MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

JURANDAS RUSTEIKA

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMAS IGNALINOS SENYVO AMŽIAUS ŽMONIŲ GLOBOS NAMUOSE: TEIKIMO ASPEKTAI COVID-19 KRIZĖS SĄLYGOMIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. Arvydas Guogis

VILNIUS
2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMAS IGNALINOS SENYVO AMŽIAUS ŽMONIŲ GLOBOS NAMUOSE: TEIKIMO ASPEKTAI COVID-19 KRIZĖS SĄLYGOMIS

ADMINISTRATION OF SOCIAL SERVICES IN CARE HOMES FOR ELDERLY PEOPLE IN IGNALINA: PROVISION ASPECTS UNDER THE COVDI-19 CRISIS CONDITIONS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa *6211LX076*

Vadovas
_____ prof. dr. Arvydas Guogis
2021

Recenzentas
_____
2021

Atliko
_____ stud. Jurandas Rusteika
2021

VILNIUS
2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
ĮVADAS 5
1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI 9
1.1. Socialinių paslaugų administravimas Europoje ir socialinės gerovės modeliai 9
1.2. Viešojo administravimo sistema Lietuvoje 12
1.3. Socialinių paslaugų samprata ir administravimas 15
1.4. Socialinių paslaugų klasifikavimas 17
1.5. Socialinių paslaugų organizatoriai ir teikėjai 20
2. SENYVO AMŽIAUS ŽMONIŲ INSTITUCINĖ GLOBA 24
2.1. Socialinės paslaugos senyvo amžiaus žmonėms 24
2.2. Ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų samprata 26
2.3. Ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų administravimas 27
2.4. Valdymas ir administravimas krizės (pandemijos) metu 28
2. TYRIMO METODOLOGIJA 31
2.1. Tyrimo srities pasirinkimas 31
2.2. Tyrimo metodologijos pagrindimas 33
3. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ VIDINIO ADMINISTRAVIMO TYRIMAS COVID-19 KRIZĖS KONTEKSTE. IGNALINOS RAJONO ATVEJIS 36
3.1. Tyrimo duomenų analizė 36
3.2. Tyrimo apžvalga 59
IŠVADOS 63
REKOMENDACIJOS 64
LITERATŪRA 65
SANTRAUKA 72
SUMMARY 74
PRIEDAI 76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Socialinių paslaugų koncepcija pagal įvairius lietuvių autorius 16
2 lentelė Duomenys apie senyvo amžiaus žmonių globos įstaigas Lietuvoje 2019 m. 32
3 lentelė Globos įstaigų COVID-19 infekcijos pasekmės 37
4 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų strategija 40
5 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų struktūra 43
6 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų sistema 46
7 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų vertybės 49
8 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų vadovavimo stilius 53
9 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų personalas 56
10 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų personalo įgūdžiai 59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos socialinių paslaugų sistemos modernizavimo reformos modelis 14
2 pav. Socialinių paslaugų grupavimas ir rūšys 18
3 pav. Socialinių paslaugų suskirstymas pagal jų požymius 19
4 pav. Socialinių paslaugų klasifikavimas pagal steigėją 19
5 pav. Socialinių paslaugų organizatoriai ir teikėjai 21
6 pav. Koncepcinis socialinių paslaugų teikimo modelis 22
7 pav. 7S teorija ir „Socialinių paslaugų sistemos modernizavimo turinys“ 28
8 pav. COVID-19 sukeltos krizės valdymo schema 29
9 pav. Demografinės senatvės koeficientas 2009–2020 m. 31
10 pav. Mokslinio tyrimo proceso schema 34
11 pav. COVID-19 pandemijos pasekmės tiriamose įstaigose 39
12 pav. Įstaigos strategiją stiprinantys aspektai COVID – 19 42
13 pav. Įstaigos struktūra COVID-19 pandemijos metu 45
14 pav. Įstaigos sistema COVID-19 pandemijos metu 47
15 pav. Įstaigos vertybės COVID-19 pandemijos metu 51
16 pav. Demokratinį valdymo stilių palaikantys veiksniai 55
17 pav. Personalą stiprinantys veiksniai COVID-19 pandemijos atveju 58

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pastaruosius kelerius metus, nuo 2019 metų pabaigos, pasaulį krečia milžiniško masto sveikatos krizė – COVID-19 pandemija. Kinijoje, Wuhano mieste, 2019 metų gruodžio 31 dieną buvo aptikti pneumonijos atvejai, kurių kilmė neaiški, ir pirmą kartą pranešta Tarptautinei sveikatos organizacijai (PSO). 2020 metų sausio mėnesį į ligoninę buvo paguldytas 41 pacientas, užsikrėtęs naująja korona viruso (COVID-19) infekcija (Huang et al., 2020, p. 497). Virusas pradėjo žaibiškai plisti Kinijoje, Wuhano regione, tačiau užsienio valstybių vadovai pradžioje nesiėmė veiksmų dėl dar tuo metu nesuprasto masto tragedijos, nors, žvalgybos tarnybos buvo įspėjusios apie galimai įvykusią didelio masto tragediją (Washington Post, 2020). Bandant sustabdyti COVID-19 plitimą, Wuhano regionas buvo izoliuotas, pritaikytos tiek kolektyvinės, tiek individualios karantino priemonės (ECDC, 2020). Iki vasario mėnesio vidurio Kinijoje koronaviruso infekcijos plitimas stabilizuotas iki 80 000 atvejų (ECDC, 2020; WHO, 2020). Bet šiuo koronaviruso pradžios laikotarpiu virusas pradėjo plisti į kitas pasaulio valstybes daugiausiai oro transporto linijomis. 2020 metų kovo mėnesio viduryje jau buvo nustatytas COVID-19 virusas 146 valstybėse, infekcijų rodikliai visame žemyne greitai padvigubėjo, o tai buvo susiję su dideliais masiniais renginiais (WHO, 2020; ECDC, 2020). Nuo kovo mėnesio vidurio iki balandžio 15 dienos užsikrėtusiųjų koronavirusu skaičius jau siekė 2 milijonus, iš jų apie 125 tūkstančiai mirčių; šie skaičiai apėmė daugiau kaip 200 pasaulio valstybių (ECDC, 2020). Remiantis 2021 metų gegužės 20 dienos duomenimis, Europos ligų prevencijos ir kontrolės centro paskelbtoje 2021 metų 19 savaitės COVID-19 statistikoje nurodo 63 738 674 COVID-19 atvejus (vadovaujantis nukentėjusių šalių taikomais atvejų apibrėžimais bei tyrimo strategijomis), iš jų 3 384 750 mirčių (ECDC, 2021).

Lietuvoje taip pat ir visoje Europoje fiksuotas demografinis reiškinys – gyventojų senėjimas. Tai yra didelė XXI amžiaus visuomenės socialinė ir ekonominė problema, todėl senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos, socialinės paslaugos yra aktuali tema tiek Lietuvoje, tiek Europoje. Nors Lietuvoje 2020 metais yra pastebėtas 1 tūkst. gyventojų prieaugis (jis nefiksuotas nuo 1993 m.), kuriam turėjo įtakos tarptautinis teigiamas migracijos balansas, tačiau toks prieaugis gyventojų senėjimo problemos neišsprendžia (Vyriausybės strateginės analizės centras, 2021, p. 7). Manoma, kad Lietuvoje 2030 m. darbingo amžiaus žmonių bus apie 14 proc., o iki 2050 m. – 34 proc. mažiau nei šiuo metu yra (Vyriausybės strateginės analizės centras, 2021, p. 7). Atsižvelgiant į šias priežastis ir suprantant, kad socialinės paslaugos valstybėje yra labai svarbi ir integrali gerovės dalis ir yra būtina kreipti dėmesį į socialinių paslaugų organizavimą, teikimą bei administravimą.

Iškilusi COVID-19 pandemijos krizė įtakojo ir ilgalaikę senyvo amžiaus žmonių priežiūrą globos namuose. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2020) paskelbtoje statistikoje teigiama, kad visoje Lietuvoje socialinėse globos įstaigose yra prižiūrima apie 13,3 tūkst.

senyvo amžiaus žmonių. Iškilus COVID-19 pandemijos krizei šioms įstaigoms iškilo sudėtinga užduotis – užkirsti kelią COVID-19 virusui plisti, nes šis virusas yra ypatingai pavojingas senyvo amžiaus žmonėms, o senyvo amžiaus globos įstaigų darbuotojai ir yra vienintelis kontaktas su išorine pasauliu (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2020). Ši COVID-19 viruso sukelta pandemijos krizė, pasak mokslininkų, yra unikali, ji yra mažos tikimybės, tačiau didelio poveikio krizė atsižvelgiant į jos poveikį socialinės apsaugos ir sveikatos sistemoms bei kitoms viešojo valdymo sritims (Civinskas, Dvorak ir Šumskas, 2021, p. 6). Būtent dėlto yra svarbu išsiaiškinti ir atskleisti ilgalaikius vidinius administravimo teigiamus ir neigiamus veiksnius, kurie padėjo arba sukėlė kliūtis teikti socialines paslaugas COVID-19 pandemijos atveju, kad būtų išmokta ir pasirengta tvarkytis jei kiltų didelio masto sveikatos krizė.

Temos ištirtumas. Naująją pasaulinę krizę sukėlusi ekstremalioji padėtis – COVID-19 pandemija - privertė pasaulio mokslininkus tirti viruso sukeltus padarinius įvairiose srityse: nuo tiesiogiai su virusu susijusių sričių (sveikata, medicina) iki visų kitų sričių (valdymas, ekonomika, teisė ir t.t.). Pandemija palietė visas gyvenimo sritis, todėl socialinių paslaugų administravimas COVID-19 pandemijos sąlygomis tapo ypač aktualu. Tarptautinėje erdvėje įvairių pasaulio valstybių mokslininkai per gana trumpą laiką yra atlikę tyrimus apie socialinių paslaugų administravimo aspektus COVID-19 krizės sąlygomis. M. Rocío, M. Alfonso, L. Aleix, A. Octavio (2020) tyrė socialines paslaugas COVID-19 krizės sąlygomis. Galima teigti, kad šia tema Lietuvos mokslininkų darbų beveik nėra, o atlikti tyrimai yra fragmentiški arba iš kitų sričių ir tik su paraleline problematika socialinėms paslaugoms kaip pvz. COVID-19 krizės įtaka nuotoliniam darbui viešajame sektoriuje (Tiukša, 2021). Apie viešojo administravimo subjektų įgaliojimus ekstremaliosios padėties metu rašė A. Novikovas (2020). Apie finansinius, reguliacinius, informacinius ir organizacinius politikos įrankius rašė D. Gudelis (2020).

Bendrąja prasme socialinių paslaugų administravimas Lietuvoje tirtas plačiai. Socialinių paslaugų administravimo, kokybės ir jos standartizavimo temomis rašė A. Guogis, D. Gudelis (2005), E. Kriauzaitė (2007), M. Išoraitė (2007), L. Andrijauskaitė (2015), L. Žalimienė (2007). Apie Lietuvos savivaldybių socialines paslaugas ir jų administravimo tobulinimą rašė A. Guogis (2008) ir A. Bitinas (2008). Apie socialines globos paslaugas rašė A. Žekevičienė (2009), L. Žalimienė (2006), R. Lazutka (2009) ir kiti. Socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo problemoms, socialinių paslaugų sampratą plačiai nagrinėjo A. Guogis ir L. Žalimienė. M. Išoraitė (2007) tyrė socialinių paslaugų administravimo aspektus viešojo administravimo kontekste. Apie viešojo administravimo ir kitų subjektų įgaliojimus ekstremaliosios situacijos metu rašė Novikovas (2020). Apie incidentų valdymą ir bendruomenių įtraukimą rašė Survila, Smalskys, Novikovas, Tvaronavičienė ir Stasiukynas (2018). Tačiau ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų administravimas COVID-19 krizės atveju tirtas nebuvo.

Temos naujumas. COVID-19 pandemija yra didžiausias iššūkis XXI amžiaus žmonijos visoms gyvenimo sritims. Tokio masto krizė per pastarąjį amžių yra naujas reiškinys, kuris prasidėjo 2019 metų pabaigoje, todėl mokslininkų tyrimai, taip yra ir socialinių paslaugų tema, dar labai trumpalaikiai. Socialinių paslaugų administravimo tema buvo nagrinėta plačiai, tačiau socialinių paslaugų administravimo COVID-19 krizės atveju yra nauja tema.

Problema. Kokie vidiniai administravimo veiksniai ir elementai padeda globos įstaigai efektyviai teikti socialines paslaugas pandemijos metu?

Darbo tikslas: Atskleisti teigiamus vidinius administravimo veiksnius, padėjusius užtikrinti efektyvų ilgalaikių senyvo amžiaus globos įstaigų veiklą Ignalinos rajone COVID-19 pandemijos metu.

Darbo uždaviniai:

1. Apibendrinti socialinių paslaugų administravimo tendencijas Lietuvoje ir Europoje;
2. Apibendrinti ilgalaikę senyvo amžiaus žmonių įstaigų veiklą ir jos specifiką;
3. Išskirti, kaip COVID-19 pandemija paveikė Ignalinos rajone esančių ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių įstaigų administravimą;
4. Nurodyti teigiamus tiriamų įstaigų veiksnius, leidusius efektyviai tęsti senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų veiklą.

Tyrimo objektas. Ignalinos rajone esančių senyvo amžiaus žmonių, gyvenančių globos namuose, vidinis administravimas.

Tyrimo ribos. Dvi Ignalinos rajone veikiančios senyvo amžiaus žmonių ilgalaikės globos įstaigos:

1. Dūkšto globos namai (steigėjas – Ignalinos rajono savivaldybė);
2. VšĮ Mielagėnų palaimintojo Jurgio Matulaičio parapijos globos namai (steigėjas – religinė bendruomenė).

Darbo metodai. Magistro baigiamojo darbo įvade buvo pristatyta ir apžvelgta COVID-19 pandemijos krizė, teorinėje dalyje buvo išnagrinėta, analizuota ir interpretuota mokslinė literatūra. Socialinių paslaugų administravimo tyrimui COVID-19 krizės atveju buvo panaudotas kokybinis ekspertinis interviu. Tyrimui atlikti buvo panaudotas pusiau struktūruotas interviu metodas, interviu klausimynas buvo sudarytas „7-S“ teorijos pagrindu.

Tyrimo objektas yra dvi ilgalaikės senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos. Dūkšto globos namuose vadovauja vienas asmuo – direktorius (Dūkšto globos namai, 2021). VšĮ Mielagėnų palaimintojo Jurgio Matulaičio parapijiniuose globos namuose vadovauja taip pat vienas asmuo – direktorius. Didžiausią įtaką vidiniam administravimui turi įstaigos vadovai, todėl tyrimui buvo pasirinkti vadovaujantys ir prie įstaigų vidinio administravimo tiesiogiai prisidedantys asmenys – ekspertai, iš kurių buvo paimtas pusiau struktūruotas interviu. Imtis sudaryta pagal *kriterinę atranką*.

Gavęs tyrimo duomenis atlikau turinio (content) analizę ir gautų rezultatų interpretaciją. Duomenys buvo tvarkomi Microsoft Office Word programa.

Praktinė reikšmė. Magistro baigiamasis darbas atskleidė teigiamus ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų administravimo veiksnius, kurie leido tęsti įstaigos darbą ir išlaikyti veiklos efektyvumą COVID-19 pandemijos metu. Atskleistos COVID-19 pandemijos pasekmės ir įtaka senyvo amžiaus žmonių globos įstaigoms. Apibendrintos socialinių paslaugų administravimo tendencijos bei apibendrinta ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių institucinė globos svarba. Šis magistro baigiamasis darbas yra vienas iš pirmųjų darbų tiriant COVID-19 pandemijos įtaką ilgalaikėms senyvo amžiaus žmonių globos įstaigoms.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbo apimtis: 87 puslapiai, 17 paveikslėlių, 10 lentelių, 3 priedai, 88 šaltinių nuorodos.

1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Socialinių paslaugų administravimas Europoje ir socialinės gerovės modeliai

Valstybė ir jos visuomenė turi mąstyti, kaip bus paskirstomi ištekliai labiausiai ekonomiškai jautrioms grupėms: visuomenės jauniausiesiems nariams, t.y. švietimui, ir senatvės pensijoms. Pasak mokslininko A. Guogio, analizuojant šią problemą, „...diskursai apie socialinius reikalus remiasi tik trimis paradigmomis: laisvojo subjekto, daugialypio solidarumo ir piliečių lygybės.“ (Guogis, 2014 p. 31). Analizuojant Europos Sąjungos gerovės valstybės modelius socialinės politikos kontekste, matyti, kad ES yra skirtingi valstybės gerovės modeliai. Dėl skirtingų valstybės gerovės modelių Europos Sąjungoje sudėtingu klausimu tampa socialinės politikos veiklos problemų sprendimas (Išoraitė, 2007, p. 173). Gerovės valstybės modeliai (Guogis, 2000):

- Likutinis – marginalinis, šis modelis išsiskiria „baltosios apykaklės“ samprata, kad socialinę saugą privačiu draudimu eiliniai darbuotojai turi užsitikrinti patys. Visuomeninių fondų ištekliai yra naudojami visuomenės nariams, kurie neturi pajamų ir nesijaučia saugiai. Žodžiu, tik pats žmogus atsako už save.
- Institucinis – perskirstomasis, išsiskiria lygybės samprata. Šis modelis akcentuoja pajamų paskirstymo pakeitimą, o ne jo „išlaikymą“. Už individo gerovę atsakingas lieka sociumas, kolektyvas. Šio gerovės valstybės modelio šalyje kiekvienas pilietis garantuotai gauna socialinę saugą, kitaip sakant, užtenka būti piliečiu, kad būtum saugus. Valstybė riboja darbuotojų išnaudojimą, nes būtent valstybė yra atsakinga už demokratinius sprendimus, kitaip nei marginaliniame modelyje, kuriame visa tai užtikrina rinka. Šiam modeliui būdinga socialinių programų gausa ir kompetentingos socialines programas vykdančios institucijos. Šio modelio šalininkai yra Skandinavijos šalys.
- Korporatyvinis – konservatyvusis modelis. Modelis labai priklauso nuo pramonės išsivystymo lygio. Finansinė atsakomybė priklauso valstybei ir darbdaviams. Daug įvairių kompensacijų. Socialinės saugos dėmesys skiriamas dirbantiems ir praradusiems pajamas.

Pasaulio, ir, žinoma, Europos valstybes galima suklasifikuoti pagal vieną iš šių aprašytų paradigmų, skiriant į jų didesnį dėmesį vienai iš jų (Cousins, 2003, p. 86–87). Europos sąjunga taip pat skiria dėmesį gerovės valstybės vizijai. Diskutuojama apie Europinio socialinio modelio (ESM) svarbą, taip pat rengiami ir priiminėjami nutarimai, vienijantys Europos šalių socialinę politiką. 2000 m. Viršūnių susitikime Lisabonoje buvo pradėta kalbėti apie socialinę ir ekonominę strategiją. Vis dėlto, pasak A. Guogio, „...be žodžių, kuriant vieningesnį Europos socialinį modelį, nelabai kas tenuveikta, nes socialinė politika Europos Sąjungoje faktiškai atiduota nacionalinei jurisdikcijai ir kompetencijai,

o pavienių šalių modelių skirtumai tokie akivaizdūs, kad neleidžia tų modelių vienodinti“ (Guogis, 2014, p. 33).

Socialinių apsaugos programų administravime didelę reikšmę turi socialinio administravimo lyginamoji modelių analizė. Socialiniam administravui skiriami trys modeliai (tipai): „tradicinis“, t.y. hierarchinis, naujosios viešosios vadybos (angl. New Public Management) ir naujojo viešojo valdymo (angl. New Governance) (Guogis, 2014, p. 33). Hierarchinis tipas savo esme atspindi veberinį biurokratinį modelį. Griežtas hierarchinis valdymas grįstas pavaldumo, t.y. subordinacijos, principu: aiškus ir griežtas pareigų padalinimas bei griežtas reglamentavimas. „Teisiniu požiūriu tradicinis hierarchinis modelis daugiau sąsajų turi su administracine teise, negu su „bendrąja teise“.“ (Guogis, 2014, p. 33). Naujoji viešoji vadyba savo esme atėjusi iš privataus verslo ir taikoma viešajame administravime. Esmė - siekiama ir ekonominių, ir efektyvių rezultatų, kuriuos matome per kiekybinius parametrus. Tačiau, pasak A. Guogio (2014, p. 33), per teorijos egzistavimo laiką išryškėjo ir šios teorijos pliusai, bet išryškėjo ir minusai. Todėl viešojo administravimo mokslas pasuko į naująjį viešąjį valdymą. Dėl šio modelio yra plačiai diskutuojama; ar tai tik priedas prie naujosios viešosios vadybos ar vis dėlto tai yra opozicinis modelis. Tačiau matyti, kad naujajam viešajam valdymui svarbesni tam tikri dalykai, pvz.: kreipiamas dėmesys į „piliečio“, ne į „kliento“ poreikius, svarbu socialinių paslaugų kokybė, deklaruojamas atvirumas, akcentuojamas skaidrumo siekis, pabrėžiamas korupcijos eliminavimas bei ypatingas dėmesys - nevyriausybinių organizacijų įtraukimas į aktyvią veiklą (Guogis, 2010, p. 142). Atkreiptinas dėmesys, kad naujajame viešajame valdyme yra labai svarbus „socialinio įgalinimo“ aspektas, kurio pasekoje didėja „aktyvios socialinės politikos“ svarba (Guogis ir Bitinas, 2009, p. 103–105).

Skirtingos šalys nevienodai suprata ir vykdo socialinę politiką, socialinių paslaugų administravimą taip pat taiko ir skirtingus gerovės modelius, todėl reikia apžvelgti skirtingus požiūrius ir aptarti Europos valstybių bei Jungtinių Amerikos Valstijų padėtį.

Jungtinė Karalystė. Fraser (2003) teigė, kad Jungtinė karalystė yra geriausias liberalaus marginaliojo modelio pavyzdys. Guogis (2014) pažymi, kad Didžiosios Britanijos „socialinė apsauga yra žemo lygio, o gerovės paslaugos griežtai ribojamos“ ir išskiria šiuos svarbiausius Jungtinės Karalystės gerovės valstybės išsiskiriančius elementus:

1) minimalias standartines garantijas bei minimaliąsias pajamas;
2) saugumo praradimo atvejais - socialinę apsaugą;
3) paslaugų teikimas yra aukšto lygio.

Vokietija. Vokietijos gerovės valstybės kelią pradėjo O. Bismarkas, išplėtojęs valstybinį socialinį draudimą. Svarbu pabrėžti, kad vystantis Vokietijos socialinei apsaugai „buvo tiesioginė viešųjų išlaidų priklausomybė nuo ekonominio vystymosi ir augimo.“ (Guogis, 2014, p. 37). Taip pat svarbu, kad Vokietijoje gerovė ir ekonomika augo „korporatyvinės struktūros“ būdu, dėl ko aktyvėjo

paramos programos (Guogis, 2014, p. 37). Vokietijoje socialinė gerovė yra labai susijusi su stipria ekonomika ir jos augimu, o socialinės apsaugos administravimas laikosi subsidiarumo principo, o tai įtakoja, kad valstybė reguliuoja ir imasi sprendimų, kai rizika nėra įveikiama kitais būdais. Daug uždirbančių asmenų nedraudžia pagrindinė socialinio draudimo sistema. Vokietija yra laikoma „korporatyvinio konservatyvaus“ gerovės modelio valstybe.

Prancūzija. Analizuojant Prancūzijos valstybės gerovės modelį, daugelis tyrėjų pabrėžia „solidarumo“, „nacionalinio solidarumo“ principą socialinėje apsaugoje. Šis principas reiškia, kad „prie sistemos turi prisidėti lygiais pagrindais“ (Guogis, 2014, p. 37). Taip pat A. Guogis (2014) pažymi, kad „Prancūzijos gerovės sistema yra kompleksinė ir gana brangiai kainuojanti.“. Autoriai Cochrane ir Clarke (2001) pažymi, kad Prancūzija laikoma korporatyviniu konservatyviuoju socialiniu modeliu.

Švedija. Daugelis autorių ją vadina socialinės gerovės pavyzdžiu, tačiau ji skiria didelę biudžeto dalį socialinei apsaugai. Ši valstybė išsiskiria vienomis didžiausių išlaidų socialinei apsaugai iš visų išsivysčiusių valstybių (Cousins, 2003, p. 148-150). Tačiau autorių nuomone Švedijoje toks „gėris“ nebūtinai susijęs su lygybe, nes joje veikia sutratinta atlygio už darbą politika prie kurios prisideda parama ir daugelis profsąjungų (Guogis, 2014, p. 37). Dabar Švendija iš kitų valstybių išsiskiria tuo, kad disponuoja „visus įmanomus socialinės apsaugos lygius ir labai stiprią socialinių paslaugų dalį“ (Guogis, 2014, p. 37). Švedija yra laikoma institucinio perskirstomojo modelio valstybe.

Ispanija. Esminiai pokyčiai gerovės valstybės kontekste įvyko 1975 metai po diktatoriaus mirties. Tuomet valstybė pasuko demokratijos keliu ir pradėjo vykdyti valstybės politikos, kaip demokratinės valstybės ir ekonomikos modernizaciją. Pažymėtina, kad Ispanijoje dominuoja tradicijos ir yra labai svarbus konservatyvus šeimos elementas, kuris taip pat daro įtaką socialinei gerovei. Gelissen, (2002) Ispaniją priskiria „Pietų Europos korporatyviniam klientelistiniam modeliui“, kuris gerokai skiriasi nuo panašaus modelio valstybių. Ispanijoje socialinėje politikoje pagrindinis dėmesys sutelktas į pensijas ir į „...universalią, labai socializuotą sveikatos apsaugą“. (Guogis, 2014, p. 38). Kitose srityse ryškėja valstybės negebėjimas arba silpnas vaidmuo tvarkantis su ikireforminiu „partiniu patronažu ir klientelizmu“ (Guogis, 2014, p. 38)

JAV. Dauguma JAV suvokia kaip liberalizmo gerovės valstybę, nes joje ryškiai deklaruojamas individualizmas ir laisvoji rinka, taip pat „neleistinas skurdas“ ar „skurdžių“ kritika. JAV valstybėje nėra nusistovėjusios vientisos sistemos, o ji „yra labiau pliuralistinė negu liberali valstybė, nors liberalizmo čia yra daugiau negu kitose šalyse“ (Guogis, 2014, p. 39). Šioje valstybėje vyrauja požiūris į gerovės paslaugas: „užsitarnavusysis“ ir „neužsitarnavusysis“. JAV valstybėje vyrauja – „diversifikacija ir kompleksiškumas“ (Guogis, 2014, p. 39). Valstybei tai ekonomiškai atsiliepia, „todėl, nepaisant politinio priešiškumo gerovės paslaugoms, JAV sistema yra labai brangi.“ (cit. ten pat.).

Lietuvoje ryškėja įvairų gerovės modelių elementai, ir tai kelia mokslininkų susidomėjimą gerovės modelių sistemomis. Pvz., Lietuvoje „Bismarkinis“ – konservatyvusis modelis matomas

socialinio draudimo sistemoje (Šulcaitė-Vasiljeva, 2018, p. 7). Liberalųjį marginalinį modelį Lietuvoje patvirtina naujoji viešoji vadyba, įsitvirtinusi socialinių paslaugų administravime. Taip pat tai patvirtina ir privačių pensijų fondų buvimas. Lietuva 2030 metų valstybės strategijoje numatė kryptį į Šiaurės Europos šalis, tačiau Lietuvai „XXI a. pradžioje jos socialinei sistemai būdingesni Rytų ir Pietų Europos klientelistiniai santykiai, šioms šalims būdinga ekonominė-socialinė struktūra, šiek tiek buvo taikyti pažangūs Vakarų šalių socialinio administravimo metodai.“ (Guogis, 2012, p. 24).

Apibendrinant galima teigti, kad Europoje nėra vieningo gerovės valstybės modelio, galima daryti išvadą, kad susitariama tik vertybiniais klausimais. Tokios valstybės kaip Lietuva arba besivystančios valstybės bando imti geruosius pavyzdžius ir taikyti savoje socialinėje politikoje, todėl į akis krenta skirtingų modelių bruožai. Spėjama, kad gerovės modeliai sietini su pagrindiniais viešojo administravimo modeliais: „tradiciniu-hierarchiniu-veberiniu“, „naujosios viešosios vadybos“ bei „naujojo viešojo valdymo“.

1.2. Viešojo administravimo sistema Lietuvoje

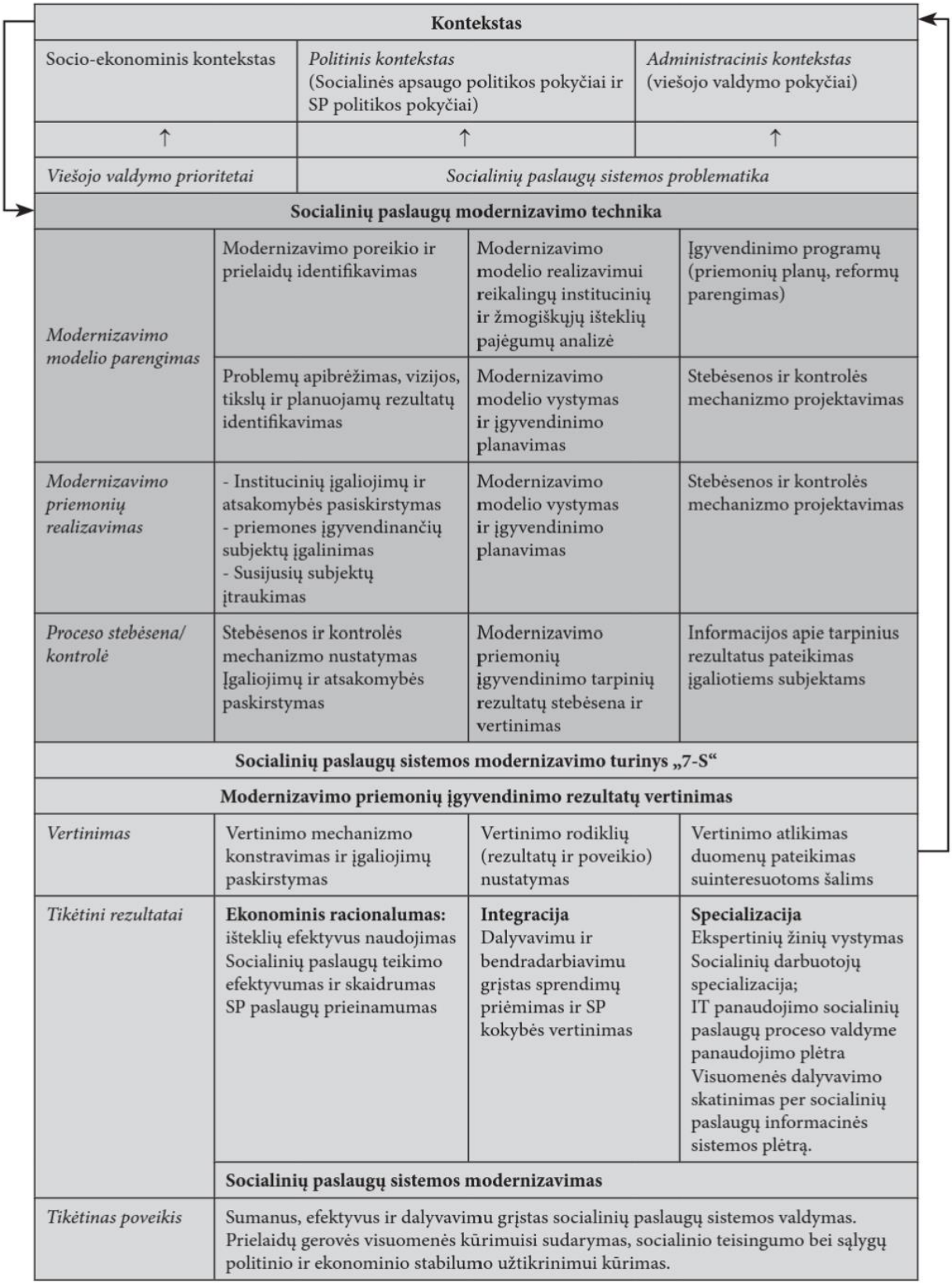
Viešojo administravimo ištakos Lietuvoje siekia tarpukario laikus. Jau tada buvo susiformavę valdininkijos sluoksniai bei jų veikimo praktikos, tačiau teisiškai reglamentuoti tarpukario Lietuvoje nespėta, nors buvo pradėti rengti Administracijos santvarkos įstatyminiai projektai (Deviatnikovaitė, 2020, p. 6-30). Tai buvo padaryta atkūrus Lietuvos nepriklausomybę ir pradėjus kurti naują struktūrą ir visą valdymo sistemą. 1994 metais buvo priimtas Valdininkų, o 1998-1999 metais ir Valstybės tarnybos, Viešojo administravimo įstatymai bei poįstatyminiai aktai. Buvo bandyta kurti pažangesnį valstybės valdymą. Išoraitė (2007) pastebi, kad Lietuva priešingai nei kitos Europos šalys, kaip pvz., Didžioji Britanija, Vokietija ar Prancūzija, neturi viešojo administravimo paveldėjimo ar perėmimo tradicijų. 1999 metais priimtas Viešojo administravimo įstatymas dažnai keičiamas dėl įvairių priežasčių, buvo daug kartų tikslinamas, tačiau po dvidešimties metų buvo pateikta nauja Viešojo administravimo redakcija (Deviatnikovaitė, 2020, p. 95). 2020 m. lapkričio 1 d. pradėjo galioti nauja LR Viešojo administravimo įstatymo redakcija (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020). Parengti naująjį šio įstatymo projektą lėmė Valstybės kontrolės 2017-2018 metais atliekamas valstybinis auditas, kurio ataskaitoje buvo rekomenduota parengti naująjį Viešojo administravimo įstatymo projektą (Deviatnikovaitė, 2020, p. 95-96). Šio Įstatymo naujoji redakcija turėjo efektyvinti viešojo sektoriaus įstaigų valdymą, konceptualizuoti viešojo administravimo turinį bei jo mastą, patikslinti viešųjų paslaugų, reglamentavimo bei viešojo administravimo sąvokas, patikslinti ir nustatyti įstaigų, teikiančių viešąsias paslaugas pareigas ir kompetencijas, patikslinti sprendimus administracinių spendimų priėmimui, mažinti prašymų pateikimo ir jų nagrinėjimo

reglamentavimą bei parengti aktualų teisinį reglamentavimą ūkio subjektų veiklos priežiūrai (Deviatnikovaitė, 2020).

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme yra numatyti viešojo administravimo principai: „atsakomybės už priimtus sprendimus, draudimo keisti į blogąją pusę, efektyvumo, įstatymų viršenybės, išsamumo, lygiateisiškumo, naujovių ir atvirumo permainoms, nepiktnaudžiavimo valdžia, objektyvumo, proporcingumo, skaidrumo, subsidiarumo, vieno langelio“ (Deviatnikovaitė, 2021). Pagrindinis Lietuvos valstybės teisinis dokumentas – Lietuvos Respublikos Konstitucija - taip pat apibrėžia pamatines vertybes ir principus. Viešojo administravimo subjektai turi laikytis nustatytų principų, nes jie demonstruoja valstybės bei valstybės tarnautojų požiūrį į žmogų bei atsakomybę už savo veiklą. Nors Viešojo administravimo įstatyme yra paaiškinamos principų sąvokos, tačiau vis tiek kelia atvirą klausimą, ar eiliniai valstybės tarnautojai tinkamai suvokia šiuos principus ir kiek jų laikomasis kasdieninėje veikloje (Išoraitė, 2007, p .18).

Iš viešojo administravimo raidos matoma, kad Lietuva eina viešojo administravimo modernizacijos keliu ir siekia pažangiausių, efektyviausių ir moderniausių veiklos metodų. M. Išoraitė (2007) siūlė per Viešojo sektoriaus reformas plėtoti geriausius tradicinio viešojo administravimo ir naujosios viešosios valdybos elementus, o jos siūlomi šio sujungto modelio bruožai tokie: „viešojo sektoriaus skaidrumas, valstybės tarnybos stabilumas, ir valstybės tarnautojų socialinės garantijos, didesnė atskaitomybė, konkurencijos elementai viešajame sektoriuje, decentralizuoto ir centralizuoto valdymo derinys, viešojo intereso prioritetas ir valstybės tarnautojų atsakomybė, piliečių dalyvavimo skatinimas, teisės viršenybė, reguliavimo mažinimas, alternatyvūs reguliavimo ir paslaugų teikimo būdai, problemų prevencija.“ (Išoraitė, 2007, p. 19). Žvelgiant į naująją viešojo administravimo įstatymo redakciją matomi šie jau 2007 metais paminėti principai. Socialinių paslaugų administravime matomi naujosios viešosios vadybos metodai (Guogis, 2012, p. 24).

Andrijauskaitė (2015) atlikdama socialinių paslaugų sistemos tyrimą viešojo valdymo modernizavimo kontekste, daro išvadą, kad „Socialinių paslaugų posistemės funkcionavimo kontekstą sudaro viešojo valdymo sistemos ir rinkos santykių sąveika.“ (Andrijauskaitė, 2015, p. 229). „Sistemų struktūrinio sugretinimo principas sudaro prielaidas teigti, kad šios sistemos yra autonomiškos, tačiau kartu ir abipusiškai priklausomos, kiekviena gali realizuoti savo saviorganizacijos procesus tik su kitos pagalba, o tai sudaro prielaidas teigti, kad viešojo valdymo sistemos saviorganizacijos ir organizavimo procesams įtakos turi rinkos bei sistemos vystymas ir jis turi būti nagrinėjamas atsižvelgus į rinkos ir viešosios valdžios sąveikos kontekstą“ (Andrijauskaitė, 2015, p. 229). (Žr. 1 pav.).



1 pav. Lietuvos socialinių paslaugų sistemos modernizavimo reformos modelis

Cit. pagal. Andrijauskaitė, 2015, p. 228

Galima daryti išvadą, kad Lietuvoje viešasis administravimas priešingai nei kitose Europos valstybėse kūrėsi naujai, praktiškai nuo priimto pirmojo viešojo administravimo įstatymo, t.y. 1999

metais. Analizuota literatūra atskleidžia, kad Lietuvos viešajame administravime matyti naujosios viešosios vadybos taip pat ir naujojo viešojo valdymo elementai, tačiau dėl šių Lietuvos viešojo administravimo paradigmų mokslininkų tarpe kyla plačios ir gilios diskusijos. Taip pat akivaizdu, kad viešojo valdymo modernizacija darė įtaką ir socialinių paslaugų administravimui.

1.3. Socialinių paslaugų samprata ir administravimas

Nagrinėjant mokslinę literatūrą matyti, kad „įstatymo“ sąvoka aiškinama įvairiai. Ragauskas (2005, p. 134) teigia, kad valstybės valdžios viena iš pagrindinių funkcijų yra įstatymų leidyba. Autoriaus nuomone, įstatymai nustato teisinę tvarką, taip pat veikia valdžios institucijas ir daro įtaką daugeliui socialinių sričių. Įstatymai veikia *lygiateisiškumo* principu ir tai suprantama, kad prieš įstatymą yra lygus visi. Įstatymų nepaisymas, nesilaikymas ar pažeidimas užtraukia atsakomybę.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintam asmenų lygybės prieš įstatymą principas, ir jis vykdomas per visuotinę priemonę – įstatymą (Ragauskas, 2005, p. 167). Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsnis nurodo, kad „Įstatymui, teismui ir kitoms valstybės institucijoms ar pareigūnams visi asmenys lygūs.“, o „žmogaus teisės negali būti varžomos“, dėl žmogaus „lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų“ privilegijų skirti negalima (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992). Tokia teisinė aplinka lemia požiūrį, kad įstatymai ir kiti teisės aktai, reguliuojantys socialinių paslaugų teikimą ir administravimą, yra įgyvendinami skaidriai (Gaižutienė, 2020, p. 19)

Socialinių paslaugų administravimo, organizavimo bei teikimo temos Lietuvoje išpopuliarėjo po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo. Šių dienų kontekste šios temos tapo dar aktualesnės. 2019 metais išrinktasis Lietuvos Respublikos Prezidentas Gitanas Nausėda atėjo į prezidento postą su idėja kurti gerovės valstybę (Nausėda, 2021), o socialinės paslaugos yra viena iš sudedamųjų valstybės gerovės dalių. Autoriai Bitinas, Guogis, Migun ir Važgytė teigia, kad socialinės paslaugos padeda spręsti įvairias socialines problemas visuomenėje, o spartus visuomenės kitimas bei ekonominė aplinka, siekis mažinti viešojo sektoriaus išlaidas, globalaus pasaulio iššūkiai, besikeičiantis ekonomika verčia ieškoti socialinių paslaugų administravimo būdų, kurie būtų efektyvūs ir optimaliausi (Bitinas, Guogis, Migun ir Važgytė, 2010, p. 18-26). Autorė M. Išoraitė socialinių paslaugų administravimą aiškina kaip įgaliotų subjektų veiklą, reglamentuojamą įstatymų ir kitų teisės aktų, skirtą sprendimams įgyvendinti ir administruoti numatytoms socialinėms paslaugos (Išoraitė, 2007, p. 19).

Viena iš svarbiausių socialinės apsaugos užduočių yra socialinių paslaugų teikimas, padedantis visuomenės nariams spręsti socialines problemas. Vieno sutarimo, kaip apibrėžti socialines paslaugas autoriai neturi. L. Žalimienė (2003, p. 11-13) siūlo socialines paslaugas suprasti dvejopai. Vienas būtų „platusis požiūris“, nes visuomenės nariams teikiamos įvairios socialinės apsaugos,

sveikatos, švietimo, kultūros ir kt. paslaugos. Siauresnę socialinių paslaugų sampratą autorė apibrėžia kaip pagalbą silpniausioms visuomenės grupėms, tai yra: „liga, invalidumas, senatvė, našlystė, šeima ir vaikai, nedarbas, būstas ir socialinė atskirtis“. L. Andrijauskaitė (2015) socialinių paslaugų koncepciją paaiškina per rinkos sampratą. Autorė socialines paslaugas sutapatina su valstybės išlaidomis, kurios skirtos pagerinti žmogaus (kliento) socialinę gerovę, todėl tam tikru santykiu reguliuojami kapitalo srautai, o tai nulemia viešosios valdžios ir rinkos tarpusavio sąveiką.

Literatūroje sąvoka „socialinės paslaugas“ dažnai vartojama kaip valstybės teikiamos socialinės garantijos žmogui. Socialinių paslaugų sampratą Lietuvoje reglamentuoja įstatymas, reglamentuojantis socialines paslaugas: „paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai) dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime“ (LR socialinių paslaugų įstatymas 2006/X-493). Socialinę problematiką nagrinėjantys lietuvių autoriai ją įvardija nevienareikšmiškai, ir šioje lentelėje pateikiu sampratos skirtumus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė Socialinių paslaugų koncepcija pagal įvairius lietuvių autorius

LR Socialinių paslaugų įstatymas (Šaltinis: LR Socialinių paslaugų įstatymas, 2006)	Pagalba teikiama individui (ar šeimai) dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų taip pat negalinčiam pasirūpinti savimi savarankiškai ar negalinčiam pasirūpinti šeima. Negalinčio gyventi visaverčio gyvenimo ar būti dalyvaujančiu visuomenės nariu.
L. Žalimienė (Šaltinis: Žalimienė, 2006)	Socialinės paslaugos išreiškiamos per valstybės subsidijuojamas paslaugas, už kurias mokėti gavėjui nereikia arba mokėti tik dalinai ir ne rinkos kaina.
A. Guogis ir D. Gudelis (Šaltinis: Guogis ir Gudelis, 2005)	Iš dalies ar absoliučiai negalinčių asmenų pasirūpinti savimi, siekis jiems pagerinant gyvenimo kokybę bei sąlygas.
R. Lazutka (Šaltinis: Žmogaus socialinė raida, 2001, p. 130-140)	Socialines paslaugas traktuoja kaip socialinę paramą, ją suteikiant turi būti vadovaujamasi aiškiais kriterijais.
R. Kalesnykas (Šaltinis: Kalesnykas, 2000, p. 27)	Per valstybės pagalbą siekiama atkurti asmens gebėjimą savimi pasirūpinti savarankiškai, gyventi oriai bei dalyvauti visuomenės gyvenime.
A. Guogis (Šaltinis: Guogis, 2000)	Užimtumas, mokymas ir socialinė apsauga yra pagrindinės valstybės socialinio formato programos. O socialinės paslaugos yra jų realizavimo metodas, tai socialinės apsaugos institucijų realizuojamos ne medicininės paslaugos.

Šaltinis. *Sudaryta pagal lentelėje nurodytus autorių koncepciją*

Apibendrinant išnagrinėtą įvairių autorių sampratą bei Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų administravimo įstatymą galima teigti, kad vienas iš pagrindinių socialinių paslaugų tikslų yra žmogaus gebėjimo rūpintis savimi bei gebėjimo visavertiškai dalyvauti visuomenės gyvenime

sugrąžinimas tada, kai asmuo nebegali to atlikti pats. Socialinės paslaugos skirtos žmonėms iš įvairių socialinių grupių ir įvairaus amžiaus, jos teikiamos įvairiais atvejais, kaip pvz., bedarbystės, senatvės, ligos ar neįgalumo ar kitais.

Lietuvoje vykstant viešojo administravimo modernizacijai reformuojama ir socialinių paslaugų sistema. Nuo 2010 metų tobulintos šios sistemos administravimo doktrinos: „...atsakingų už nustatomus rezultatus palaikymas; klientų patenkinimo akcentavimas; bendruomenės įtraukimas priimti savivaldybių sprendimus“ ir kitos (Bitinas, Guogis, Migun ir Važgytė, 2010, p. 19). Autorių teigimu, viešojo administravimo praktika leidžiama išskirti aspektus, kurie parodo socialinių paslaugų valdymo lygį. Išskirtinos šios savybės: platus piliečių įsitraukimas, vadovaujamasi subsidiarumo ir skaidrumo, efektyvumo, prieinamumo, nešališkumo, bedradarbiavimo ir atsiskaitomumo principais (Bitinas, Guogis, Migun ir Važgytė, 2010, p. 19). Autoriai teigia, kad mūsų valstybė siekia, kad Lietuvos viešojasis administravimas būtų toks pat patikimas, kaip yra patikima Europos valstybių viešojo administravimo sistema. Lietuvos ilgalaikėje strategijoje buvo numatyta, kad jau 2010 metais efektyviai veiks elektroninė valdžia, vyriausybinės įstaigos taps moderniomis, optimizuos vietines, regionines ir centrinės valdžios funkcijas. Akcentuotas valdymo tobulinimas, valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ir savivaldos plėtra. Socialinių paslaugų administravime tai būtų itin svarbūs momentai, nes pagal socialinių paslaugų įstatymą jas teikia ir organizuoja rajonų ar miestų savivaldybės.

Apibendrinti socialinių paslaugų administravimo sistemą Lietuvoje autorius siūlo Andrijauskaitės (2015) teiginiu – „socialinių paslaugų sistema Lietuvoje yra viešojo valdymo posistemė, kurios funkcionavimą tiesiogiai lemia viešoji valdžia, tiksliau socialinė politika bei viešasis administravimas, kaip sektoriaus institucijų tinklo veiklos principų ir metodų rinkinys.“ (Andrijauskaitė, 2015, p. 54-55).

1.4. Socialinių paslaugų klasifikavimas

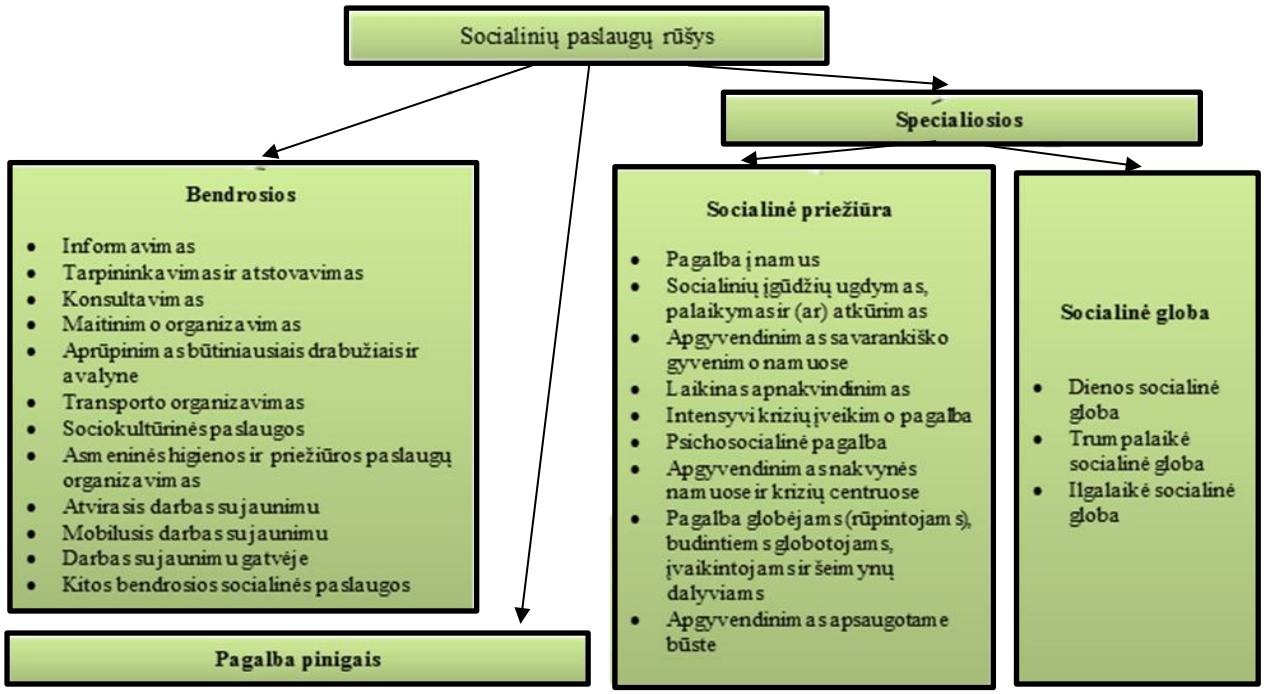
Nagrinėta mokslinė literatūra atskleidžia įvairų socialinių paslaugų rūšis bei jų klasifikavimo sistemą. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme socialinės paslaugos pagal išgrynintus požymius yra grupuojamos į tris rūšis: specialiosios, bendrosios ir pagalba pinigais. Kai socialinės paslaugos yra teikiamos asmeniui (šeimai), kuris nebegali pasirūpinti savimi (šeima) ir pilnavertiškai būti visuomenės gyvenime ir kai nebeužtenka socialinio subjekto ugdyti arba kompensuoti bendrąsias socialines paslaugas, tokiam atvejui yra *specialioji* socialinių paslaugų rūšis. Į šią paslaugų grupę taip pat įeina ir *socialinė globa* bei *socialinė priežiūra*. Bendrosiomis paslaugonmis vadiname tokius atvejus, jei nereikia pastovios specialistų pagalbos. Jos teikiamos individui (šeimai), tuomet, kai asmens gebėjimai pasirūpinti savimi (šeima) bei buvimas visuomenės gyvenime gali būti ugdomas bei kompensuojamas paslaugomis. (Bitinas, 2011, p. p. 18-20). Pagalba pinigais skiriama

tuomet, kai tokiu būdu yra efektyviausiai užtikrinti socialinę priežiūrą, šį sprendimą priima savivaldybės institucijos atskirais numatytais atvejais (LR Socialinių paslaugų katalogas, 2006)

Bendrosiomis paslaugomis M. Išoraitė vadina paslaugas, kuomet padedama pačiam žmogui (šeimai) pasirūpinti savimi savarankiškai savo namuose, šiuo atveju nereikalingos socialinis darbuotojas (Išoraitė, 2007, p. 25-26).

L. Žalimienė specialiąsias paslaugas apibrėžia kaip paslaugas, kurias reikia teikti, kai bendrosios paslaugos ne efektyvios. L. Žalimienė pabrėžia, kad šios paslaugos gali būti teikiamos stacionare, globos įstaigoje arba žmogaus namuose (Žalimienė, 2003, p. 155-157).

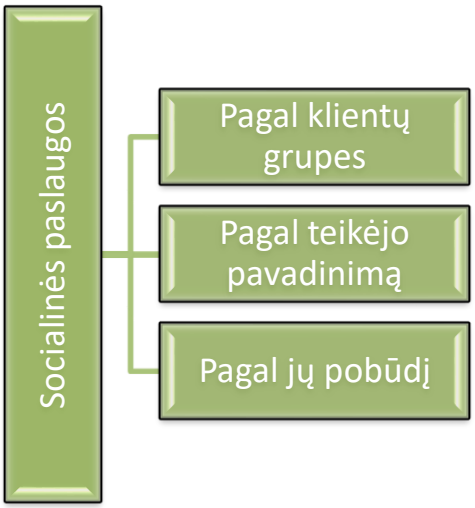
2006 metais Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu patvirtintame socialinių paslaugų kataloge yra išskirtos rūšys bei pateiktas jų apibūdinimas (žr. 2 pav.). Šiame įsakyme nurodoma, kad įvairiose šalyse socialinės paslaugos yra klasifikuojamos atsižvelgiant į jų pobūdį ir skirstomos į rezidentines ir bendruomenines. Šis skirstymas Lietuvoje suprantamas kaip „stacionarios“ ir „nestacionarios“ socialinės paslaugos.



2 pav. Socialinių paslaugų grupavimas ir rūšys

Šaltinis. *Sudaryta pagal „Socialinių paslaugų katalogas, 2006“*

Minėtame socialinių paslaugų įstatyme bei socialinių paslaugų kataloge matoma plati rūšių įvairovė. Autorė L. Žalimienė (2003) socialines paslaugas skirsto į tris grupes atsižvelgdama į požymius (žr. 2 pav.).

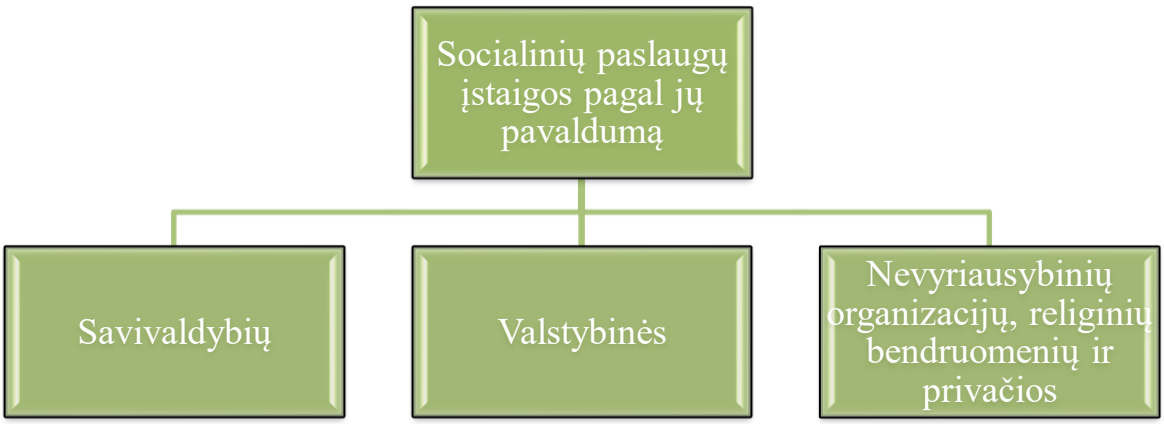


3 pav. Socialinių paslaugų suskirstymas pagal jų požymius

Šaltinis. *Sudaryta pagal L. Žalimienę (2003)*

Svarbiausia, kad teikiantys socialines paslaugas dažniausiai jas teikia konkrečiai paslaugų gavėjų grupei, tokiu būdu siekiama tenkinti jos poreikius ir tai lemia paslaugų diferenciaciją. T. y., įstaigose apgyvendinama konkreti socialinė grupė, pvz., vienuose globos namuose gyvena senoliai ar neįgalūs asmenys, kituose gyvena vaikai ir t.t.

Analizuojat tokių įstaigų administravimą svarbu atkreipti dėmesį, kad socialinės paslaugos klasifikuojamos atsižvelgiant į *teikėjo pavadinimą*, o tai susiję su socialinių paslaugų steigėju (žr. 3 pav.).



4 pav. Socialinių paslaugų klasifikavimas pagal steigėją

Šaltinis. *Sudaryta pagal M. Išoraitę (2007)*

M. Išoraitė (2007, p. 30-31) teigia, kad steigiantys socialinių paslaugų įstaigas yra valstybė, savivaldybės, NVO ir religinės bendruomenės. Autorė pažymi, kad šių steigėjų įstaigos gali būti įvairaus juridinio statuso: viešosios arba biudžetinės.

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą ir teisės aktus galima daryti išvadą, kad socialinės paslaugas yra organizuojamos laipsniškai. Jos pradedamos teikti ne nuo specialiųjų socialinių paslaugų, o bandoma asmenį ar šeimą grąžinti į savarankišką gyvenimą per paslaugas, kurios žmogui padeda savarankiškai „kabintis“ į gyvenimą ir dalyvauti visuomenės gyvenime, o to nepasiekus arba jei to negalima daryti dėl žmogaus (šeimos) negebėjimo gyventi savarankiškai, teikiamos specialiosios priemonės, kurios užtikrina asmens (šeimos) socialinę gerovę, su nuolatine specialistų priežiūra. Taip pat yra numatyta pagalba pinigais, skiriamais savivaldybės sprendimu, jei toks sprendimas būtų efektyviausias. Toks socialinių paslaugų taikymas leidžia valstybei efektyviai ir optimaliai naudoti lėšas bei efektyviai suteikti asmeniui ar šeimai socialinę gerovę.

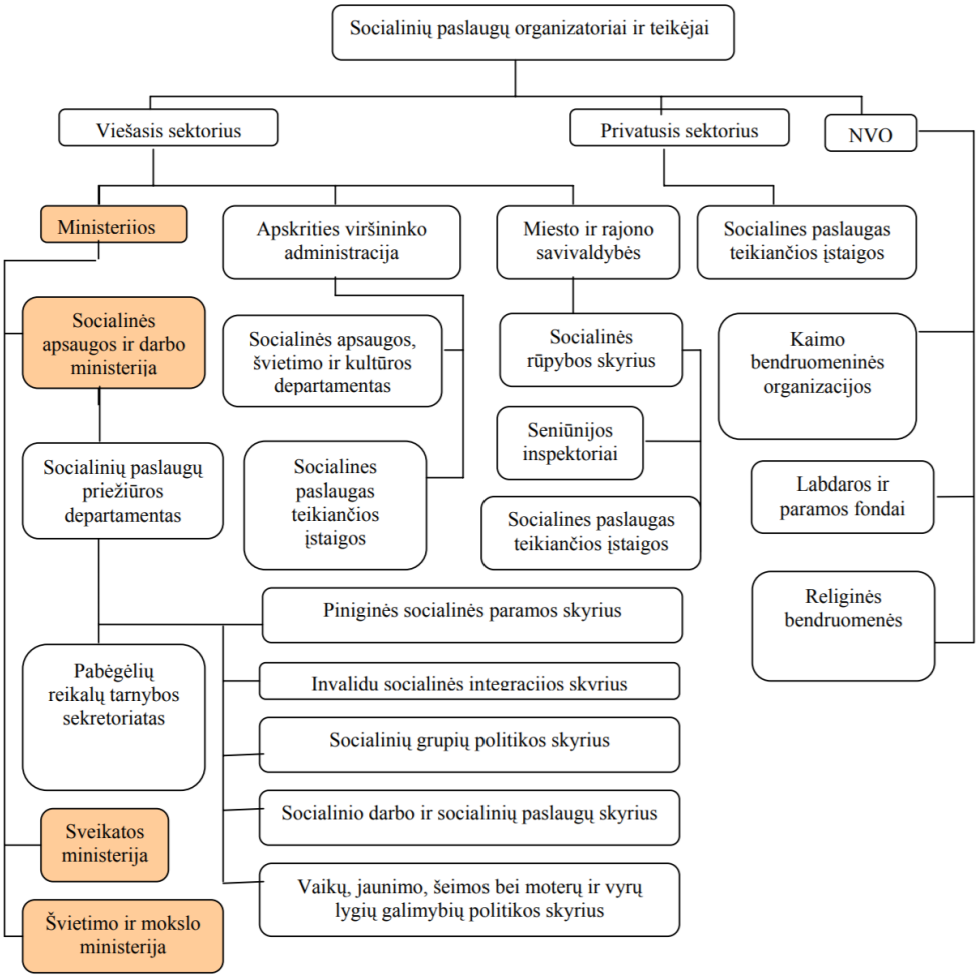
1.5. Socialinių paslaugų organizatoriai ir teikėjai

Daugelis valstybių, kurios rūpinasi tautiečių gerove, susiduria su socialiniais iššūkiais, kuriuos sprendžiant reikia planuoti socialines paslaugas, aktualus yra ir infrastruktūros klausimas. Lietuvoje už socialinių paslaugų organizavimą yra atsakingos ministerijos ir savivaldybės, kurios turi savas funkcijas socialinių paslaugų srityje, o funkcijas nustato atitinkami įstatymai (Išoraitė, 2007, p. 49). Analizuojant literatūrą aiškėja, kad Europoje akcentuojama socialinių paslaugų administravimo decentralizacija, nes labai svarbu pačioms savivaldybėms suteikti didesnes galimybes pasirenkant ar organizuojant socialines paslaugas. Socialinių paslaugų įstatymas atskleidžia, kad pagrindiniai organizatoriai ir yra rajonų ir miesto savivaldybės. Savivaldybė organizuodama socialines paslaugas bendradarbiauja su nevyriausybinėmis organizacijomis, kitomis institucijomis, administruojančiomis socialines paslaugas, religinėmis bendruomenėmis su fiziniais bei juridiniais asmenimis (Bitinas, Guogis, Migun ir Važgytė, 2010, p. 19). M. Išoraitė (2007) taip pat akcentuoja, kad pagrindinė institucija, garantuojanti bendruomenines socialines paslaugas saviesiems nariams yra savivaldybė.

Socialinių paslaugų Lietuvoje sistema buvo kuriama kartu su valdymo reforma, buvo keičiama jau susiformavusi sistema, tačiau pasirinkta buvo „teritorinė decentralizacijos forma“, tai yra, kad daugiau laisvės turi žemesnio lygmens institucijos, pvz., savivaldybės (Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymas, 1996). Šiuo metu Lietuvoje sprendimo galią turi šios institucijos (žr. 5 pav.) (nuo 2010 m. apskričių viršininkai ir jų administracijos neteko galios).

Lietuvoje socialinių paslaugų organizavimas priklauso šioms institucijoms: Socialinės apsaugos ir darbo bei sveikatos apsaugos taip pat švietimo ministerijoms. Socialinių paslaugų įstatymas akcentuoja, kad ministerijų lygmenyje yra nustatomi principai, o jie turi koreliuoti su įstatyme

numatytais standartais bei bendraisiais reikalaviamis (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006)



5 pav. Socialinių paslaugų organizatoriai ir teikėjai

Šaltinis. Cit. pagal E. Pilipavičienė (2006)

Šios institucijos turi savo funkcijas, kurias numato įstatymai. Lietuvoje socialinių paslaugų valdymo institucijoms jų funkcijas sistemoje reglamentuoja *„Vietos savivaldos įstatymas, 1994“, „Socialinės paramos koncepcija, 1994“, „Socialinių paslaugų įstatymas, 2006“*.

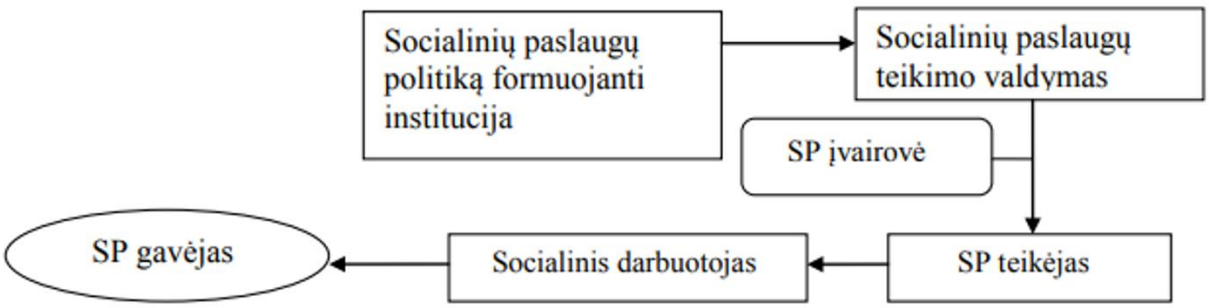
Socialinių paslaugų įstatymas (2006) 11 straipsnyje nusako *Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos* kompetenciją, pagrindinis veiksnys - socialinių paslaugų politikos formavimas, organizavimas, socialinių paslaugų politikos koordinavimas ir įgyvendinimas.

Įstatymai skelbia, kad socialinių paslaugų pagrindinis organizatorius yra savivaldybė. Jos atsako už savo teritorijoje planuojamas ir organizuojamas socialines paslaugas, jos taip pat prižiūri jų kokybę, analizuoja ir įvertina socialinių paslaugų poreikį savo gyventojams bei nustato jų mastą ir rūšis bei numato finansavimą. Savivaldybėse esantys Socialinės paramos skyriai yra atsakingi už socialinių paslaugų organizavimą.

Pasibaigus antrajam pasauliniam karui Europoje atsirado socialinių paslaugų poreikis bei samprata, kuri buvo orientuota į paslaugos gavėją. Paslaugų teikimas buvo grįstas hierarchiniu modeliu. Buvo stengiamasi suteikti gavėjui socialinių paslaugų, kad jis būtų patenkintas, tačiau į paslaugų išlaidas nebuvo kreipiamas dėmesys ir tai tęsėsi iki XX a. devinto dešimtmečio. Atėjusios permainos pastūmėjo valstybes mažinti išlaidas socialinėms paslaugoms ir pradėti siūlyti didesnį jų pasirinkimą. Tai keitė socialinių paslaugų administravimą, atsirado rinkos modelio elementai (Žalimienė ir Lazutka, 2009, p. 22-36).

E. Pilipavičienė teigia, kad yra keturi socialinių paslaugų teikėjai, tai: „vyriausybinės, savivaldybių, nevyriausybinių organizacijų ir privačios institucijos“ (Pilipavičienė, 2006). Autorė teigia, kad savivaldybių vaidmuo yra labai svarbus teikiant socialines paslaugas ir jis vis auga. E. Pilipavičienė pabrėžia, kad tai įtakoja socialinė politika, kuri yra orientuota į žmogų, paslaugos darosi vis lengviau pasiekiamos. Autorė atkreipia dėmesį ir į augančią nevyriausybinių organizacijų reikšmę socialinių paslaugų sistemoje (Pilipavičienė, 2006, p. 20-22). Viešasis ar privatus sektorius dėl skirtingų priežasčių, pvz., žmogiškųjų išteklių, laiko trūkumo ar dėl dar kitų priežasčių negalintis atlikti tam tikrų funkcijų šias funkcijas puikiai gali perleisti nevyriausybiniam sektoriui (Žalimienė ir Rimšaitė, 2007, p. 83-95)

Lietuvoje socialinių paslaugų teikimas yra gerai organizuotas, konceptualus. Socialinių paslaugų gavimas paslaugos gavėjui vykdomas per „koncepcinį socialinių paslaugų teikimo modelį“, kuris prasideda nuo politiką formuojančių institucijų ir pasibaigia gavėjui suteikta socialine paslauga (žr. 5 pav.).



6 pav. Koncepcinis socialinių paslaugų teikimo modelis
(Cit. pagal Andrijauskaitę 2015, 80)

„Socialinių paslaugų politiką formuojanti institucija“ (Andrijauskaitė 2015, 80). Socialinių paslaugų politiką formuoja ir vykdo institucijos, turinčios įstatymo ar kitų teisės aktų leidybos galią. Jų priimtu sprendimu įformintu įstatymu ar poįstatyminiu aktu yra nubrėžiamos socialinės apsaugos politikos gairės, kurių dalis yra ir socialinės paslaugos. Institucija, formuojanti socialinių paslaugų politiką, nustato jų veikimo principus bei bendrąją sampratą bei gali perduoti įgaliojimus kitiems subjektams, tarkim, savivaldybėms.

„Socialinių paslaugų teikimo valdymas“ (Andrijauskaitė 2015, 80). Už valdymą yra atsakingos institucijos, turinčios valdžios įgaliojimus (vyriausybė, ministerijos ir pan.) Šios institucijos yra atsakingos už politikos įgyvendinimą per kontrolę, priežiūrą bei finansų efektyvų valdymą.

„Socialinių paslaugų teikėjas“. Pagrindiniai išskiriami socialinių paslaugų teikėjai yra viešasis (valstybės ir savivaldybių įstaigos) ir privatusis (privačios įstaigos) bei nevyriausybinis sektoriai, teikiantys socialines paslaugas. Taip pat gali būti neformalūs teikėjai, pvz., šeimos nariai.

„Socialinis darbuotojas“. Tai darbuotojas, kuriam reikalinga speciali kvalifikacija bei keliami dideli kompetencijos reikalavimai. Socialinis darbuotojas įgyvendina (suteikta) socialines paslaugas galutiniam vartotojui. Apie šių darbuotojų poreikį sprendžia socialinių paslaugų politiką formuojančios institucijos.

Nagrinėta literatūra atskleidžia, kad vis daugiau kalbama apie nevyriausybinių organizacijų įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą, jų įtraukimas daugeliu atveju gali užpildyti socialinių paslaugų teikimo spragas savivaldybėse. Išanalizavus literatūrą apie socialinių paslaugų organizatorius ir teikėjus darytina išvada, kad socialinių paslaugų sistemoje didelį vaidmenį atlieka vietos savivaldos, tai leidžia socialines paslaugas pritraukti prie žmogaus, kiekvienoje savivaldybėje gali būti skirtingos socialinės problemos, todėl jas geriausiai spręstų vietos valdžia. Tačiau viena iš bendrų socialinės apsaugos problemų yra gyventojų amžiaus problema, todėl daugelis savivaldybių turi skirti didelį dėmesį senyvo amžiaus žmonių socialinių poreikių tenkinimui ir jų prieinamumui.

2. SENYVO AMŽIAUS ŽMONIŲ INSTITUCINĖ GLOBA

2.1. Socialinės paslaugos senyvo amžiaus žmonėms

Prognozuojama, kad Lietuvoje per ateinančius 30 metų visuomenės senėjimas bus sparčiausias Europos Sąjungoje (Eurostat Statistics Explained, 2020). Europos statistikoje nurodoma, kad 2050 metais planuojama Lietuvos gyventojų mediana apie 51 metus, o tai yra maždaug 7 kartus daugiau nei yra dabartinis Lietuvos rodiklis. Tačiau toks scenarijus taikomas ne tik Lietuvai. „JT prognozuoja, kad per šimtmetį Europos gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė didės beveik 18 metų“ (Vyriausybės strateginės analizės centras, 2020). Dėl šio demografinio pokyčio bus reikalingas didesnis dėmesys senyvo amžiaus žmonių sveikatos priežiūros bei sveikatos ir globos sistemų tvarumui užtikrinti. Dėl spartaus senėjimo tampa svarbus ilgalaikės priežiūros organizavimas, teikimas bei jos plėtra. Ilgalaikė priežiūra daugeliu atveju suprantama kaip socialinių paslaugų ir slaugos visuma. Teikiant ilgalaikę priežiūrą yra teikiamos nuolatinės paslaugos, kurias sudaro kompleksinė specialistų priežiūra ir jų pagalba bei užtikrinami socialinių paslaugų ir slaugos poreikiai. Ilgalaikes paslaugas gauna įvairaus amžiaus asmenys, tačiau dažnu atveju senyvo amžiaus žmonės dėl pablogėjusios sveikatos, gretutinių lygų bei dėl amžiaus pasekmės - susilpnėjusių jėgų - nebegali pasirūpinti savimi kasdieninėje rutinoje. Tokiems asmenims, kurie negali senatvėje pasirūpinti savimi arba yra vieniši, tampa išsigelbėjimu ilgalaikiai pagyvenusių asmenų globos namai, kurie užtikrina ne tik jų sveikatos priežiūrą, bet ir orią senatvę, įtraukia juos į socialinį gyvenimą.

Europoje skirtingos šalys turi įvairių patirčių suteikiant socialines paslaugas. Tai lemia įvairios priežastys, tačiau literatūroje išskiriamos šios svarbiausios priežastys, tai: ekonominis ir socialinis valstybės išsivystymas, tradicija ir kultūra.

Analizuojant socialinių paslaugų pagyvenusiems asmenims specifiką yra svarbu atsižvelgti į socialinio darbo principus su šios socialinės grupės žmonėmis. Ivanauskienė ir Varžinskienė (2004) pažymi, kad socialinio darbo efektyvumas su pagyvenusiais asmenimis priklauso nuo darbuotojų profesinių gebėjimų. Autoriai išskiria šiuos darbo aspektus: tikslus senyvo amžiaus žmogaus poreikių atpažinimas ir teisingai atrinkti socialines paslaugas numatytiems poreikiams patenkinti. Dėl šios priežasties teikiant socialines paslaugas pagyvenusiems asmenims yra laikomasi tokių socialinio darbo principų (Žalimienė, 2005):

- *Orumo užtikrinimo*. Klientas turi jausti iš socialinio darbuotojo atjautą, pagarbą ir supratimą visose situacijose.
- *Privatumo.* Siekti asmens savarankiškumo pasirūpinant savimi, suteikti privačios erdvės ir privatumo.
- *Nepriklausomumo.* Pagalba neturi lemti asmeniui didesnio socialinių paslaugų poreikio, o siekti, kad tai būti savipagalbos procesas.

- *Dalyvavimo.* Suteikti galimybę pasisakyti įvairiais gyvenimo klausimais, pateikti savo nuomonę bei pageidavimus.
- *Pasirinkimo laisvės.* Nevaržyti apsisprendimo religijos, ideologijos, politikos ar asmeninio gyvenimo klausimais.
- *Teisių užtikrinimo.* Senyvo amžiaus žmogaus teisių užtikrinimas. Senyvo amžiaus žmogaus teisės yra lygiai tokios pat, kaip ir kito amžiaus žmonių.
- *Saugumo.* Žmogus turi jaustis saugiai visose gyvenimo srityse: ekonominėje, psichologinėje ir fizinėje.
- *Saviraiškos.* Suteikti galimybę senoliui užsiimti mėgstama veikla bei sudaryti sąlygas jo saviraiškai bei tikslų siekiams.
- *Aprūpinimo.* Garantuojami fiziologiniai poreikiai bei suteikiamas materialinis aprūpinimas pagal valstybės pragyvenimo lygį.

Socialinės paslaugos pagyvenusiems asmenims teikiamos įvairiose vietose. „Pagal socialinės priežiūros ir globos paslaugų teikimo vietą paslaugos senyvo amžiaus žmonėms gali būti teikiamos globos įstaigose, dienos socialinės globos centruose, savarankiško gyvenimo namuose, asmens namuose ir kt.“ (Naujanienė ir kt., 2016, p. 21). Pagrindinis tikslas teikiant šias paslaugas yra padėti žmogui pasirūpinti savimi pačiam ir padėti išlaikyti ar net grąžinti savarankiškumą pačiam. Socialinių paslaugų teikimas asmens namuose nemenkai prie to prisideda. Palaikyti senolių aktyvumą, mažinti jų socialinę atskirtį ar išlaikyti tarpusavio socializaciją gali padėti bendruomeninių socialinių paslaugų į namus skatinimas (Lukamskienė ir Budėjienė, 2013). Tačiau ne visais atvejais galima pagalba į namus.Yra aplinkybių, dėl kurių senyvo amžiaus žmogus pasirenka gyventi ilgalaikėje globos įstaigoje. Ilgalaikiuose senyvo amžiaus žmonių globos namuose sudėtinga pasirūpintiasmens saugumu. Šio poreikio trūkumas, pasak Maslow (2006) lemia žmogaus nerimą, nestabilumą ir baimę.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pagyvenusių asmenų poreikis socialinės paslaugoms stipriai augs, kadangi senyvo amžiaus žmonėms dėl įvairių priežasčių vis dažniau tenka teikti socialinę globą. Iš to kyla du svarbūs uždaviniai: ilgalaikių globos įstaigų administravimas ir šių įstaigų personalo kompetencija. Išanalizuota literatūra atskleidė, kad socialinių darbuotojų vaidmuo yra vienas svarbiausių užtikrinant paslaugų kokybę bei jų efektyvumą, nes socialinis darbuotas realizuoja pačią paslaugą, todėl jam turi būti keliami aukšti reikalavimai bei privaloma reikalinga kvalifikacija. Administravimo aspektas labai svarbus dėl teikiamų paslaugų efektyvumo, kaštų mažinimo bei tinkamo valdymo.

2.2. Ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų samprata

Lietuvoje veikia trys ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų tipai: 1) senelių globos namai, skirti seniems žmonėms su įvairiu savarankiškumo laipsniu, 2) slaugos ligoninės, skirtos teikti ilgalaikę slaugą, 3) savarankiškojo gyvenimo namai, kai stengiamasi išlaikyti žmogaus savarankiškumą, todėl juose senoliai gyvena pakankamai savarankiškai ir jiems teikiama minimali pagalba (Žalimienė, 2005).

Socialinė globa ilgalaikės globos įstaigoje susideda iš instrumentinės veiklos, kuri reikalinga asmens pagrindiniams poreikiams patenkinti, 2) emocinės veiklos, orientuotos į gerovę ir užtikrinant asmens socialinius poreikius, gerinant jo emocinio saugumo jausmą bei psichologinę savijautą (Maslauskaitė, 2004, p. 39-51) .

Žmogaus gyvenimas ilgalaikėje globos įstaigoje dažniausiai neigiamai veikia savijautą: nutrūkę arba nepakankami socialiniai kontaktai, sumažėjęs ar neįmanomas bendravimas su artimaisiais. Taip pat ribotas elgesys dėl globos įstaigos vidaus tvarkos taisyklių, dienotvarkės. Literatūroje nurodoma, kad socialinių globos namų klientai, kuriuos dažnai lankydavo draugai, artimieji ar šeimos nariai buvo kur kas geresnės sveikatos, jautėsi komfortabiliau, o šių gyventojų socialiniai įgūdžiai beveik nesiskyrė nuo gyvenančių savuose namuose (Jervis, 2006). Billig (1995) nuomone, tie asmenys lengviau prisitaiko prie gyvenimo ilgalaikėse globos įstaigose, kurie palaiko ryšį su artimaisiais ar yra jų lankomi. Dažnai senyvo amžiaus žmonės tapatinami su fizinę negalią turinčiais ir iš to išplaukiančiomis problemomis, t.y. akcentuojama fizinė sveikata, tačiau pamirštama apie dvasinio ir socialinio gyvenimo poreikį. Matant sparčiai didėjančius senėjimo rodiklius bei pastarųjų metų COVID-19 pandemijos pasekmes, socialinio bendravimo ar socialinio „gyvo“ atotrūkio, galima įtarti ateities senyvo amžiaus žmonių psichikos sutrikimų problemą. COVID-19 pandemijos kontekste, ilgalaikėse globos įstaigose tai tampa ypatingai aktualu ir pagrįstai galima kelti klausimą, ar ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globs įstaigos turi pakankamai žinių, idėjų ir galimybių, kaip bus tvarkomasi su šia problema.

Šio darbo pirmoje dalyje nagrinėti įstatymai rodo, kad žmogus pats renkasi ilgalaikę globos įstaigą, todėl svarbu, kad jis ar jo artimieji atkreiptų dėmesį į globos įstaigos gyvenamo sąlygas, pvz., kiek kambaryje gyvena asmenų, kokios yra laisvalaikio leidimo erdvės, nes tai daro įtaką tiek fizinei, tiek psichinei savijautai. Ilgalaikių globos namų yra įvairių, todėl svarbu prieš pasirašant prašymą pasidomėti globos namų tvarka. Pasitaiko tokių dalykų, kaip „...kai kuriose globos įstaigose, taupant išteklius, etatiniai gydytojai yra atleisti, tad tenka pasidomėti, kokiu atstumu yra kitos gydymo įstaigos.“ (Zaborskienė, 2012, p. 31). Žalimienė (2007, p. 44-54) pažymi, kad kokybiškos socialinės paslaugas reiškia ne tik techninius ar technologinius elementus (geros buities sąlygos, geras maitinimas), bet ir „gyvenimo kokybės dimensijas“ apimančias asmens orumą, jo privatumą bei teises.

Lietuvoje mažai skiriama dėmesio vertintini kliento poreikius ir iš to planuoti adekvačias paslaugas (Žalimienė, 2007). Autorė daro išvadą, kad daug ilgalaikių globos įstaigų nerengia individualių globos planų, kurie būtų pagrįsti poreikių vertinimu bei būtų reguliariai peržiūrimi, tobulinami, pritaikomi. Autorė teigia, kad nepakankamą paslaugų individualizavimą lemia nepakankamas poreikių vertinimas.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad ilgalaikėse globos įstaigose yra labai svarbus psichologinis klimatas, nes senyvo amžiaus žmogui, patekusiam į naują aplinką su visai kitomis taisyklėmis, nei jis gyveno visą savo gyvenimą, ir prisitaikyti prie kitų gyventojų yra sunku, todėl ilgalaikėse globos įstaigose ir yra išskiriamos pagrindinės sudedamosios veiklos, tai: „instrumentinė veikla“ ir „emocinė veikla“. Pastaroji pareikalauja iš socialinių darbuotojų daug pastangų, dėl to ir įstatymuose numatoma, kad socialiniai darbuotojai turėtų tinkamą kvalifikaciją, o globos įstaigos, įdarbinančios žmones keltų jiems aukštus reikalavimus. Analizuota literatūra atskleidė, kad ilgalaikės globos įstaigos siekia gerinti teikiamų paslaugų kokybę, o tai yra svarbu dėl senstančios visuomenės, kuriai bus ypatingai aktualūs socialinės gerovės klausimai.

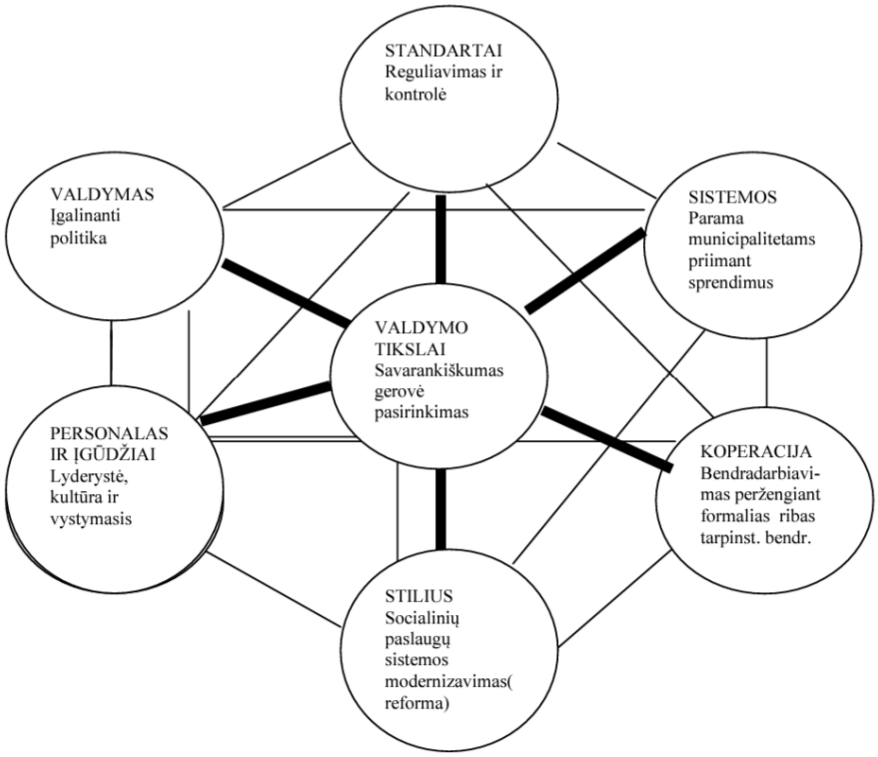
2.3. Ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų administravimas

Pirmoje darbo dalyje analizuota literatūra parodė, kad socialinių paslaugų sistemoje veikia rinkos elementai, o socialinių paslaugų administravimas vykdomas naujosios viešosios vadybos taip pat ir naujojo viešojo valdymo modelių principais, todėl dažnai ir socialinių paslaugų administravimo kontekste kalbama apie efektyvumą, aukštą socialinių paslaugų kokybę bei kaštų mažinimą. Šia prasme ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų administravimas tampa svarbia tema.

„Dabartinės viešojo administravimo tendencijos rodo, kad gerai valdomos socialinės paslaugos tada, kai plačiau dalyvauja piliečiai, kai vyrauja subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas bei efektyvumas“ (Bitinas, Guogis, Migun ir Važgytė, 2010, p. 20). Autoriai taip pat pastebi, kad administravimas dabar turi būti naujausios ir pažangiausios valdymo formos, turi būti kokybiška struktūra, užtikrinama personalo kvalifikacija, atitinkamas darbo krūvis bei svarbiausia, kad institucijos pasiektų savo tikslus (Bitinas ir kt., 2010, p. 19-20). Andrijauskaitės (2015) atliktas tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad reikšmingiausiomis socialinių paslaugų modernizavimo kryptis reikėtų laikyti karjeros ir darbo užmokesčio plėtrą socialines paslaugas administruojantiems darbuotojams, darbuotojų kompetencijų plėtimą, plėsti socialinių paslaugų įvairovę bei vystyti socialinių paslaugų teikėjų aplinkos infrastruktūrą (Andrijauskaitė, 2015).

Andrijauskaitė (2015) pastebi ir neigiamų socialinių paslaugų sistemos bei administravimo aspektus. Ji teigia, kad socialinių paslaugų sistema tik palaikoma, o ne vystoma, o tai galėjo padaryti

poveikį valdžios (vyriausybės) atsakomybės „nusimetimą“ ir „permetimą“ savivaldai ir leidžiant jai kurti ir reguliuoti socialines paslaugas (Andrijauskaitė, 2015, p. 154) (Apie tai kalbėjau pirmoje dalyje). Autorė atlikdama „socialinių paslaugų teikimo modernizavimo“ poreikį pasitelkė „7S“ teoriją, pagal kurią atskleidžia, kad – „centrinės valdžios ir vietinių paslaugų teikėjų, tarp priežiūros ir vykdančiųjų institucijų“ (Andrijauskaitė, 2015, p. 154) hierarchinius santykius ir ten vykstančius išorinius ir vidinius reiškinius (žr. 7 pav.).



7 pav. 7S teorija ir „Socialinių paslaugų sistemos modernizavimo turinys“

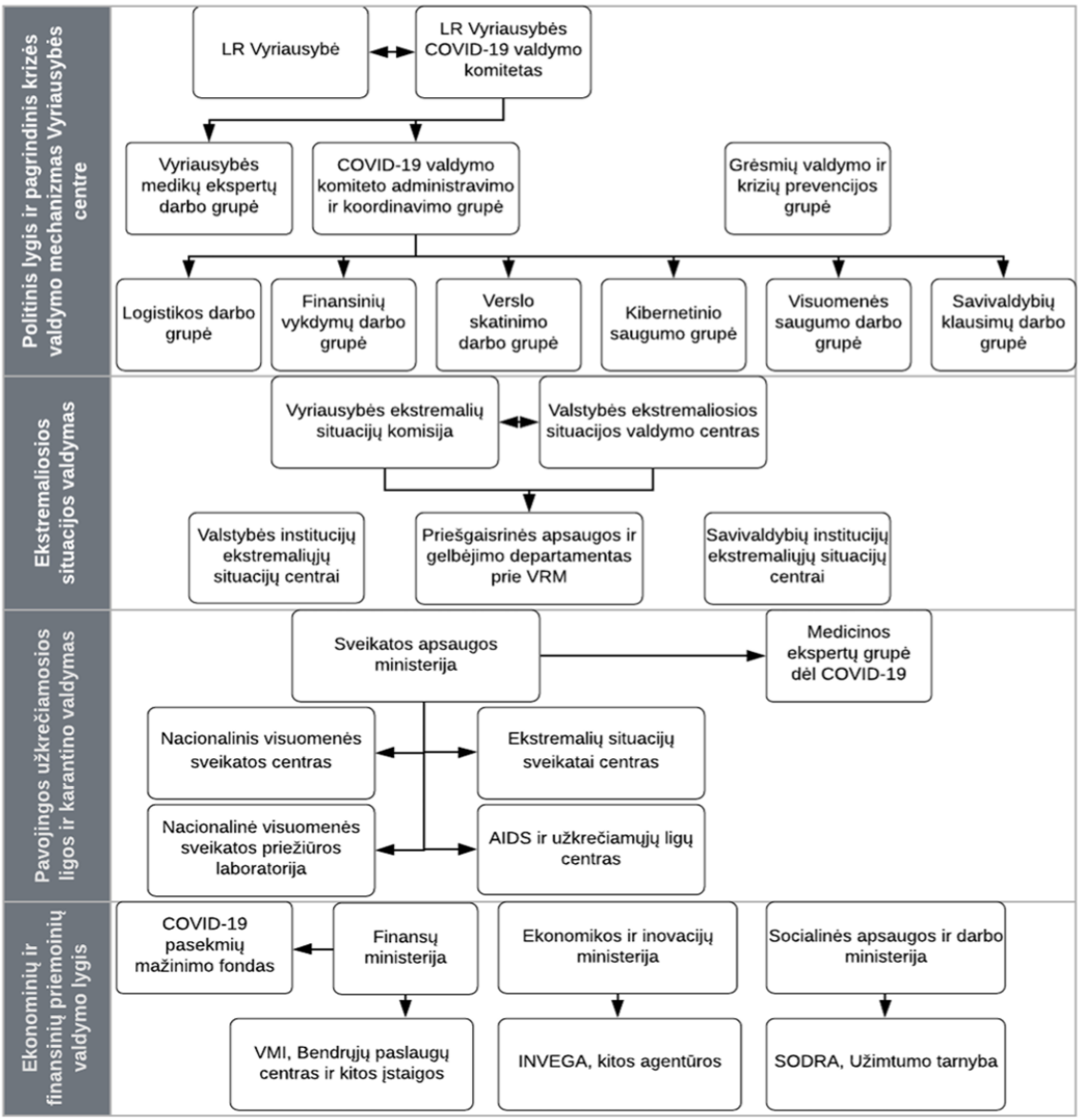
Šaltinis. Cit. Andrijauskaitė, 2015, p. 153 pagal J.Newmann, C.Glendenning ir M.Hughe, 191, p. 538

Apibendrinant galima teigti, kad nūdienos viešojo administravimo realijos rodo, kad socialinių paslaugų administravimas laikomas teigiamu, kai siekiama efektyvumo, laikomasi rinkos principų, siekiama įtraukti piliečius arba nevyriausybines organizacijas. Svarbi ir valdymo forma bei socialinių darbuotojų motyvacija, ypatingai COVID-19 pandemijos akivaizdoje, kada socialinių darbuotojų veikla tampa ypač reikšminga bei daug sudėtingesnė ir reikalaujanti iš darbuotojo daugiau atsakomybės, kompetencijų ir jėgų atliekant pavestą darbą ilgalaikėje globos įstaigoje.

2.4. Valdymas ir administravimas krizės (pandemijos) metu

Įvairios priežastys gali lemti atsiradusią krizę valstybėje ar įmonėje. Henderson (2007) nusako priežastis, dėl kurių gali kilti krizės: sveikatos, terorizmo, technologinės, ekonominės, socialinės

– kultūrinės, politinės, komercinės ir aplinkos. Nuo 2019 metų pabaigos pasaulį sukrėtė COVID – 19 pandemijos krizė, kuri palietė visas gyvenimo sritis. Lietuvoje krizių valdymo ir ekstremalių situacijų sistemos nebuvo tinkamai pasiruošusios valdyti tokio masto krizę. Nors iš pradžių valdymo grandys veikė nedarniai, bet vėliau apsiradus aiškesniam koordinavimui – „krizės valdymas tapo efektyvesniu“ (Bortkevičiūtė, Kalkytė, Kuokštis, Nakrošis, Patkauskaitė-Tiuchtienė, Vilpišauskas, 2020, p. 5). Autoriai pažymi, kad COVID – 19 pandemijos valdymo sistema buvo labai sudėtinga (žr. 8 pav.).



8 pav. COVID-19 sukeltos krizės valdymo schema

Cit. pagal Bortkevičiūtė, Kalkytė, Kuokštis, Nakrošis, Patkauskaitė-Tiuchtienė, Vilpišauskas, 2020, p. 5

Autoriai pastebi, kad „valdant šią krizę trūko pakankamų valdymo gebėjimų ir tinkamo tarpsektorinio bendradarbiavimo“ (Bortkevičiūtė, Kalkytė, Kuokštis, Nakrošis, Patkauskaitė-Tiuchtienė, Vilpišauskas, 2020, p. 5). Autoriai teikia pasiūlymų, kaip valdyti pandemiją: 1) valdymo planus pritaikyti prie konteksto ir juos koreguoti, 2) stiprinti viešojo valdymo gebėjimus siekiant, keliant

viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijas, 3) sieti sprendimus su jų įgyvendinimu, t.y. priimant sprendimą planuoti, kaip jie bus įgyvendinami praktiškai turint galvoje turimus išteklius, 4) susikurti „sprendimų poveikio vertinimo sistemą“, 5) vertinti krizės valdymo pamokas (Bortkevičiūtė ir kt. 2020, p. 5).

Krizės valdymas yra tiesiogiai susijęs su planavimu. Vienas iš siūlomų variantų yra strateginis planas. Strateginis planas – „formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėsena ir atsiskaitymas už rezultatus.“ (Kundrotienė ir Rekerta, 2002, p. 58).

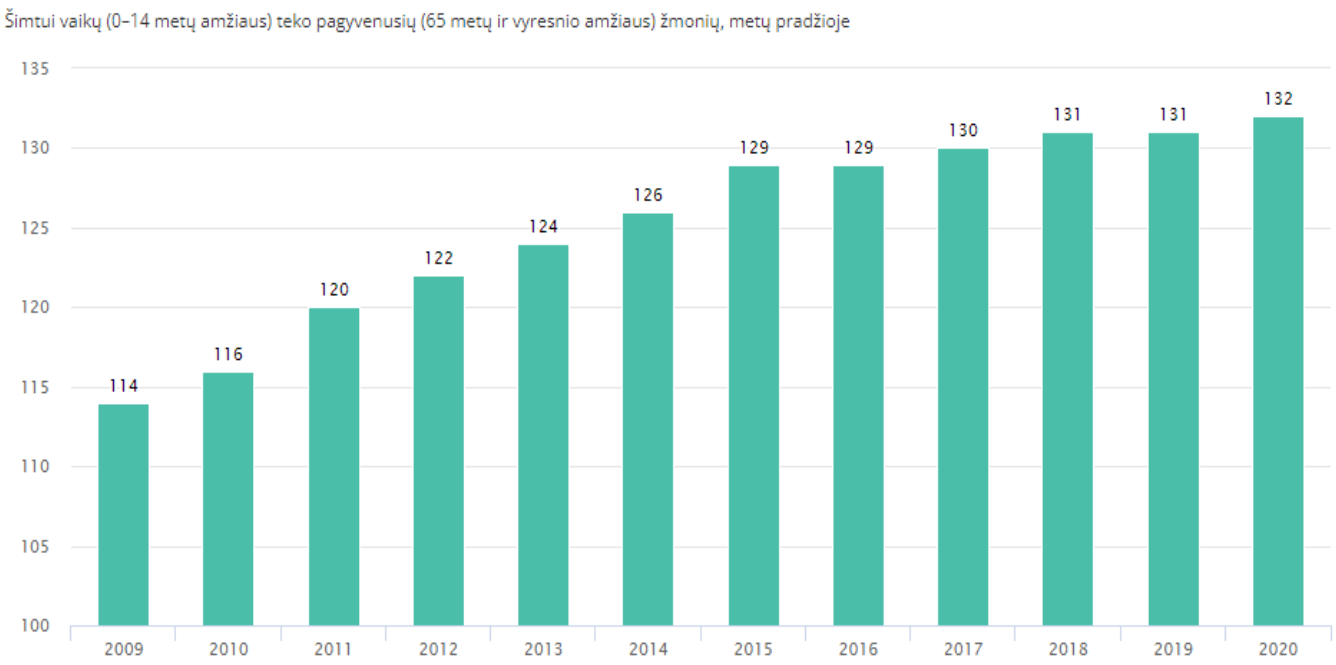
Autoriai Survila, Smalskys, Novikovas, Tvaronavičienė ir Stasiukynas atlikę tyrimą daro išvadą, kad siekiant efektyvaus valdymo bandoma sieki griežto hierarchinio valdymo modelio („Vadovauk ir kontroliuok“) bei nūdienos „Problemų sprendimo“ modelių sinergijos. Autoriai pažymi, kad viešosios valdžios dėmesys partnerystei su iš visuomenėje susidariusiomis bendruomenėmis padeda mažinti išteklius ir laiko sąnaudas sprendžiant iškilusias nepaprastosios situacijos valdymo problemas (2018, p. 265).

Apibendrinant analizuotą literatūrą galima daryti išvadą, kad krizės valdymo metu turime atitolti nuo demokratinio valdymo stiliaus ir perimti griežtesnį, hierarchinį valdymo stilių, dar kitaip autorių vadinamą „vadovauk ir kontroliuok“. Svarbu valdant krizę tinkamai pasiruošti, t.y. turėti keletą scenarijų, tačiau planas neturi būti „monolitinis“, jį nuolat reikia atnaujinti, peržiūrėti bei esant reikalui koreguoti. Priimant sprendimus, kurie yra skirti krizės valdymui, turi būti pagalvota apie jų realų praktinį įgyvendinimą bei reikalingus ir turimus išteklius sprendimo įgyvendinimui. Literatūroje išskiriamas ir krizės valdymo pasekmių vertinimas, kuris įtakotų priimamo sprendimo kokybę. Dažnu atveju krizės yra visiškai skirtingos, tačiau tam tikra prasme ir panašios, todėl reikia pasimokyti gerųjų praktikų, kurios leistų planuoti (modeliuoti) veikti kitoje krizėje. Šiomis dienomis tiek Lietuvoje, tiek Europoje dėl vykstančios COVID -19 pandemijos ir jos sukeltų padarinių, taip pat dėl migrantų krizės Lietuvos, Latvijos ir Lenkijos su Baltarusija pasienyje yra ypatingai svarbi tema, todėl svarbu analizuoti tiek valstybės, tiek institucijų ar įstaigų veiksmus, juos įsivertinti bei esant panašiai krizinei situacijai turėti kompetentingą (iš pamokų išmoktą) planą krizių valdymui.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo srities pasirinkimas

Senatvė – natūralus žmogaus gyvenimo peridas. Tačiau daugelio ekonomiškai išsivysčiusių valstybių demografinė situacija rodo, kad nemaža visuomenės dalis yra senyvo amžiaus žmonės. Lietuvos visuomenė spsrčiai sensta, tai matyti iš Lietuvos Respublikos Statistikos departamento paskelbtų rodiklių (žr. 9. pav.). Demografinės senatvės koeficiento prieaugis nuo 2009 m. iki 2020 m. nuolat augo (žr. 9. pav.). Augantis visuomenės senėjimo rodiklis įtakoja ir skatina didinti socialinės paramos pažeidžiamiems asmenims pagalbos mastą bei tinklą, į kurį įeina ir ilgalaikės pagyvenusių žmonių globos įstaigos, dar vadinamos senelių namais, pensionatais, globos namais. Šios įstaigos tampa itin svarbios dėl pagyvenusių žmonių mažėjančio savarankiškumo, negalios ar silpnos sveikatos, todėl tampa reikalinga reguliari pagalba ir priežiūra. Senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos tampa išsigelbėjimu tūkstančiams Lietuvos senstančių (žr. 2 lentelė), kurie neturi artimųjų ar dėl kokių nors kitų priežasčių negalinčiais jais pasirūpinti artimųjų.



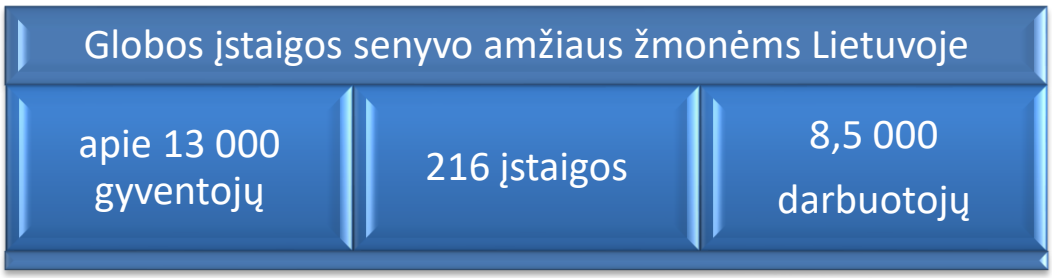
9 pav. Demografinės senatvės koeficientas 2009–2020 m.

Cit. pagal Statistikos departamento duomenis (2020)

Gyventojų senėjimo problemų sprendimas yra socialinės politikos dalis, o socialinė politika – gerovės valstybės dalis, todėl šiuo požiūriu yra labai svarbūs duomenys iš valstybės Statistikos departamento apie demografinę padėtį šalyje. Visuomenėje, kurios nemaža dalis yra senyvo amžiaus žmonės, kelia tam tikrų iššūkių valstybei, būtent socialinei politikai. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis (2021) senyvo amžiaus žmonių globos įstaigose rūpinamasi

apie 13 tūkst. senolių, Lietuvoje yra 216 socialinės globos įstaigos, tačiau paslaugas teikia 206 įstaigos, juose dirba apie 8,5 tūkst. darbuotojų. (žr. 2 lentelė). Šie skaičiai patvirtina, kad senyvo amžiaus žmonių pagalbos tinklas, į kurį įeina ir ilgalaikiai stacionarūs senyvo amžiaus žmonių globos namai, kuriuose 2019 m. gyveno 6 387 senyvo amžiaus žmonės, o nuo 2018 m. šie skaičiai paaugo 5,8% (Lietuvos statistikos departamentas, 2020) yra svarbi socialinės apsaugos dalis, todėl šiuo požiūriu problemai skirtinas ypatingas dėmesys.

2 lentelė Duomenys apie senyvo amžiaus žmonių globos įstaigas Lietuvoje 2019 m.



Šaltinis. *Sudaryta pagal Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenis (2021)*

Pastaruosius dvejus metus pasaulį siaubia COVID-19 pandemija, nors šį reiškinį pradėjo tirti įvairių sričių mokslininkai, dar į daugelį klausimų nespėta atsakyti. COVID-19 virusas yra pavojingas visiems, tačiau jis ypatingai pavojingas senyvo amžiaus žmonėms, nes šių žmonių sveikata dažnai yra silpnesnė ir ,tikėtina, daugelis turi gretutinių ligų. (Kunz, Minder, 2020). COVID-19 infekcija ypatingai sparčiai plinta ten, kur yra platūs socialiniai kontaktai, todėl stacionarios globos įstaigos tampa padidinto pavojaus židiniais. Dėl šių priežasčių globos įstaigos susiduria su ekstremalia situacija, todėl ypatingai svarbus šių įstaigų darbuotojų profesionalumas bei tinkami įstaigų vadovybės sprendimai. Stacionarių ilgalaikių globos įstaigų vadovybė susiduria su įvairiomis problemomis ir iššūkiais: atsakomybė už gyventojų ir personalo gyvybes, centrinės valdžios nustatytų ypatingai griežtų reikalavimų izoliuotis ar karantinuotis laikymasi, dėl pandemijos ekstremalioje darbo aplinkoje dirbančių darbuotojų ir globotinių psichologinių ir fizinių problemų, daugybė kitų iššūkių, su kuriais turi susidurti globos įstaigų vadovybė. Dėl šių priežasčių yra reikalingi tyrimai, kurie padėtų stacionarioms ilgalaikėms senyvo amžiaus žmonių globos įstaigoms ir jų vadovams tinkamai administruoti įstaigų veiklą ekstremalių situacijų ar pandemijos atvejais. Yra svarbu nustatyti, kokie vidiniai administravimo veiksniai ir elementai padeda globos įstaigai efektyviai teikti socialines paslaugas pandemijos metu bei kartu su išvadomis ir rekomendacijomis pateikti gerąsias praktikas plačiajai visuomenei, kad ateityje įvykus naujai epidemiologinei (taip pat ir tęsiantis šiai) krizei būtų aiškūs pagrindiniai globos įstaigų vadovų veiksmai, padedantys kuo sklandžiau darbuotis ekstremalios situacijos (pandemijos) metu.

2.2. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo tikslas. Atskleisti teigiamus vidinius administravimo veiksnius padėjusius užtikrinti efektyvų ilgalaikių senyvo amžiaus globos įstaigų veiklą Ignalinos rajone COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą parengti kokybinio tyrimo instrumentarijų – pusiau struktūruoto interviu klausimyną „7S“ teorijos pagrindu Ignalinos rajono globos įstaigų vidiniam administravimui tirti COVID-19 pandemijos atveju.
2. Atlikti ekspertų interviu, siekiant gauti duomenis analizei, kokie vidiniai administravimo veiksniai lėmė efektyvią globos įstaigų veiklą COVID-19 pandemijos metu.
3. Po ekspertų interviu išanalizuoti gautus duomenis, juos interpretuoti ir pateikti tyrimo rezultatus bei pasiūlymus.

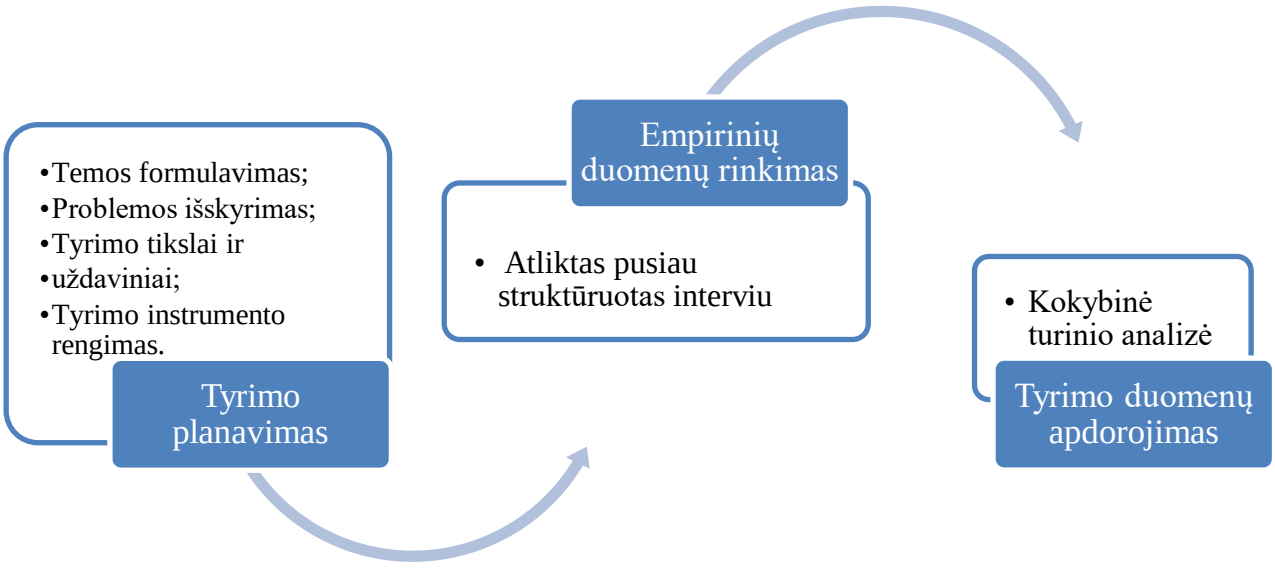
Tyrimo metodas. Šiuo kokybiniu tyrimu bandysime atskleisti ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos namuose administracijos veiksmus krizės atveju, jų asmenines patirtis. „Kokybinis tyrimas – sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį (ne kaip atskirų kintamųjų pasekmę, bet „išgyventą“ patirtį) iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą“ (Žukauskienė, 2008). Kokybinio tyrimo filosofija tirianti socialinį pasaulį skiriasi savo idėjomis ir prielaidomis nuo bet kokio kiekybinio tyrimo (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 14). Mokslininkės Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) išskiria bent tris svarbiausias kokybinio tyrimo savybės (jos remiasi Bryman (2008) metodika):

1) vyrauja indukcinė logika – yra generuojama teorija iš gautų tyrimo duomenų;
2) interpretuojama (angl. interpretativist) – bandoma socialinį pasaulį suvokti aiškinantis, kaip jį suvokia (interpretuoja) socialinės situacijos dalyviai;
3) laikomasi *konstrukcinio* (angl. constructionist) požiūrio – suvokiama, kad socialinė realybė yra sąveikaujančių individų rezultatas.

Kokybiniams tyrimams labai svarbi yra reiškinio interpretacija bei ryšių nustatymas; kokybiniams tyrimams nėra taikomas griežtas apimties reikalavimas, o kokybinio tyrimo reprezentatyvumui nėra griežtų kriterijų (Žukauskienė, 2008). Pasirinktas kokybinis tyrimas tam, kad būtų atskleisti tiriamojo reiškinio esminiai aspektai, kurie susiformavo tiriamoje aplinkoje, pasitelkiant tyrimo dalyvių „išgyventą“ patirtį. Atliekant šį kokybinį tyrimą tema „Socialinių paslaugų administravimas Ignalinos senyvo amžiaus žmonių globos namuose: teikimo aspektai COVID-19 krizės sąlygomis“, remiasi natūralistiniu (buvo siekiama suvokti tiriamojo elgesį ir aplinkos poveikį jam) bei interpretaciniu (reiškinio prasmių interpretavimas, kuriems suteikia tiriamieji) atvejo tyrimais (Kardelis, 2002). Atliekant kokybinį tyrimą susitelkta į prasmes, siekta suprasti, kas vyksta. Taip pat norėta kiekvieną situaciją suprasti kaip visumą, o idėjas ir interpretaciją plėtoti pasitelkiant duomenų indukciją.

Prie krizė valdymo efektyvumo prisideda senos patirtys, išmoktos pamokos, todėl yra svarbu išskirti veiksnius, kurie padėjo krizės (pandemijos) metu valdyti ir administruoti ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos namus. Situacija Lietuvoje ir pasaulyje rodo, kad COVID-19 pandemija taip greit nepasitrauks, o ir jos atmainos, keliančios didelius naujų užsikrėtimų skaičius, įtakoja krizes įvairiose srityse. Analizuotoje literatūroje buvo matyti, kad COVID-19 pandemija stipriai palietė ir ilgalaikes senyvo amžiaus globos įstaigas, o būtent šių globos įstaigų teigiamų administravimo aspektų, kurie leido efektyviai tęsti darbą pandemijos metu, praktiškai ištirta nėra. Šio tyrimo metu buvo siekiama atskleisti teigiamus administravimo aspektus, kurie įtakojo galimybę tęsti įstaigos veiklą kiek įmanoma efektyviai pandemijos metu. Tam buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas.

Mokslininkai B. Bitinas, L. Rupšienė ir V. Žydžiūnaitė (2008) kokybinių tyrimų metu aprašo pasirinktą, dažniausiai mažai tyrinėtą socialinį reiškinį, atskleidžia daugiau informacijos ir duomenų apie reiškinį ir remdamiesi gautais duomenimis bando sukurti hipotetinį šio reiškinio modelį. Taip bandoma sudaryti galimybę tolesniems šio modelio tyrimams. Kardelis (2007) teigia, kad mokslinis tyrimo procesas yra komplikuotas dėl savo sudėtingumo (žr. 10 pzv.). Kokybinio tyrimo proceso etapai veikia vienas kitą, dėl šios priežasties galima koreguoti ir peržiūrėti etapus viso atliekamo mokslinio tyrimo metu (Gaižauskaitės ir Valavičienės, 2016).



10 pav. Mokslinio tyrimo proceso schema

Šaltinis. Sudaryta pagal Kardelį (2007)

Kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimynas sudarytas vadovaujantis „7S“ teorija, kad būtų pasisoma sisteminių interviu reikalavimų ir parenkant ne atsitiktinį, o numatytąjį tyrimo objektą, kuris yra įstaigos administratorius COVID-19 pandemijos metu. „7S“ teorija yra klasikinis vadybos instrumentas, „skirtas sėkmingam organizacijos pokyčių strategijos vykdymui bei apima „kietuosius elementus“ (strategija, struktūra, sistema) bei „minkštuosius elementus“ (vertybės,

įgūdžiai, personalas ir stilius).“ (Andrijauskaitė, 2015, 152-153). Pasak autorės, šios teorijos atsiradimo prielaida buvo ta, kad atsirado poreikis efektyvinti bei poreikis „ryšių tarp strategijos, struktūros bei valdymo paieškų“ (2015, p. 153).

Atliekant kokybinį tyrimą pasitelkiama fenomenologi strategija, nes siekiama atskleisti žmonių (globos įstaigų vadovų) kasdienius išgyvenimus, fiksuoti, suprasti ir paaiškinti jų supratimą. O pagrindinis pažinimo objektas yra informanto asmeninė bei vidinė patirtys. A. Schützo nuomone, žmogus gyvena savo „savaime suprantamame“ pasaulyje, o „socialinio mokslo funkcija ir yra suskaldyti tą „savaime suprantamo“ žinojimo monolitą, išnarstyti jį į elementus ir procesus ir taip atskleisti žmonių nuomonių, nuostatų, interpretacijų kilmę.“ (Maslauskaitė, 2008).

Duomenų analizė atlikta turinio (content) analizės pagrindu, kuris yra sudarytas iš keturių etapų:

1) *„daugkartinis teksto skaitymas;*
2) *esminių kategorijų išskyrimas remiantis „raktiniais“ žodžiais;*
3) *kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas;*
4) *kategorijų ir subkategorijų interpretavimas bei pagrindimas remiantis tekstiniais įrodymais“ (V. B. Bitinas., et al., 2008, p. 207).*

Tyrimo ribos. Dvi Ignalinos rajone veikiančios senyvo amžiaus žmonių ilgalaikės globos įstaigos:

1. Dūkšto globos namai (steigėjas – Ignalinos rajono savivaldybė);
2. VšĮ Mielagėnų palaimintojo Jurgio Matulaičio parapijiniai globos namai (steigėjas – religinė bendruomenė).

Tyrimo imtis sudaryta pagal *kriterinę atranką*, kadangi tyrimo tikslas yra atskleisti įstaigų administravimo teigiamus aspektus, kurie padėjo išlaikyti efektyvią įstaigos veiklą pandemijos metu, buvo nuspręsta atrinkti ekspertus – vadovaujančius asmenis, kurie savo kompetencija ir atliekamomis funkcijomis turėtų naujausią informaciją ir duomenis tyrimo problemoms tyrinėti. Kriterinė atranka atliekama, kai „atitinka tyrėjo nustatytus kriterijus ir gali suteikti jam turiningos informacijos. Tokia atranka padeda užtikrinti tyrimo duomenų kokybę. Gali būti parinkti itin informatyvūs atvejai.“ (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Ignalinos rajone esančiose dviejose globos įstaigose vadovaujančias pareigas eina tik du įstaigų vadovai– direktoriai.

Tyrimo eiga. Tyrimas pradėtas 2021 m. rugpjūčio mėn. ir baigtas 2021 m. spalio mėn. Duomenys interviu metodu buvo renkami globos įstaigoje. Interviu buvo įrašomas ir atlikta teksto transkripcija.

3. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ VIDINIO ADMINISTRAVIMO TYRIMAS COVID-19 KRIZĖS KONTEKSTE. IGNALINOS RAJONO ATVEJIS

3.1. Tyrimo duomenų analizė

COVID-19 pandemija neaplenkė ir Ignalinos ilgalaikių senyvo amžiaus globos namų, dėl daugelio priežasčių yra iki šiol kelianti didelį pavojų šiose įstaigose. COVID-19 infekcija efektyviausiai plinta ten, kur yra didelis žmonių susibūrimas, kitaip tariat, platūs socialiniai kontaktai. Pabrėžtina, kad COVID-19 infekcija yra ypatingai pavojinga senyvo amžiaus žmonėms dėl silpnesnės sveikatos, dažniausiai dėl gretutinių ligų, todėl ilgalaikės senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų gyventojai yra didesnio pavojaus rizikoje.

Net ir anksčiau, kol nebuvo COVID-19 pandemijos, tiriamieji – ilgalaikės senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos ir jų vadovybė susidūrė su įvairiomis problemomis: tiek administracinėmis (griežti teisiniai reguliavimai, personalo kaita dėl fiziškai ir psichologiškai sunkaus darbo, tiek psichologinėmis (sunkūs ligoniai, dažnos mirtys ir pan.). Prasidėjus pandemijai ilgalaikės globos įstaigos turėjo griežtai vykdyti tiek vykdydamos centrinės valdžios nurodymus, tiek griežtindamos vidaus sprendimus. Kategorijoje „*COVID-19 infekcijos pasekmės“* išskirtos dvi subkategorijos: *„psichologinės problemos“* ir *„papildoma administracinė našta“*. Subkategorijai *„psichologinės problemos“* „A respondentas“ daugiausiai akcentavo ir nurodė iškilusias bendravimo problemas: sumažėjus tiesioginio bendravimo, bendravimas persikėlė į virtualią erdvę (žr. 3 lentelę), taip pat „A respondentas“ nurodė, kad *„susidūrėme su paslaugų gavėjų artimųjų pykčiu, kadangi buvo draudžiamas paslaugų gavėjų lankymas“*. Prasidėjus COVID-19 pandemijai vyriausybė palaipsniui įvedė socialinių kontaktų mažinimo priemones mažinant užsikrėtimų infekcija skaičių, dėl šios priežasties bendravimas dažnu atveju tapo nuotoliniu, o tai žmonėms taip pat tapo iššūkiu ir net, galimai, sukėlė psichologinių problemų. Taip pat ir senolių artimiesiems, kurie negalėjo pamatyti senstančių, ligotų, o gal ir paskutines dienas gyvenančių savo tėvų ar artimųjų. „B respondentas“ nurodė dar vieną psichologinį iššūkį: *„Dar vienas iššūkis šiomis sudėtingomis sąlygomis – išlaikyti gerą psichologinę savijautą. <...> reikia nuolat rasti būdų motyvuoti darbuotojus, suvienyti juos siekti pagrindinių Globos namų tikslų. Taip pat – praskaidrinti senolių kasdienybę“*. Subkategorijoje „*papildoma administracinė našta“* „B respondentas“ daug dėmesio skyrė papildomos administracinės naštos COVID-19 pandemijos metu paaiškinimams. *„Pandemijos laikotarpiu mūsų kasdieniai darbai atliekami laikantis didesnių nei įprastai saugumo reikalavimų, griežtesnė tapo gyventojų lankymo tvarka, Globos namai pasipildė tvarkomis, reglamentuojančiomis COVID-19 ligos infekcijos prevenciją“*, teigia respondentas. Taip pat „B respondentas“ pabrėžia viešojo administravimo tikrintojų labai padidėjusį dėmesį senelių globos

įstaigoms, nes yra siunčiama daugybė informacijos, užklausimų, kaip yra laikomasi COVID-19 pandemijos valdymo taisyklių ir pan.. *„<...> dažniau nei įprastai sulaukiame viešojo administravimo subjektų dėmesio – tikrinančių, ar laikomės numatytų pandemijos valdymo reikalavimų“*. Iš globos įstaigų administratorių tai pareikalauja papildomo laiko atsakinėjant į šiuos užklausimus, susipažįstant su pateikta dažnai atnaujinama informacija: *„Iš viešojo administravimo subjektų sulaukėme itin daug paklausimų, susijusių su COVID-19 infekcijos valdymu. <...> Su visa šia informacija reikia susipažinti, ją pritaikyti įstaigos veikloje. Tai neabejotinai užima daug laiko.“* - teigia „B respondentas“.

Ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos namų personalas, vykdydamas savo pagrindines kasdienines pareigas susiduria su psichologiniais anksčiau minėtais sunkumais, tačiau prie jų dar prisidėjo ir papildomi reikalavimai dirbantiesiems – specialūs apsauginiai kostiumai, sugriežtinti higienos reikalavimai. Dėl sumažėjusio bendravimo su bendradarbiais krenta ir motyvacija dirbti, nes darbuotojui yra svarbus įstaigos mikroklimatas ir socialiniai ryšiai, geri santykiai su bendradarbiais. Taip sumažėjęs bendravimas tapo problema ir globos namų gyventojams. Jie jaučiasi vieniši, trūksta veiklos ir socialinio ryšio dėl įstaigose apriboto judėjimo ir izoliacijos siekiant išvengti infekcijos plitimo. Dėl šių priežasčių globos įstaigų administracija susidūrė su sunkiomis problemomis ir kaip *„išlaikyti gerą psichologinę savijautą. <...> motyvuoti darbuotojus <...> Taip pat – praskaidrinti senolių kasdienybę“*. Taip pat didelė papildoma administracinė našta globos įstaigų administracijoms – dažnai besikeičiančios centrinės valdžios COVID-19 krizės valdymo sprendimai, viešojo administravimo subjektų patikros, paklausimai, daug siunčiamos informacijos. Tai atima administracijos laiką, kurį būtų galima skirti įstaigoje esančia ekstremaliai situacijai bei tiesioginėms ir taip sudėtingoms funkcijoms atlikti. *„Su visa šia informacija reikia susipažinti, ją pritaikyti įstaigos veikloje. Tai neabejotinai užima daug laiko.“* - teigia „B respondentas“. Todėl toliau šiame darbe nagrinėjamos ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų įvardintos problemos ir atsakymai į juos bus kertiniai pamatiniai dalykai apie senyvo amžiaus žmonių globos namų veikimą ekstremalios situacijos COVID-19 pandemijos metu.

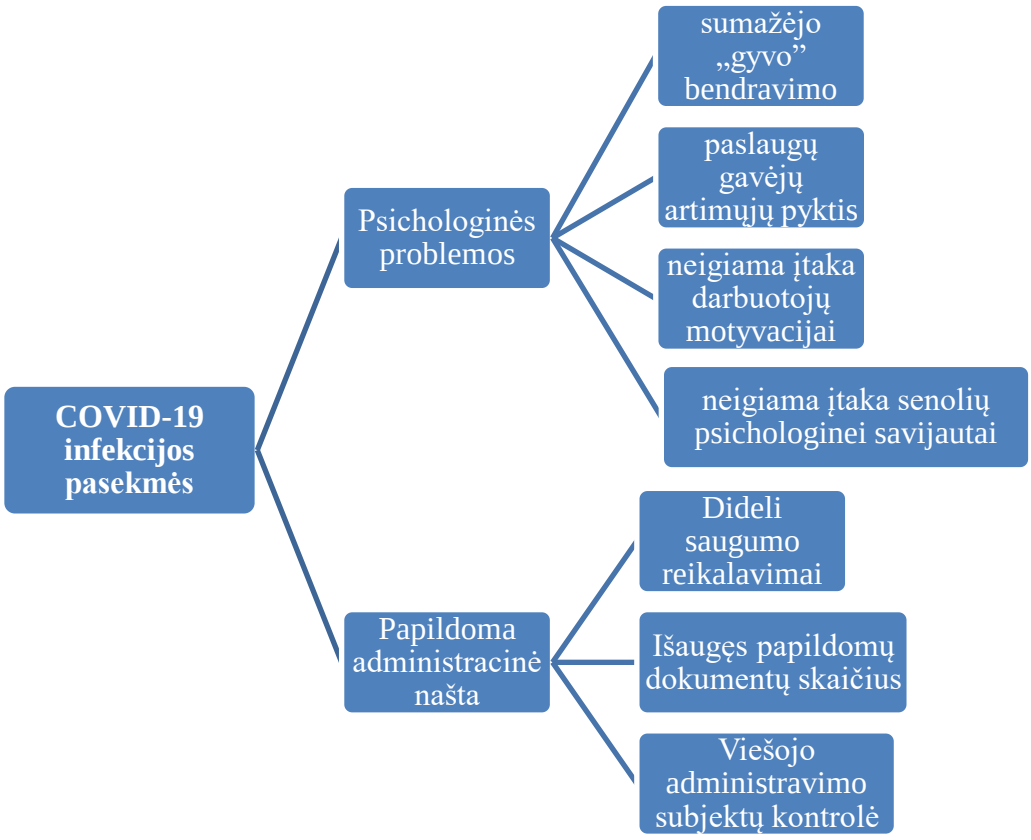
3 lentelė Globos įstaigų COVID-19 infekcijos pasekmės

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
COVID-19 infekcijos pasekmės	**Psichologinės problemos**	A: „<...>sumažėjo „gyvo” bendravimo su bendradarbiais, paslaugų gavėjais bei jų artimaisiais.“ A: „Visas bendravimas persikėlė į virtualią erdvę ir telefoną.“ A: „Susidūrėme su paslaugų gavėjų artimųjų pykčiu, kadangi buvo draudžiamas paslaugų gavėjų lankymas.“

		B: „Dar vienas iššūkis šiomis sudėtingomis sąlygomis – išlaikyti gerą psichologinę savijautą. <...> reikia nuolat rasti būdų motyvuoti darbuotojus, suvienyti juos siekti pagrindinių Globos namų tikslų. Taip pat – praskaidrinti senolių kasdienybę.“
	Papildoma administracinė našta	B: „Pandemijos laikotarpiu mūsų kasdieniai darbai atliekami laikantis didesnių nei įprastai saugumo reikalavimų, griežtesnė tapo gyventojų lankymo tvarka, Globos namai pasipildė tvarkomis, reglamentuojančiomis COVID-19 ligos infekcijos prevenciją.“ B: „<...> dažniau nei įprastai sulaukiame viešojo administravimo subjektų dėmesio – tikrinančių, ar laikomės numatytų pandemijos valdymo reikalavimų“ B: „Iš viešojo administravimo subjektų sulaukėme itin daug paklausimų, susijusių su COVID-19 infekcijos valdymu. <...> Su visa šia informacija reikia susipažinti, ją pritaikyti įstaigos veikloje. Tai neabejotinai užima daug laiko.“

Apibendrinant galima teigti, kad tiriamos ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos susidūrė su dviem pagrindinėmis pasekmėmis: psichologinių problemų ir papildoma administracine našta (žr. 11 pav.). Analizuojant respondentų teiginius matyti, kad globos namų vadovybei kėlė iššūkį psichologinės pasekmės, atsiradusios COVID-19 pandemijos metu: sumažėjo tiesioginio betarpiško bendravimo, teko atlaikyti paslaugų gavėjų artimųjų pyktį ir nesupratingumą, kas padarė neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai. „Papildoma administracinė našta“ atsirado dėl vyriausybės ir kitų viešojo administravimo subjektų nustatytų sudėtingų saugumo reikalavimų, išaugo papildomų dokumentų kiekis, išaugusi viešojo administravimo subjektų kontrolė. Ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos namai ir iki pandemijos susidurdavo su tam tikra senolių izoliacija, nes nuolatos gyvenant globos įstaigoje nori nenori susiduri su socialine atskirtimi. Suprantama, kad bandant išvengti COVID – 19 viruso plitimo pandemijos metu tiek Vyriausybės, tiek pačių globos įstaigų administracijų sprendimu

buvo imtasi priemonių. Daug ko žmonės nesuprato, nenorėjo patikėti ar buvo dezinformuojami. Todėl *„...sumažėjo „gyvo" bendravimo su bendradarbiais, paslaugų gavėjais bei jų artimaisiais"*, kadangi senolių negalėjo lankyti ir artimieji, tai globos namų personalui teko sulaukti ir neigiamų reakcijų: *„Susidūrėme su paslaugų gavėjų artimųjų pykčiu, kadangi buvo draudžiamas paslaugų gavėjų lankymas"*. Dėl grėsmės gyvybei, dėl sudėtingesnių darbo sąlygų, kurias lėmė saugumo reikalavimai, sumažėjo ir darbuotojų motyvacija. Kad tai ai tapo iššūkiu globos įstaigų vadovams, matyti ir iš šių teiginių: *„Dar vienas iššūkis šiomis sudėtingomis sąlygomis – išlaikyti gerą psichologinę savijautą. ... reikia nuolat rasti būdų motyvuoti darbuotojus, suvienyti juos siekiant pagrindinių Globos namų tikslų. Taip pat – praskaidrinti senolių kasdienybę...Pandemijos laikotarpiu mūsų kasdieniai darbai atliekami laikantis didesnių nei įprastai saugumo reikalavimų, griežtesnė tapo gyventojų lankymo tvarka, Globos namai pasipildė tvarkomis, reglamentuojančiomis COVID-19 ligos infekcijos prevenciją."* (žr. 2,3 priedai).



11 pav. COVID-19 pandemijos pasekmės tiriamose įstaigose

Šaltinis. *(Sudaryta darbo autoriaus, 2021)*

Efektyviai įstaigos veiklai yra labai svarbu turėti aiškią įstaigos strategiją, kuria vadovaujantis įstaiga siekia savo tikslų, krizės metu tokios strategijos poreikis išauga dar labiau. Krizės metu, o šiuo atveju COVID-19 pandemijos atveju, iškyla daug nekonkretumo, daug klausimų, todėl tiek įstaigos administracijai, tiek personalui yra labai svarbu išsikelti tikslus, laikytis savo strategijos ir

tikėtis, kad iškilę klausimai ar iššūkiai neišbalansuos, o padės susitvarkyti su iškilusiomis problemomis. Kategorijoje *„Strategija“* yra išskirtos trys subkategorijos:

a) metiniai strateginiai veiklos planai,

b) planas veikti ekstremalių situacijų metu,

c) teigiami įstaigos administraciniai sprendimai.

COVID-19 krizės metu (žr. 4 lentelę). Subkategorijoje *metiniai strateginiai veiklos planai* abu respondentai nurodė, kad turi metinius strateginius veiklos planus. A respondentas pridūrė, kad *„...jais vadovaudamiesi tęsėme įstaigos veiklą.“*, o B respondentas pridūrė, kad „...n*epaisant sudėtingos pademinės situacijos, Globos namų misijos tikslai išliko nepakitę.“* Šie atsakymai patvirtina, kad įstaigos administracijai yra svarbu turėti apgalvotai parengtą strateginį planą, nes jis padeda ekstremalios situacijos metu nepamesti misijos ir tikslų.

Subkategorijoje *planas veikti ekstremalių situacijų metu* abu respondentai pabrėžė, kad yra numatytas planas veikti ekstremaliomis sąlygomis. A respondentas teigia, kad toks planas yra *„...vidaus tvarkos dokumentuose“,* o B respondentas teigia, kad planas veikti krizės atveju *„yra direktoriaus įsakymais patvirtintuose tvarkų aprašuose.“.*

Subkategorijoje *teigiami įstaigos administraciniai sprendimai COVID-19 krizės metu* A respondentas buvo tiesmukiškas ir teigė, kad jo įstaigoje visi sprendimai buvo teigiami. Toks iš pirmo žvilgsnio nesavikritiškas atsakymas galėjo kelti abejonių, tačiau jo teisingumą patvirtina respondento paminėtas faktas, kad ši įstaiga išvengė užsikrėtimų. A respondentas išskiria du teigiamus sprendimus, kurie padėjo tęsti įstaigos efektyvią veiklą pandemijos metu: *„dirbti nuotoliniu ir komandinis darbas.“* B respondentas apie administracijos sprendimus kalbėjo lakoniškai ir atsakė: *„Ar sprendimai teigiami, ar neigiami, galėsime įvertinti tik praėjus kuriam laikui. ... tai padaryti padės vis didesnės mokslinių tyrimų apie COVID-19 infekciją apimtys.“*.

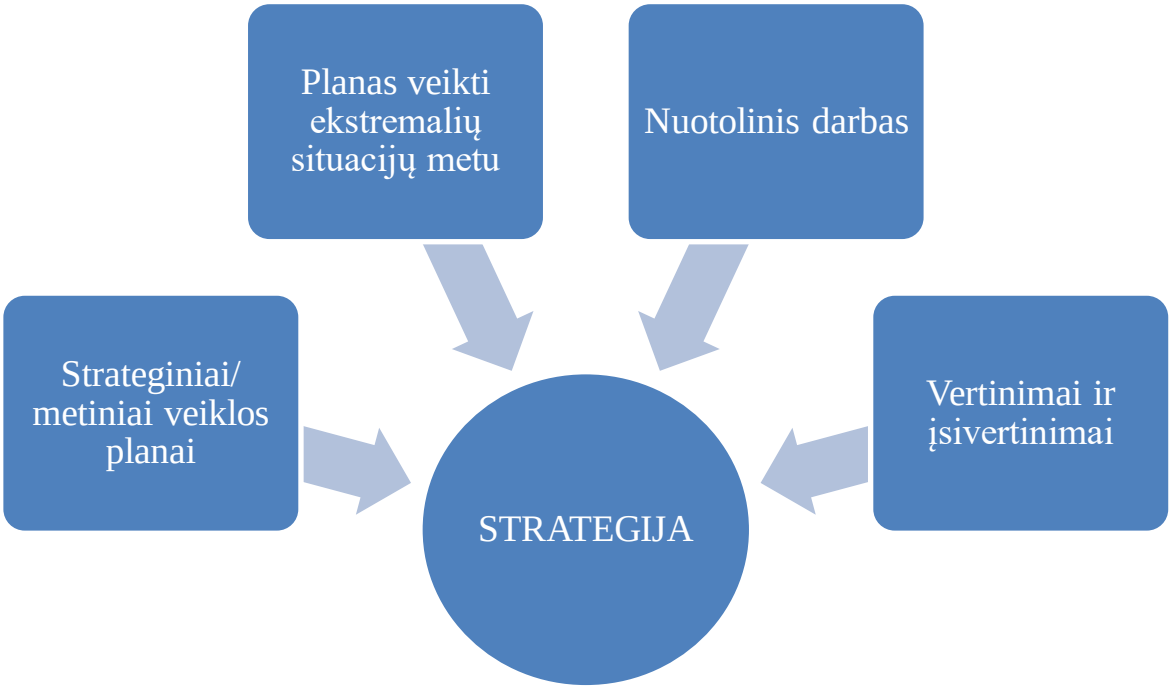
4 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų strategija

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Strategija	**Metiniai strateginiai veiklos planai**	A: „Įstaiga turi metinį planą ir vidaus tvarkos dokumentus (kuriuos pandemijos metu papildėme). Jais vadovaudamiesi tęsėme įstaigos veiklą.“ B: „...vadovaujamės 2021 metų Globos namų veiklos planu. Nepaisant sudėtingos padėminės situacijos, Globos namų misija, tikslai išliko nepakitę.“

	Planas veikti ekstremalių situacijų metu	A: „yra numatyta įstaigos vidaus tvarkos dokumentuose.“ B: „... yra pateikiama direktoriaus įsakymais patvirtintuos1e tvarkų aprašuose.“
	Teigiami įstaigos administraciniai sprendimai COVID-19 krizės metu	A: „Sprendimai buvo tik teigiami: dirbti nuotoliniu ir komandinis darbas. Pasiteisino, užsikrėtimų išvengėme.“ B: „Ar sprendimai teigiami, ar neigiami, galėsime įvertinti tik praėjus kuriam laikui. <...> tai padaryti padės vis didesnės mokslinių tyrimų apie COVID-19 infekciją apimtys.“

Galima teigti, kad globos įstaigų strategija padeda veikti efektyviau, nes išlaiko stabilumą – nepametama tikslo, o ekstremali situacija įneša nemažai chaoso ir nežinomybės, todėl gali išbalansuoti tiek vadovaujančius, tiek vykdančiuosius darbuotojus. Taip pat strategija padeda išlaikyti ir didinti konkurencinį pranašumą, o ilgalaikės senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos dažnai yra konkuruojančios dėl savo klientų, t.y. senyvo amžiaus žmonių, kurie ketina apsigyventi konkrečioje globos įstaigoje. Ekstremalios situacijos metu yra svarbu parengti ir organizacijos planą veikti sudėtingomis situacijomis, tokius planus globos įstaigų administracija gali numatyti vidaus tvarkose, o tvarkų aprašai tvirtinami globos įstaigos vadovo. Globos įstaigų vadovybė siekianti maksimaliai efektyviai dirbti ir ekstremalios situacijos (pandemijos) metu turėtų atsižvelgti į strategiją stiprinančius aspektus (žr. 12 pav.). *Strategiją* krizės (pandemijos) atveju stiprinantys veiksniai yra:

1. Strateginio (metinio) veiklos planas ir jo konceptualumas;
2. Administracijos parengtas ir patvirtintas įstaigos veiklos planas ekstremalių situacijų metu;
3. Pandemijos atveju organizuotas nuotolinis darbas;
4. Įstaigos vadovybė turi analizuoti ir vertinti išorines ir vidines situacijas, kurios gali lemti įstaigos veiklą bei įsivertinti kaip susidorojama su krizine situacija. Atsdižvelgiant į rezultatus koreguoti įstaigos planus, veikti ekstremalios situacijos metu bei numatyti reikiamus uždavinius strateginiame metų plane. (Pavyzdys galėtų būti darbuotojų kompetencijos kėlimas kaip teisingai dėvėti apsaugos priemones, kaip dirbti nuotoliniu būdu ir pan.)



12 pav. Įstaigos strategiją stiprinantys aspektai COVID – 19

Šaltinis. *(Sudaryta darbo autoriaus, 2021)*

Įstaigos struktūra nusako, kokios yra personalo atsakomybės, kokia organizacinė struktūra, kaip ji veikia. Ypatingai tai svarbu krizės metu, kada nėra laiko administracijai deleguoti užduočių, o darbuotojai žino savo pareigybę, t.y. už ką atsako. Dėl tos pačios priežasties taip pat labai svarbi yra organizacinė struktūra. Kategorijoje *Struktūra* yra trys subkategorijos:

a) *mažų darbo organizavimo komandų sudarymas,*

b) komunikacija,

c) *darbuotojų atsakomybė.*

Subkategorijoje *Mažų darbo organizavimo komandų sudarymas* abu respondentai teigia, kad ekstremaliosios COVID-19 pandemijos metu buvo labai svarbus mažų komandų darbo organizavimas. A respondentas teigia, kad *„...personalas buvo suskirstytas į komandas. Darbo metodai pasitvirtino.*. B respondentas taip pat teigia, kad *„...kolektyvo darbas kurį laiką buvo organizuojamas tam tikromis komandomis.“*. COVID-19 pandemijai greičiausiai plintant ten, kur yra daug socialinių „gyvų“ kontaktų, globos įstaigos administracijai yra svarbu organizuoti darbo atlikimo struktūrą kuo mažesnėmis *taktinėmis* grupėmis (komandomis) vengiant tiesioginio bendravimo tarp kolegų ir administracijos tam, kad infekcijos užkrato atveju būtų kuo mažesnis infekcijos plitimas ir „iš rikiuotės“ iškristų kuo mažiau personalo. Taikydama tokią „mažų komandų struktūrą“ globos įstaigos administracija gali užtikrinti veiklos tęstinumą bei išlaikyti personalo rezervą nenumatytoms aplinkybėms, kurių ekstremalios situacijos metu yra nuolatos.

Subkategorijoje *Komunikacija* A respondentas akcentavo, kad *„...administracija pagal galimybes dirbo nuotoliniu būdu.“*. Į klausimą: *Kokie strateginiai ar administraciniai priimti sprendimai buvo teigiami ir kokie neigiami tvarkantis COVID-19 pandemijos metu?* A respondentas atsakė: *„sprendimai buvo tik teigiami: dirbti per nuotolį ir komandinis darbas. Pasiteisino, užsikrėtimų išvengėme.“* (žr. priedą nr. 3). B respondentas atsakė: *„Pandemijos metu organizacinė struktūra pasiteisino, pavaldumo niuansai nesikeitė. Krizės metu labiausiai išryškėjo intensyvesnės vidinės komunikacijos poreikis. Ta kryptimi ir buvo dirbama, didinant individualių pasitarimų su pavaldžių darbuotojų turinčiais specialistais skaičių.“* (žr. priedą nr. 2). Iš to galima daryti išvadą, kad ekstremali situacija reikalauja didesnės komunikacijos, tačiau COVID-19 pandemijos atveju plati, „gyva“ komunikacija nepadėtų sprendžiant problemas, o kaip tik sukeltų infekcijos židinį, dėl šios priežasties globos įstaigų administracijos organizavo nuotolinį darbą ir nuotolinę komunikaciją, kas globaliame pasaulyje taip pat tapo išsigelbėjimu šios pandemijos akivaizdoje.

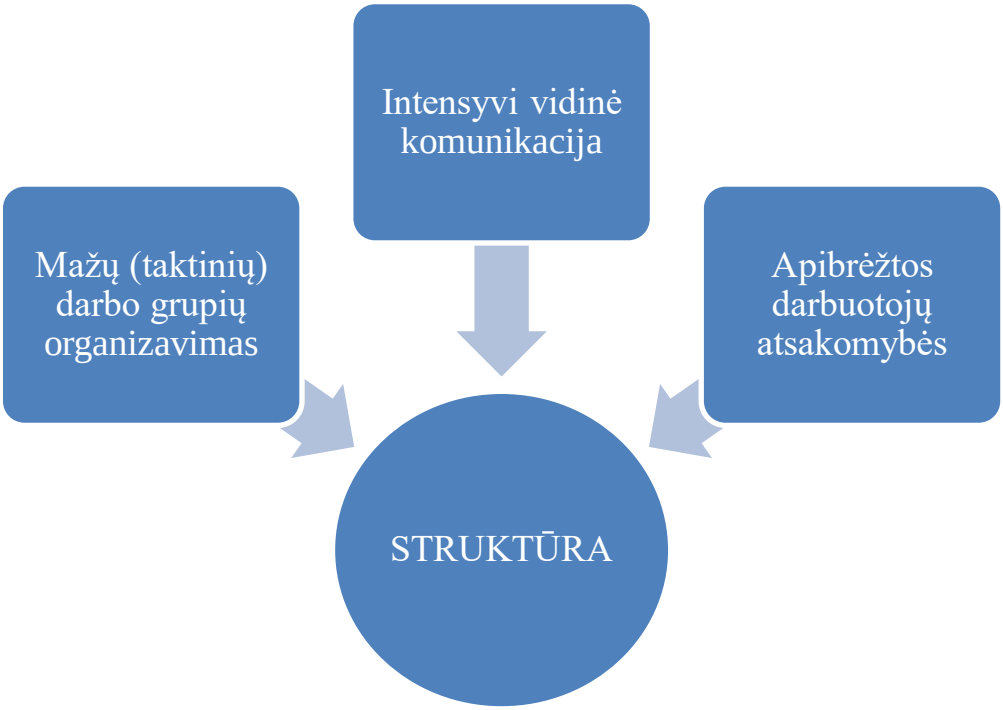
Subkategorijoje *Darbuotojų atsakomybės* abu respondentai apie darbuotojų atsakomybes kalba panašiai, kad darbo atsakomybės yra aprašytos. A respondentas atsakė, kad jo įstaigoje darbuotojų atsakomybės aprašytos pareigybės aprašyme, B respondentas atsakė, kad įstaigos darbuotojų atsakomybės yra aprašytos darbo sutartyje. Abiejų įstaigų vadovai laikosi Lietuvos Respublikos darbo kodekso numatytų reikalavimų. Lietuvos Respublikos darbo kodekso 34 – ame straipsnyje „Būtinosios darbo sutarties sąlygos“ yra numatyta, kad „Darbo funkcija apibrėžiama darbo sutartyje, pareiginiuose nuostatuose ar darbo (veiklos) apraše“ (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2016). Todėl vienu ir kitu atveju įstaigų vadovai elgiasi teisingai. Tačiau, ekstremalios situacijos (pandemijos) metu gali kilti nenumatytų atvejų, todėl yra labai svarbu plačiai ir aiškiai apibrėžti darbuotojų atsakomybes, kad ekstremalios situacijos metu globos įstaigų vadovai nesusidurtų su darbuotojų pasipriešinimu arba net teisinių ginčių su darbuotojais dėl neapibrėžtų papildomų darbo funkcijų. B respondentas pabrėžė, kad „neatitikimo tarp darbo sutartyje numatytų funkcijų ir užduočių pandemijos metu nėra.“, tačiau A respondentas“ pažymėjo, kad „Pandemijos metu papildomas funkcijas ir darbus dalinomės draugiškai.“ Tai galėjo lemti ilgalaikiai vadybiniai globos įstaigos vadovybės vadybiniai sprendimai ir įdarbis, kuris lėmė puikų įstaigos mikroklimatą, dėl ko globos įstaigos personalas be papildomų ginčų ėmėsi iškilusių papildomų funkcijų ar atsakomybių.

5 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų struktūra

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Struktūra	**Mažų darbo organizavimo komandų sudarymas**	**A:** „Personalas buvo suskirstytas į komandas. Darbo metodai pasitvirtino.“ **B**: „Pandemijos metu organizacinė struktūra pasiteisino <...> buvo dirbama, didinant

		individualių pasitarimų su pavaldžių darbuotojų turinčiais specialistais skaičių.“ **B:** „Kolektyvo darbas kurį laiką buvo organizuojamas tam tikromis komandomis.“
	Komunikacija	**A**: „Administracija pagal galimybes dirbo nuotoliniu būdu.“ **B**: „Krizės metu labiausiai išryškėjo intensyvesnės vidinės komunikacijos poreikis.“
	Darbuotojų atsakomybės	**A**: „Kiekvienas darbuotojas turi pareigybės aprašymą, kuriame nurodyta darbuotojo funkcijos, spec. reikalavimai, pareigos. <...> Pandemijos metu papildomas funkcijas ir darbus dalinomės draugiškai.“ **B**: „Kiekvieno darbuotojo funkcijos yra apibrėžtos jo darbo sutartyje. Joje taip numatyta, kad esant poreikiui darbuotojui gali būti deleguotos kitos tuo metu būtinos atlikti užduotys. Tad neatitikimo tarp darbo sutartyje numatytų funkcijų ir užduočių pandemijos metu – nėra.“

Apibendrinant galima teigti, kad tiriamų Ignalinos rajono ilgalaikių globos įstaigų vadovybė turėjo aiškią viziją kaip organizuoti įstaigos struktūrą ekstremalios situacijos metu. Pagrindiniai teigiami aspektai, kurie padėjo efektyviai tęsti įstaigos veiklą, pasitelkiant įstaigos organizacinę struktūrą yra mažų (taktinių) darbo grupių organizavimas, intensyvi vidinė komunikacija, apibrėžtos darbuotojų atsakomybės (žr. 13 pav.). Mažų (taktinių) darbo grupių organizavimas padėjo išvengti papildomų kontaktų su kitais įstaigos darbuotojais, taip pat mažos grupės yra geriau mobilizuotos, jas lengviau valdyti – lengviau skirstyti užduotis bei sutaupomas laikas. Intensyvi vidinė komunikacija - šioje situacijoje ekspertai pažymėjo, kad yra labai svarbi intensyvi vidinė komunikacija. Ekstremalios situacijos metu situacija ar situacijos labai greitai keičiasi, todėl yra labai svarbu administracijai, vadovams komunikuoti su personalu. Šiuo atveju buvo pasirinkta komunikuoti atskirai su pavaldžiais darbuotojais tam, kad išvengtų kontaktų ir galimų užsikrėtimų. Analizuojant turimą medžiagą matyti, kad tai pasitvirtino.



13 pav. Įstaigos struktūra COVID-19 pandemijos metu

Šaltinis. *(Sudaryta darbo autoriaus, 2021)*

Kiekviena organizacija turi savo kasdienes (rutinines) procedūras. Šias procedūras atlieka įstaigos darbuotojai, kitaip sakant – personalas, tam, kad būtų atlikti numatyti įstaigos darbai. Įprast metu tai itin svarbu, kad personalas efektyviai dirbtų ir būtų pasiekiami įstaigos paslaugų teikimo kokybės standartai, tačiau šios *sistemos* parengimas yra dar svarbesnis esant ekstremaliai (pandemijos) situacijai. Ypatingas įstaigų vadovybės dėmesys administraciniams darbams, sistemų kūrimas padeda ne tik efektyviai valdyti personalą, tačiau ir personalas, turėdamas aiškiai apibrėžtas procedūras, geba greičiau ir efektyviau priimti sprendimus bei užduotį atlikti kokybiškiau. Esant papildomai stresinei situacijai, kaip pvz., COVID-19 pandemijos atvejis, kuris veikia ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų personalą psichologiškai, darbuotojai patenka į chaotišką situaciją dėl psichologinės aplinkos ir dėl šios priežasties gali prarasti gebėjimą efektyviai vykdyti savo darbą. Aiški organizacinė sistema gali padėti darbuotojui veikti savo kompetencijos riboseo ir tinkamai atlikti pareigybių apraše numatytus darbus. Todėl kategorijoje *Sistema* yra išskiriamos dvi subkategorijos:

a) *kasdienės veiklos ir procedūros,*
b) *aiški organizacinė sistema (žr. 6 lentelę).*

Subkategorijoje *Kasdienės veiklos ir procedūros* abu respondentai tvirtino, kad jų vadovaujamos globos įstaigos turi oficialiai apibrėžtas kasdienes veiklas ir procedūras, pavyzdžiui: rutininės procedūros, sprendimai ir darbo eiga, kurios sudaro standartines operacijas įstaigoje. A respondentas teigė, kad *„...taip, įstaiga turi vidaus tvarkos dokumentus kuriuose apibrėžtos paslaugų teikimo procedūros, taip pat turime pareigybių aprašymus.“* B respondentas teigė, kad *„...taip, šios*

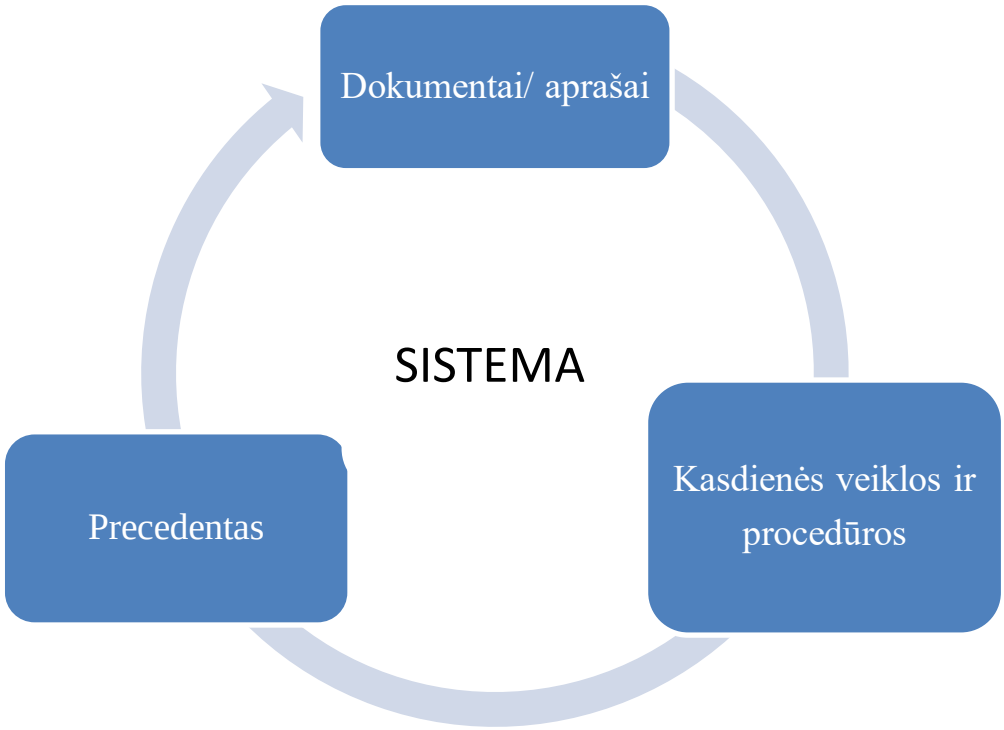
kasdienės veiklos yra apibrėžtos įvairaus pobūdžio dokumentuose, kurie tvirtinami direktoriaus įsakymu.“. Interviu metu B respondentas komentavo plačiau jo įstaigoje apibrėžtas veiklos procedūras, kurios sudaro organizacinę sistemą: *„...to pavyzdžiai – Ekstremalios situacijos valdymo, Covid-19 ligos profilaktikos, kontrolės priemonių ir veiksmų valdymo ir taikymo planas, Būtinųjų veiksmų planas karantino metu, Prevenciniai planai esant Covid-19 ligos protrūkiui, Gyventojų lankymo, Profilaktinio testavimo dėl COVID-19 tvarka ir pan.“* (žr. priedą nr. 2).

Subkategorijoje *Aiški organizacinė sistema* analizuojami iliustruojantys teiginiai, kurie atskleidžia ar aiški organizacinė sistema (pvz., apibrėžtos kasdienės veiklos procedūros, sprendimai ir darbo eiga) padėjo vykdyti nenutrūkstamą ir kiek įmanomą efektyvią įstaigos veiklą COVID-19 pandemijos metu. A respondentas teigė, kad jo vadovaujama globos įstaiga stengėsi siekti tų pačių kokybės standartų kaip iki pandemijos ir iš darbuotojų reikalavo tos pačios kokybės, kokia buvo iki COVD-19 pandemijos. A respondentas nurodė, kad: *„Visi labai stengėsi, kad paslaugų gavėjai gautų tokias pat kokybiškas paslaugas, kaip iki pandemijos.“.* B respondentas nurodė, kad *„Aprašai, kaip elgtis esant vienai ar kitai situacijai, įstaigos darbuotojams padeda efektyviai atlikti paskirtas užduotis ir taip užtikrina nepertraukiamą globos namų paslaugų teikimą pandemijos metu.“*

6 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų sistema

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Sistema	**Kasdienės veiklos ir procedūros**	A: „Taip, įstaiga turi vidaus tvarkos dokumentus kuriuose apibrėžtos paslaugų teikimo procedūros, taip pat turime pareigybių aprašymus.“ B: „Taip, šios kasdienės veiklos yra apibrėžtos įvairaus pobūdžio dokumentuose, kurie tvirtinami direktoriaus įsakymu.“
	Aiški organizacinė sistema	A: „Visi labai stengėsi, kad paslaugų gavėjai gautų tokias pat kokybiškas paslaugas, kaip iki pandemijos.“ B: „Aprašai, kaip elgtis esant vienai ar kitai situacijai įstaigos darbuotojams padeda efektyviai atlikti paskirtas užduotis ir taip užtikrina nepertraukiamą globos namų paslaugų teikimą pandemijos metu.“

Apibendrinant kategoriją *Sistema* galima teigti, kad valdant ilgalaikę senyvo amžiaus žmonių globos įstaigą yra labai svarbu turėti aiškiai apibrėžtą įstaigos sistemą, kuri atskleidžia kaip įstaiga vykdo kasdienes veiklas ir procedūras. Sukurti aiškią organizacinę sistemą yra įstaigos vadovybės prerogatyva. Sistemos kūrimas gali prasidėti nuo įvairių aprašų, vidinių dokumentų, kurie apibrėžtų darbuotojų elgseną, kaip turėtų būti veikiama vienu ar kitu atveju. Šie aprašai leidžia globos įstaigos personalui atlikti užduotis efektyviai, taip kaip aprašyta įstaigos įvairių procedūrų aprašuose. Personalas vadovaudamasis nustatytais aprašais veikia algoritmo principu rutininėje veikloje, o įvykus visiškai naujam atvejui ar situacijai yra sukuriamas precedentas, kuris aprašomas – standartizuojamas (žr. 14 pav.) Tai patvirtina B respondento teiginys: *„Aprašai, kaip elgtis esant vienai ar kitai situacijai įstaigos darbuotojams padeda efektyviai atlikti paskirtas užduotis ir taip užtikrina nepertraukiamą globos namų paslaugų teikimą pandemijos metu.“* Šie tiriamų ilgalaikių globos įstaigų vadovybės atlikti vadybiniai aspektai prisidėjo prie įstaigos sistemos kūrimo, efektyvaus ir kokybės standartus užtikrinančio personalo veiksmų COVID-19 pandemijos atveju.



14 pav. Įstaigos sistema COVID-19 pandemijos metu

Šaltinis. *(Sudaryta darbo autoriaus, 2021)*

Įsteigta organizacija (įstaiga) sukuria ir savo organizacijos kultūrą, darbo etiką bei vertybes. Įstaigos kultūra ir vertybės yra fundamentas, ant kurio stovi visa organizacija. Įstaigos vertybės lemia ir darbuotojų požiūrį į klientą (senyvo amžiaus žmogų gyvenantį ilgalaikėje globos įstaigoje), įstaigos vadovybės ir darbuotojų santykį, vadovavimo stilių, darbuotojo atsakomybę už savo atliekamą darbą.

Čia svarbiausias momentas – darbuotojo ir organizacijos, kultūros ir vertybių suderinimas. Šis suderinimas personalui (darbuotojui) duoda impulsą gyventi (dirbti) pagal įstaigos deklaruojamas vertybes. Įstaiga laikydamasi savo kultūros, vertybių ir darbo etikos laimi savo klientų pasitenkinimą, pritraukia naujų klientų arba, kitaip sakant, laimi per finansinę prizmę. Tačiau ne tik finansiniai laimėjimai globos įstaigas turi versti norėti laikytis įstaigos vertybių, bet ir globos įstaigų administracijos vadybinis supratimas, kad tai lemia ir įstaigos mikroklimatą, kuris yra svarbus darbuotojo motyvacijai ir norui būti iniciatyviam. Globaliame pasaulyje yra daugybė organizacijų su daugybe įvairių požiūrių į organizacijos kultūrą ir vertybes. Todėl svarbu išgryninti, kokios vertybės gali padėti teigiamai tvarkytis ilgalaikėms senyvo amžiaus žmonių globos įstaigoms krizės atveju (COVID-19 pandemijos atveju). Kategorijoje *Vertybės* yra išskirtos dvi subkategorijos:

a) įstaigos vertybės,

b) įstaigos darbo kultūra (žr. 7 lentelę). Iliustruojantys teiginiai atskleidžia, kokias vertybes yra pasirinkusios tiriamos ilgalaikių globos namų įstaigos.

Subkategorijoje *Įstaigos vertybės* akcentuojama, ar įstaiga turi pagrindines vertybes, kurių laikosi siekdama įstaigos tikslų. A respondentas teigia, kad jiems yra svarbus įstaigos mikroklimatas, kuris padeda darbuotojams dirbti išvien. Vertybe laiko profesionalumą, kuris skatina jausti atsakomybę. Siekia nuolatinio tobulėjimo, kad būtų pasirengę pokyčiams. Įstaigoje einama inovacijų kryptimi. A respondentas“: *„<...> geras mikroklimatas – teikdami paslaugas veikiame kartu; gyvenimo kokybė – laimingas gyventojas; profesionalumas – esame atsakingi; nuolatinis tobulėjimas – esame pasirengę pokyčiams; inovacijų taikymas – ieškome naujų idėjų.“*. Šie aspektai labai svarbus nūdienos kontekste – COVID-19 pandemijos atveju. A respondento teiginys „nuolatinis tobulėjimas – esame pasirengę pokyčiams“ yra labai svarbus. COVID-19 pandemija į kiekvieną gyvenimo sritį įvedė daugybę pokyčių, o kitose kategorijose išsiaiškintos COVID-19 sukeltos problemos (žr. 2 lentelę) privertė daug ką daryti kitaip, vadovybes priiminėti nestandartinius sprendimus, administracijai ieškoti naujų būdų administruoti įstaigos veiklą. Ši vertybė COVID-19 pandemijos metu yra labai svarbi senyvo amžiaus žmonių globos įstaigoms, nes ištikus tokio masto pandemijai, kaip COVID-19, nėra laiko prisitaikyti. Personalas turi būti pasiruošęs pokyčiams nedelsiant. Taip pat, labai svarbus yra ir inovacijų taikymo aspektas: „inovacijų taikymas – ieškome naujų idėjų.“. Pandemija parodė, kad įstaigos nebegalės dirbti taip, kaip dirbo iki šios krizės, keičiasi daugybė dalykų. Viena iš jų – inovacijų poreikis. Darbas iš nuotolio (darbas iš namų) reikalauja ir inovacinių – technologinių sprendimų, įvairūs sveikatos (temperatūros, galimybių paso ir pan.) tikrinimo metodai pareikalavo sumanumo, kaip tai padaryti, todėl šiuo aspektu inovacijų taikymas įstaigoje gali duoti ypatingai didelę naudą mažinant užsikrėtimų skaičių, taupant įstaigos finansus, saugant darbuotojus bei taip kuriant darbo etikos ir vertybėmis grįstą įstaigos veiklą ir jos kultūrą. B respondentas atkreipė dėmesį į labiau *žmogiškus* aspektus, kurie yra labai svarbūs senyvo amžiaus ilgalaikėms globos įstaigoms, kuriuose tenka ilgą laiką bendrauti su senyvo amžiaus

žmonėmis, jausti jiems pagarbą, empatiją, kad globos namų gyventojai (senyvo amžiaus žmonės) jaustųsi gerai ir vertintų teigiamai įstaigos suteikiamų paslaugų kokybę. Senyvo amžiaus žmonėms šis virusas yra pavojingas gyvybei dėl silpnesnės imuninės sistemos, dažnu atveju gretutinių ligų, todėl juos stipriau veikia ir baimė, o iš to kyla ir psichologinės problemos. Taip pat, kitoje subkategorijose aptarta problema dėl senyvo amžiaus žmonių izoliacijos (žr. 2 lentelę) globos įstaigose COVID-19 pandemijos metu, kas taip pat neigiamai paveikė šių globos namų įstaigų gyventojų psichologinę savijautą. Todėl šiais aspektais yra labai svarbu atkreipti B respondento išvardintas vertybes krizės atveju: *„Savo kasdieniuose darbuose vadovaujamės empatija, atsakomybe, pagarba žmogui, o krizės metu šios vertybės tapo itin aktualios.“*.

Subkategorijoje *Įstaigos darbo kultūra* buvo išskirtas vienas iliustruojantis teiginys. B respondentas teigė, kad *„Globos namų gyventojams siekiame užtikrinti kokybiškas paslaugas, tačiau vien techniškai gerai jas atlikti – neužtenka. Labai svarbu tinkama psichologinė atmosfera, ypač sudėtingu pandemijos laikotarpiu, kurią išlaikyti būtent ir padeda minėtosios vertybės.“*. Tokioje įstaigoje kaip ilgalaikės senyvo amžiaus globos įstaigos yra labai svarbi psichologinė atmosfera, gera savijauta ne tik gyventojų, bet ir darbuotojų, todėl ilgalaikių globos įstaigų administracijos turi skirti dėmesį, kad būtų laikomasi numatytos darbo etikos ir vertybių – „vien techniškai gerai jas atlikti – neužtenka. Labai svarbu tinkama psichologinė atmosfera“.

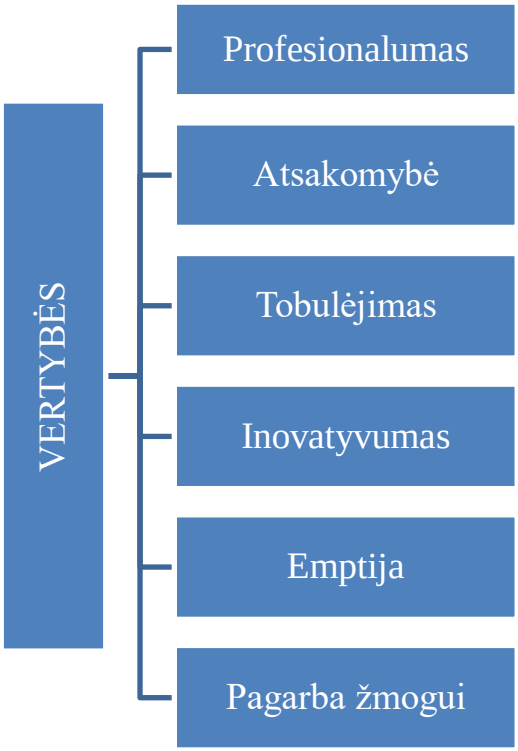
7 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų vertybės

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Vertybės	**Įstaigos vertybės**	A: „... geras mikroklimatas – teikdami paslaugas veikiame kartu; gyvenimo kokybė – laimingas gyventojas; profesionalumas – esame atsakingi; nuolatinis tobulėjimas – esame pasirengę pokyčiams; inovacijų taikymas – ieškome naujų idėjų.“ B: „Savo kasdieniuose darbuose vadovaujamės empatija, atsakomybe, pagarba žmogui, o krizės metu šios vertybės tapo itin aktualios.“
	Įstaigos darbo kultūra	B: „Globos namų gyventojams siekiame užtikrinti kokybiškas paslaugas, tačiau vien techniškai gerai jas atlikti – neužtenka. Labai svarbu tinkama psichologinė atmosfera, ypač sudėtingu pandemijos laikotarpiu, kurią

		išlaikyti būtent ir padeda minėtosios vertybės.“

Apibendrinant kategoriją *Vertybės* galima teigti, kad abi tiriamos ilgalaikės senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos turi aiškiai apibrėžtas įstaigos vertybes ir darbo etiką bei iš to matyti, kokia yra įstaigos kultūra. Lyginant abiejų A ir B respondentų pasakytus teiginius matoma, kad abu respondentai išskiria ne tik technokratines, bet ir emocines, bendražmogiškąsias vertybes akcentuojant pagarbą žmogui ir empatiją. Tai patvirtina respondento teiginys, kad *„Globos namų gyventojams siekiame užtikrinti kokybiškas paslaugas, tačiau vien techniškai gerai jas atlikti – neužtenka. Labai svarbu tinkama psichologinė atmosfera <...>“.* Autorius analizuodamas šias dvi globos įstaigas išskyrė šias vertybes, kurios padėjo įstaigos veiklai COVID-19 pandemijos metu: profesionalumas, atsakomybė, tobulėjimas, inovatyvumas, empatija ir pagarba žmogui (žr. 15 pav.). Profesionalumas – neabejotina vertybė siekiant tikslo konkrečioje srityje. Profesionalūs darbuotojai kelia prestižą ir pasitikėjimą įstaiga. Atsakomybė – itin svarbi vertybė dirbant su senyvo amžiaus žmonėmis. Daugeliu atveju senyvo amžiaus žmonės ilgalaikėse globos įstaigose sulaukia ir savo gyvenimo „saulėlydžio“, pandemijos metu globos namuose senelių judėjimas buvo izoliuotas, todėl darbuotojų, personalo ir vadovybės pažadai ar kitokioje formoje nešama atsakomybė už įstaigoje gyvenančius žmones ypatingai reikalauja didelio dėmesio ir atsakomybės prisiėmimo. Tobulėjimas – vertybė, kuri leidžia darbuotojams pasiruošti ir prisitaikyti prie naujovių kaip teigia A respondentas – „tobulėjimas – esame pasirengę pokyčiams“. COVID-19 krizė iniciavo daugybę priverstinių pokyčių, todėl reikalavo iš darbuotojų tobulėjimo daugelyje sričių, ypatingai technologinėse srityse. Vadovybė turėjo plėsti akiratį teisinėje srityje ir tobulėti teisės srityje: *„Taip pat buvo ir dar vis yra siunčiami įvairūs atsakingų institucijų raštai, privalomos ar rekomenduojamos tvarkos ir pan. Su visa šia informacija reikia susipažinti, ją pritaikyti įstaigos veikloje.“* (žr. priedą nr. 2). Inovatyvumas – vertybė, kuri leidžia priimti ir taikyti naujas idėjas, inovatyvius sprendimus ir inovatyvias technologijas. A respondentas pažymėjo, kad pritaikydami inovacijos vertybę, įstaigoje ieško naujų idėjų (žr. 7 lentelę). Epidemija pareikalavo įstaigas „judėti į priekį“ taikant naująsias technologijas organizuojant nuotolinį darbą bei įdiegiant kitas inovatyvias technologijas, kaip temperatūros matuoklius ir t.t. Taip pat, pareikalavo inovatyvių vadybinių sprendimų iš įstaigų vadovybės organizuojant įstaigos darbą. Tiriamose ilgalaikėse globos įstaigose buvo taikoma „mažų taktinių komandų“ darbo organizavimo struktūra ir kiti panašaus pobūdžio sprendimai. Empatija – vertybė, kuri yra labai svarbi dirbant su žmonėmis, šiuo atveju prisideda ir filosofinis požiūris į senyvo amžiaus žmogų, kurį ne visada lengva suprasti jaunam ar darbingo amžiaus žmogui, suprasti senyvo amžiaus žmogaus norus, poreikius, taip pat dažnu atveju išsiskiria ir pasaulėžiūros. Senyvo amžiaus žmonės globos įstaigose dažnai yra izoliuoti, o COVID-19 pandemijos metu tai buvo dar labiau sugriežtinta iki maksimumo, siekiant išvengti užsikrėtimo atvejų. Todėl ilgalaikių senyvo amžiaus

žmonių globos namų darbuotojams yra labai svarbu atjausti ir suprasti senyvo amžiaus žmogų, kad jis jaustųsi emociškai gerai. Pagarba žmogui – vertybė, kuri yra fundamentali vertybė kiekvienoje organizacijoje, o ypatingai svarbi įstaigose, kurios dirba su žmogumi. Tai patvirtina B respondento pasakyti žodžiai: *„Savo kasdieniuose darbuose vadovaujamės empatija, atsakomybe, pagarba žmogui, o krizės metu šios vertybės tapo itin aktualios.“.* Vertybių turėjimas, jų supratimas ir jų laikymasis yra teigiamas dalykas, kuris gali padėti ištikusios krizės atveju, o svarbiausia įstaigos darbuotojų gebėjimas bet kokiu ekstremalios situacijos metu visada išlikti *žmogumi. „Labai svarbu tinkama psichologinė atmosfera, ypač sudėtingu pandemijos laikotarpiu, kurią išlaikyti būtent ir padeda minėtosios vertybės.“ B* respondentas.



15 pav. Įstaigos vertybės COVID-19 pandemijos metu

Šaltinis. *(Sudaryta darbo autoriaus, 2021)*

Kiekvienoje organizacijoje vadovas turi išskirtinę reikšmę, kuris dažnu atveju lemia, koks vadovavimo stilius bus jo organizacijoje. Šių dienų vadybos pasaulyje yra daugybė mokymų, knygų, metodikų apie tinkamą vadovavimą, kuris padėtų organizacijai dirbti efektyviai, uždirbti ir plėstis, tačiau ar *„taikos meto“* vadovavimo stilius gali išlikti toks pat efektyvus ir krizės atveju? Kategorijoje *„Stilius“* išskirti respondentų naudoti vadovavimo stiliai COVID-19 pandemijos metu bei teigiami ir neigiami pasireiškę aspektai. Kategorijoje *„Stilius“* išskirtos trys subkategorijos: *„Demokratinis vadovavimo stilius“, „Vadovo profesionalumas“ ir „Veiklų sistemos* (žr. 8 lentelę).

Subkategorijoje *„Demokratinis vadovavimo stilius“* abu respondentai pasisako už demokratinį valdymo stilių. A respondentas teigia, kad įstaigoje pandemijos metu *„sustiprėjo grįžtamasis ryšys, nes darbuotojus reikėjo mokėti nuraminti, motyvuoti, paaiškinti kelis kartus, kaip ir*

ką darysim.“ B respondentas taip pat teigė, kad grįžtamasis ryšis yra svarbus, vadovybė prieš priimdama sprendimą įsiklauso į darbuotojų nuomonę: *„Prioritetą visada teikiu demokratiniam vadovavimo stiliui. Prieš priimant galutinį sprendimą man svarbu įsiklausyti į kolektyvo narių nuomonę.“.* Tačiau B respondentas pastebi, kad COVID-19 pandemijos metu buvo linkstama ties autokratinio vadovavimo stiliaus dėl didelio įstaigos vadovo įsitraukimo į situacijų valdymą įsakymų forma. B respondento iliustruojantis teiginys: *„<...> pandemija neabejotinai veda link autokratinio vadovavimo stiliaus <...> Kintantį vadovavimo stilių puikiai iliustruoja ir pandemijos metu išaugęs patvirtinamų direktoriaus įsakymų skaičius.“*. Analizuojant dviejų respondentų teiginius galima pastebėti esminį vadovavimo stiliaus skirtumą. „Respondentas A“ duodamas nurodymą pabrėžia paaiškindamas darbuotojams *„**kaip** ir **ką** darysim,* o „respondentas B“ teigia, kad jam nėra svarbu ***kaip*** bus daroma, o svarbu pasiektas rezultatas: *„Tačiau man svarbiausia – darbo rezultatas, ne jo atlikimo detalės.“*. Apie šių vadovavimo stilių skirtumus pradėjo kalbėti Jungtinių Amerikos Valstijų kariuomenė, kuri sukūrė valdymo modelį „Mission Command“ būtent grįstą principu, kad vadas duodamas nurodymą kariamas ar žemesnio lygio vadams turi akcentuoti užduoties tikslą ir uždavinį, o ne procesą, kaip ta užduotis turi būti atliekama (U.S. Department of the Army, 2012). Vadovavimo stilius grįstas pasitikėjimu, kada pavaldiniams duodama tik užduotis ir leidžiama jiems pasirinkti kaip tą užduotį įvykdyti, įtraukia pavaldinius į procesą ir lemia jų iniciatyvą dėl laisvės priimti sprendimą, kaip tą užduotį atlikti, o tai sutaupo ir laiko, ir resursų, tačiau tai yra didelė rizika ir vadovas turi turėti lyderio savybių, kad pasitikėdamas pavaldiniu priimtų atsakomybę už jo galimus veiksnius, kurie ne visada yra teigiami, tačiau pasvertos ir apmąstytos klaidos gali padėti ugdyti pavaldinio kompetencijas bei dar labiau įtraukti darbuotoją į įstaigos veiklą. „Respondentas B“ būtent tokia vadovavimo filosofija ir grindžia savo veiklą: *„Prieš priimant galutinį sprendimą man svarbu įsiklausyti į kolektyvo narių nuomonę. Darbuotojams skirdama užduotį visada nurodau veikimo kryptį, o esant poreikiui – patariu. Tačiau man svarbiausia – darbo rezultatas, ne jo atlikimo detalės.“*

Subkategorijoje *„Vadovo profesionalumas“* yra akcentuojama respondentų paminėta vadovų profesionalumo svarba COVID-19 krizės metu. Lyginant abiejų respondentų teiginius yra matyti, kad „respondentas A“ kalba apie tai, kad vadovas, tokioje pozicijoje ir kiekvienoje situacijoje turi būti profesionalas: *„Bet kokios situacijos metu vadovas privalo išlikti absoliučiai profesionalus, tolerantiškas, profesionalas – savo srityje ir tiksliai žinoti ko siekia, kad mokėtų suburti ir motyvuoti kolektyvą.“* „Respondentas B“ išreiškia kiek kitokią poziciją paminėdamas, kad sudėtingose situacijose vadovas kelia ir savo kompetenciją, ir ugdo save kaip vadovą: *„Sudėtingos situacijos priverčia vadovą ieškoti netradicinių priemonių joms spręsti. Tai vadovą grūdina, padeda jam tobulėti“*.

Subkategorijoje *„Veiklų sistemos“* analizuojamas vadovų požiūris į neformalią veiklos formą įstaigoje: įvairios nerašytos taisyklės, neformalūs darbuotojų susitikimai ir panašūs dalykai. Analizuojama kokios įstaigoje esančios veiklų sistemos formalios ar neformalios leidžia efektyviau

tvarkytis krizės atveju. Šiuo požiūriu respondentų požiūriai išsiskyrė. „Respondentas A“ teigė, kad *„Neformalios sistemos yra labai priimtinos ir suprantamos darbuotojams. Pandemijos metu įvardijome save, kaip didelę šeimą, siekėme savo didelę šeimą apsaugoti ir mums pavyko.“. „B respondentas“* buvo kitokios nuomonės ir teigė, kad *„Veiklų procesus reglamentuoja direktoriaus įsakymais patvirtintos tvarkos, o jei procesas neaprašytas – spragos yra užpildomos naujomis tvarkomis. Neformalių sistemų stengiamės nepraktikuoti <...>“*

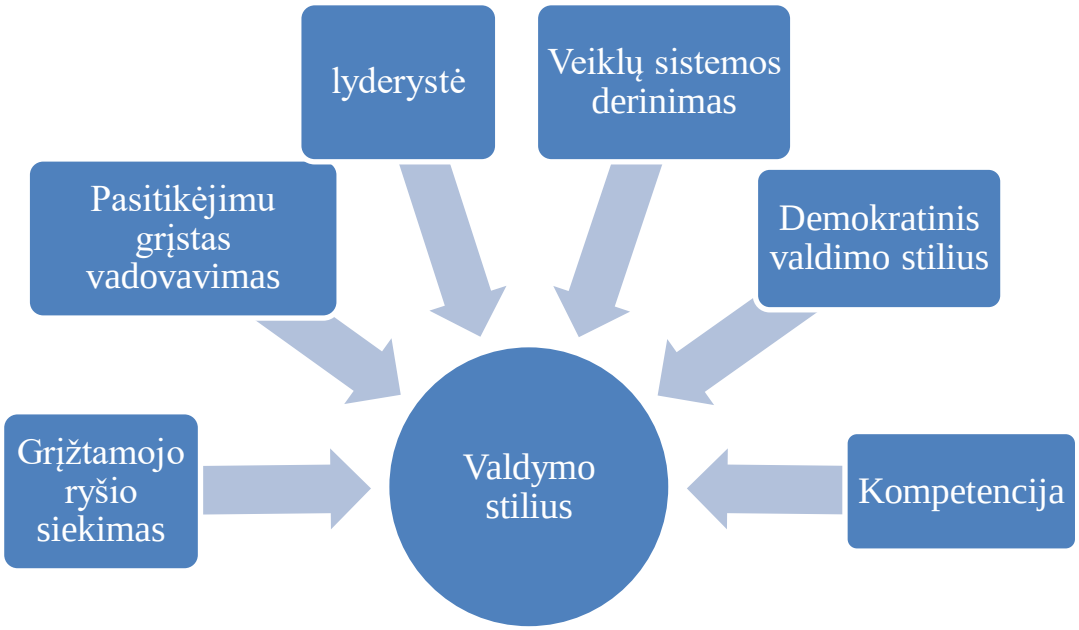
8 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų vadovavimo stilius

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Stilius	**Demokratinis vadovavimo stilius**	A: „Sustiprėjo grįžtamasis ryšys, nes darbuotojus reikėjo mokėti nuraminti, motyvuoti, paaiškinti kelis kartus, kaip ir ką darysim.“ B: „Prioritetą visada teikiu demokratiniam vadovavimo stiliui. Prieš priimant galutinį sprendimą man svarbu įsiklausyti į kolektyvo narių nuomonę. Darbuotojams skirdama užduotį visada nurodau veikimo kryptį, o esant poreikiui – patariu. Tačiau man svarbiausia – darbo rezultatas, ne jo atlikimo detalės.“ B: „<...> pandemija neabejotinai veda link autokratinio vadovavimo stiliaus <...> Kintantį vadovavimo stilių puikiai iliustruoja ir pandemijos metu išaugęs patvirtinamų direktoriaus įsakymų skaičius.“
	Vadovo profesionalumas	A: „Bet kokios situacijos metu vadovas privalo išlikti absoliučiai profesionalus, tolerantiškas, profesionalas – savo srityje ir tiksliai žinoti ko siekia, kad mokėtų suburti ir motyvuoti kolektyvą.“ B: „Sudėtingos situacijos priverčia vadovą ieškoti netradicinių priemonių joms spręsti. Tai vadovą grūdina, padeda jam tobulėti“

	Veiklų sistemos	A: „Neformalios sistemos yra labai priimtinos ir suprantamos darbuotojams. Pandemijos metu įvardijome save, kaip didelę šeimą, siekėme savo didelę šeimą apsaugoti ir mums pavyko.“ B: „Veiklų procesus reglamentuoja direktoriaus įsakymais patvirtintos tvarkos, o jei procesas neaprašytas – spragos yra užpildomos naujomis tvarkomis. Neformalių sistemų stengiamės nepraktikuoti <...>“

Apibendrinant kategoriją *„Stilius“* galima teigti, kad tiriamųjų įstaigų vadovybė laikosi demokratinio valdymo stiliaus, kuris pasireiškia darbuotojų išklausymu, sprendimai priimami atsižvelgiant į personalo išsakytą nuomonę ir pan. Analizuojant kategorijoje susistemintą medžiagą, autorius išskiria aspektus, kurie padeda išlaikyti demokratinį valdymo stilių (žr. 16 pav.). *Grįžtamojo ryšio siekimas* svarbus skirstant pavaldiniams užduotis bei tų užduočių atlikimo vertinimui, taip pat asmeniniam tobulėjimui, kaip teigė „A respondentas“: *„Sustiprėjo grįžtamasis ryšys, nes darbuotojus reikėjo mokėti nuraminti, motyvuoti, paaiškinti kelis kartus, kaip ir ką darysim.“. Pasitikėjimu grįstas vadovavimas* yra labai svarbus siekiant rezultatų, siekiant, kad darbuotojai būtų iniciatyvūs ir siektų rezultato. Jiems reikia leisti pasirinkti, kaip pasiekti jiems skirtą užduotį (reikia išvengti *mikrovaldymo* angl. – micromanagement). Kaip teigė „B respondentas“: „*Prieš priimant galutinį sprendimą man svarbu įsiklausyti į kolektyvo narių nuomonę. Darbuotojams skirdama užduotį visada nurodau veikimo kryptį, o esant poreikiui – patariu. Tačiau man svarbiausia – darbo rezultatas, ne jo atlikimo detalės.“.* Skiriant užduotį pavaldiniams yra svarbu akcentuoti klausimą „Ką?“ reikia atlikti, o ne į „Kaip?“ reikia tai padaryti. Demokratiniame valdymo stiliuje yra labai svarbi vadovo lyderystės kompetencija - tiek prisiimant už savo darbuotojų ar žemesnio lygio vadovų atliekamą darbą, tiek deleguojant užduotis, tiek išlaikant įstaigos kryptis ekstremalios situacijos metu. „A respondentas“ teigia, kad A: *„Bet kokios situacijos metu vadovas privalo išlikti absoliučiai profesionalus, tolerantiškas, profesionalas – savo srityje ir tiksliai žinoti ko siekia, kad mokėtų suburti ir motyvuoti kolektyvą.“* „B respondentas“ teigė, kad *„Sudėtingos situacijos priverčia vadovą ieškoti netradicinių priemonių joms spręsti. Tai vadovą grūdina, padeda jam tobulėti“.* Demokratiniame valdymo stiliuje yra svarbu išlaikyti formalaus ir neformalaus stiliaus santykį. Demokratiniame valdymo stiliuje yra reikšminga vengti neformalių stilių, kad nebūtų sukurta tam tikrų neigiamų reiškinių, tačiau neformalus stilius padeda motyvuoti personalą bei kurti teigiamą mikroklimatą. Šioje situacijoje dviejų tiriamų įstaigų vadovų nuomonės išsiskyrė. „Respondentas A“ teigė, kad *„Neformalios sistemos yra labai priimtinos ir suprantamos darbuotojams.*

Pandemijos metu įvardijome save, kaip didelę šeimą, siekėme savo didelę šeimą apsaugoti ir mums pavyko.“, „respondentas B“: *„Veiklų procesus reglamentuoja direktoriaus įsakymais patvirtintos tvarkos, o jei procesas neaprašytas – spragos yra užpildomos naujomis tvarkomis. Neformalių sistemų stengiamės nepraktikuoti <...>“*. Galima daryti išvadą, kad veiklų sistemos derinimas priklauso nuo įstaigos kultūros ir vadovo vadovavimo stiliaus dalykų.



16 pav. Demokratinį valdymo stilių palaikantys veiksniai

***Šaltinis.** (Sudaryta darbo autoriaus, 2021)*

Įstaigoje neatsiejama dalis yra personalas, kurie savo darbu ir gebėjimų dėka atlieka darbą įstaigoje ir taip įstaigą priartina prie jos tikslo pasiekimo. Kategorijoje *„Personalas“* analizuojamas personalas įstaigoje bei personalo bendrieji gebėjimai COVID-19 pandemijos kontekste. Kategorijoje *„Personalas“* išskirtos dvi subkategorijos: *„Darbuotojų motyvacija“* ir *„Darbuotojai ir jų gebėjimai“* (žr. 9 lentelę).

Subkategorijoje *„Darbuotojų motyvacija“* analizuojami įstaigų vadovų daryti veiksmai keliant darbuotojų motyvaciją pandemijos metu. „Respondentas A“ į motyvacijos klausimus atsakinėjo lakoniškai. Pagrindinį aspektą išskyrė darbuotojams suteiktas visas reikiamas priemones atliekant darbą pandemijos metu. „Respondentas A“ teigė, kad „Įstaiga užtikrino darbuotojų saugumą suteikdama visas reikalingas priemones.“. Abu respondentai išskyrė priedų išmokėjimą prie atlygio už darbą. „Respondentas A“ teigė, kad *„Buvo skirti priedai prie algos už darbą COVID–19 pandemijos metu.“*. „B respondentas“ teigė*: „Personalui už darbą itin sudėtingomis sąlygomis buvo mokami priedai <...>“* „B respondentas“ taikė ir daugiau motyvacinių priemonių darbuotojams COVID-19 pandemijos metu, *„esant galimybei – užtikrinamas lankstesnis darbo grafikas.“ - teigė* „B respondentas“. „B respondentas“ taip pat išskyrė ir kitus aspektus – vadovo asmeninį ryšį su darbuotojais. Pandemijos metu

socialinių globos įstaigų darbuotojų psichologinė būsena buvo įtempta, todėl buvo svarbus darbuotojų psichologinis palaikymas, kad jie išliktų motyvuoti. „B respondentas“ teigė, kad *„Krizės laikotarpiu vadovui itin svarbu darbuotojus palaikyti, laiku pasakyti pagiriančius žodžius – taip stiprinamas darbuotojo pasitikėjimas savimi, jis labiau įžvelgia savo veiklos prasmę.“*.

Pandemija daugelį užklupo netikėtai ir nepasiruošus, be to, reikėjo ir specifinių ar papildomų žinių, kaip reikia saugiai suteikti kontaktines paslaugas žmonėms, kad darbuotojas netaptų infekuotu. Subkategorijoje *„Darbuotojai ir jų gebėjimai“* yra išskirti akcentai, kaip tiriamos ilgalaikės senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų darbuotojai tvarkėsi su šia užduotimi. „Respondentas B“ nurodė, kad pandemijos metu ėmėsi papildomų priemonių: *„Pandemijos metu ėmėmės papildomų priemonių darbuotojų ir gyventojų saugumui užtikrinti.“*. „Respondentas A“ akcentavo, kad *„dalyvavome įvairiose konferencijose, seminaruose.“*. Pandemijos metu kada infekcija plinta žaibiškai, o senyvo amžiaus žmonėms tai dažnu atveju gresia ir mirtimi, yra labai svarbu žinoti, kaip tinkamai suteikti paslaugas. Reikia mokėti net tokius elementarius dalykus, kaip užsivilkti ir nusivilkti apsaugos kostiumą, kad išvengti užkrato patekimo į organizmą ir pan.. Autorius pastebi, kad tokius mokymus padėjo organizuoti įvairios NVO organizacijos, taip pat joms talkino Krašto apsaugos sistemos įstaigos (Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga, 2020). „Respondentas B“ pridėjo, kad viena iš saugumo priemonių yra darbuotojų skiepijimas: *„Didžioji dalis darbuotojų ir gyventojų yra įgiję natūralų imunitetą ar yra paskiepyti nuo COVID-19 ligos, tačiau atsipalaiduoti negalime. Dėl viruso atmainų toliau tęsiamos būtinos saugumo priemonės, yra organizuojama revakcinacija.“*.

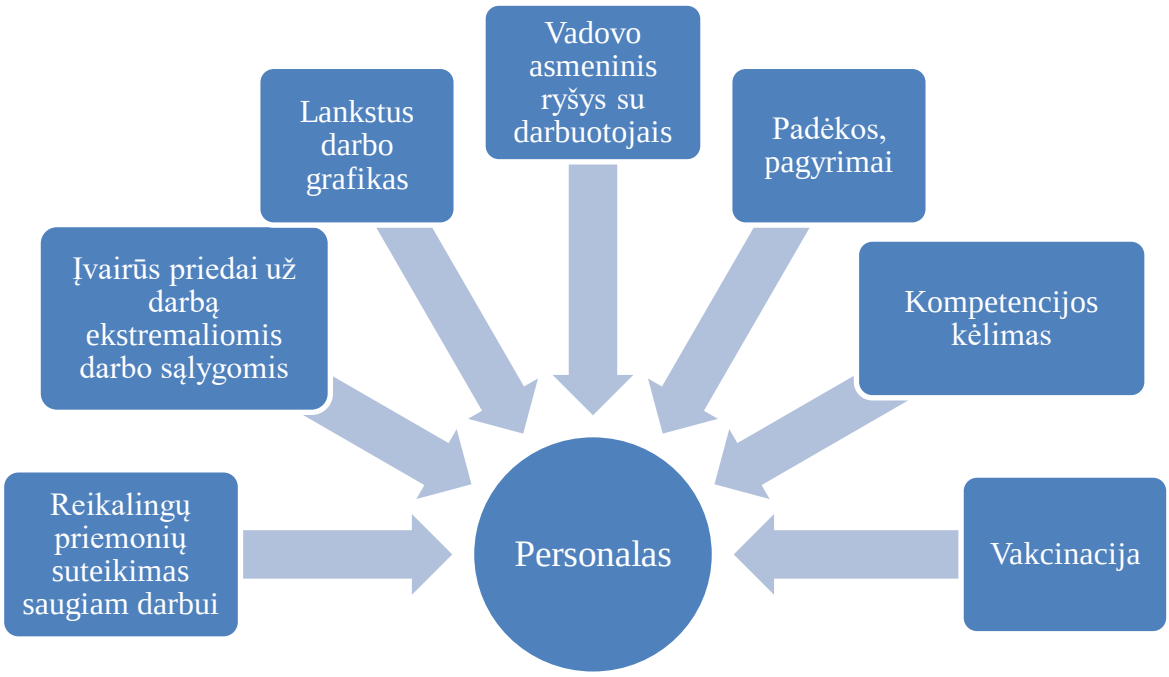
9 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų personalas

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Personalas	**Darbuotojų motyvacija**	A: „Įstaiga užtikrino darbuotojų saugumą suteikdama visas reikalingas priemones.“ A: „Buvo skirti priedai prie algos už darbą COVID–19 pandemijos metu.“ B: „Personalui už darbą itin sudėtingomis sąlygomis buvo mokami priedai, esant galimybei – užtikrinamas lankstesnis darbo grafikas.“ B: „Krizės laikotarpiu vadovui itin svarbu darbuotojus palaikyti, laiku pasakyti pagiriančius žodžius – taip stiprinamas darbuotojo pasitikėjimas savimi, jis labiau įžvelgia savo veiklos prasmę.“

	Darbuotojai ir jų gebėjimai	A: „dalyvavome įvairiose konferencijose, seminaruose.“ B: „Pandemijos metu ėmėmės papildomų priemonių darbuotojų ir gyventojų saugumui užtikrinti.“ B: „Didžioji dalis darbuotojų ir gyventojų yra įgiję natūralų imunitetą ar yra paskiepyti nuo COVID-19 ligos, tačiau atsipalaiduoti negalime. Dėl viruso atmainų toliau tęsiamos būtinos saugumo priemonės, yra organizuojama revakcinacija.“

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamų įstaigų personalas yra motyvuojamas įvairiomis priemonėmis: tiek *kietosiomis* (piniginiai priedai, papildomos priemonės ir pan.), tiek *minkštosiomis* (geras vadovo asmeninis ryšys, padėkos ir pan.). Darbuotojai kėlė kompetenciją įvairiose konferencijose ir seminaruose. Taip pat, vadovai palaiko labai svarbią, pagrindinę pandemijos valdymo priemonę – vakcinaciją (Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, 2021). Autorius išanalizavęs abiejų respondentų atsakymus sudarė personalą stiprinančių veiksnių sąrašą (žr. 17 pav.): reikalingų priemonių suteikimas saugiam darbui, įvairūs priedai už darbą ekstremaliomis darbo sąlygomis, lankstus darbo grafikas, vadovo asmeninis ryšys su darbuotojais, padėkos ir pagyrimai, darbuotojų kompetencijos kėlimas, vakcinacija. Šios priemonės yra kertinės personalo stabiliam darbui užtikrinti – motyvacijai palaikyti ir užtikrinti reikiamą darbuotojų gebėjimą atlikti patikėtas užduotis bei jas atlikti maksimaliai saugiai pandemijos metu. *„Reikalingų priemonių suteikimas saugiam darbui“.* COVID-19 infekcija kelia grėsmę ne tik sveikatai, bet ir gyvybei, todėl ilgalaikėse globos įstaigose yra svarbu apsaugoti ne tik gyventojus, tačiau ir darbuotojus, kad galima infekcija neišplistų už globos namų ribų, taip pat darbuotojai neužkrėstų globos namų gyventojų. Dėl šios priežasties įstaigos vadovybė turi užtikrinti reikiamų saugos priemonių išdavimą įstaigos personalui. Darbuotojas ne tik išvengs galimo užsikrėtimo, bet ir jausis saugiai, kas galimai turi įtaką darbuotojo motyvacijai: *„Įvairūs priedai už darbą ekstremaliomis darbo sąlygomis“* – pasikeitus darbuotojų darbo rutinai, kuriai įtakos turėjo papildomi saugos reikalavimui, suprastėjo įstaigos psichologinė atmosfera, išaugus papildomų darbų apimtims sunku išlaikyti darbuotojų motyvaciją. Tyrimas atskleidė, kad įstaigos vadovai *„Personalui už darbą itin sudėtingomis sąlygomis“* mokėjo priedus prie darbo užmokesčio. Tai turėjo teigiamą efektą darbuotojų motyvacijai. *„Lankstus darbo grafikas“* - esant psichologiškai įtemptam darbui yra svarbu atsižvelgti į darbuotojo poilsio poreikį bei asmeninį gyvenimą, todėl vadovai pagal galimybes taikė lankstų darbo grafiką. *„Vadovo asmeninis ryšys su darbuotojais“*- kaip atskleidė tyrimas - *„Krizės*

laikotarpiu vadovui itin svarbu darbuotojus palaikyti, laiku pasakyti pagiriančius žodžius – taip stiprinamas darbuotojo pasitikėjimas savimi, jis labiau įžvelgia savo veiklos prasmę“. „Darbuotojų kompetencijos kėlimas“. Pandemija iš ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos namų darbuotojų pareikalavo ir papildomų kompetencijų, kaip pvz., nuotolinis darbas, efektyvus saugos priemonių naudojimas bei kiti su pandemija susiję papildomi darbo organizavimo aspektai. Taip pat, papildomų kompetencijų tai pareikalavo ir iš įstaigos vadovų. Dėl šių priežasčių globos namų administracija privalo užtikrinti personalo kompetencijų kėlimą, kad būtų išvengta įstaigos darbo „*paralyžiaus“. „Vakcinacija“* - Lietuvos respublikos Vyriausybės (2021) patvirtintose pandemijos valdymo priemonėse, pagrindinė ir efektyviausia priemonė yra pažymėta – vakcinacija. Todėl įstaigų vadovybė turi užtikrinti personalo ir gyventojų skiepijimą nuo COVID-19 pandemijos, žinoma, atsižvelgdama į teisinį reguliavimą bei žmogaus teises, tačiau turėtų rasti būtų, kad skiepijimas būtų įstaigos prioritetas norint išlaikyti efektyvią įstaigos veiklą.



17 pav. Personalą stiprinantys veiksniai COVID-19 pandemijos atveju

Šaltinis. *(Sudaryta darbo autoriaus, 2021)*

Įstaigos veikloje yra itin svarbūs dirbančių darbuotojų įgūdžiai, jų kompetencijos. Analizuojant respondentų teiginius kategorijoje *„Įgūdžiai“* buvo išskirta viena subkategorija *„darbuotojų kompetencija ir įgūdžiai“ (žr. 10 lentelę)* . Lyginant respondentų teiginius „A respondentas“ teigė, kad įstaiga sugebėjo apsaugoti darbuotojus ir gyventojus nuo COVID-19 viruso dėl darbuotojų didelio atsakingumo jausmo. „Respondentas B“ išskyrė įstaigos darbuotojo *portretą:* psichologiškai stiprus specialistas, krizės sąlygomis nepasimeta, imlus išmokti naujus dalykus. Tokie darbuotojai padėjo užtikrinti įprastų darbų tęstinumą COVID-19 krizės metu. „Respondentas B“ teigė,

kad *„Mūsų įstaigoje dirba psichologiškai stiprūs specialistai, kurie krizės sąlygomis nepasimetė, užtikrino įprastų darbų tęstinumą bei nesudėtingai išmoko atlikti naujas užduotis.“*

Apibendrinant kategoriją „Įgūdžiai“ iš tyrimo duomenų matyti, kad ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų darbuotojams yra labai svarbu būti atsakingiems, būti psichologiškai stipriems bei prisitaikyti prie naujovių ir mokytis naujų dalykų. Šios darbuotojų kompetencijos padėjo apsaugoti kolegas ir gyventojus nuo COVID-19 viruso ir užtikrinti įprastų darbų tęstinumą COVID-19 pandemijos metu.

10 lentelė Tiriamų senyvo amžiaus globos įstaigų personalo įgūdžiai

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Įgūdžiai	**darbuotojų kompetencija ir įgūdžiai**	A: „Įstaigos darbuotojai be galo atsakingi. Sugebėjome apsisaugoti patys ir apsaugojome paslaugų gavėjus nuo COVID–19 viruso.“ B: „Mūsų įstaigoje dirba psichologiškai stiprūs specialistai, kurie krizės sąlygomis nepasimetė, užtikrino įprastų darbų tęstinumą bei nesudėtingai išmoko atlikti naujas užduotis.“

3.2. Tyrimo apžvalga

Vertinant gautus tyrimo duomenis, galima teigti, kad tyrimo duomenims gauti buvo teisingai pasirinkta klausimų sudarymui naudoti „7S“ teorijos pagrindą. Tyrimas tapo sistemingas ir tai leido įsigilinti į iškeltą darbo problemą – vidinius administravimo aspektus COVID-19 pandemijos atveju. To pasekoje buvo galima atskleisti ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų vadovybės teigiamus administracinius veiksnius, kurie leido tęsti įstaigos veiklą ir tęsti ją efektyviai bei išvengti pačių didžiausių nuostolių – mirčių nuo COVID-19 viruso. Tyrimo duomenys atskleidė, kad Ignalinos rajone esančios senelių ilgalaikės globos įstaigos gebėjo susitvarkyti su ekstremalia (COVID-19 pandemija) situacija.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad karantino ribojimai dėl COVID-19 pandemijos neigiamai paveikė ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos gyventojus ir darbuotojus. Psichologinė įtampa, izoliacija, grėsmė sveikatai ir gyvybei, papildomos saugumo priemonės kėlė įtampą gyventojams ir darbuotojams, todėl įstaigų administracija ieškojo įvairių priemonių psichologinei ir emocinei įtampai mažinti. Mokslininkas Lekamwasam (2020) teigia, kad socialinė izoliacija neigiamai

veikia senyvo amžiaus žmonių psichologinę savijautą ir psichinę sveikatą. Juozulynas ir kt. (2013) atskleidžia, kad dėl izoliuoto socialinio bendravimo žmogus gali jaustis atskirtas ar net nereikalingas ir dėl to, tokioje situacijoje esantis žmogus jaučiai prastai. Holmes et. al. (2020) tyrimo išvados atskleidžia, kad viena iš pagrindinių pandemijos padarinių yra sukelta asmens vienatvė ir išaugusi socialinė izoliacija. Taip pat, šio tyrimo duomenys atskleidė, kad personalas ir administracija susidūrė su didžiuliu kiekiu papildomų dokumentų, nurodymų, taip pat tikrinimų iš viešojo administravimo subjektų, kas, taip pat, kėlė psichologinę įtampą administracijai ir personalui. Gautais šio tyrimo ir kitų paminėtų mokslininkų duomenimis, galima daryti išvadą, kad ilgalaikės senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos susidūrė su psichologine įtampa, kuri apsunkino visą įstaigos veiklą ir privertė administraciją ieškoti būdų tvarkytis su atsiradusia psichologine įtampa.

Tyrimas atskleidė, kad ekstremalios situacijos metu dėl įtemptos situacijos yra sudėtinga tęsti ir išlaikyti įstaigos veiklą, sunku išlaikyti iškeltus įstaigos tikslus, todėl yra labai svarbu turėti įstaigos strategiją bei planus, kaip veikti ekstremalios situacijos metu. Iš gautų duomenų darbo autorius išskyrė keturis teigiamus įstaigos veiksnius (žr. 12 pav.), kurie stiprina įstaigos strategiją, o ji leidžia efektyviai išlaikyti įstaigos veiklą. Išvados sutapo su Vasiliausko (2002) teigta išvada, kad strategija turi būti vertinama, o jos kontrolė turi būti vykdoma visą jos laiką. Adamonienė ir Ruibytė (2013) atskleidė, kad socialinių paslaugų įstaigos vadovybė formuoja įstaigos strategiją, rūpinasi vadybos, personalo ugdymo, darbo aplinkos dalykais bei atlieka vertinamąją analizę, kuri leidžia pasiekti geriausių rezultatų paslaugų kokybei bei siekiant įstaigos tikslų. Tyrimas parodė, kad ekstremalioms situacijos reikia ruoštis. Įstaigos turi numatyti planus, kaip veikti vienos ar kitos krizės metu, kaip teigia karinio vadovavimo ekspertai, – mokslininkai – „Galimų ekstremalių situacijų nagrinėjimas padeda įveikti netikėtumus ir baimę.“ (Steiger ir Zwygart, 1999, p. 45).

Tyrimo duomenys rodo, kad ekstremalios situacijos (pandemijos) metu yra svarbu apibrėžti darbuotojų atsakomybes, kad darbuotojas žinotų savo darbo ir sprendimų ribas. Mokslininkas F. Herzberg teorijoje „dviejų poreikių veiksniai“ išskyrė darbuotojo atsakomybės svarbą, kuri siūlė praplėsti darbuotojo atsakomybes bei duodant daugiau laisvės priimant sprendimus, tai suteiktų darbuotojo darbui daugiau prasmės ir prisidėtų prie darbuotojo motyvacijos. Tyrimas atskleidė, kad pandemijos metu tiriamų ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos namų motyvacija krito, todėl administracijai reikėjo ieškoti būdų darbuotojų motyvacijai kelti. M. Davidmann (2007) akcentavo F. Herzberg išvadą, kad darbuotojų troškimas gauti daugiau atsakomybės yra daug didesnis už pinigus. Dėl to globos įstaigų administracija siekdama išlaikyti personalo produktyvumą galėtų skirti didelį dėmesį darbuotojų atsakomybėms ir jų sprendimų laisvei nustatyti.

Tyrimo rezultatai sutapo su mokslininkų: Survila, Smalskys, Novikovas, Tvaronavičienė ir Stasiukynas (2018) daryta išvada, kad incidento (krizės) atveju norima pereiti prie griežtesnio valdymo

stiliaus t.y. mažiau demokratinio, o labiau hierarchija grįsto stiliaus, dar autorių vadinamo „vadovauk ir kontroliuok“.

Tyrimas atskleidė, kad tiriamos įstaigos propaguoja ir laikosi demokratinio valdymo stiliaus, administracija įsiklauso į darbuotojų nuomones priimdama sprendimus. Autorius analizuodamas įstaigos valdymo stilių pastebėjo, kad yra panašių valdymo elementų su JAV kariuomenės suformuota vadovavimo metodika „Mission Command“, kada yra akcentuojamas užduoties tikslas, o ne jos atlikimo būdas deleguojant užduotis pavaldiniams bei grindžia vadovavimą šiais principais: darnios ir pasitikėjimu grįstos komandos kūrimu, vadovybės ir pavaldinių kompetencija, priimama pamatuota rizika, kuriamas bendras komandos supratimas apie jos misiją ir tikslus (U.S. Department of the Army, 2012). Taip pat tokią išvadą patvirtina ir gauti tyrimo duomenys (žr. 16 pav. ir 8 lentelę), kurie taip pat yra apibrėžti naujoje tikslinio ir pasitikėjimu grįsto vadovavimo karinėje filosofijoje „Mission Command“. Jim Storr (2003) teigė, kad ši filosofija yra decentralizuoto vadovavimo filosofija, pagrįsta pasitikėjimu ir iniciatyva. Išnagrinėta literatūra ir tyrimas atskleidė, kad COVID-19 pandemija yra ekstremali situacija arba kitaip sakant krizė, todėl ją valdant reikia papildomų kompetencijų ir žinių. Autoriaus daro išvadą, kad vadovaujant įstaigai ekstremalios situacijos metu galima atsižvelgti į „Mission Command“ valdymo filosofiją, kuri padėtų išlaikyti stabilų vadovavimą krizės metu ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigoje, kurioje pandemijos metu dėl senyvo amžiaus žmonių sveikatos bei tyrime kitų apžvelgtų atsiradusių iššūkių COVID-19 pandemijos metu tapo ypatingai įtempta situacija. Dunlap ir Charles (1994), pastebi, kad kariniai sumanymai vadyboje taip pat gali būti naudingi civiliams kaip pavyzdžiui: siekti efektyvumo arba aiškiai apibrėžti tikslus.

Tyrimas atskleidė, kad tiriamos Ignalinos rajono ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigos turėjo aiškiai apibrėžtą įstaigos sistemą, kuri atskleidė, kaip įstaiga vykdė kasdienes veiklas ir procedūras COVID-19 pandemijos metu ir taip išlaikė įstaigos tikslus bei gebėjo jų siekti ir krizės (pandemijos) laikotarpiu. Tyrimo duomenys rodo, kad įstaigos administracijos kurta sistema apibrėžianti daugelių veikimo procedūrų taip pat ir darbuotojų elgseną ir standartus padėjo COVID-19 metu tęsti darbus bei darbą įstaigoje atlikti efektyviai. Apie sistemos svarbą organizacijoje išsamiai rašė Zakarevičius knygoje „Organizacijų vystymosi paradigma“, Kvedaravičius, Augustauskas, (2004). Autoriai pažymėjo, kad organizacija veikia numatydama organizacijas tikslus ir juos įgyvendina ir pabrėžė, kad Organizacija turi būti tikslinga sistema, nes organizacijos esmė yra tikslų įgyvendinimas, todėl formuoti, nustatyti tikslams turi būti skiriamas didelis įstaigos vadovų dėmesys.

Išanalizavus tyrimo duomenis galima daryti išvadą, kad ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių įstaigose dirbantys žmonės turi turėti daugybę įgūdžių atliekant darbą ir nepandeminėje situacijoje dėl senyvo amžiaus žmonių įvairių ir sudėtingų poreikių. Večkienė ir kt. (2013), teigė, kad socialiniai darbuotojai privalo turėti daugybę gebėjimų ir atlikti specifinį darbą, turi būti labai atsakingi ir siekti stabilumo išsaugojimo. Radziulienė (2021) daro išvadą, kad pagrindinis socialinio darbo ypatumas yra

darbas su senyvo amžiaus žmonėmis, kuris turi suprasti vienišų žmonių problemas ir jų poreikius, padėti išlaikyti jų savarankiškumą bei fizinį aktyvumą. COVID-19 pandemija praplėtė sąrašą kompetencijų, kurias turi turėti personalas dirbantis globos namuose. Tyrimo metu surinkti duomenys rodo, kad pagrindinės darbuotojo, dirbančio globos namuose, kompetencijos ir savybės yra šios: atsakingumas, psichologiškai stiprus, imlus naujovėms ir iššūkiams, greitai besimokantis.

Analizuojant tyrimo duomenis ir literatūrą autorius pastebėjo, kad tiriamos globos įstaigų administracijos nesiekė ieškoti pagalbos COVID-19 epidemijos metu. Iš vienos pusės galima suprasti, kad pagalbos neieškota dėl teigiamo įstaigos darbo pandemijos metu, tačiau iš kitos pusės yra prarandama galimybė, kuri, pasak kitų patirčių, atneša įstaigoms daugybę teigiamų dalykų. Skandinavija pasižymi ypatinga socialine gerove. Pasak Cedergren ir kt. (2021) Skandinavijos socialinės įstaigos efektyviai tvarkėsi pandemijos metu dėl išvystyto bendradarbiavimo tarp valstybinio, privataus ir NVO sektorių. Autoriai taip pat formuoja nuomonę, jog požiūris, kad valstybinis sektorius (ir tarpvalstybinis), NVO ir privatus sektorius turi atvirai sutelkti ir pasidalinti savo ištekliais, kad išspręstų bendras problemas. Jurgilaitė (2020) daro išvadą, kad socialinių paslaugų įstaigoms pritraukiant savanorius turi būti žiūrima į kultūros ir inovacijų kūrimą, suprasti savanorystės idėją, nes savanorių procesas nėra lengvas. Taip pat Jurgilaitė pažymi, kad savanorių pritraukimas - sunkus darbas ir apima sudėtingus valdymo procesus kaip: „planavimą, verbavimą, valdymą, įgalinimą“. Todėl globos įstaigų administracijoms formuojant strategiją, sistemą bei struktūrą yra labai svarbu iš anksto numatyti galimą savanorių ar NVO įsitraukimą į globos namų veiklą, pagalbą globos namams ir tinkamai paruošti strategiją bendradarbiavimo galimybėms. NVO įsitraukimas galėtų būti : nuo pagalbos socialiniams darbuotojams iki personalo ugdymo ir kompetencijos kėlimo būtent saugiam darbui krizės, ekstremalių situacijų metu. Tokių mokymų specifika buvo aptarta tyrimo eigoje.

Gauti tyrimo rezultatai praplečia teorines žinias apie ilgalaikių įstaigų administravimą ir atskleidžia subtilybes, kurios yra labai mažai tirtos ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų administravimo srityje COVID-19 pandemijos metu. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad administruojant ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigas pandemijos metu yra labai svarbi globos įstaigų administracijos kompetencija. Tyrimas atskleidė, kad Ignalinos rajone esančių globos įstaigų vadovybė turi vadybos ir administravimo kompetencijas, geba tvarkytis ekstremalios situacijos metu, tačiau iš atskirų tyrimo dalių visgi matyti, kad atsipalaiduoti nėra galimybės ir tobulėti įstaigos strategijos, sistemos ir struktūros kūrime yra svarbu ir reikalinga.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad šių dienų viešojo administravimo realijos rodo, kad socialinių paslaugų administravimas laikomas teigiamu, kai siekiama efektyvumo, laikomasi rinkos principų, siekiama įtraukti piliečius arba nevyriausybines organizacijas. Svarbi ir valdymo forma bei socialinių darbuotojų motyvacija, ypatingai COVID-19 pandemijos akivaizdoje, kada socialinių darbuotojų darbas tampa ypač reikšmingu bei daug sudėtingesniu ir reikalaujančiu iš darbuotojo daugiau atsakomybės, kompetencijų ir jėgų atliekant pavestą darbą ilgalaikėje globos įstaigoje.
2. Išanalizuota mokslinė literatūra atskleidė, kad pagyvenusių asmenų poreikis socialinėms paslaugoms stipriai augs. Tai turės įtakos ir senyvo amžiaus žmonių institucinei globai, jos poreikiui, todėl yra svarbu skirti didesnį dėmesį ilgalaikėms senyvo amžiaus žmonių globos įstaigoms. Remiantis mokslinės literatūros duomenimis, didelis dėmesys turi būti skiriamas šių įstaigų administravimui ir jų darbuotojų kompetencijai. Socialinių darbuotojų vaidmuo yra vienas svarbiausių užtikrinant paslaugų kokybę bei jų efektyvumą, nes socialinis darbuotojas realizuoja pačią paslaugą, todėl jam turi būti keliami aukšti reikalavimai bei reikalinga turėti reikiamą kvalifikaciją. Administravimo aspektas labai svarbus dėl teikiamų paslaugų efektyvumo, kaštų mažinimo bei tinkamo įstaigos valdymo.
3. Mokslinės literatūros analizė ir gauti autorinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialinių paslaugų administravimas yra grįstas naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo modelių samprata, tačiau COVID-19 pandemijos akivaizdoje ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių socialinės globos įstaigos linko prie tradicinio – hierarchinio valdymo modelio, nes krizės atveju atsiranda stiprus vadovavimo ir kontrolės elemento poreikis. Krizės metu įstaigos pasitelkia „vadovauk ir kontroliuok“ griežtesnio vadovavimo principą, dėl šios priežasties didesnis dėmesys kreipiamas į procesą, o ne į rezultatą.
4. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad ekstremalios situacijos metu (COVID-19 pandemijos atveju) dėl įtemptos situacijos yra sudėtinga tęsti ir išlaikyti įstaigos veiklą, sunku išlaikyti iškeltus įstaigos tikslus, todėl yra labai svarbu būti sukūrus įstaigos strategiją bei planus, kaip veikti ekstremalios situacijos metu.
5. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad pagrindiniai teigiami tirtų įstaigų veiksniai buvo glaudžiai susiję su „7S“ teorijos išskirtais veiksniais: strategija, struktūra, sistema, vertybėmis, stiliumi, personalu bei įgūdžiais. Šių veiksnių aiški apibrėžtis įstaigoje gali lemti efektyvią veiklą net ir krizės sąlygomis, kaip, pvz., COVID-19 pandemijos atveju.

REKOMENDACIJOS

1. Mokslinė literatūra ir autorinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad globos įstaigoms veikiant pandemijos (krizės) sąlygomis yra labai svarbu turėti planą – strategiją, tai padeda valdyti ir administruoti įstaigą krizės sąlygomis. Darbo autorius siūlo, jog tinkamai pasiruošti valdyti ilgalaikę senyvo amžiaus žmonių globos įstaigą gali padėti „7S“ teorijos išskirti pagrindiniai veiksniai. Šių veiksnių įgalinimas įstaigoje padeda efektyvinti veiklą ir „taikos metu“ bei padeda išlaikyti stabilią įstaigos veiklą krizės metu, nes aprėpiami pagrindiniai veiksniai turintys įtakos įstaigos veiklai ir valdymui.
2. Išanalizuota literatūra atskleidė, kad socialinių paslaugų poreikis sparčiai augs, o tai turės įtakos ir ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų plėtrai. Taip pat, atkreiptinas dėmesys, kad vienas pagrindinių vaidmenų socialinių paslaugų administravime yra deleguotas savivaldybių administracijoms. Dėl šių priežasčių savivaldybės turi kreipti didesnį dėmesį į socialinių paslaugų organizavimą bei teikiamų paslaugų kokybę ir analizuoti situaciją ar savivaldybėse yra pakankamas institucinės globos prieinamumas senyvo amžiaus žmonės.
3. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad administruojant ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigas pandemijos metu yra labai svarbi globos įstaigų administracijos kompetencija. Sugebėjimas valdyti krizės sąlygomis yra reikšminga kompetencija ir gebėjimas. Šiam gebėjimui ir kompetencijai įgyti reikalingos papildomos žinios. Šių žinių yra sukaupta pakankamai ir dažnu atveju praktikoje panaudota būtent kariuomenės, karo ekspertų. Autorius kalba ne apie mūšio taktikas, o apie visus kitus papildomus veiksnius, padedančius vadams valdyti savo pavaldinius mūšio lauke sudėtingomis stresinėmis situacijomis, pvz., psichologinis pasiruošimas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir pan.. Autorius siūlo įstaigų vadovybėms ir administracijoms skirti laiko krizių valdymo studijoms, kariuomenės parengtoms viešos literatūros studijavimui bei organizuoti personalo mokymus.
4. COVID-19 pandemija iš globos įstaigų darbuotojų pareikalavo papildomų žinių, kaip suteikti kontaktines paslaugas, kada yra pavojus užsikrėsti ar apkrėsti kitą asmenį. Darbuotojų eksperimentavimas arba žinių trūkumas, pvz., kaip teisingai panaudoti apsauginį kostiumą, respiratorius ir pan., galėjo lemti COVID užkrato plitimą. Dėl šios priežasties globos įstaigos turi skirti dėmesį personalo kompetencijos kėlimui, specifinių žinių mokymui. Prasidėjus COVID-19 pandemijai Lietuvoje nevyriausybinės organizacijos kartu su atitinkamomis valstybinėmis įstaigomis pradėjo organizuoti įvairius panašaus pobūdžio mokymus. Darbo autorius siūlo globos įstaigų vadovybėms skirti dėmesį bendradarbiavimui su NVO, keliant darbuotojų kompetencijas bei skirti pakankamą dėmesį jų kompetencijų ugdymui, kad būtų išvengta darbuotojų aplaidumo, kuris gali lemti net letalias išeitis.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. ir Ruibytė, L. (2013). Evaluation of performance of leaders in lithuania police organization by applying common assessment. *Public security and public order* (9), 5-18. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14893/Adamonien%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Billig, N. (1995). *Growing older and wiser: Coping with expectations, challenges, and change in the later years.* New York.
3. Bitinas B., Rupšienė L. ir Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija
4. Bitinas, A. (2011). *Socialinė apsauga Europos Sąjungoje: pensijų sistemų modernizavimas.* Vilnius: MES.
5. Bitinas, A., Guogis, A., Migun, L. ir Važgytė, G. (2010). Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos atvejų tyrimai. *Socialinis darbas.* 9 (1), 18-26. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/handle/007/11745
6. Bortkevičiūtė, R., Kalkytė, P., Kuokštis, V., Nakrošis, V., Patkauskaitė-Tiuchtienė, I., Vilpišauskas, R. (2020). *Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų. Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m. Viešosios politikos trumpraštis su rekomendacijomis sprendimų priėmėjams.* Prieiga per internetą: https://www.tspmi.vu.lt/wp-content/uploads/2020/12/Vie%C5%A1osios-politikos-trumpra%C5%A1tis.pdf
7. Bryman, A., (2008). *Social Research Methods (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
8. Cedergren, E., Huynh, D., Kull, M., Moodie, J., Sigurjónsdóttir, H. R., & Wøien Meijer, M. (2021). *Public service delivery in the Nordic Region: An exercise in collaborative governance*. doi.org/10.6027/PB2021:2.2001-3876.
9. Civinskas, R., Dvorak, J., ir Šumskas, G. (2021). Medikai ir socialinių paslaugų teikėjai – COVID-19 sukeltos krizės politikų priešakinėse linijose: darbo salygos, jų poveikis, elgsena. *Regional Formation and Development Studies*, 33(1), 6-16. doi:10.15181/rfds.v33i1.2195
10. Cousins, M. (2003). *European Welfare States.* London: Sage Publications.
11. Davidmann, M. (2007). *The Will to Work: What People Struggle to Achieve*. Prieiga per internetą: http://www.solbaram.org/articles/willwork.html
12. Deviatnikovaitė, I. (2020). Naujosios viešojo administravimo teisinio reguliavimo nuostatos. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, (25)*. doi: https://doi.org/10.13165/PSPO-20-25-05.

13. Deviatnikovaitė, I. (2020). Vyriausybės darbo reglamentas tarpukario Lietuvoje: ar toks teisės aktas galiojo?. *Jurisprudencija*, 27(1), 6-30. doi: https://doi.org/10.13165/JUR-20-27-1-01
14. Deviatnikovaitė, I. (2021). *Administracinė teisė: bendroji dalis*. Vilnius: MRU.
15. Dunlap J. and Charles J (1994). Welcome to the junta: the erosion of civilian control of the US military. *Wake Forest L*. 29, 341.
16. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). (2020). *COVID-19 Situation update worldwide*. Retrieved May 20, 2021. https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19
17. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). (2021). *COVID-19 Situation update worldwide*. Retrieved May 21, 2021. https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases
18. Fraser, D. (2003). *The Evolution of the British Welfare State: a History of Social Policy Since the Industrial Revolution*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
19. Gaižauskaitė I. ir Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
20. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai.* Vilnius. ISBN 978-9955-30-205-6.
21. Gaižutienė, L. (2020). *Socialinių paslaugų administravimas Utenos rajono savivaldybėje.* (Magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: https://vb.mruni.eu/object/elaba:65546019/
22. Gudelis, D. (2020). Atsako į COVID-19 pandemiją politikos valdymas: politikos įrankių tipai ir valdymo procesai, Iš Mykolo Romerio universitetas. *Lietuvos teisė 2020: esminiai pokyčiai. I dalis. CoviD-19 pandemijos sprendimai: teisiniai, valdymo ir ekonominiai aspektai* (p. 147-159). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
23. Guogis, A. (2002). Dėl Lietuvos socialinės politikos modelio. *Politologija* 4 (28).
24. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
25. Guogis, A. (2014). Palyginamoji gerovės modelių ir socialinio administravimo analizė. *Tiltai, 58(1), 31-44.*
26. Guogis, A., Bitinas, A. (2009). The Lithuanian Social Policy model – On the Direction of Development and Guarantees of the Model. Central European Political Science Review 10: 36–37.
27. Henderson, J. C. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management.* United States of America.
28. Holmes, A. E., et. al.. (2020). Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science. *The Lancet Psychiatry*, vol 7 (6), 547- 560. Prieiga per

internetą: https://www.thelancet.com/journals/lanpsy/article/PIIS22150366(20)301681/fulltext#%20

29. Hsieh, H., and Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research,* 15(9), 1277-1288. https://www.vle.lt/straipsnis/epistemologija/.
30. Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X., Cheng, Z., Yu, T., Xia, J., Wei, Y., Wu, W., Xie, X., Yin, W., Li, H., Liu, M., and Cao, B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan. *The Lancet*, 395 (10223), 497–506. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5
31. Išoraitė, M. (2007). *Socialinių paslaugų administravimas.* Vilnius: „Saulelė“
32. Ivanauskienė V. ir Varžinskienė L. (2004). Socialinio darbo žinios – socialinių darbuotojų kompetencijos sudėtinė dalis. *Profesinio rengimo tyrimai*, Nr. 8, p. 64 – 71.
33. Jervis, L. (2006). The missing family: Staff perspectives on and responses to familial noninvolvement in two diverse nursing home. *Journal of Aging Studies*, 20, 5 – 66.
34. Juozulynas, A. ir kt. (2013). Socialinės globos raiška. *Gerontologija,* 14 (1), 36-41. Prieiga per internetą: http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2013/nr_1/2013_36_41.pdf
35. Jurgilaitė, A. (2020). *Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymas savivaldybėje*. Prieiga per internetą: https://epublications.vu.lt/object/elaba:60170845/
36. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Modulio konspektas parengtas pagal vadovėlį.* Kaunas.
37. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
38. Kriauzaitė, E. (2007). „Socialinių paslaugų kokybės vertinimo modelis“. (Magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2042531/datastreams/MAIN/content
39. Kundrotienė, N. Ir Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, 57-63 Prieiga per internetą: https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2518/2325.
40. Kunz, R., Minder, M. (2020). COVID-19 pandemic: palliative care for elderly and frail patients at home and in residential and nursing homes. *Swiss medical weekly.* 150: 1-2.
41. Lekamwasam, R., and Lekamwasam, S. (2020). Effects of COVID-19 Pandemic on Health and Wellbeing of Older People: A Comprehensive Review. *Annals of Geriatric Medicine and Research,* 24 (3), 166-172. Doi: https://doi.org/10.4235/agmr.20.0027
42. Lukamskienė, V. ir Budėjienė A. (2013). Socialinės paslaugos vyresnio amžiaus asmenims: savipagalbos ir socialinės globos aspektai. *Gerontologija,* 14(4), 228-234.

43. Maslauskaitė A. (2004). Lytis, globa ir kultūriniai gerovės kapitalizmo barjerai Lietuvoje. *Sociologija: mintis ir veiksmas*, 3, 39-51.
44. Maslow A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
45. Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero A., Morilla-Luchena A., Vázquez-Aguado O. (2020) COVID-19 and social services in Spain. *PLOS ONE*, 15(11), e0241538. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241538
46. Naujanienė, R., Endriulaitienė, A., Ruškus, J., Gustainienė, L., Mažeikienė, N., Bukšnytė-Marmienė, L., ir Jarašiūnaitė, G. (2016). *Veiklos tyrimas organizacijoje: socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms atvejis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
47. Novikovas, A. (2020). Viešojo administravimo ir kitų subjektų įgaliojimai ekstremaliosios situacijos metu, Iš Mykolo Romerio universitetas. *Lietuvos teisė 2020: esminiai pokyčiai. I dalis. CoviD-19 pandemijos sprendimai: teisiniai, valdymo ir ekonominiai aspektai* (p. 25-33). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
48. Pilipavičienė, E. (2006). *„Socialinių paslaugų teikimo organizavimas Kauno rajono kaimo Vietovėse“.* (Magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060614_123417-22639
49. Ragauskas, P. (2005). „Įstatymo samprata”. *Jurisprudencija*. 67(59): 159-170.
50. Ruškus, J. (2013). *Socialinio darbo magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
51. Steiger, R., & Zwygart, U. (1999). Karinė pedagogika. Vilnius: Gen. J. Žemaičio Lietuvos karo akademija.
52. Steiger, R., ir Zwygart, U. (1999). Karinė pedagogika. Vilnius: Gen. J. Žemaičio Lietuvos karo akademija.
53. Storr, J. (2003) A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence Studies*, 3(3), 119-129, DOI: 10.1080/14702430308405081
54. Survila, A., Smalskys, V., Novikovas, A., Tvaronavičienė, A., ir Stasiukynas, A. (2018). Bendruomenės įtraukimo į incidento valdymą organizacinės prielaidos ir teisinės galimybės Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas* 17(2), 255-269. doi: https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-2-08
55. Šulcaitė-Vasiljeva, M. (2018). *„Bismarkinis “–konservatyvus gerovės modelis ir jo administravimo ypatumai* (Magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: https://vb.mruni.eu/object/elaba:28641829/
56. Tiukša, R. (2021). *COVID-19 pandemijos įtakos nulemtas nuotolinis darbas Lietuvos viešąjame sektoriuje: pasiruošimas ir įgyvendinimas.* https://hdl.handle.net/20.500.12259/130385

57. U.S. Department of the Army. (2012). *Army Doctrine Reference Publication ADRP 6-0 MISSION COMMAND*. Washington: Headquarters Department of the Army.
58. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
59. Večkienė, P., ir kt. (2013). Socialinis darbas senėjančioje visuomenėje: teoriniai ir praktiniai tarpdisciplininio bendradarbiavimo aspektai. *Gerontologija*, 14 (3), 171-183. Prieiga per internetą: http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2013/nr_3/2013_171_183.pdf
60. Vyriausybės strateginės analizės centras. (2021). *Žmogiškasis kapitalas Lietuvoje 2021. https://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=37100*
61. Washington Post. (2020). *US intelligence reports from January and February warned about a likely pandemic*. Retrieved May 19, 2021. https://www.washingtonpost.com/national-security/us-intelligence-reports-from-january-and-february-warned-about-a-likely-pandemic/2020/03/20/299d8cda-6ad5-11ea-b5f1-a5a804158597_story.html
62. World Health Organization (WHO). (2020). *Coronavirus disease (COVID-2019) situation report—30*. Retrieved May 21, 2021. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200219-sitrep-30-covid-19.pdf?sfvrsn=3346b04f_2
63. World Health Organization (WHO). (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report—44*. Retrieved May 21, 2021. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200304-sitrep-44-covid-19.pdf?sfvrsn=783b4c9d_2
64. Zaborskienė, V. (2012). *Senyvo amžiaus žmonių, gyvenančių globos namuose subjektyvios patirtys*. (Magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: https://hdl.handle.net/20.500.12259/122588
65. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J. ir Augustauskas, T. (2004) *Organizacijų vystymosi paradigma.* Kaunas: VDU leidykla.
66. Žalimienė, L. (2007). Socialinės globos paslaugų pagyvenusiems žmonėms standartizavimas: Lietuvos praktika ir užsienio šalių patirtis. *Gerontologija,* 8(1), 44-54.
67. Žalimienė, L. ir Lazutka, R. (2009). „Socialinės globos paslaugos Lietuvoje: nuo valstybinio hierarchinio link mišrios ekonomikos modelio“. *Pinigų studijos* (2): 22-36.
68. Žalimienė, L. ir Rimšaitė, E. (2007). Nevyriausybinių organizacijų metamorfozės: nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje. *Socialinis darbas*, 6 (1), 83-95. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/handle/007/13044.
69. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
70. Žukauskienė, R. (2008). *Kokybiniai ir kiekybiniai metodai.* Vilnius: MRU.

TEISĖS AKTAI:

71. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016 m. rugsėjo 14 d. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr.
72. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr.
73. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. kovo 15 d įsakymas „Dėl Nacionalinės 2012-ųjų Europos vyresnio amžiaus žmonių aktyvumo ir kartų solidarumo metų“. (2012). *Valstybės žinios*, 34(1678).
74. Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymas (1996). Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.32093?jfwid=rivwzvpvg
75. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (2020). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/02e0c390abe011eab9d9cd0c85e0b745/asr.
76. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas (2020). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/02e0c390abe011eab9d9cd0c85e0b745/asr.

KITI ŠALTINIAI:

77. Dūkšto globos namai (2021). *Dūkšto globos namų 2021 metų pareigybių sąrašas*. Prieiga per internetą: https://www.dukstogn.lt/struktura-kontaktai/valdymo-strukturos-schema/.
78. Eurostat Statistics Explained. (2020). *Ageing Europe - statistics on population developments.* Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments
79. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2020). *Koronavirusas globos įstaigose: visa informacija– interaktyviame žemėlapyje.* Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/koronavirusas-globos-istaigose-visa-informacija-interaktyviame-zemelapyje.
80. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021). *COVID-19 atvejai socialinės globos įstaigose.* Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/socialines-paslaugos/globos-istaigu-sarasai/covid-19-atvejai-socialines-globos-istaigose.
81. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021). *Socialinių globos įstaigų gyventojai ir darbuotojai jau įgijo imunitetą COVID-19.* Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/socialiniu-globos-istaigu-gyventojai-ir-darbuotojai-jau-igijo-imuniteta-covid-19.

82. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2021). *COVID-19 pandemijos valdymo priemonės*. Prieiga per internetą: https://koronastop.lrv.lt/lt/covid-19-pandemijos-valdymo-priemones.
83. Lietuvos statistikos departamentas. (2020). *Lietuvos gyventojai (2020 m. leidimas)*. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventojai-2020/salies-gyventojai/gyventoju-senejimas.
84. Lietuvos statistikos departamentas. (2020). *Socialinės paslaugos 2019 m.*. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=7736424.
85. Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga. (2020). *Saugi savanorystė – sėkminga savanorystė!*. Prieiga per internetą: https://www.lvbos.lt/saugi-savanoryste-sekminga-savanoryste/.
86. Nausėda, G. (2021). *Lietuvos Respublikos Prezidento Gitano Nausėdos kalba pristatant Gerovės Lietuvos viziją*. Prieiga per internetą: https://www.lrp.lt/lt/geroves-valstybe
87. Vyriausybės strateginės analizės centras. (2020). *Senstanti Lietuvos visuomenė*. Prieiga per internetą: https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/zmogiskojo-kapitalo-politika/20200924-senstanti-lietuvos-visuomene.pdf
88. Všį Senelių rojus. (2021). *Senelių namai*. Prieiga per internetą: https://www.seneliurojus.lt/.

SANTRAUKA

Rusteika J. (2021). *Socialinių paslaugų administravimas Ignalinos senyvo amžiaus žmonių globos namuose: teikimo aspektai COVDI-19 krizės sąlygomis* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

COVID-19 pandemija yra didžiausias iššūkis XXI amžiaus žmonijai ir visoms jos gyvenimo sritims. Tokio masto krizė per pastarąjį amžių yra naujas reiškinys, kuris prasidėjo 2019 metų pabaigoje, todėl mokslininkai jį tiria ganėtinai trumpą laiką. Taip yra ir su socialinių paslaugų įvairiomis problematikomis COVID-19 pandemijos atveju. Socialinių paslaugų administravimo tema buvo nagrinėta plačiai, tačiau socialinių paslaugų administravimo COVID-19 krizės sąlygomis tema yra nauja. Šis magistro baigiamasis darbas atskleidžia vidinius administravimo veiksnius, padėjusius užtikrinti efektyvią ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų veiklą Ignalinos rajone, COVID-19 pandemijos metu.

Magistro darbo tikslas – atskleisti teigiamus vidinius administravimo veiksnius, padėjusius užtikrinti efektyvią ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų veiklą Ignalinos rajone, COVID-19 pandemijos metu.

Darbo tikslui pasiekti buvo numatyti ir įgyvendinti 4 uždaviniai:

1. Apibendrintos socialinių paslaugų administravimo tendencijos Lietuvoje ir Europoje;
2. Apibendrinta ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių įstaigų veikla ir jų specifika;
3. Išskirta, kaip COVID-19 pandemija paveikė Ignalinos rajone esančių ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių įstaigos administravimą;
4. Pateikti teigiami tiriamų įstaigų veiksniai leidę efektyviai tęsti senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų veiklą Ignalinos rajone.

Darbe buvo naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas, kuris atliktas pusiau struktūruotu interviu, atlikta turinio (content) analizė ir gautų rezultatų interpretacija bei gautų rezultatų aprašymas ir grafinis jų vaizdavimas.

Magistro darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje pateikta ir išanalizuota mokslinė literatūra apie socialinių paslaugų administravimą Lietuvoje ir Europoje bei pateikti gerovės valstybės modeliai. Plačiai aprašyta viešojo administravimo sistema Lietuvoje, socialinių paslaugų klasifikacija, samprata bei jų organizatoriai ir teikėjai. Antrajame skyriuje detaliai išanalizuota ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos įstaigų specifika, jų funkcijos, šių įstaigų samprata bei administravimo aspektai. Taip pat, antroje dalyje aprašyti ir apibendrinti valdymo ir administravimo aspektai krizės (pandemijos) metu. Trečiajame skyriuje pateikta atlikto autorinio tyrimo apie teigiamus vidinius administravimo aspektus ilgalaikėse senyvo amžiaus žmonių globos įstaigose COVID-19 pandemijos atveju (Ignalinos

rajono atvejis) tyrimo metodologija, išanalizuoti ir aprašyti tyrimo rezultatai. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateiktos šio darbo išvados ir rekomendacijos.

Prie krizės valdymo efektyvumo prisideda iš senų patirčių išmoktos pamokos, todėl yra svarbu išskirti veiksnius, kurie padėjo krizės (pandemijos) metu valdyti ir administruoti ilgalaikių senyvo amžiaus žmonių globos namus. Situacija Lietuvoje ir pasaulyje rodo, kad COVID-19 pandemija taip greit nepasitrauks, o ir jos atmainos keliančios didelius naujų užsikrėtimų skaičius turi įtaką krizėms įvairiose srityse. Išanalizuotoje literatūroje buvo matyti, kad COVID-19 pandemija stipriai palietė ir ilgalaikes senyvo amžiaus globos įstaigas, o būtent šių globos įstaigų teigiamų administravimo aspektų, kurie leido efektyviai tęsti darbą pandemijos metu, ištirta praktiškai nėra. Šio tyrimo metu buvo atskleisti teigiami administravimo aspektai, kurie turi įtaką įstaigų veiklos tęstinumui ir jų veiklos efektyvumui pandemijos metu.

Baigiamojo darbo tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas ir pasitelktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Interviu klausimynas buvo sudarytas vadovaujantis „7S“ teorija, kas leido giliau ir plačiau ištirti svarbiausius įstaigų administravimo veiksnius COVID-19 pandemijos metu.

87 puslapiai, 10 lentelių, 17 paveikslėlių, 88 šaltinių nuorodų.

SUMMARY

Rusteika J. (2021). *Administration of social services in care homes for elderly people in Ignalina: provision aspects under the COVDI-19 crisis conditions* (final Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

The COVID-19 pandemic is the biggest challenge for mankind in the 21st century and in all areas of its life. The crisis of this magnitude in the recent century is a new phenomenon that started at the end of 2019, so scientists have been investigating it for a relatively short time period. This is also the case with the various problems of social services in the case of the COVID-19 pandemic. The topic of administration of social services has been extensively examined, but the topic of administration of social services under the COVID-19 crisis conditions is new. This final Master's thesis reveals internal administrative factors that have helped to ensure the efficient functioning of long-term care institutions for the elderly in the Ignalina district during the COVID-19 pandemic.

The objective of the Master's thesis is to reveal positive internal administrative factors that have helped to ensure the efficient functioning of long-term care institutions for the elderly in the Ignalina district during the COVID-19 pandemic.

To achieve the objective of the thesis, 4 tasks have been set and implemented:

1. Trends in the administration of social services in Lithuania and Europe have been summarised;

2. Activities and specifics of long-term elderly institutions have been generalised;

3. The impact of the COVID-19 pandemic on the administration of the long-term elderly institution in the Ignalina district has been highlighted;

4. The positive factors of the studied institutions that have made it possible to effectively continue the activities of care institutions for the elderly in the Ignalina district have been presented.

The following methods were used in the thesis: analysis of scientific literature, qualitative research conducted in the manner of semi-structured interviews, content analysis and interpretation of the results obtained as well as a description and graphical representation of the results obtained.

The Master's thesis consists of three chapters. The first chapter presents and analyses scientific literature on the administration of social services in Lithuania and Europe and presents models of the welfare state. The public administration system in Lithuania, the classification and concept of social services and their organisers and providers are widely described. The second chapter analyses in detail the specifics of long-term care institutions for elderly people, their functions, the concept of these institutions and aspects of administration. The second chapter also describes and summarises the

management and administration aspects during the crisis (pandemic). The third chapter presents the methodology of the research performed by the author on the positive internal aspects of administration in long-term care institutions for the elderly in the event of the COVID-19 pandemic (case of Ignalina district), analyses and describes the results of the research. The conclusions and recommendations of this thesis are presented at the end of the final Master's thesis.

Lessons learned from old experiences contribute to the effectiveness of crisis management, so it is important to highlight the factors that helped manage and administer long-term care homes for the elderly during the crisis (pandemic). The situation in Lithuania and the world shows that the COVID-19 pandemic will not retreat so quickly, and the number of its strains, causing large numbers of new infections, has an impact on crises in various areas. The literature analysed shows that the COVID-19 pandemic has also had a strong impact on long-term care institutions for the elderly and that the positive administrative aspects of these care institutions, namely, which allowed for effective continuation of functioning during the pandemic, are practically not explored. This research revealed positive administrative aspects that affect the continuity of the activities of the institutions and the efficiency of their activities during the pandemic.

A qualitative research method was chosen for the final thesis research and a semi-structured interview method was used. The interview questionnaire was compiled on the basis of the 7S theory, which allowed for a deeper and broader examination of the key factors in the administration of institutions during the COVID-19 pandemic.

87 pages, 10 tables, 17 figures, 88 source links.

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1

INTERVIU PROTOKOLAS

Interviu data_____
Interviu atliko: MRU Viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo instituto 6 kurso studentas Jurandas Rusteika
Įstaigos pavadinimas_____
Eksperto pareigos_____

1. Kaip COVID-19 pandemija palietė Jūsų įstaigos kasdieninę administracinę veiklą?

   .....

   .....

2. Ar Jūsų įstaiga turi apibrėžtą strategiją? Jei taip, kaip aiški veiklos strategija padėjo efektyviai tęsti įstaigos veiklą COVID-19 krizės atveju?

   .....

   .....

3. Ar Jūsų įstaigos strategijoje yra numatyta kaip įstaiga turėtų veikti ekstremalios situacijos pvz. pandemijos atveju?

   .....

   .....

4. Kokie strateginiai ar administraciniai priimti sprendimai buvo teigiami ir kokie neigiami tvarkantis COVID-19 pandemijos metu?

   .....

   .....

5. 2020 m. kovo 16 Lietuvos Respublikoje dėl COVID-19 pandemijos buvo paskelbta ekstremalioji situacija ir įvestas karantinas. Šiuo laikotarpiu draudžiamos ir ribojamos tam tikros teisės ir laisvės, taip pat išsiplėtė viešojo administravimo subjektų veikla. Kaip tai įtakojo Jūsų įstaigos veiklą. Įvardinkite.

   .....

   .....

6. Kaip Jūsų įstaigos veiklą COVID-19 pandemijos metu įtakojo organizacinė struktūra? Ar ji pasitvirtino? Jei ne, ar planuojate ją keisti? Kaip keisti? Įvardinkite.

   .....

   .....

7. Ar iki pandemijos kiekvienas darbuotojas turėjo aiškiai apibrėžtas savo veiklos funkcijas, atsakomybes? Jei taip, ar tai padėjo efektyviau paskirstyti, deleguoti papildomas funkcijas ir užduotis atsiradusias krizės atveju?

   .....

   .....

8. Ar Jūsų įstaigoje yra apibrėžtos kasdienės veiklos pvz. procedūros, sprendimai ir darbo eiga, kurios sudaro standartines operacijas įstaigoje?

   .....

   .....

9. Ar aiški organizacinė sistema (pvz. apibrėžtos kasdienės veiklos procedūros, sprendimai ir darbo eiga) padėjo vykdyti nenutrūkstamą ir kiek įmanomą efektyvią įstaigos veiklą COVID-19 pandemijos metu?

   .....

   .....

10. Ar Jūsų įstaiga turi pagrindines vertybes, kurių laikosi siekdama įstaigos tikslų? Jei taip, kaip jos gali padėti tvarkantis krizės metu?

    .....

    .....

11. Kaip Jūsų vadovavimo stilius keitėsi užklupus COVID-19 pandemijai?

    .....

    .....

12. Kokie Jūsų požiūriu yra neigiami ir kokie teigiami vadovavimo aspektai krizės ar ekstremalios situacijos metu, kurie lemia įstaigos rezultatus ir produktyvumą?

    .....

    .....

13. Kokios įstaigoje esančios veiklų sistemos formalios ar neformalios leidžia efektyviau tvarkytis krizės atveju?

    .....

    .....

14. Žinome, kad COVID-19 krizė pareikalavo daugybės papildomų jėgų iš sveikatos ir socialinių įstaigų darbuotojų dėl to krito darbuotojų motyvacija, kuri ypatingai reikalinga esant sunkioms užduotims. Kaip Jūsų įstaiga kėlė darbuotojų motyvaciją?

    .....

    .....

15. Pandemija daugelį užtiko netikėtai ir nepasiruošus, be to reikėjo ir specifinių ar papildomų žinių kaip reikia saugiai suteikti kontaktines paslaugas žmonėms, kad darbuotojas nebūtų infekuotas. Kaip tvarkėtės su šia užduotimi?
16. Kokie yra Jūsų įstaigos išskirtiniai sugebėjimai (įgūdžiai) kuriais išsiskiriate iš kitų? Kaip jie padėjo tvarkytis pandemijos krizės atveju?

    .....

    .....

PRIEDAS NR. 2

INTERVIU PROTOKOLAS

Interviu data: 2021 m. rugsėjo 02 d.
Interviu atliko: MRU Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto 6 kurso studentas Jurandas Rusteika
Įstaigos pavadinimas: Viešoji įstaiga Mielagėnų Pal. J. Matulaičio parapiniai globos namai
Eksperto pareigos: direktorius

1. **Kaip COVID-19 pandemija palietė Jūsų įstaigos kasdieninę administracinę veiklą?**

COVID-19 pandemija iš Globos namų darbuotojų ir gyventojų pareikalavo operatyvaus prisitaikymo prie pakitusios realybės. Pandemijos laikotarpiu mūsų kasdieniai darbai atliekami laikantis didesnių nei įprastai saugumo reikalavimų, griežtesnė tapo gyventojų lankymo tvarka, Globos namai pasipildė tvarkomis, reglamentuojančiomis COVID-19 ligos infekcijos prevenciją. Taip pat dažniau nei įprastai sulaukiame viešojo administravimo subjektų dėmesio – tikrinančių, ar laikomės numatytų pandemijos valdymo reikalavimų, patariančių bei siūlančių, kaip būtų galima tobulinti veiklą.
Dar vienas iššūkis šiomis sudėtingomis sąlygomis – išlaikyti gerą psichologinę savijautą. Nuo pandemijos pradžios praėjus daugiau nei metams, tai padaryti darbuotojams ir gyventojams sekasi lengviau. Daugelis jų susitaikė su nauja realybe. Vis dėlto Globos namuose reikia nuolat rasti būdų motyvuoti darbuotojus, suvienyti juos siekti pagrindinių Globos namų tikslų. Taip pat – praskaidrinti senolių kasdienybę. Esant galimybei įstaigoje švenčiame valstybines ir kalendorines šventes, minime gyventojų gimtadienius bei jubiliejus, rengiame parodas, koncertus, vakarones, sporto varžybas, organizuojame stalo žaidimus. Poilsio zonose veikia bibliotekėlės, vystoma įdomi užimtumo veikla, gyventojai mielai naudojasi treniruokliais. Vasarą neretai iškylaujame gamtoje, uogaujame, maudomės ežeruose, vykstame į pažintines keliones.

2. **Ar Jūsų įstaiga turi apibrėžtą strategiją? Jei taip, kaip aiški veiklos strategija padėjo efektyviai tęsti įstaigos veiklą COVID-19 krizės atveju?**

Realybė dėl COVID-19 pandemijos sparčiai kinta, todėl šiuo metu organizuodami savo veiklą vadovaujamės 2021 metų Globos namų veiklos planu. Nepaisant sudėtingos pandeminės situacijos, Globos namų misija, tikslai išliko nepakitę. Nors taikome reikalingas priemones COVID-19 pandemijos infekcijos valdymui mūsų įstaigoje, tačiau ir toliau itin rūpinamės, kad Globos namai išliktų ta „vieta, kur garbaus amžiaus žmonės gyvena jaukioje namų aplinkoje, bendrauja, ilsisi fiziškai ir dvasiškai“ (Všį „Senelių rojus“, 2021 – aut. past.).

Mūsų misija – teikti kokybiškas, kompleksines socialinės globos ir priežiūros paslaugas senyvo amžiaus ir suaugusiems asmenims su negalia, atsižvelgiant į gyventojų nesavarankiškumo lygį, poreikius ir galimybes.

Svarbiausi Globos namų tikslai yra:

1. „teikti ilgalaikę (trumpalaikę) socialinę globą, užtikrinančią asmens įvairiapusiškus poreikius ir geriausią interesą;
2. tenkinti psichologines, socialines, kultūrines ir dvasines kiekvieno Globos namų gyventojo reikmes, užtikrinti jiems pasirinkimo teisę, įgyvendinant asmeninius poreikius ir sudarant galimybę palaikyti ryšius su bendruomene;
3. atsižvelgiant į Globos namų gyventojų savarankiškumo lygį, poreikius ir interesus, užtikrinti jų saviraišką, skatinti ir padėti integruotis“ *(neįvardintas šaltinis - aut. past.)* į visuomenę.

3. Ar Jūsų įstaigos strategijoje yra numatyta, kaip įstaiga turėtų veikti ekstremalios situacijos pvz. pandemijos atveju?

Tokia informacija yra pateikiama direktoriaus įsakymais patvirtintuose tvarkų aprašuose.

4. Kokie strateginiai ar administraciniai priimti sprendimai buvo teigiami ir kokie neigiami tvarkantis COVID-19 pandemijos metu?

Visi sprendimai, priimti pandemijos metu, buvo ar dar vis yra būtini. Didžiąją dalį jų priimti mus įpareigojo šalyje galiojantys teisės aktai. Ar sprendimai teigiami, ar neigiami, galėsime įvertinti tik praėjus kuriam laikui. Tikiu, kad tai padaryti padės vis didesnės mokslinių tyrimų apie COVID-19 infekciją apimtys.

5. 2020 m. kovo 16 d. Lietuvos Respublikoje dėl COVID-19 pandemijos buvo paskelbta ekstremalioji situacija ir įvestas karantinas. Šiuo laikotarpiu draudžiamos ir ribojamos tam tikros teisės ir laisvės, taip pat išsiplėtė viešojo administravimo subjektų veikla. Kaip tai įtakojo Jūsų įstaigos veiklą. Įvardinkite.

Iš viešojo administravimo subjektų sulaukėme itin daug paklausimų, susijusių su COVID-19 infekcijos valdymu. Taip pat buvo ir dar vis yra siunčiami įvairūs atsakingų institucijų raštai, privalomos ar rekomenduojamos tvarkos ir pan. Su visa šia informacija reikia susipažinti, ją pritaikyti įstaigos veikloje. Tai neabejotinai užima daug laiko.

6. Kaip Jūsų įstaigos veiklą COVID-19 pandemijos metu įtakojo organizacinė struktūra? Ar ji pasitvirtino? Jei ne, ar planuojate ją keisti? Kaip keisti? Įvardinkite.

Pandemijos metu organizacinė struktūra pasiteisino, pavaldumo niuansai nesikeitė. Krizės metu labiausiai išryškėjo intensyvesnės vidinės komunikacijos poreikis. Ta kryptimi ir buvo dirbama, didinant individualių pasitarimų su pavaldžių darbuotojų turinčiais specialistais skaičių.

7. **Ar iki pandemijos kiekvienas darbuotojas turėjo aiškiai apibrėžtas savo veiklos funkcijas, atsakomybes? Jei taip, ar tai padėjo efektyviau paskirstyti, deleguoti papildomas funkcijas ir užduotis atsiradusias krizės atveju?**

Kiekvieno darbuotojo funkcijos yra apibrėžtos jo darbo sutartyje. Joje taip numatyta, kad esant poreikiui darbuotojui gali būti deleguotos kitos tuo metu būtinos atlikti užduotys. Tad neatitikimo tarp darbo sutartyje numatytų funkcijų ir užduočių pandemijos metu – nėra.

8. **Ar Jūsų įstaigoje yra apibrėžtos kasdienės veiklos pvz. procedūros, sprendimai ir darbo eiga, kurios sudaro standartines operacijas įstaigoje?**

Taip, šios kasdienės veiklos yra apibrėžtos įvairaus pobūdžio dokumentuose, kurie tvirtinami direktoriaus įsakymu.

Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių?

To pavyzdžiai – Ekstremalios situacijos valdymo, Covid-19 ligos profilaktikos, kontrolės priemonių ir veiksmų valdymo ir taikymo planas, Būtinųjų veiksmų planas karantino metu, Prevenciniai planai esant Covid-19 ligos protrūkiui, Gyventojų lankymo, Profilaktinio testavimo dėl COVID-19 tvarka ir pan.

9. **Ar aiški organizacinė sistema (pvz. apibrėžtos kasdienės veiklos procedūros, sprendimai ir darbo eiga) padėjo vykdyti nenutrūkstamą ir kiek įmanomą efektyvią įstaigos veiklą COVID-19 pandemijos metu?**

Taip, padėjo. Aprašai, kaip elgtis esant vienai ar kitai situacijai įstaigos darbuotojams padeda efektyviai atlikti paskirtas užduotis ir taip užtikrina nepertraukiamą globos namų paslaugų teikimą pandemijos metu.

10. **Ar Jūsų įstaiga turi pagrindines vertybes, kurių laikosi siekdama įstaigos tikslų? Jei taip, kaip jos gali padėti tvarkantis krizės metu?**

Savo kasdieniuose darbuose vadovaujamės empatija, atsakomybe, pagarba žmogui, o krizės metu šios vertybės tapo itin aktualios. Globos namų gyventojams siekiame užtikrinti kokybiškas paslaugas, tačiau vien techniškai gerai jas atlikti – neužtenka. Labai svarbu tinkama psichologinė atmosfera, ypač sudėtingu pandemijos laikotarpiu, kurią išlaikyti būtent ir padeda minėtosios vertybės.

11. Kaip Jūsų vadovavimo stilius keitėsi užklupus COVID-19 pandemijai?

Prioritetą visada teikiu demokratiniam vadovavimo stiliui. Prieš priimant galutinį sprendimą man svarbu įsiklausyti į kolektyvo narių nuomonę. Darbuotojams skirdama užduotį visada nurodau veikimo kryptį, o esant poreikiui – patariu. Tačiau man svarbiausia – darbo rezultatas, ne jo atlikimo detalės.

Kita vertus, su pandemija susiję reikalai yra griežtai reglamentuoti teisės aktų. Tad šiuo atveju demokratiniam vadovavimui erdvės lieka mažiau – sprendimai priimami tokie, kuriuos privaloma priimti pagal šalyje veikiančią tvarką.

12. Kokie Jūsų požiūriu yra neigiami ir kokie teigiami vadovavimo aspektai krizės ar ekstremalios situacijos metu, kurie lemia įstaigos rezultatus ir produktyvumą?

Sudėtingos situacijos priverčia vadovą ieškoti netradicinių priemonių joms spręsti. Tai vadovą grūdina, padeda jam tobulėti, tačiau pandemija neabejotinai veda link autokratinio vadovavimo stiliaus. Deja, tokiu atveju lieka mažiau erdvės darbuotojų savarankiškumui, iniciatyvai, kūrybai.

Kintantį vadovavimo stilių puikiai iliustruoja ir pandemijos metu išaugęs patvirtinamų direktoriaus įsakymų skaičius. Įsakymai užtikrina griežtą tvarkų vykdymą. Kita vertus – neskatina glaudesnio vadovo ir darbuotojų santykio.

13. Kokios įstaigoje esančios veiklų sistemos formalios ar neformalios leidžia efektyviau tvarkytis krizės atveju?

Veiklų procesus reglamentuoja direktoriaus įsakymais patvirtintos tvarkos, o jei procesas neaprašytas – spragos yra užpildomos naujomis tvarkomis. Neformalių sistemų stengiamės nepraktikuoti, o esant neapibrėžtai situacijai veiksmų kryptį nurodo įstaigos vadovas, tiesioginis vadovas bei Globos namų darbuotojų elgesio kodeksas.

14. Žinome, kad COVID-19 krizė pareikalavo daugybės papildomų jėgų iš sveikatos ir socialinių įstaigų darbuotojų dėl to krito darbuotojų motyvacija, kuri ypatingai reikalinga esant sunkioms užduotims. Kaip Jūsų įstaiga kėlė darbuotojų motyvaciją?

Personalui už darbą itin sudėtingomis sąlygomis buvo mokami priedai, esant galimybei – užtikrinamas lankstesnis darbo grafikas. Krizės laikotarpiu vadovui itin svarbu darbuotojus palaikyti, laiku pasakyti pagiriančius žodžius – taip stiprinamas darbuotojo pasitikėjimas savimi, jis labiau įžvelgia savo veiklos prasmę.

15. Pandemija daugelį užtiko netikėtai ir nepasiruošus, be to reikėjo ir specifinių ar papildomų žinių kaip reikia saugiai suteikti kontaktines paslaugas žmonėms, kad darbuotojas nebūtų infekuotas. Kaip tvarkėtės su šia užduotimi?

Pandemijos metu ėmėmės papildomų priemonių darbuotojų ir gyventojų saugumui užtikrinti. Tai – reguliarus testavimas dėl COVID-19 ligos, kruopšti rankų higiena, kosėjimo ir čiaudėjimo etiketas, atstumų laikymasis, nebūtinų kontaktų vengimas, apsauginių veido kaukių, o esant poreikiui – ir specialių kostiumų dėvėjimas, sergančių asmenų izoliacija, patalpų vėdinimas ir dezinfekcija, skiepai. Kolektyvo darbas kurį laiką buvo organizuojamas tam tikromis komandomis.

Didžioji dalis darbuotojų ir gyventojų yra įgiję natūralų imunitetą ar yra paskiepyti nuo COVID-19 ligos, tačiau atsipalaiduoti negalime. Dėl viruso atmainų toliau tęsiamos būtinos saugumo priemonės, yra organizuojama revakcinacija.

16. Kokie yra Jūsų įstaigos išskirtiniai sugebėjimai (įgūdžiai) kuriais išsiskiriate iš kitų? Kaip jie padėjo tvarkytis pandemijos krizės atveju?

Mūsų įstaigoje dirba psichologiškai stiprūs specialistai, kurie krizės sąlygomis nepasimetė, užtikrino įprastų darbų tęstinumą bei nesudėtingai išmoko atlikti naujas užduotis.

PRIEDAS NR. 3

INTERVIU PROTOKOLAS

Interviu data: 2021 m. rugsėjo 08 d.
Interviu atliko: MRU Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto 6 kurso studentas Jurandas Rusteika
Įstaigos pavadinimas: Dūkšto globos namai
Eksperto pareigos: direktorius

1. **Kaip COVID-19 pandemija palietė Jūsų įstaigos kasdieninę administracinę veiklą?**

Paveikė, dėl tiesioginio gyvo kontakto su kitų įstaigų darbuotojais, sumažėjo „gyvo" bendravimo su bendradarbiais, paslaugų gavėjais bei jų artimaisiais. Visas bendravimas persikėlė į virtualią erdvę ir telefoną.

2. **Ar Jūsų įstaiga turi apibrėžtą strategiją? Jei taip, kaip aiški veiklos strategija padėjo efektyviai tęsti įstaigos veiklą COVID-19 krizės atveju?**

Įstaiga turi metinį planą ir vidaus tvarkos dokumentus (kuriuos pandemijos metu papildėme). Jais vadovaudamiesi tęsėme įstaigos veiklą. Taip pat atsižvelgėme į Sveikatos ministro nurodymus.

3. **Ar Jūsų įstaigos strategijoje yra numatyta, kaip įstaiga turėtų veikti ekstremalios situacijos pvz. pandemijos atveju?**

Taip, yra numatyta įstaigos vidaus tvarkos dokumentuose.

4. **Kokie strateginiai ar administraciniai priimti sprendimai buvo teigiami ir kokie neigiami tvarkantis COVID-19 pandemijos metu?**

Sprendimai buvo tik teigiami: dirbti nuotoliniu ir komandinis darbas. Pasiteisino, užsikrėtimų išvengėme.

5. **2020 m. kovo 16 d. Lietuvos Respublikoje dėl COVID-19 pandemijos buvo paskelbta ekstremalioji situacija ir įvestas karantinas. Šiuo laikotarpiu draudžiamos ir ribojamos tam tikros teisės ir laisvės, taip pat išsiplėtė viešojo administravimo subjektų veikla. Kaip tai įtakojo Jūsų įstaigos veiklą. Įvardinkite.**

Susidūrėme su paslaugų gavėjų artimųjų pykčiu, kadangi buvo draudžiamas paslaugų gavėjų lankymas.

6. **Kaip Jūsų įstaigos veiklą COVID-19 pandemijos metu įtakojo organizacinė struktūra? Ar ji pasitvirtino? Jei ne, ar planuojate ją keisti? Kaip keisti? Įvardinkite.**

Administracija pagal galimybes dirbo nuotoliniu būdu. Personalas buvo suskirstytas į komandas. Darbo metodai pasitvirtino

7. **Ar iki pandemijos kiekvienas darbuotojas turėjo aiškiai apibrėžtas savo veiklos funkcijas, atsakomybes? Jei taip, ar tai padėjo efektyviau paskirstyti, deleguoti papildomas funkcijas ir užduotis atsiradusias krizės atveju?**

Kiekvienas darbuotojas turi pareigybės aprašymą, kuriame nurodyta darbuotojo funkcijos, spec. reikalavimai, pareigos.

Ar personalas susidūrė su papildomomis funkcijomis dėl pandemijos?

Dėl papildomų funkcijų tarėmės su darbuotoju individualiai. Pandemijos metu papildomas funkcijas ir darbus dalinomės draugiškai.

8. **Ar Jūsų įstaigoje yra apibrėžtos kasdienės veiklos pvz. procedūros, sprendimai ir darbo eiga, kurios sudaro standartines operacijas įstaigoje?**

Taip, įstaiga turi vidaus tvarkos dokumentus kuriuose apibrėžtos paslaugų teikimo procedūros, taip pat turime pareigybių aprašymus.

9. **Ar aiški organizacinė sistema (pvz. apibrėžtos kasdienės veiklos procedūros, sprendimai ir darbo eiga) padėjo vykdyti nenutrūkstamą ir kiek įmanomą efektyvią įstaigos veiklą COVID-19 pandemijos metu?**

Tikrai taip. Visi labai stengėsi, kad paslaugų gavėjai gautų tokias pat kokybiškas paslaugas, kaip iki pandemijos.

10. **Ar Jūsų įstaiga turi pagrindines vertybes, kurių laikosi siekdama įstaigos tikslų? Jei taip, kaip jos gali padėti tvarkantis krizės metu?**

Taip, turime: geras mikroklimatas – teikdami paslaugas veikiame kartu; gyvenimo kokybė – laimingas gyventojas; profesionalumas – esame atsakingi; nuolatinis tobulėjimas – esame pasirengę pokyčiams; inovacijų taikymas – ieškome naujų idėjų.

11. Kaip Jūsų vadovavimo stilius keitėsi užklupus COVID-19 pandemijai?

Sustiprėjo grįžtamasis ryšys, nes darbuotojus reikėjo mokėti nuraminti, motyvuoti, paaiškinti kelis kartus, kaip ir ką darysim.

12. Kokie Jūsų požiūriu yra neigiami ir kokie teigiami vadovavimo aspektai krizės ar ekstremalios situacijos metu, kurie lemia įstaigos rezultatus ir produktyvumą?

Bet kokios situacijos metu vadovas privalo išlikti absoliučiai profesionalus, tolerantiškas, profesionalas – savo srityje ir tiksliai žinoti ko siekia, kad mokėtų suburti ir motyvuoti kolektyvą.

13. Kokios įstaigoje esančios veiklų sistemos formalios ar neformalios leidžia efektyviau tvarkytis krizės atveju?

Neformalios sistemos yra labai priimtinos ir suprantamos darbuotojams. Pandemijos metu įvardijome save, kaip didelę šeimą, siekėme savo didelę šeimą apsaugoti ir mums pavyko.

14. Žinome, kad COVID-19 krizė pareikalavo daugybės papildomų jėgų iš sveikatos ir socialinių įstaigų darbuotojų dėl to krito darbuotojų motyvacija, kuri ypatingai reikalinga esant sunkioms užduotims. Kaip Jūsų įstaiga kėlė darbuotojų motyvaciją?

Įstaiga užtikrino darbuotojų saugumą suteikdama visas reikalingas priemones, buvo skirti priedai prie algos už darbą COVID–19 pandemijos metu.

15. Pandemija daugelį užtiko netikėtai ir nepasiruošus, be to reikėjo ir specifinių ar papildomų žinių kaip reikia saugiai suteikti kontaktines paslaugas žmonėms, kad darbuotojas nebūtų infekuotas. Kaip tvarkėtės su šia užduotimi?

Atsakingai laikėmės Sveikatos apsaugos ministro nurodymų, atsižvelgėme į rekomendacijas, taip pat nuolat konsultavomės.

16. Kokie yra Jūsų įstaigos išskirtiniai sugebėjimai (įgūdžiai) kuriais išsiskiriate iš kitų? Kaip jie padėjo tvarkytis pandemijos krizės atveju?

Įstaigos darbuotojai be galo atsakingi. Sugebėjome apsisaugoti patys ir apsaugojome paslaugų gavėjus nuo COVID–19 viruso.