*. Policy Press.
5. Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Bristol: Policy Press.
6. Beresford, P. (2013). From “citizen” to “user” and back again? *Social Policy and Society*, 12(3), 393–403. <https://doi.org/10.1017/S1474746413000062>
7. Bibu, N., Lisetchi, M., & Sala, D. (2012). Beyond the obvious: Social innovation in the NGOs management. In *Proceedings of the 6th International Management Conference “Approaches in Organisational Management”*. Romania.
8. Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6, 47–59.
9. Butkevičienė, E. (2009). Social innovations in rural communities: Methodological framework and empirical evidence. *Social Sciences*, 63(1), 80–88.
10. Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>.
11. Charatsari, C., Lioutas, E. D., De Rosa, M., & Vecchio, Y. (2022). Technological innovation and agrifood systems resilience: The potential and perils of three different strategies. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 6, 872706. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2022.872706>.
12. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
13. Healy, K. (2014). *Social work theories in context: Creating frameworks for practice* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
14. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
15. Duffy, S. (2010). The citizenship theory of social justice: Exploring the meaning of personalisation for social workers. *Journal of Social Work Practice*, 24(3), 253–267. <https://doi.org/10.1080/02650533.2010.500118>.
16. Duffy, S. (2010). *Personalisation in social care: A scoping study*. Joseph Rowntree Foundation.
17. Dvarionas, D., Motiečienė, R., Ruškus, J., Mažeikienė, N., & Naujanienė, R. (2014). Įgalinančių socialinių paslaugų modelis socialinės gerovės politikos kontekste. *Filosofija. Sociologija*, 25(2).
18. European Commission. (2013). *Social innovation research in the European Union: Approaches, findings and future directions*. Brussels: DG Research.
19. European Commission. (2013). *Towards social investment for growth and cohesion – including implementing the European Social Fund 2014–2020*.
20. European Commission. (2022). *European Care Strategy*. Brussels: European Commission. Prieiga per internetą: <https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and->

- [activities/social-protection-social-inclusion/social-protection/long-term-care_en](#) [žiūrėta 2025-09-16].
21. European Commission. (2024). *Political guidelines for the European Commission 2024–2029: Supporting people, strengthening our societies and our social model*. Brussels: European Commission. Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029_en [žiūrėta 2025-09-16].
 22. European Commission. (2021). *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Brussels: European Commission. Prieiga per internetą: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-action-plan_en [žiūrėta 2025-09-16].
 23. Europos socialinio fondo agentūra. (2023). *Socialinių inovacijų ekosistema Lietuvoje: tyrimo ataskaita (PEnCIL projektas)*. Vilnius: ESFA. Prieiga per internetą: https://www.esf.lt/data/public/uploads/2023/10/socialiniu-inovaciju-ekosistemos-zemelapis_pencil.pdf [žiūrėta 2025-09-16].
 24. European Social Fund Agency (ESFA). (2023). *Socialinių inovacijų ekosistemos žemėlapis Lietuvoje (PEnCIL projektas)*. Vilnius: ESFA. Prieiga per internetą: https://www.esf.lt/data/public/uploads/2023/10/socialiniu-inovaciju-ekosistemos-zemelapis_pencil.pdf [žiūrėta 2025-09-16].
 25. Hochgerner, J. (2011). The long road from awareness to systematic research and funding of social innovations. In *Enabling innovation: Innovative capability – German and international views* (pp. 225–231). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-24503-9_23
 26. Hochgerner, J. (2011). The analysis of social innovations as social practice. In H. W. Franz, J. Hochgerner, & J. Howaldt (Eds.), *Challenge social innovation* (pp. 53–66). Berlin: Springer.
 27. Evers, A., Ewert, B., & Brandsen, T. (2014). *Social innovations for social cohesion: Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giessen, Nijmegen: Wilco Project.
 28. Franz, H. W., Hochgerner, J., & Howaldt, J. (2012). *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer.
 29. Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.
 30. Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation: An answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436–455.
 31. Guogis, A. (2019). Inovacijos viešajame administravime ir socialinių paslaugų srityje: Lietuvos situacijos analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 18(3), 55–65.
 32. Klimavičius, M. (2022). *Savivaldybių vaidmuo socialinių paslaugų sistemos pertvarkoje*. Vilnius: MRU leidykla.
 33. Klimavičius, V. (2022). Savivaldybių vaidmuo diegiant technologines inovacijas socialinių paslaugų sistemoje. *Regioninė politika ir valdymas*, 4(1), 78–91.
 34. Kreitzer, M. J., Monsen, K. A., Nandram, S., & de Blok, J. (2020). Buurtzorg Nederland: A global model of social innovation, change, and whole-systems healing. *Global Advances in Health and Medicine*, 9, 1–8. <https://doi.org/10.1177/2164956120932161>
 35. Kimble, L., & Massoud, M. R. (2017). What do we mean by innovation in healthcare? *European Medical Journal*. <https://doi.org/10.33590/emjinnov/10314103>

36. Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59–72. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005>
37. Kubiliūtė, G., & Okunevičiūtė Neverauskienė, L. O. (2023). Socialinių inovacijų plėtros klišių analizė Lietuvoje.
38. Kubiliūtė, N., & Okunevičiūtė Neverauskienė, L. (2023). *Socialinių inovacijų ekosistema Lietuvoje: tyrimo ataskaita (PEnCIL projektas)*. Vilnius: Europos socialinio fondo agentūra. Prieiga per internetą: https://www.esf.lt/data/public/uploads/2023/10/socialiniu-inovaciju-ekosistemos-zemelapis_pencil.pdf [žiūrėta 2025-09-16].
39. Kubiliūtė, N., & Okunevičiūtė Neverauskienė, L. (2023). *Socialinių inovacijų samprata ir praktikos Lietuvoje: galimybės ir iššūkiai*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
40. Kubiliūtė, N., & Okunevičiūtė Neverauskienė, L. (2023). Socialinės inovacijos Lietuvoje: teorinės įžvalgos ir praktikos iššūkiai. *Viešojoji politika ir administravimas*, 22(3), 405–421.
41. Kvieskienė, G., & Bardauskienė, D. (2014). Į bendruomenę orientuotas tvarusis identitetas. *Social Education*, 39(3).
42. Kvieskienė, G., & Kvieska, V. (2019). Socialinės ekonomikos inovacijų įtaka visuomenės gerovei. *Socialinis darbas: Patirtis ir metodai*, 23(1), 5–15.
43. Labanauskas, L. (2017). Socialinės inovacijos ir kūrybiškumas švietimo ir inovacijų politikos kontekste. *Socialinis ugdymas*, 47(3), 33–45. <https://doi.org/10.15823/su.2017.20>
44. Levitas, R. (2005). *The inclusive society? Social exclusion and New Labour* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
45. Levesque, J.-F., Harris, M. F., & Russell, G. (2013). Patient-centred access to health care: Conceptualising access at the interface of health systems and populations. *International Journal for Equity in Health*, 12, 18.
46. Lisetchi, M., & Brancu, L. (2014). The entrepreneurship concept as a subject of social innovation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 87–92. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.463>
47. Lisevičiūtė, L., & Žalimienė, L. (2016). Inovacijos socialines paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 13, 77–89.
48. Lister, R. (2004). *Poverty*. Cambridge: Polity Press.
49. Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT Press.
50. Marmot, M. (2015). *The health gap: The challenge of an unequal world*. Bloomsbury.
51. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
52. Melnikas, B., Jakubavičius, A., & Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba: Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
53. Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005). The social region: Beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European Urban and Regional Studies*, 12(1), 45–64.
54. Mulgan, G. (2012). The theoretical foundations of social innovation. In A. Nicholls & A. Murdock (Eds.), *Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets* (pp. 33–65). London: Palgrave Macmillan.
55. Mulgan, G. (2019). *Social innovation: How societies find the power to change*. Policy Press.
56. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters, how it can be accelerated*. London: University of Oxford, Young Foundation. Prieiga per internetą: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf> [žiūrėta 2020-06-08].

57. Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (Vol. 24). London: Nesta.
58. Navickienė, L. (2021). Savivaldybių vaidmuo socialinių paslaugų inovacijų kūrime. *Viešoji politika ir administravimas*, 20(1), 86–97.
59. Navickienė, J. (2021). *Socialinių paslaugų kokybės gerinimo prielaidos savivaldybėse*. Klaipėda: KU leidykla.
60. Needham, C. (2011). *Personalising public services: Understanding the personalisation narrative*. The Policy Press.
61. Needham, C., & Carr, S. (2009). *Co-production: An emerging evidence base for adult social care transformation* (Report 31). Social Care Institute for Excellence.
62. Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48–69.
63. Nicholls, A. (2010). The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 70–100.
64. Nicholls, A., & Murdock, A. (Eds.). (2011). *Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets*. Springer.
65. Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). Introduction: Dimensions of social innovation. In A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (Eds.), *New frontiers in social innovation research* (pp. 1–26). Palgrave Macmillan.
66. Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
67. Panevėžio regiono plėtros taryba. (2024). *Panevėžio regiono plėtros plano pažangos priemonė „Socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ 2022–2030 m.* Panevėžys: Panevėžio regiono plėtros taryba. Prieiga per internetą: <https://panevezioregionas.lt/wp-content/uploads/2024/09/PP07Pagrdaprsprj-2024-09-04.pdf> [žiūrėta 2025-09-16].
68. Penchansky, R., & Thomas, J. W. (1981). The concept of access: Definition and relationship to consumer satisfaction. *Medical Care*, 19(2), 127–140.
69. Petrauskienė, A., & Jurkuvienė, R. (2020). Socialinių darbuotojų kompetencijos plėtojimo galimybės diegiant inovacijas socialinių paslaugų sistemoje. In V. Tereškinas (Red.), *Šiuolaikinės socialinės paslaugos: iššūkiai ir galimybės* (p. 102–117). Vilniaus universiteto leidykla.
70. Petrauskienė, A., & Jurkuvienė, R. (2020). *Socialinių darbuotojų kompetencijų plėtra kaip inovacijų diegimo prielaida*. Kaunas: VDU leidykla.
71. Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
72. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
73. Ragauskaitė, A., & Žukovskis, J. (2020). Socialinių inovacijų vystymas, įtraukiant kaimiškų vietovių organizacijas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(2).
74. Ragauskaitė, A., & Žukovskis, J. (2020). Socialinių inovacijų taikymo Lietuvos organizacijose perspektyvos. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(1), 111–120.

75. Rizun, N., Revina, A., & Edelmann, N. (2023). Application of text analytics in public service co-creation: Literature review and research framework. Prieiga per internetą: <https://arxiv.org/abs/2305.18316> [žiūrėta 2025-09-16].
76. Rizun, M., Revina, O., & Edelmann, N. (2023). Co-creation in social services: Towards inclusive and sustainable innovation. *Public Management Review*.
77. Sataikina, L., & Steiner, G. (2022). Social innovation: A retrospective perspective. *Minerva*, 60, 567–591. <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09471-y>
78. Sataikina, L., & Steiner, G. (2022). Digital transformation and societal challenges: A social innovation perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 176, 121381.
79. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
80. Stripeikis, O., & Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankūs organizacinės kultūros veiksniai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 1(25), 224–230.
81. Silver, H. (1994). Social exclusion and social solidarity: Three paradigms. *International Labour Review*, 133(5–6), 531–578.
82. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (SADM). (2024). *Socialinių paslaugų srities darbuotojų kompetencijų tobulinimo centras: 2024 m. veiklos planas*. Vilnius: SADM. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/UAVTJnLQffl.pdf> [žiūrėta 2025-09-16].
83. Sorienė, A. (2020). Socialinių inovacijų taikymas viešajame sektoriuje. *Viešojo politika ir administravimas*, 19(3), 326–336.
84. Šumskienė, E. (2018). Socialinės politikos modelių poveikis socialinių paslaugų organizavimui Lietuvoje. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 17, 57–75.
85. Šumskienė, E. (2018). *Išgalinimo praktikos socialinių paslaugų sistemoje*. Vilnius: VU leidykla.
86. Šiaulių regiono plėtros taryba. (2024). *Šiaulių regiono plėtros plano pažangos priemonė „Socialinių paslaugų ir jų infrastruktūros plėtra“ 2022–2030 m.* Šiauliai: Šiaulių regiono plėtros taryba. Prieiga per internetą: <https://siauliuregionas.lt/wp-content/uploads/2024/10/5-PP-2-4-v-Globa-pagrindimo-aprasas.pdf> [žiūrėta 2025-09-16].
87. Taylor, S. P. (2017). What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5(11), 128–146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
88. Tew, J. (2005). *Social perspectives in mental health: Developing social models to understand and work with mental distress*. Jessica Kingsley Publishers.
89. Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation: A window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation*, 19(1), 51–60.
90. OECD. (2015). *Innovation in public service delivery: Country experiences and policy recommendations*. Paris: OECD Publishing.
91. OECD. (2024). *Health at a Glance: Europe 2024 – State of Health in the EU cycle*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-europe-2024_b3704e14-en.html [žiūrėta 2025-09-16].
92. OECD. (2025). *Starting, scaling and sustaining social innovation*. Paris: OECD Publishing. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation_ec1dfb67-en/full-report/component-6.html [žiūrėta 2025-09-16].

93. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
94. Utami, P. S., Sulton, M., & Wulansari, B. Y. (2021). The social innovation of the prototype of local culture of Wayang Golek Reyog Ponorogo. *Prieiga per internetą*: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:245745688> [žiūrėta 2025-09-16].
95. Utami, A. D., Sulton, M., & Wulansari, R. (2021). The role of social innovation in facing global challenges. *International Journal of Social Science and Humanity*, 11(2), 45–51.
96. Urmanavičienė, A., & Butkevičienė, E. (2023). The role of work integration social enterprises in achieving sustainable development goals during the COVID-19 pandemic: The case study of Lithuania. *Sustainability*, 15(5), 4324. <https://doi.org/10.3390/su15054324>
97. Urmanavičienė, A., & Butkevičienė, E. (2023). Between innovation and tradition: Social service provision in Lithuanian municipalities. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*.
98. Velu, C. (2014). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 1–11. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.09.007>
99. Vveinhardt, J., & Kuklytė, J. (2016). Socialiniai verslo modeliai: diegimo tendencijos ir koncepcijos. *Applied Economics: Systematic Research*, 10(1), 171–186. <http://doi.org/10.7220/AESR.2335.8742.2016.10.1.9>
100. Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234–260.
101. World Health Organization (WHO). (2008). *Primary health care – now more than ever*. Geneva: WHO.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Informacijos Socialinės inovacijos | Socialinių inovacijų institutas, [žiūrėta 2025-04-25].

Priedai

1 priedas. Socialinių inovacijų samprata (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Apibrėžimas / samprata	Šaltinis, metai
Moulaert ir Nussbaumer (2005)	Socialinė inovacija – tai kolektyvinis procesas, kuriuo siekiama pagerinti gyvenimo sąlygas bendruomenėse ir įveikti socialinę atskirtį.	Moulaert ir Nussbaumer (2005)
Mulgan, Tucker, Ali, ir Sanders (2007)	Socialinė inovacija – tai veikla ir paslaugos, kurių tikslas – tenkinti socialinius poreikius ir kurios daugiausia vystomos organizacijose, kurių pagrindinis tikslas yra socialinis. Socialinės inovacijos – tai naujos idėjos (produktai, paslaugos ir modeliai), kurios tenkina socialinius poreikius efektyviau nei egzistuojančios alternatyvos.	Mulgan, Tucker, Ali, ir Sanders (2007)
Phills, Deiglmeier ir Miller (2008)	Socialinė inovacija – tai naujas sprendimas socialinei problemai, kuris yra efektyvesnis, veiksmingesnis, tvaresnis ar teisingesnis nei esami sprendimai, o sukurta vertė pirmiausia tenka visuomenei.	Phills, Deiglmeier ir Miller (2008)
Butkevičienė (2009)	Socialinės inovacijos – tai naujos idėjos, projektai ar sprendimai, kuriami siekiant spręsti svarbias socialines problemas ir kurti teigiamą poveikį visuomenei.	Butkevičienė (2009)
Nicholls (2010)	Socialinės inovacijos yra pokyčiai, kurie modifikuoja esamas institucines struktūras, o ne tik siūlo naujus sprendimus atskiroms socialinėms problemoms.	Nicholls (2010)
Murray, Caulier-Grice, Mulgan (2010)	Socialinės inovacijos – tai nauji sprendimai, atitinkantys socialinius poreikius, gerinantys gyvenimo kokybę ir stiprinantys bendruomenes.	Murray, Caulier-Grice, Mulgan (2010)
Westley, Antadze, Riddell, Robinson ir Geobey (2011)	Socialinė inovacija – tai naujų idėjų, produktų, paslaugų ar modelių kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant spręsti socialines problemas ir skatinti socialinę gerovę.	Westley, Antadze, Riddell, Robinson ir Geobey (2011)
Hochgerner (2011)	Socialinės inovacijos – tai naujas socialinės praktikos derinys.	Hochgerner (2011)
Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union. (2011)	Socialinės inovacijos – tai naujos idėjos (produktai, paslaugos ir modeliai), kuriais tenkinami įvairaus pobūdžio socialiniai poreikiai, sprendžiamos socialinės ir ekonominės problemos.	Socialinės inovacijos Socialinių inovacijų institutas
Nicholls ir Murdock (2012)	Socialinės inovacijos – tai novatoriškas atsakas į socialinius iššūkius, kurie siekia sisteminio pokyčio. Socialinė inovacija – tai naujų idėjų ir sprendimų kūrimas bei įgyvendinimas, siekiant patenkinti socialinius poreikius ir skatinti socialinę sanglaudą.	Nicholls ir Murdock (2012)
Neumeier (2012)	Socialinė inovacija – tai procesas, kuriuo per naujus bendradarbiavimo būdus ir socialinius ryšius siekiama spręsti visuomenės iššūkius.	Neumeier (2012)
Franz, Hochgerner ir Howaldt (2012)	Socialinės inovacijos – tai nauji socialiniai praktikos modeliai, skirti spręsti socialines problemas ir stiprinti socialinį dalyvavimą.	Franz, Hochgerner ir Howaldt (2012)
Bouchard (2012)	Socialinė inovacija – tai naujas sprendimas ar modelis, kuris pagerina socialinę gerovę, keisdamas socialinių veikėjų santykius.	Bouchard (2012)
Mulgan (2012)	Socialinės inovacijos – tai naujų idėjų kūrimas ir taikymas siekiant geresnių socialinių rezultatų, nei tie, kuriuos galima būtų pasiekti esamomis priemonėmis.	Mulgan (2012)

Grimm, Fox, Baines ir Albertson (2013)	Socialinė inovacija – tai procesas , kuriuo siekiama inovatyviai spręsti socialines problemas ir kartu keisti socialinius santykius bei institucijas.	Grimm, Fox, Baines ir Albertson (2013)
Velu (2014)	Socialinės inovacijos – sudėtinis procesas ir juo siekiama socialinio poveikio, gerinant esamas ir kuriant naujas idėjas, nesiekiant pelno. Socialinės inovacijos – procesas , paremtas strategija įtraukiant papildomus resursus, kai yra kuriamas poveikis visai visuomenei.	Velu (2014)
Kvieskienė ir Bardauskienė (2014)	Socialinės inovacijos – tai nauji sprendimai , kurie gerina gyvenimo kokybę ir stiprina bendruomenes, ypač socialiai pažeidžiamose grupėse.	Kvieskienė ir Bardauskienė (2014)
Evers, Ewer ir Brandsen (2014)	Socialinės inovacijos turėtų būti suprantamos kaip inovacijų paradigmos išplėtimas bei priskiriamos turinio ir įgalinimo dimensijoms . Socialinės inovacijos yra naujos idėjos ir būdai atliepti visuomenės iššūkius ir spręsti socialines problemas.	Evers, Ewer ir Brandsen (2014)
Lisetchi ir Brancu (2014)	Socialinės inovacijos – ryšių keitimasis, kuriant socialinę entreprenerystę ir kuriant socialines paslaugas naujai aplinkai ir rinkai .	Lisetchi ir Brancu (2014)
Cajaiba - Santana (2014)	Socialinės inovacijos – naujomis socialinėmis praktikomis grįstas neatlieptų rinkos poreikių patenkinimas, įtraukiant tam tikrus socialinių inovacijų veikėjus .	Cajaiba - Santana (2014)
Nicholls, Simon (2015)	Socialinė inovacija – tai inovacija, kuri yra socialinė tiek savo tikslais, tiek priemonėmis .	Nicholls, Simon (2015)
Manzini (2015)	Socialinė inovacija – tai naujos socialinės praktikos , kurios kyla iš bendruomenių ir pasiekia sisteminį poveikį siekiant geresnio gyvenimo būdo.	Manzini (2015)
Avelino ir Wittmayer (2016)	Socialinė inovacija – tai nauji įgalinimo procesai , keičiantys institucinę struktūrą ir socialinius santykius.	Avelino ir Wittmayer (2016)
Vveinhardt ir Kuklytė (2016)	Socialinės inovacijos – tai socialinė ir ekonominė gerovės plėtra, kuri reprezentuoja tradicinės antreprenerystės ir ekonominius principus .	Vveinhardt ir Kuklytė (2016)
Tracey ir Stott (2017)	Socialinės inovacijos – tai priemonės, siekiant/čios išspręsti pasaulinius iššūkius, susijusius su socialine nelygybe, tvarumu ir sveikata, derinant/čios socialinį tikslą su inovatyviais sprendimais.	Tracey ir Stott (2017)
Lisevičiūtė ir Žalimienė (2017)	Socialinės inovacijos – tai inovatyvūs sprendimai , kurie padeda nevyriausybinėms organizacijoms efektyviau teikti socialines paslaugas ir spręsti kylančias socialines problemas.	Lisevičiūtė ir Žalimienė (2017)
Kvieskienė ir Kvieska (2019)	Socialinės inovacijos – tai nauji būdai , kaip spręsti socialines problemas, kurie grindžiami partneryste ir pasitikėjimu tarp įvairių socialinių partnerių.	Kvieskienė ir Kvieska (2019)
Mulgan (2019)	Socialinės inovacijos – tai kolektyvinės idėjos ir veiksmai, kurie didina visuomenės gebėjimą spręsti savo pačios problemas savarankiškai .	Mulgan (2019)
Sorienė (2020)	Socialinės inovacijos – tai sėkmingas naujovių kūrimas ir panaudojimas ekonominėje bei socialinėje srityse, siekiant spręsti aktualias visuomenės problemas.	Sorienė (2020)
Ragauskaitė ir Žukovskis (2020)	Socialinės inovacijos – tai inovatyvūs socialinių problemų sprendimo būdai , kurių įgyvendinimui būtinas glaudus organizacijų bendradarbiavimas. Socialinės inovacijos yra kaip priemonės , kurios skirtos pagerinti motyvaciją ir darbuotojų našumą, pvz.: įmonės kultūros, skatinančios inovacijas, kūrimas, dirbant tarpdisciplininėje komandoje, vadinamos socialinėmis inovacijomis.	Ragauskaitė ir Žukovskis (2020)

Charatsari, Lioutas, De Rosa ir Vecchio (2022)	Socialinės inovacijos – nauji socialinių problemų sprendimai, kurie yra efektyvesni, tvaresni ar teisingesni nei šiuo metu esami sprendimai, o sukurta vertė priklausys visai visuomenei, ne privatiems asmenims.	Charatsari, Lioutas, De Rosa ir Vecchio (2022)
Kubiliūtė, Okunevičiūtė Neverauskienė (2023)	Socialinė inovacija – tai į pokyčius orientuotas procesas.	Kubiliūtė, Okunevičiūtė Neverauskienė (2023)

Požiūriai:

1. Pokyčių procesas (kolektyvinis procesas; sudėtinis procesas; nauji įgalinimo procesai; į pokyčius orientuotas procesas; pokyčiai).

2. Priemonės.

3. Nauji sprendimai, projektai ir idėjos (produktai, paslaugos, modeliai) (nauji sprendimai; naujos idėjos, projektai ar sprendimai; tai nauji sprendimai; naujų idėjų, produktų, paslaugų ar modelių kūrimas; tai naujos idėjos (produktai, paslaugos ir modeliai); naujų idėjų ir sprendimų kūrimas; naujas sprendimas ar modelis; naujų idėjų kūrimas ir taikymas; nauji sprendimai; naujos idėjos ir būdai; nauji būdai; sėkmingas naujovių kūrimas).

4. Inovatyvūs socialinių problemų sprendimai ir praktikos (naujas sprendimas socialinei problemai; naujos socialinės praktikos; Nauji socialiniai praktikos modeliai; Socialinių problemų sprendimai; inovatyvūs socialinių problemų sprendimo būdai; naujas socialinės praktikos derinys).

2 priedas. Socialinių inovacijų socialiniame darbe dedamosios (sudaryta autorės)

Socialinių inovacijų socialiniame darbe dedamosios							
Autorius, metai	Dedamosios						Šaltinis, metai
Kogabayev ir Maziliauskas, 2017	Procesas	Inovacinio proceso rezultatas	Efektyvumas	Naujumas	Žmogaus orumo gerbimas		Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023
Phills, Deiglmeier, Miller, 2008	Naujumas, reiškiamas per naujų paslaugų kūrimą	Inovatyvūs socialinio darbo modeliai	Naujų sprendimų generavimas				Phills, Deiglmeier, Miller, 2008
Nicholls, Murdock, 2012	Skirtingai nei verslo inovacijos, socialinės inovacijos siekia ne pelno, o teigiamos socialinės grąžos	Gyvenimo kokybės gerinimas	Naujumas	Socialinės nelygybės mažinimas	Pažeidžiamų grupių įgalinimas		Nicholls, Murdock, 2012
Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010	Paslaugų gavėjų dalyvavimas	Bendradarbiavimas					Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010
Kimble ir Massoud, 2017	Idėjos	Produktai	Metodai	Rezultatai	Vadyba paslaugų	Projektai	Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023
Taylor, 2017	Naujų procesų kūrimas ir įgyvendinimas	Produktų ar paslaugų pristatymas ir vadyba	Kūrybinis procesas	Paslaugų vadyba			Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023
Velu, 2014	Sudėtinis procesas	Nesiekiamas pelnas	Proceso organizavimas	Projektai	Idėjos		Velu, 2014
Hochgerner, 2011	Naujumas	Efektyvumas	Inovatyvios socialinių problemų sprendimo praktikos	Įtrauktis			Hochgerner, 2011
Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023	Socialiniai ryšiai ir jų transformavimas	Socialinių poreikių atliepimas	Socialinių paslaugų prieinamumas	Diegimo procesas	Naujumas	Nauji sprendimai	Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė, 2023
Dvarionas, Motiečienė, Ruškus, Mažeikienė ir	Įgalinta organizacija	Socialinė sąveika ir įtrauktis	Socialinių paslaugų pasiekiamumas	Socialinių paslaugų tęstinumas	Įtrauktis	Žmogaus orumo užtikrinimas	Dvarionas, Motiečienė, Ruškus, Mažeikienė ir

Naujanienė, 2014	Tarpinstitucini s bendradarbiavi mas	Į gavėjus orientuota paslaugų vadyba					Naujanienė, 2014
Tracey ir Stott (2017)	Priemonės	Igalinimas	Nauji sprendimai	Ištrauktis			Tracey ir Stott (2017)
Mulgan, Tucker, Ali ir Sanders (2007)	Nauji sprendimai, projektai, idėjos	Veikla paslaugos	Paslaugų gavėjų ištrauktis				Mulgan, Tucker, Ali ir Sanders (2007)
Franz, Hochgerner ir Howaldt (2012)	Inovatyvios socialinių problemų sprendimo praktikos	Žmogiškųjų poreikių patenkinimas	Ištrauktis				Franz, Hochgerner ir Howaldt (2012)
Grimm, Fox, Baines ir Albertson (2013)	Pokyčių procesas	Projektai					Grimm, Fox, Baines ir Albertson (2013)
Ragauskaitė ir Žukovskis (2020)	Priemonės	Inovatyvūs socialinių problemų sprendimo būdai	Žmogaus orumo išsaugojima s				Ragauskaitė ir Žukovskis (2020)
Westley, Antadze, Riddell, Robinson ir Geobey (2011)	Nauji sprendimai, projektai, idėjos	Vadyba					Westley, Antadze, Riddell, Robinson ir Geobey (2011)

Procesas / Naujų procesų kūrimas ir įgyvendinimas / Kūrybinis procesas / Sudėtinis procesas / Proceso organizavimas / Diegimo procesas / Pokyčių procesas – 7

Inovacinio proceso rezultatas / Rezultatai – 2

Naujumas / Naujumas, reiškiamas per naujų paslaugų kūrimą / Naujų sprendimų generavimas / Inovatyvios socialinių problemų sprendimo praktikos / Nauji sprendimai, projektai, idėjos / Inovatyvios socialinių problemų sprendimo praktikos – 10

Efektyvumas – 2

Pagarba žmogaus orumui / Socialinių poreikių atliepimas / Žmogiškųjų poreikių patenkinimas – 5

Į gavėjus orientuota paslaugų vadyba / vadyba / Paslaugų gavėjų ištrauktis – 6

Projektai / priemonės / idėjos / metodai / Inovatyvūs socialinio darbo modeliai – 11

Pažeidžiamų grupių įgalinimas / Paslaugų gavėjų dalyvavimas / Įgalinta organizacija / Ištrauktis / įgalinimas / socialinė sąveika – 9

3 priedas. Kokybinio tyrimo instrumentarijus

Kriterijus	Indikatoriai	Tyrimo klausimai
Igalinta organizacija	Požiūris į inovacijas	Pasidalinkite savo įžvalgomis, kokią vietą socialinių paslaugų sektoriuje užima inovacijos? Koks vyraujantis požiūris į naujoves yra Jūsų įstaigoje – ar jos laikomos prioritetu, ar papildoma veikla? Pateikite pavyzdžių, kokios inovacijos (technologinės, organizacinės, socialinės ir pan.) Jūsų organizacijoje buvo įgyvendintos pastaraisiais metais?
	Organizacijos atvirumas ir lankstumas	Kaip greitai Jūsų organizacija reaguoja į pokyčius aplinkoje? Gal galite pateikti keletą su tuo susijusių pavyzdžių. Kaip Jūsų įstaigoje priimami sprendimai, susiję su naujovėmis? Komunikacija tarp padalinių diegiant naujoves yra labiau Jūsų organizacijos silpnybė ar stiprybė?
	Bendradarbiavimas tarp sektorių	Kaip vertinate Jūsų organizacijos bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis ar sektoriais, tokiais, kaip nevyriausybinių organizacijų, savivaldybės, privatus sektorius? Kaip ši sąveika padeda gerinti paslaugų kokybę ar inicijuoti naujus sprendimus? Kokių partnerių socialinių paslaugų centruose labiausiai trūksta įgyvendinant inovacijas?
	Darbuotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą	Kokiu būdu Jūsų organizacijoje darbuotojai įtraukiami į naujų idėjų kūrimą ir sprendimų priėmimą? Kokie sėkmės veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai motyvuoja darbuotojus įsitraukti į inovacijas?
	Kompetencijų plėtojimas ir mokymasis organizacijoje	Kokios mokymosi formos (pvz.: supervizijos, mainai, inovacijų mentorstės programos, „klaidų laboratorijos“), Jūsų įsitikinimu, efektyviausiai pasitarnauja naujovių paieškoms Jūsų organizacijoje? Pasidalinkite patirtimi, kaip vertinate savo darbuotojų inovacines kompetencijas? Ko labiausiai trūksta, kad jie galėtų sėkmingiau dalyvauti inovacijų procese?
Socialinė sąveika ir įtrauktis	Paslaugų gavėjų įtrauktis į sprendimus	Kiek, Jūsų manymu, svarbu įtraukti paslaugų gavėjus į naujų paslaugų ar inovacijų kūrimą? Kaip renkate ir panaudojate grįžtamąjį ryšį iš paslaugų gavėjų? Kaip įtraukiate pažeidžiamas grupes į naujų iniciatyvų kūrimą? Kaip šie procesai daro įtaką paslaugų kokybei ir inovacijoms?
	Socialinė sąveika	Pasidalinkite patirtimi, kokie inovatyvūs sprendimai ar iniciatyvos Jūsų organizacijoje padeda kurti glaudesnius socialinius ryšius ir mažinti socialinę atskirtį tarp paslaugų gavėjų ir kitų suinteresuotų grupių? Su kokiais iššūkiais susiduriate?
	Emocinė ir socialinė gerovė	Kaip, Jūsų požiūriu, socialinės inovacijos gali padėti stiprinti žmogaus emocinę ir socialinę gerovę? Kaip Jūsų darbuotojai skatinami palaikyti artimesnius, empatiškus ryšius su paslaugų gavėjais? Kaip jiems tai sekasi?
Socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas	Paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas pažeidžiamoms grupėms	Kaip sprendžiate paslaugų prieinamumo iššūkius pažeidžiamoms grupėms? Gal galite pateikti pavyzdžių, kurie inovatyvūs sprendimai prisidėjo prie socialinių paslaugų pažeidžiamoms grupėms pasiekiamumo ir prieinamumo didinimo?
	Vartotojų pasitenkinimas ir grįžtamasis ryšys	Ar Jūsų organizacijoje renkama informaciją apie klientų patirtis po to, kai buvo įdiegtos kokios nors naujovės į socialinių paslaugų teikimo procesą? Kaip panaudojate šią informaciją ir grįžtamąjį ryšį paslaugų tobulinimui? Pasidalinkite savo patirtimi, ar kokie nors inovatyvūs sprendimai, kuriuos priėmėte savo organizacijoje, kaip nors

Socialinių paslaugų prioritetai ir perspektyvos		paveikė klientų pasitenkinimą? Kaip vertinate šių inovacijų tvarumą ir ilgalaikį poveikį vartotojų pasitenkinimui?
	Inovacijų poveikis paslaugų prieinamumui	Kaip Jūs vertinate socialinių paslaugų prieinamumą įvairioms suinteresuotoms grupės šios dienos kontekste? Ar išvelgiate skirtumus tarp miesto ir kaimo gyventojų? Kaip manote, ar diegiamos / įdiegtos inovacijos daro kokį nors poveikį paslaugų prieinamumo gerinimui?
	Finansinės ir politinės priemonės	Kaip valstybė ar savivaldybė galėtų užtikrinti socialinių paslaugų inovacijų plėtrą ateityje? Kokios politinės ir finansinės priemonės galėtų prisidėti prie įvairių suinteresuotų grupių socialinių paslaugų pasiekiamumo didinimo?
	Socialinio teisingumo ir įtraukties stiprinimas	Kaip, Jūsų nuomone, inovacijos galėtų padėti užtikrinti, kad socialinės paslaugos būtų pagarbesnės, labiau orientuotos į žmogų ir jo poreikius? Pateikite pavyzdžių, kai Jūsų centre įgyvendintos naujovės turėjo teigiamą poveikį žmogaus orumui ar lygių galimybių užtikrinimui? Kokios, Jūsų manymu, inovacijos galėtų padėti labiau įtraukti pažeidžiamas gyventojų grupes į paslaugų teikimą ir jo gerinimo sprendimus?
	Sisteminiai socialinių paslaugų inovacijų pokyčiai	Kaip galvojate, kokių sprendimų reikėtų valstybės ar savivaldybių lygmeniu, kad inovacijos būtų tvariai palaikomos ir plėtojamos? Kaip Jūs manote, kas turėtų būti pagrindiniai inovacijų varikliai – valstybės institucijos, socialinių paslaugų centrų vadovai ar pačios bendruomenės? Kaip matytumėte bendruomenių įsitraukimą – kaip jos galėtų tapti lygiaverčiais inovacijų kūrimo partneriais perspektyvoje?
	Strateginė inovacijų plėtra	Pasidalinkite savo išvalgomis, kokiose Jūsų organizacijos veiklose labiausiai reikėtų naujovių ar pokyčių perspektyvoje? Gal Jūsų centro strateginiuose dokumentuose ar planuose yra numatyti veiksmai ir / ar priemonės, kaip užtikrinti sėkmingą inovacijų tęstinumą ateityje? Pateikite bent keletą pavyzdžių.
	Organizacijos ateities vizija	Kaip Jūs matote savo centro veiklą po penkerių metų – kas, Jūsų nuomone, pasikeis ar turėtų pasikeisti? Kaip, Jūsų nuomone, gali kisti paslaugų teikimas, darbuotojų vaidmuo ar klientų poreikiai? Kaip ši Jūsų centro ateities vizija siejasi su inovacijų diegimu ar plėtra?

4 priedas. Socialinių paslaugų inovacijų raiškos Lietuvos socialinių paslaugų centruose tyrimo instrumentarijus (sudarytas autorės)

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
I diagnostinis blokas – įgalinta organizacija	
Paslaugų gavėjų dalyvavimas / bendradarbiavimas	1. Paslaugų gavėjai dalyvauja naujų paslaugų kūrimo procese. 2. Paslaugų gavėjų nuomonė vertinama ir naudojama paslaugų tobulinimui. 3. Organizacijoje taikomi bendradarbiavimo metodai (pvz.: fokus grupės, grįžtamasis ryšys, tarpinstituciniai susitikimai), kurie padeda generuoti naujas idėjas. 4. Organizacijoje užtikrinamas nuolatinis grįžtamojo ryšio rinkimas iš paslaugų gavėjų, kuris padeda identifikuoti naujų paslaugų ar sprendimų poreikį.
Personalizavimas	1. Paslaugos pritaikomos individualiems paslaugų gavėjų poreikiams. 2. Rengiant pagalbos planus žmogui, atsižvelgiama į jo stiprybes ir savarankiškumą, kas skatina ieškoti inovatyvių sprendimų. 3. Darbuotojai turi galimybę taikyti individualizuotus sprendimus paslaugų gavėjų poreikiams tenkinti. 4. Paslaugų gavėjai gali rinktis jiems tinkamiausias paslaugos formas ar laiką.
Tarpsektorinis bendradarbiavimas	1. Organizacija aktyviai bendradarbiauja su NVO, bendruomenėmis, privačiu sektoriumi. 2. Bendradarbiavimas padeda užtikrinti inovatyvesnes paslaugas. 3. Savivaldybė ir ministerijos skatina partnerystes su kitomis institucijomis, kas lemia socialinių paslaugų inovacijų kūrimą. 4. Bendradarbiavimas apima ir tarpinstitucinius projektus bei iniciatyvas. 5. Organizacija dalijasi gera inovacijų kūrimo praktika su kitomis institucijomis.
Skaitmenizavimas	1. Skaitmeniniai įrankiai palengvina kasdienį darbą ir sudaro galimybes kurti inovatyvius sprendimus. 2. Elektroninės paslaugos didina paslaugų prieinamumą gavėjams. 3. Organizacijoje veikia inovatyvios informacinės sistemos (pvz.: registravimas, atvejai). 4. Skaitmeniniai įrankiai leidžia efektyviau sekti teikiamų paslaugų kokybę. 5. Darbuotojams suteikiamos galimybės ugdyti skaitmenines kompetencijas organizuojant mokymus įstaigoje ar už jos ribų.
Inovacijų kultūra ir mokymasis	1. Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones) skatinamos naujos idėjos ir eksperimentavimas. 2. Darbuotojai turi galimybę tobulinti inovacines kompetencijas. 3. Vadovybė palaiko inovacijų diegimą. 4. Darbuotojai skatinami dalintis inovatyviomis idėjomis su kolegomis.
Įtrauktis ir lygybė	1. Inovacijos organizacijoje pritaikomos taip, kad būtų prieinamos įvairioms pažeidžiamoms grupėms (pvz.: senyvo amžiaus žmonėms, vaikams, žmonėms su negalia, socialinėje atskirtyje esantiems asmenims). 2. Organizacijos sprendimai užtikrina lygias galimybes visiems paslaugų gavėjams. 3. Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones).
II diagnostinis blokas – socialinė sąveika ir įtrauktis	
Paslaugų gavėjų įtrauktis	1. Organizacija kuria bendruomenines iniciatyvas, skatinančias paslaugų gavėjų įtrauktį.

	2. Paslaugų gavėjai įtraukiami į paslaugų planavimą ir sprendimų priėmimą. 3. Paslaugų gavėjų įtrauktis padeda kurti naujus arba patobulintus paslaugų teikimo sprendimus. 4. Paslaugos padeda gavėjams didinti jų savarankiškumą ir aktyvų dalyvavimą visuomenėje.
Socialinė sąveika tarp darbuotojų ir gavėjų	1. Santykis su paslaugų gavėjais grindžiamas pasitikėjimu ir pagarba. 2. Bendravimas su gavėjais yra atviras, nuoseklus ir palaikantis. 3. Darbuotojai turi pakankamai laiko bendravimui ir santykių kūrimui su paslaugų gavėjais. 4. Artima socialinė sąveika su paslaugų gavėjais sudaro prielaidas taikyti inovatyvius darbo metodus.
Emocinė ir socialinė gerovė	1. Organizacija rūpinasi darbuotojų emocine gerove (pvz.: psichologinė parama, supervizijos). 2. Darbuotojai jaučiasi saugiai išsakydami problemas ir teikdami pasiūlymus vadovams. 3. Darbuotojų emocinė gerovė prisideda prie kokybiškesnės sąveikos su paslaugų gavėjais. 4. Saugus emocinis klimatas organizacijoje skatina darbuotojus ieškoti ir taikyti inovatyvius sprendimus.
Lygių galimybių užtikrinimas	1. Paslaugų gavėjai nėra diskriminuojami dėl amžiaus, negalios, šeiminių padėties. 2. Darbuotojai pastebi, kad organizacija užtikrina priemonės nelygybės mažinimui. 3. Lygių galimybių užtikrinimas organizacijoje skatina inovatyvių sprendimų, pritaiktų skirtingoms grupėms, kūrimą.
III diagnostinis blokas – socialinių paslaugų pasiekiamumas ir prieinamumas	
Geografinis ir fizinis prieinamumas	1. Paslaugos yra fiziškai ir geografiškai prieinamos skirtingoms socialinėms grupėms. 2. Organizacijos infrastruktūra pritaikyta įvairių paslaugų gavėjų poreikiams. 3. Transporto ar atvykimo prieinamumas gavėjams yra pakankamas. 4. Organizacija taiko inovatyvius sprendimus (pvz.: mobilias paslaugas, nuotolinį konsultavimą), siekdama pasiekti sunkiau pasiekiamas grupes.
Informacijos prieinamumas	1. Informacija apie teikiamas paslaugas yra aiški ir lengvai randama. 2. Informacija apie paslaugas pateikiama paslaugų gavėjams suprantama ir jiems pritaikyta forma. 3. Organizacijos taikomi inovatyvūs informacijos sklaidos būdai (pvz.: skaitmeninės platformos, socialiniai tinklai) padeda pasiekti platesnę paslaugų gavėjų auditoriją.
Inovacijų poveikis prieinamumui	1. Organizacijos taikomos inovacijos (pvz.: skaitmeniniai sprendimai) pagerina paslaugų pasiekiamumą. 2. Nauji metodai padeda geriau pasiekti pažeidžiamas grupes. 3. Inovatyvūs sprendimai padeda sumažinti socialinius, fizinius ar informacinius barjerus paslaugų gavėjams.
IV diagnostinis blokas – socialinių paslaugų prioritetai ir tęstinumas	
Paslaugų tęstinumas	1. Organizacijoje užtikrinamas nuoseklus ir stabilus paslaugų teikimas. 2. Pokyčiai organizacijoje nepertraukia paslaugų gavėjų priežiūros. 3. Nauji metodai integruojami tvariai, ne fragmentiškai. 4. Įdiegtos inovacijos organizacijoje tampa nuolatine paslaugų teikimo praktika.

Strateginiai prioritetai	1. Socialinių paslaugų inovacijos yra laikomos vienu iš organizacijos strateginių prioritetų. 2. Organizacija turi aiškias inovacijų diegimo kryptis. 3. Strateginiuose dokumentuose numatyti inovatyvūs sprendimai susiję su paslaugų tobulinimu. 4. Vadovybė nuosekliai įgyvendina paslaugų plėtros planus.
Finansinės ir politinės prielaidos	1. Finansavimo mechanizmai sudaro sąlygas ilgalaikiam organizacijos socialinių paslaugų inovacijų vystymui. 2. Organizacija turi pakankamą finansavimą naujoms paslaugoms kurti. 3. Projektinis finansavimas netrukdo paslaugų tęstinumui.
V diagnostinis blokas – sociodemografinės charakteristikos	
1. Amžius	18-25 m. 26-35 m. 36-50 m. 51 m. ir daugiau
2. Darbo patirtis socialinių paslaugų srityje	Iki vienerių metų 1 – 5 metai 6 – 10 metų 10 ir daugiau
3. Organizacijos tipas	Savivaldybės socialinių paslaugų centras NVO / nevyriausybiniis Viešoji įstaiga Privatus
4. Organizacijos veiklos teritorija	Didmiestis Miestas Kaimo vietovė

5 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistro baigiamojo projekto tema „*Socialinių paslaugų inovacijų raiška institucijose: iššūkiai ir plėtros perspektyvos*“, kurio tikslas yra atskleisti socialinių paslaugų inovacijų raišką socialines paslaugas teikiančiose institucijose, identifikuoti iššūkius, su kuriais susiduria minėtos organizacijos diegdamos inovacijas ir plėtros perspektyvas. Jūsų nuomonė nagrinėjama aspektais yra ypač svarbi, nes tik vadovaujantis ja galima pasiekti tyrimo tikslą.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad būsite nuoširdūs ir Jūsų dėka tyrimo rezultatai bus objektyvūs.

Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės.

1. Perskaitytą teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigą, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Paslaugų gavėjai dalyvauja naujų paslaugų kūrimo procese.			
Paslaugų gavėjų nuomonė vertinama ir naudojama paslaugų tobulinimui.			
Organizacijoje taikomi bendradarbiavimo metodai (pvz.: fokus grupės, grįžtamasis ryšys, tarpinstituciniai susitikimai), kurie padeda generuoti naujas idėjas.			
Organizacijoje užtikrinamas nuolatinis grįžtamojo ryšio rinkimas iš paslaugų gavėjų, kuris padeda identifikuoti naujų paslaugų ar sprendimų poreikį.			
Paslaugos pritaikomos individualiems paslaugų gavėjų poreikiams.			
Rengiant pagalbos planus žmogui, atsižvelgiama į jo stiprybes ir savarankiškumą, kas skatina ieškoti inovatyvių sprendimų.			
Darbuotojai turi galimybę taikyti individualizuotus sprendimus paslaugų gavėjų poreikiams tenkinti.			
Paslaugų gavėjai gali rinktis jiems tinkamiausias paslaugos formas ar laiką.			
Organizacija aktyviai bendradarbiauja su NVO, bendruomenėmis, privačiu sektoriumi.			
Bendradarbiavimas padeda užtikrinti inovatyvesnes paslaugas.			
Savivaldybė ir ministerijos skatina partnerystes su kitomis institucijomis, kas lemia socialinių paslaugų inovacijų kūrimą.			
Bendradarbiavimas apima ir tarpinstitucinius projektus bei iniciatyvas.			
Organizacija dalijasi gera inovacijų kūrimo praktika su kitomis institucijomis.			
Skaitmeniniai įrankiai palengvina kasdienį darbą ir sudaro galimybes kurti inovatyvius sprendimus.			
Elektroninės paslaugos didina paslaugų prieinamumą gavėjams.			
Organizacijoje veikia inovatyvios informacinės sistemos (pvz.: registravimas, atvejai).			

Skaitmeniniai įrankiai leidžia efektyviau sekti teikiamų paslaugų kokybę.			
Darbuotojams suteikiamos galimybės ugdyti skaitmenines kompetencijas organizuojant mokymus įstaigoje ar už jos ribų.			
Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones) skatinamos naujos idėjos ir eksperimentavimas.			
Darbuotojai turi galimybę tobulinti inovacines kompetencijas.			
Vadovybė palaiko inovacijų diegimą.			
Darbuotojai skatinami dalintis inovatyviomis idėjomis su kolegomis.			
Inovacijos organizacijoje pritaikomos taip, kad būtų prieinamos įvairioms pažeidžiamoms grupėms (pvz.: senyvo amžiaus žmonėms, vaikams, žmonėms su negalia, socialinėje atskirtyje esantiems asmenims).			
Organizacijos sprendimai užtikrina lygias galimybes visiems paslaugų gavėjams.			
Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones).			

2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie socialinę sąveiką ir įtrauktį organizacijoje, kurioje dirbate.
Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacija kuria bendruomenines iniciatyvas, skatinančias paslaugų gavėjų įtrauktį.			
Paslaugų gavėjai įtraukiami į paslaugų planavimą ir sprendimų priėmimą.			
Paslaugų gavėjų įtrauktis padeda kurti naujus arba patobulintus paslaugų teikimo sprendimus.			
Paslaugos padeda gavėjams didinti jų savarankiškumą ir aktyvų dalyvavimą visuomenėje.			
Santykis su paslaugų gavėjais grindžiamas pasitikėjimu ir pagarba.			
Bendravimas su gavėjais yra atviras, nuoseklus ir palaikantis.			
Darbuotojai turi pakankamai laiko bendravimui ir santykių kūrimui su paslaugų gavėjais.			
Artima socialinė sąveika su paslaugų gavėjais sudaro prielaidas taikyti inovatyvius darbo metodus.			
Organizacija rūpinasi darbuotojų emocine gerove (pvz.: psichologinė parama, supervizijos).			
Darbuotojai jaučiasi saugiai išsakydami problemas ir teikdami pasiūlymus vadovams.			
Darbuotojų emocinė gerovė prisideda prie kokybiškesnės sąveikos su paslaugų gavėjais.			
Saugus emocinis klimatas organizacijoje skatina darbuotojus ieškoti ir taikyti inovatyvius sprendimus.			
Paslaugų gavėjai nėra diskriminuojami dėl amžiaus, negalios, šeiminės padėties.			
Darbuotojai pastebi, kad organizacija užtikrina priemonės nelygybės mažinimui.			

Lygių galimybių užtikrinimas organizacijoje skatina inovatyvių sprendimų, pritaikytų skirtingoms grupėms, kūrimą.			
---	--	--	--

3. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie socialinių paslaugų pasiekiamumą ir prieinamumą organizacijoje, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Paslaugos yra fiziškai ir geografiškai prieinamos skirtingoms socialinėms grupėms.			
Organizacijos infrastruktūra pritaikyta įvairių paslaugų gavėjų poreikiams.			
Transporto ar atvykimo prieinamumas gavėjams yra pakankamas.			
Organizacija taiko inovatyvius sprendimus (pvz.: mobilies paslaugas, nuotolinį konsultavimą), siekdama pasiekti sunkiau pasiekiamas grupes.			
Informacija apie teikiamas paslaugas yra aiški ir lengvai randama.			
Informacija apie paslaugas pateikiama paslaugų gavėjams suprantama ir jiems pritaikyta forma.			
Organizacijos taikomi inovatyvūs informacijos sklaidos būdai (pvz.: skaitmeninės platformos, socialiniai tinklai) padeda pasiekti platesnę paslaugų gavėjų auditoriją.			
Organizacijos taikomos inovacijos (pvz.: skaitmeniniai sprendimai) pagerina paslaugų pasiekiamumą.			
Nauji metodai padeda geriau pasiekti pažeidžiamas grupes.			
Inovatyvūs sprendimai padeda sumažinti socialinius, fizinius ar informacinius barjerus paslaugų gavėjams.			

4. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie socialinių paslaugų prioritetus ir tęstinumo užtikrinimą organizacijoje, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijoje užtikrinamas nuoseklus ir stabilus paslaugų teikimas.			
Pokyčiai organizacijoje nepertraukia paslaugų gavėjų priežiūros.			
Nauji metodai integruojami tvariai, ne fragmentiškai.			
Įdiegtos inovacijos organizacijoje tampa nuolatine paslaugų teikimo praktika.			
Socialinių paslaugų inovacijos yra laikomos vienu iš organizacijos strateginių prioritetų.			
Organizacija turi aiškias inovacijų diegimo kryptis.			
Strateginiuose dokumentuose numatyti inovatyvūs sprendimai susiję su paslaugų tobulinimu.			
Vadovybė nuosekliai įgyvendina paslaugų plėtros planus.			
Finansavimo mechanizmai sudaro sąlygas ilgalaikiam organizacijos socialinių paslaugų inovacijų vystymui.			
Organizacija turi pakankamą finansavimą naujoms paslaugoms kurti.			

Projektinis finansavimas netrukdo paslaugų tęstinumui.			
--	--	--	--

5. Atsakykite keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

Jūsų amžius	Jūsų patirtis socialinių paslaugų srityje	Organizacijos, kurioje dirbate tipas	Organizacijos veiklos teritorija
☐ 18-25 metai ☐ 26-35 metai ☐ 36-50 metų ☐ 51 ir daugiau	☐ iki vienerių metų ☐ 1-5 metai ☐ 6-10 metų ☐ 10 ir daugiau	☐ Savivaldybės socialinių paslaugų centras ☐ NVO / nevyriausybiniis ☐ Viešoji įstaiga ☐ Privati organizacija	☐ Didmiestis ☐ Miestas ☐ Kaimo vietovė

Prašau patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų teiginių ar klausimų. Jūsų nuomonė man labai svarbi.

Ačiū už pagalbą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.

6 priedas. Kiekybinio tyrimo rezultatai

1. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigą, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
Paslaugų gavėjai dalyvauja naujų paslaugų kūrimo procese.	78,0	18,6	3,4
Paslaugų gavėjų nuomonė vertinama ir naudojama paslaugų tobulinimui.	81,5	13,4	5,0
Organizacijoje taikomi bendradarbiavimo metodai (pvz.: fokus grupės, grįžtamasis ryšys, tarpinstituciniai susitikimai), kurie padeda generuoti naujas idėjas.	79,2	14,2	6,7
Organizacijoje užtikrinamas nuolatinis grįžtamojo ryšio rinkimas iš paslaugų gavėjų, kuris padeda identifikuoti naujų paslaugų ar sprendimų poreikį.	71,7	20,8	7,5
Paslaugos pritaikomos individualiems paslaugų gavėjų poreikiams.	77,5	15,0	7,5
Rengiant pagalbos planus žmogui, atsižvelgiama į jo stiprybes ir savarankiškumą, kas skatina ieškoti inovatyvių sprendimų.	75,6	16,0	8,4
Darbuotojai turi galimybę taikyti individualizuotus sprendimus paslaugų gavėjų poreikiams tenkinti.	60,5	31,9	7,6
Paslaugų gavėjai gali rinktis jiems tinkamiausias paslaugos formas ar laiką.	66,4	22,7	10,9
Organizacija aktyviai bendradarbiauja su NVO, bendruomenėmis, privačiu sektoriumi.	61,7	27,5	10,8
Bendradarbiavimas padeda užtikrinti inovatyvesnes paslaugas.	71,4	22,7	5,9
Savivaldybė ir ministerijos skatina partnerystes su kitomis institucijomis, kas lemia socialinių paslaugų inovacijų kūrimą.	73,3	20,0	6,7
Bendradarbiavimas apima ir tarpinstitucinius projektus bei iniciatyvas.	85,0	10,8	4,2
Organizacija dalijasi gerąja inovacijų kūrimo praktika su kitomis institucijomis.	82,5	9,2	8,3
Skaitmeniniai įrankiai palengvina kasdienį darbą ir sudaro galimybes kurti inovatyvius sprendimus.	70,8	18,3	10,8
Elektroninės paslaugos didina paslaugų prieinamumą gavėjams.	70,3	17,8	11,9
Organizacijoje veikia inovatyvios informacinės sistemos (pvz.: registravimas, atvejai).	79,8	14,3	5,9
Skaitmeniniai įrankiai leidžia efektyviau sekti teikiamų paslaugų kokybę.	82,4	12,6	5,0
Darbuotojams suteikiamos galimybės ugdyti skaitmenines kompetencijas organizuojant mokymus įstaigoje ar už jos ribų.	46,7	40,0	13,3
Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones) skatinamos naujos idėjos ir eksperimentavimas.	60,0	30,0	10,0
Darbuotojai turi galimybę tobulinti inovacines kompetencijas.	78,3	15,8	5,8
Vadovybė palaiko inovacijų diegimą.	83,3	12,5	4,2
Darbuotojai skatinami dalintis inovatyviomis idėjomis su kolegomis.	79,8	14,3	5,9

Inovacijos organizacijoje pritaikomos taip, kad būtų prieinamos įvairioms pažeidžiamoms grupėms (pvz.: senyvo amžiaus žmonėms, vaikams, žmonėms su negalia, socialinėje atskirtyje esantiems asmenims).	69,5	21,2	9,3
Organizacijos sprendimai užtikrina lygias galimybes visiems paslaugų gavėjams.	67,2	21,8	10,9
Inovacijos įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų grupių specifinius poreikius (pvz.: skirtingo amžiaus, negalios turinčius žmones).	64,2	26,7	9,2

2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie socialinę sąveiką ir įtrauktį organizacijoje, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
Organizacija kuria bendruomenines iniciatyvas, skatinančias paslaugų gavėjų įtrauktį.	76,5	15,1	8,4
Paslaugų gavėjai įtraukiami į paslaugų planavimą ir sprendimų priėmimą.	65,5	26,1	8,4
Paslaugų gavėjų įtrauktis padeda kurti naujus arba patobulintus paslaugų teikimo sprendimus.	75,4	16,1	8,5
Paslaugos padeda gavėjams didinti jų savarankiškumą ir aktyvų dalyvavimą visuomenėje.	82,2	13,6	4,2
Santykis su paslaugų gavėjais grindžiamas pasitikėjimu ir pagarba.	91,6	5,9	2,5
Bendravimas su gavėjais yra atviras, nuoseklus ir palaikantis.	89,1	7,6	3,4
Darbuotojai turi pakankamai laiko bendravimui ir santykių kūrimui su paslaugų gavėjais.	60,2	29,7	10,2
Artima socialinė sąveika su paslaugų gavėjais sudaro prielaidas taikyti inovatyvius darbo metodus.	68,9	28,6	2,5
Organizacija rūpinasi darbuotojų emocine gerove (pvz.: psichologinė parama, supervizijos).	80,7	10,9	8,4
Darbuotojai jaučiasi saugiai išsakydami problemas ir teikdami pasiūlymus vadovams.	68,9	22,7	8,4
Darbuotojų emocinė gerovė prisideda prie kokybiškesnės sąveikos su paslaugų gavėjais.	92,4	5,0	2,5
Saugus emocinis klimatas organizacijoje skatina darbuotojus ieškoti ir taikyti inovatyvius sprendimus.	83,9	12,7	3,4
Paslaugų gavėjai nėra diskriminuojami dėl amžiaus, negalios, šeiminės padėties.	94,1	3,4	2,5
Darbuotojai pastebi, kad organizacija užtikrina priemones nelygybės mažinimui.	73,1	21,8	5,0
Lygių galimybių užtikrinimas organizacijoje skatina inovatyvių sprendimų, pritaikytų skirtingoms grupėms, kūrimą.	83,2	13,4	3,4

3. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie socialinių paslaugų pasiekiamumą ir prieinamumą organizacijoje, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
-----------	----------------	----------------	------------------

Paslaugos yra fiziškai ir geografiškai prieinamos skirtingoms socialinėms grupėms.	73,1	22,7	4,2
Organizacijos infrastruktūra pritaikyta įvairių paslaugų gavėjų poreikiams.	80,0	15,0	5,0
Transporto ar atvykimo prieinamumas gavėjams yra pakankamas.	45,8	38,3	15,8
Organizacija taiko inovatyvius sprendimus (pvz.: mobilies paslaugas, nuotolinį konsultavimą), siekdama pasiekti sunkiau pasiekiamas grupes.	75,8	19,2	5,0
Informacija apie teikiamas paslaugas yra aiški ir lengvai randama.	73,3	21,7	5,0
Informacija apie paslaugas pateikiama paslaugų gavėjams suprantama ir jiems pritaikyta forma.	80,7	15,1	4,2
Organizacijos taikomi inovatyvūs informacijos sklaidos būdai (pvz.: skaitmeninės platformos, socialiniai tinklai) padeda pasiekti platesnę paslaugų gavėjų auditoriją.	78,3	15,8	5,8
Organizacijos taikomos inovacijos (pvz.: skaitmeniniai sprendimai) pagerina paslaugų pasiekiamumą.	69,7	25,2	5,0
Nauji metodai padeda geriau pasiekti pažeidžiamas grupes.	69,7	25,2	5,0
Inovatyvūs sprendimai padeda sumažinti socialinius, fizinius ar informacinius barjerus paslaugų gavėjams.	74,2	19,2	6,7

4. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie socialinių paslaugų prioritetus ir tęstinumo užtikrinimą organizacijoje, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
Organizacijoje užtikrinamas nuoseklus ir stabilus paslaugų teikimas.	89,9	5,0	5,0
Pokyčiai organizacijoje nepertraukia paslaugų gavėjų priežiūros.	86,7	9,2	4,2
Nauji metodai integruojami tvariai, ne fragmentiškai.	71,4	23,5	5,0
Įdiegtos inovacijos organizacijoje tampa nuolatine paslaugų teikimo praktika.	78,2	16,8	5,0
Socialinių paslaugų inovacijos yra laikomos vienu iš organizacijos strateginių prioritetų.	69,2	27,5	3,3
Organizacija turi aiškias inovacijų diegimo kryptis.	66,7	31,7	1,7
Strateginiuose dokumentuose numatyti inovatyvūs sprendimai susiję su paslaugų tobulinimu.	75,0	20,8	4,2
Vadovybė nuosekliai įgyvendina paslaugų plėtros planus.	75,8	20,0	4,2
Finansavimo mechanizmai sudaro sąlygas ilgalaikiam organizacijos socialinių paslaugų inovacijų vystymui.	63,9	26,1	10,1
Organizacija turi pakankamą finansavimą naujoms paslaugoms kurti.	38,1	44,1	17,8
Projektinis finansavimas netrukdo paslaugų tęstinumui.	64,2	26,7	9,2

5. Atsakykite keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

Jūsų amžius	Jūsų patirtis socialinių paslaugų srityje	Organizacijos, kurioje dirbate tipas	Organizacijos veiklos teritorija
-------------	---	--------------------------------------	----------------------------------

3 proc. - 18-25 metai; 16 proc. - 26-35 metai; 40 proc. - 36-50 metų; 42 proc. - 51 ir daugiau.	1 proc. - neatsakė; 5 proc. - iki vienerių metų; 26 proc. - 1-5 metai; 28 proc. - 6-10 metų; 41 proc. - 10 ir daugiau	Savivaldybės socialinių paslaugų centras –79 proc.; NVO / nevyriausybinis – 3 proc.; Viešoji įstaiga –14 proc.; Privati organizacija –3 proc.; Neatsakė –1 proc..	Didmiestis –13 proc.; Miestas –70 proc.; Kaimo vietovė –18 proc.
---	--	--	--



panevežio
technologijų
ir verslo fakultetas

Studentų mokslinė
konferencija

Technologijų ir verslo aktualijos – 2025

PAŽYMĖJIMAS

Dovilei Pašakinskienei

Nr. V24-13-8

Už dalyvavimą studentų mokslinėje
konferencijoje ir skaitytą pranešimą tema
**„Socialinių inovacijų praktikos Lietuvos
socialinių paslaugų centruose“.**

Kauno technologijos universiteto
Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto
dekanė **dr. Daiva Žostautienė**

2025 m. lapkričio 21 d.
Panevėžys