

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
SVEIKATOS MOKSLŲ FAKULTETO
VISUOMENĖS SVEIKATOS KATEDRA**

**STRATEGINIO PLANAVIMO TOBULINIMAS KLAIPĖDOS MIESTO
VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURE**

Magistro baigiamasis darbas

Autorė

DMSSV20, stud. Agnė Morkūnienė

Vadovas

Dėst. prof. habil. dr. Julius Ramanauskas

KLAIPĖDA, 2022 m.

KU SVEIKATOS MOKSLŲ FAKULTETAS
VISUOMENĖS SVEIKATOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas – prof. habil. dr. Julius Ramanauskas

DMSSV20 studentei Agnei Morkūnienei patvirtinta sveikatos priežiūros vadybos baigiamojo darbo
tema:

**STRATEGINIO PLANAVIMO TOBULINIMAS KLAIPĖDOS MIESTO
VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURE**

Darbo tikslas – parengti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio veiklos plano tobulinimo priemones.

Darbo uždaviniai:

- 1) apibūdinti strateginį planavimą teoriniu aspektu;
- 2) atlikti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo proceso tyrimus ir pateikti strateginio plano gerinimo siūlymus.

Parengtą baigiamąjį darbą magistrantai, nuolatiniai ir iššęstinių studijų studentė įregistruoja katedroje ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki darbo gynimo datos.

Vadovo konsultacijos laikas – pagal dėstytojo individualų grafiką.

Studentė Agnė Morkūnienė

(parašas, data)

Darbo vadovas prof. habil.dr. Julius Ramanauskas

(parašas, data)

SANTRAUKA

Morkūnienė A. *Strateginio planavimo tobulinimas Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biure*. Sveikatos priežiūros vadybos magistro baigiamasis darbas. Studijų programa M20NSD6636.

Darbo vadovas prof. habil. dr. J. Ramanauskas, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2022 – 70 p.

Problema. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras yra viešąsias paslaugas teikianti savivaldybės biudžetinė įstaiga ir jo veikla turi būti planuojama pagal savivaldybės nustatytas priemones, todėl siekdamas tinkamai vykdyti visuomenės sveikatos priežiūrą ir sveikatos stiprinimo veiklą, turi turėti aiškų tikslą, rodantį planuojamą rezultatą. Šiame baigiamajame darbe siekiama išsiaiškinti, koks yra Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginis veiklos planas ir kokių priemonių reikia imtis, kad jį patobulinti.

Hipotezė: įgyvendinus siūlomas strateginio planavimo tobulinimo priemones, pagerės Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro teikiamų paslaugų prieinamumas ir kokybė.

Darbo tikslas – išanalizavus strateginio veiklos planavimo ypatumus Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biure, parengti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio veiklos plano tobulinimo priemones.

Tyrimo rezultatai: Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strategijos tobulinimo priemonės galima išskirti pagal veiksnius, turinčius įtakos strateginio planavimo procesui ir pagal paties planavimo proceso elementus. Pagal veiksnius: papildyti strateginio plano formą; kelti darbuotojų kompetenciją strateginio planavimo srityje; skatinti darbuotojų kūrybiškumą; tobulinti finansinių, technologinių ir žmogiškųjų išteklių analizę; tobulinti valstybinių visuomenės sveikatos prioritetų įgyvendinimą; numatyti bendradarbiavimo formą, kuri padėtų tiksliai išsiaiškinti interesų grupių lūkesčius; kurti strategiją taip, kad būtų tinkamai taikomi valstybinei institucijai būdingi visi planavimo principai. Tobulinant strateginį planavimo procesą, siūloma: įtraukti strateginę analizę; sukurti realistišką viziją, suformuoti misiją, vertybes; nustatyti strategines problemas; nustatyti tikslus, sudarančius prielaidas didinti veiklos efektyvumą; orientuoti uždavinius į probleminių veiklos sričių sumažinimo galimybes. Įgyvendinus siūlomas strateginio planavimo tobulinimo priemones, bus vykdoma daugiau užsiėmimų, projektų, veiklų, renginių, dėl aukštesnės specialistų motyvacijos, kūrybingumo ir kompetencijos, pagerės organizuojamų ir vykdomų veiklų kokybė.

Raktažodžiai: strategija, planavimas, tobulinimas, priemonės.

SUMMARY

Morkūnienė A. *Improving of Strategic Planning at Klaipėda City Public Health Bureau.*

Master's Thesis in Health Care Management. Study program: M20NSD6636.

Supervisor: prof. habil. dr. J. Ramanauskas, Klaipėda University: Klaipėda, 2022 - 70 p.

Problem. Public Health Bureau of Klaipėda City is a municipal budgetary institution providing public services, so its activities must be planned in accordance with the measures established by the municipality. Therefore, in order to properly perform public health care and health promotion activities, it must have a clear goal showing the planned result. The aim of this Master's Thesis is to find out what is the strategic activity plan of Public Health Bureau of Klaipėda City and what measures need to be taken to improve it.

Hypothesis: implementation of the proposed measures for the improvement of strategic planning will improve the availability and quality of services provided by the Public Health Bureau of Klaipėda City.

The aim of the thesis: preparation of the measures for the improvement of the strategic activity plan of Public Health Bureau of Klaipėda City after the analysis of the peculiarities of strategic activity planning in Public Health Bureau of Klaipėda City.

Study results: the measures for improving the strategy of Public Health Bureau of Klaipėda City can be distinguished according to the factors influencing the strategic planning process and according to the elements of the planning process itself.

According to the factors: supplementation of the form of the strategic plan; raising the competence skills of employees in the field of strategic planning; encouragement of the employee creativity; improvement of the analysis of financial, technological and human resources; improvement of the implementation of state public health priorities; provision of a form of cooperation that will help to pinpoint the expectations of interest groups; development of the strategy in such a way that all planning principles specific to the public authority are properly applied. For improvement of the strategic planning process there are proposals to: include strategic analysis; create a realistic vision, form a mission and values; identify strategic issues; set goals that create preconditions for increasing the operational efficiency; focus tasks towards the possibilities of reducing problematic areas of activity. The implementation of the proposed measures to improve strategic planning will lead to more classes, projects, activities and events. Higher motivation, creativity and competence of specialists will improve the quality of organized and implemented activities.

Keywords: strategy, planning, improvement, measures.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Analitinis ir kūrybinis strateginio planavimo modelis.....	17
2 lentelė. Nustatytinio ir plėtotinio strateginio planavimo modelis.....	17
3 lentelė. Tiesinis, adaptacinis ir interpretacinis strateginio planavimo modeliai.....	18
4 lentelė. Racionalaus planavimo, politinis ir organizacinių procesų sąsajų modeliai.....	19
5 lentelė. B. Wechsler ir R. Basckoff modelių klasifikacija.....	20
6 lentelė. Procesiniai modeliai.....	21
7 lentelė. Turinio modeliai.....	22
8 lentelė. Informantų sąrašas.....	45
9 lentelė. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo tobulinimo priemonės.....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strategijos koncepcijos pagal H. Mintzbergą	14
2 pav. Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelis.....	16
3 pav. Principai, išreiškiantys institucijos strateginio planavimo turinį.....	23
4 pav. Principai, išreiškiantys institucijos strateginio planavimo procesą.....	24
5 pav. Institucijos strateginio planavimo principų visuma.....	25
6 pav. Strateginio planavimo procesas.....	26
7 pav. Strateginio planavimo procesas.....	27
8 pav. Viešojo sektoriaus strateginio planavimo procesas.....	28
9 pav. Institucijos strateginio planavimo modelių struktūra.....	30
10 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo modelis.....	34
11 pav. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro struktūra ir valdymas.....	39
12 pav. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nemokamų paslaugų teikimo schema.....	40
13 pav. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio plano struktūra.....	42

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR TERMINAI	8
IVADAS	9
I. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Strateginio planavimo samprata.....	12
1.2. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo modeliai.....	15
1.3. Strateginio planavimo principai.....	23
1.4. Strateginio planavimo procesas	25
1.5. Strateginio planavimo proceso tobulinimo galimybės	29
1.6. Pirmos dalies apibendrinimas	31
II. KLAIPĖDOS MIESTO VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURO STRATEGINIS PLANAVIMAS.....	36
2.1. Visuomenės sveikatos biurų veikla	36
2.2. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro charakteristika	37
2.3. Klaipėdos visuomenės sveikatos biuro strateginio plano struktūra	41
2.4. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio 2021-2023 m. plano analizė	43
2.5. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio plano tobulinimo tyrimo metodika.....	45
2.6. Tyrimo rezultatai.....	47
2.7. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo tobulinimo priemonės	53
2.7.1. Strateginio planavimo tobulinimo priemonės pagal jam turinčius įtakos veiksnius.....	53
2.7.2. Strateginio planavimo tobulinimas pagal planavimo proceso elementus.....	55
2.7.3. Biuro strateginio planavimo tobulinimo priemonių planas.....	56
IŠVADOS	64
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
PRIEDAI.....	70

PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR TERMINAI

Strategija – tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2006, p. 21).

Strateginė analizė – strateginio valdymo stadija, kuri apima organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę bei prognozavimą retrospektyviniu-perspektyviniu periodu (Vasiliauskas, 2006, p. 30).

Strategijos įgyvendinimas – apima užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos, kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2006, p. 30).

Strategijos kūrimas – tai tokia strateginio valdymo stadija, kuri apima organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą bei strateginių sprendimų parinkimą (Vasiliauskas, 2006, p. 30).

Strateginis planavimas – formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus (Strateginio planavimo metodika, 2010).

Strateginis veiklos planavimas – veikla, vykdoma pagal detalų institucijos veiklos planavimo dokumentą, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti (Strateginio planavimo metodika, 2010).

Aplinkos analizė – įrankis, kuriuo strateginio planavimo rengėjai kontroliuoja veiksnius, suteikiančius įmonei didesnes galimybes arba parodančius kylančias grėsmes (Mileišaitė, 1998).

VSB – Visuomenės sveikatos biuras.

BI – biudžetinė įstaiga.

IVADAS

Problemos ištirtumas. XX a. antroje pusėje A. Chandleris (1962) strategiją apibūdino trimis žingsniais: įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas, išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. Jis išskyrė tris pagrindinius strategijos elementus: pagrindinių idėjų siekimo procesas, veiksmų seka užsibrėžtiems tikslams pasiekti ir strategijos formuluotė (Chandler, 1962).

J. Sutherland ir D. Canwell (2004) strateginį planavimą įvardija kaip nuolatinį, tęstinį procesą, o stebėjimo ir kontrolės procedūras, kaip informacijos tinkamumo, nusistatytųjų strateginių planų vystymui, garantiją.

A. Astrausko ir G. Česonio (2008) moksliniame straipsnyje teigiama, kad vadybos mokslo specialistai C. Hax ir N. Majluf išskiria tris planavimo evoliucijos stadijas: biudžeto sudarymas ir finansinė kontrolė, ilgalaikis planavimas ir strateginis planavimas. Strateginio planavimo stadija, jų nuomone, dar skaidytina į tris etapus: biznio (organizacijos lygio) strateginis planavimas, korporacinis (korporacijos lygio) strateginis planavimas ir strateginis valdymas (Astrauskas ir Česonis, 2008).

K. Monahan (2013) nuomone, strateginis planavimas – tai procesas, nurodantis kryptį, kuria organizacija vystys savo veiklą ilgą laikotarpį. Tą procesą sudaro vizija, apibūdinanti, kur organizacija nori būti ir misija, atskleidžianti kam skirta yra organizacija. Galiausiai šis planavimo procesas perkeliamas į planą, kuriame matyti, kur organizacija yra šiuo metu, kur ji bus ateityje ir koku būdu jai pavyks išsikeltą tikslą pasiekti.

Viešajame sektoriuje strateginis planavimas šiek tiek skiriasi nuo privataus. Vienas ryškesnių skirtumų, kaip akcentuoja A. Astrauskas ir G. Česonis (2008) savo straipsnyje, kad *viešajame sektoriuje rengiami ir įgyvendinami ne tik atskiros organizacijos strateginiai veiklos planai, bet ir valstybės ir/ar savivaldybės atskiros sektoriaus (veiklos srities, valdymo srities ir t.t.) plėtros strategijos (su/be priemonių planais) ir tam tikros teritorijos socialinės ekonominės plėtros strateginiai planai* (Astrauskas, Česonis, 2008).

Temos aktualumas. Visuomenės sveikatos biurų tikslas – įgyvendinti visuomenės sveikatos politiką, mokyti bendruomenę sveikos gyvensenos, taip pat mažinti gyventojų sergamumą savivaldybės teritorijoje. Visuomenės sveikatos biuro, kaip ir bet kurios šiuolaikinės organizacijos, produktyvi veikla neįsivaizduojama be strateginio planavimo. Kaip teigiama metodiniame vadovėlyje (2007), strategija yra organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Strateginiame plane nurodomi būdai, kuriais vadovaujantis organizacija pasieks savo tikslus. Organizacija laiko tėkmėje susiduria su problemomis, kurias reikia išspręsti, kad galėtų produktyviai

vykdyti veiklą ateityje. *Strateginis planavimas - tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai* (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007). Šio proceso vyksmo metu reikia *numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui, tam reikia nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu* ir numatyti ką reikia keisti, kad organizacija sėkmingai pasiektų savo tikslus ateityje (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007).

Net ir labai atidžiai ir atsakingai planuojant *“atsitiktinumo faktoriaus”* išvengti neįmanoma, dėl to kyla problemos, kurioms reikia rasti sprendimus. Strategiškai planuojant savo veiklą, netikėtai iškylančių problemų pasitaiko rečiau, *kas leidžia daug efektyviau panaudoti esamus resursus, juos taupyti, įgalina pasiekti rezultatų, kurių siekiama ilgą laiką* (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007).

Problema. Nuo 2014 m. visuomenės sveikatos stiprinimas yra savivaldybių vykdoma valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros funkcija, kuriai įgyvendinti skiriama dotacija iš valstybės biudžeto.

Klaipėdos visuomenės sveikatos biuras yra viešąsias paslaugas teikianti savivaldybės biudžetinė įstaiga ir jo veikla turi būti planuojama pagal savivaldybės nustatytas vykdyti priemones. Klaipėdos visuomenės sveikatos biuras siekdamas tinkamai vykdyti visuomenės sveikatos priežiūrą ir sveikatos stiprinimo veiklą, turi turėti aiškų tikslą, rodantį planuojamą rezultatą.

Šiame baigiamajame darbe siekiama išsiaiškinti koks yra Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginis veiklos planas ir kokių priemonių reikia imtis, kad jį patobulinti.

Darbo objektas – Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginis planas.

Darbo tikslas – išanalizavus strateginio veiklos planavimo ypatumus Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biure, parengti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio veiklos plano tobulinimo priemones.

Darbo uždaviniai:

- 1) apibūdinti strateginį planavimą teoriniu aspektu;
- 2) atlikti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo proceso tyrimą ir pateikti strateginio plano tobulinimo priemonių kompleksą.

Hipotezė:

Įgyvendinus siūlomas strateginio planavimo tobulinimo priemones, pagerės Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro teikiamų paslaugų prieinamumas ir kokybė.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė.
2. Kokybinis tyrimas – standartizuotas atviras interviu.

Darbo struktūra. Baigiamasis darbas susideda iš dviejų pagrindinių skyrių. Pirmajame skyriuje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje identifikuota strateginio planavimo samprata, smulkiau išnagrinėtas strateginio planavimo procesas, strateginio planavimo principai. Taip pat analizuojamos strateginio planavimo proceso tobulinimo galimybės. Antrasis skyrius apžvelgia apibendrinamus ir interpretuojamus standartizuoto atviro interviu ir dokumentų analizės rezultatus. Pateikiamas Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio plano tobulinimo priemonių kompleksas.

I. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikiniame pokyčių kontekste neįsivaizduojama, kad organizacija galėtų funkcionuoti neplanuodama savo veiklos ar neturėdama savo strategijos. Norėdama sutvirtinti savo pozicijas, išplėsti savo veiklos apimtį, panaudoti savo privalumus, pasiekti užsibrėžtus tikslus, pirmiausia organizacija turi turėti savo strategiją ir parengtą strateginį planą.

1.1. Strateginio planavimo samprata

Mes visi planuojame savo laiką ir jo eigoje vykdomas veiklas. Nuo to, ar tinkamai jį suplanuosime, priklauso kaip greitai pasieksime laukiamo rezultato ir ar tas rezultatas mus tenkins. *Pagal amerikiečių vadybos teoretiko Birso apibrėžimą „Planuoti – tai rūpintis ir ieškoti geriausio metodo ar būdo tikimybingiems rezultatams pasiekti“* (Kvedaravičius, 2005). Kiekviena organizacija dirba turėdama tikslą gauti teigiamą laukiamą rezultatą, o norėdama pasiekti šį tikslą, turi dirbti kryptingai, organizuotai ir nuosekliai todėl tam turi rasti priimtinausius metodus ir tinkamiausius būdus, kitaip tariant, suplanuoti savo kryptingą veiklą.

Kaip teigia W. H. Searsas (2003), planavimas – kaip formalizuotas procesas. Jo nuomone planavimas yra apibrėžtų tam tikros svarbos ir trukmės veiksmų suskirstymas į logines veiksmų sekas. Tai reiškia apgalvotas, užrašomas, vykdomas pagal nustatytą tvarką ir kontroliuojant įvykdymą. Formalizuojant planavimo procesą, turi būti numatytos galimos situacijos ir apibrėžtos taisyklės bei procedūros kiekvienai situacijai. Plano rengimas – sudėtingas procesas, kuris visuomet lydimas procedūrų ir taisyklių visuma.

Anot A. Vasiliausko (2002), planavimas yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų seką, o strateginio planavimo tikslas apibrėžti strateginius institucijos tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti. Tik nuo organizacijos personalo erudicijos priklauso strateginio plano kokybė: ar tinkamai bus sudėliota planavimo proceso veiksmų seka, ar taikliai apibrėžti organizacijos tikslai, suformuluoti veiksmai ir parinkti būdai tikslams pasiekti.

Kaip teigia H. Mintzberg (1994), planas - kaip įrankis bendraujant ir kontroliuojant. Sudarius planą, atsiranda poreikis jį vykdyti, o vykdant, organizacijos nariai, atsakingi už tam tikrą plano dalį, priversti vienaip ar kitaip komunikuoti, kaip ir tie, kurie atsakingi už kontrolę, kad plano tikslai būtų pasiekti. Programų formos planai - tvarkaraščiai, biudžetai ir t. t. - gali būti svarbiausia informavimo priemonė norint pranešti apie strateginius ketinimus ir kontroliuoti individualų jų siekimą.

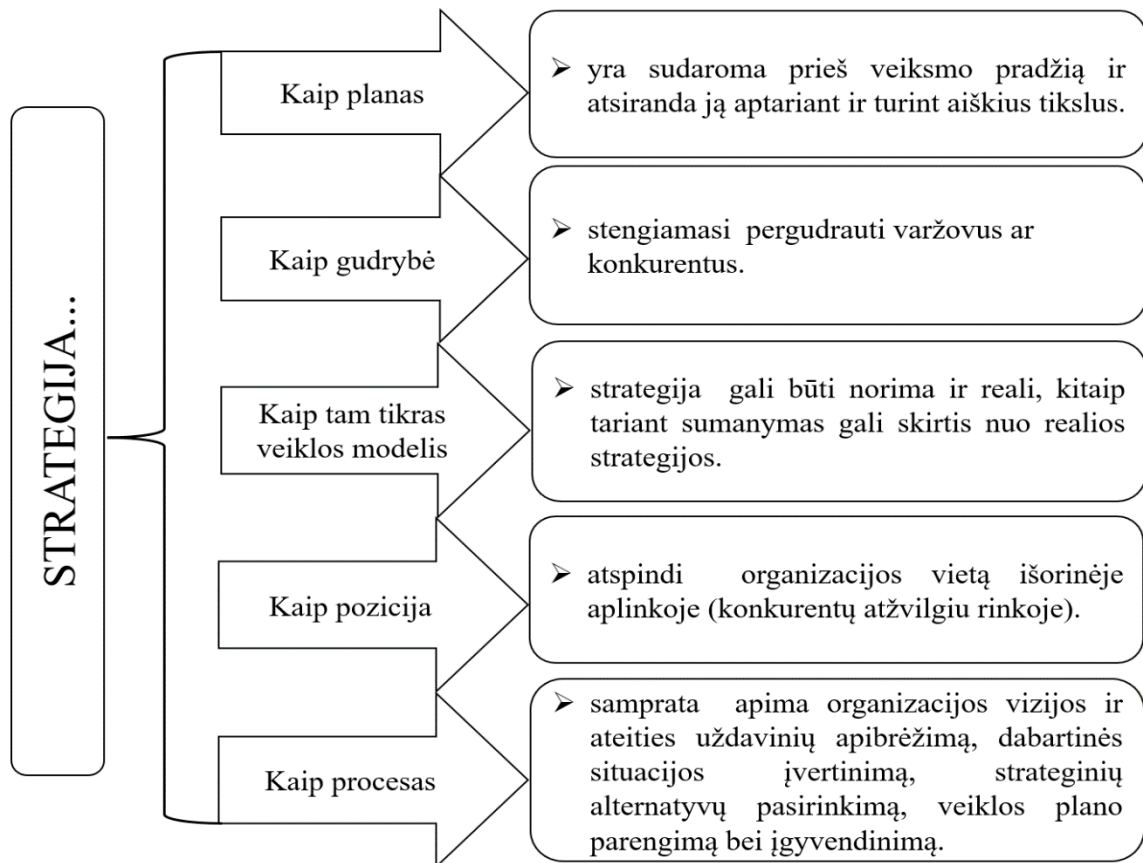
Mokslinėje literatūroje nėra bendro planavimo sąvokos apibrėžimo. Kiekvienas autorius šią sąvoką supranta ir aprašo skirtingai. *Be to, vieni, veiklos planavimą analizuojantys autoriai jį apibrėžia kaip bendrinę sąvoką, kiti jį iškart skiria pagal atskiras planų rūšis, taip bandydami atskleisti strateginio planavimo esmę* (Sakalauskienė, 2009). Nėra teisingo ar neteisingo strateginio planavimo sąvokos apibūdinimo, bet kuris aprašymas tarsi nuoroda, kaip eiti keliu, kuris atvestų organizaciją ten, kur ji norėtų būti ateityje.

Kad organizacija įgyvendintų savo misiją, pasiektų tikslus, privalo kryptingai planuoti savo veiklą. Tam reikalinga strategija, kurią A. Seilius (1998) įvardija, kaip detalų, visapusišką, kompleksinį planą, užtikrinantį organizacijos misijos ir tikslų siekimą. O tai reiškia, kad vien plano nepakanka. Kaip teigia K. R. Andrews (1969), strategija – tai organizacijos tikslų ir uždavinių bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma, pateikta tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti. Strateginiame plane turi atsispindėti organizacijos požiūris į savo veiklos kryptį, kuria ji užsiima šiuo metu ar sieks užsiimti vėliau. Tai vientisas darinys, kuriame atskiros plano dalys su veiksmų procesu, kaip jį įgyvendinti, taip pat susiję į vieną veiklos sistemą, kurios siekiamybė – visos organizacijos pageidaujamas darbo rezultatas.

G. T. Palubinskas (1997) teigia, kad strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti instituciją jos ateities aplinkai. Kiekvienai organizacijai, siekiančiai progreso ir matančiai save ateityje pasiekusią užsibrėžtų tikslų, kurie yra to progreso išraiška, susiduria su problemomis ir iššūkiu, kaip tą įgyvendinti, todėl strateginio planavimo procesas reikalingas kaip priemonė, padedanti numatyti ateities įvykius ir rasti sprendimus, kurie leidžia pasinaudoti organizacijos galimybėmis, duoda naudos ir padeda apsisaugoti nuo nesėkmės. H. I. Ansoff (1965) teigimu, strategija - tai bendra gija, jungianti visą organizacijos veiklą su jos aplinka. Organizacija, kuri siekia progreso, turi gebėti prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, numatyti ateities įvykius ir rasti sprendimus, leidžiančius veiklą ateityje adaptuoti organizacijos naudai.

Strategija gali būti suprantama dvejopai: kaip *konceptija* ir kaip *procesas*. H. Mintzbergas (Mintzberg, 1994) strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis: planas, gudrybė, veiklos modelis, pozicija, procesas (1 pav.).

1 pav. Strategijos koncepcijos pagal H. Mintzbergą (1994)



Taigi strategijos sąvoka turi keletą reikšmių. Jos nėra nutolusios viena nuo kitos ir turi vieną branduolį – tai organizacijos norima padėtis ateities aplinkoje ir kelias link jos. Planas sudaromas, kai norima pasiekti tikslą ir tam numatoma žingsnių seka, vedanti link jo. Gudrybė – kai norima pergudrauti konkurentus siekiant geresnio rezultato ateityje ir numatomi veiksmai, kuriuos vykdant būtų pasiekiamas norimas rezultatas. Modelis – įsivaizduojamas kelias link pageidaujamo rezultato, kuris turėtų būti pasiektas organizacijos ateityje. Pozicija – priemonės, nustatančios organizacijos vietą išorinėje aplinkoje. Procesas – visa eilė suplanuotų veiksmų, kurie leidžia pasiekti organizacijos tikslus.

P. Lorange (2005) teorijoje bet kuri strateginio planavimo sistema turi atsakyti į keturis pagrindinius klausimus:

1. ko mes siekiame - misija;
2. kaip tai atliksime - strategijos;
3. kokios mūsų veiksmų ribos - biudžetas;
4. kaip suprasti, ar nenukrypome nuo kelio - kontrolė (Arimavičiūtė, 2003).

Strateginio planavimo veiksmingu rezultatu laikomos sričių prioritetus įvardijančios ilgalaikės politikos strategijos.

Kokios strategijos poreikio priežastys? Kaip teigia H. Mintzberg (1994), akivaizdžiausia priežastis yra koordinavimas, užtikrinant, kad visi organizacijos nariai veiktų ta pačia kryptimi. Strategija organizacijai nurodo kryptį, kuria reikia eiti norint vystytis, taip pat atspindi organizacijos išskirtinius bruožus, užtikrina tvarką organizacijoje.

Apibendrinus autorių mintis, matome, kad visos turi bendrą vardiklį, kuris atskleidžia, kad strateginis planavimas, tai ieškojimas kelių ir būdų produktyviam organizacijos veiklos vykdymui, jos progresyviui funkcionavimui ateityje. Strategija – tai tam tikra prasme ateities kūrimas ar prisitaikymas prie jos. Strategiškai suplanuota organizacijos veikla padeda kryptingai siekti organizacijos tikslų, įgyvendinti suformuotus veiklos uždavinius, išreiškia aiškiai apibrėžtą poziciją, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti ateityje.

1.2. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo modeliai

Viešojo sektoriaus institucijų strateginiam planavimui daugiausia dėmesio skyrė užsienio mokslininkai tokie kaip C. Joubert (1988), J. M. Bryson (1995), P. Lorange (2005) ir kiti. Lietuvoje viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo klausimus analizuoja E. E. Jančauskas ir K. Rekerta (2001), A. Raipa (2008), R. Jucevičius (1998), J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2009), M. Arimavičiūtė (2007) ir kiti.

Viešojo sektoriaus institucijos, siekiančios efektyvaus savo veiklos rezultato nuolat kintančioje aplinkoje, taip pat, kaip ir privačiame sektoriuje, turi atsakingai planuoti savo veiklą. Tam gali pasirinkti sau priimtinausią strateginio planavimo modelį, kurio taikymas padės pasiekti užsibrėžtus tikslus. Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modeliu laikytinas modelis, kurio taikymas sudaro sąlygas įgyvendinti institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, siekius, atskleisti veiklos plėtros poreikio ir jo patenkinimo galimybių nustatymo, naudojimo ir plėtojimo esmę, siekiant didinti institucijos prisitaikymo prie aplinkos galimybes (Arimavičiūtė, 2012).

N. Kundrotienė ir K. Rekerta (2002) viešojo sektoriaus strateginį planavimą supranta kaip formalizuotą strateginio plano parengimo ir įgyvendinimo sistemą, todėl jie išskiria šiuos institucijos strateginio veiklos plano rengimo etapus:

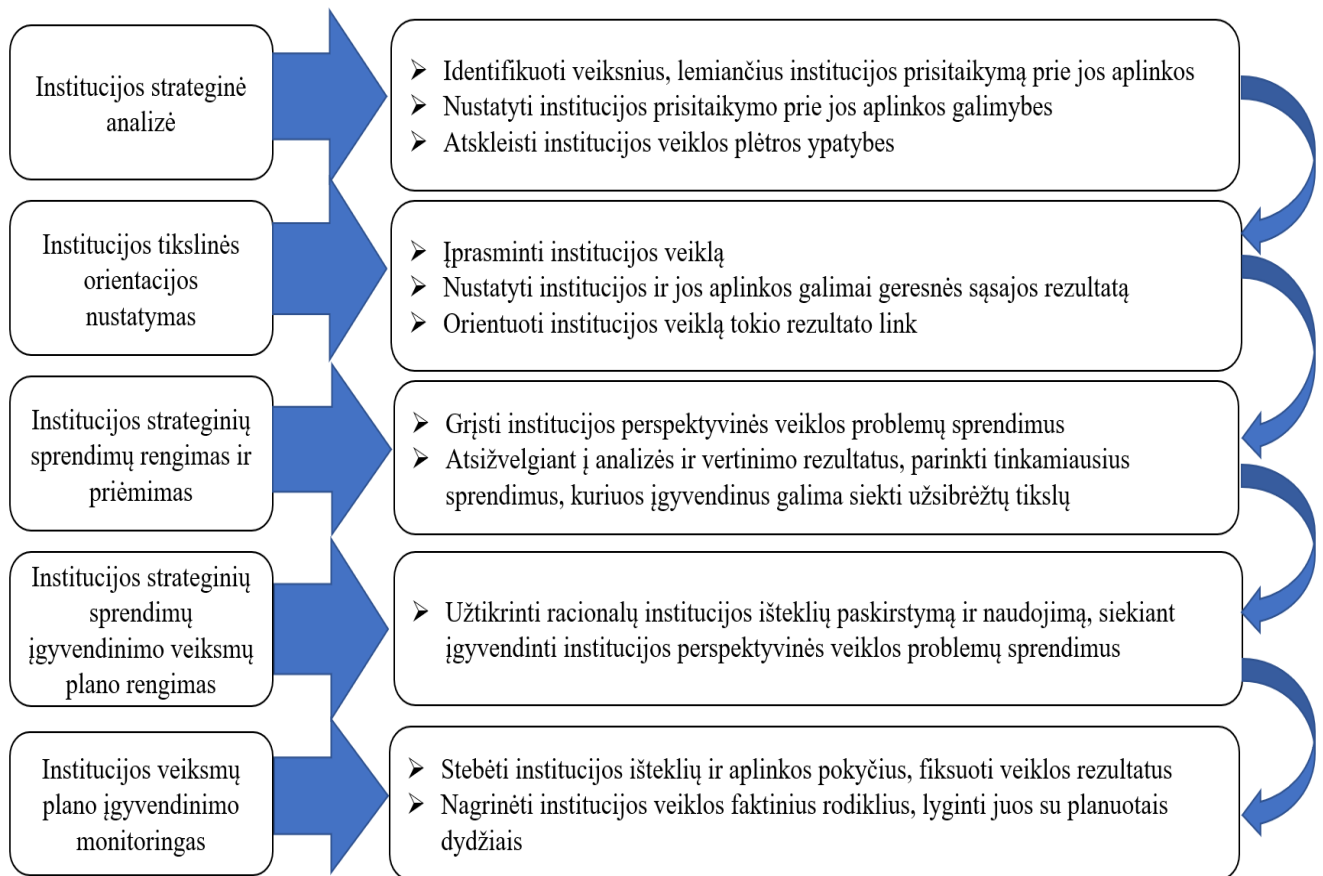
- aplinkos, išteklių ir SSGG analizė;
- misijos formulavimas;

- strateginių tikslų nustatymas;
- institucijos programų rengimas.

Strateginės analizės etapas labai svarbus tuo, kad jo metu įvertinama ir laiku prisitaikoma prie išorinės aplinkos pokyčių, o tai yra vienas iš svarbiausių strateginio planavimo aspektų (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

Ž. Tunčikienė (2012) siūlo savo efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelį. Pirmuoju žingsniu, planuojant organizacijos veiklą, ji nurodo institucijos strateginę analizę, kurios metu identifikuojami veiksniai, įtakoiantys institucijos prisitaikymą prie aplinkos. Nustatomos šio prisitaikymo galimybės ir identifikuojamos veiklos plėtros ypatybės. Sekantis žingsnis: įprasminti institucijos veiklą, nustatant galimą jos geresnę sąsają su aplinka ir orientuojant veiklą to rezultato link. Trečias žingsnis – rasti institucijos ateities veiklos problemų sprendimus ir parinkti tinkamiausią, padedantį siekti užsibrėžtų tikslų. Ketvirtas žingsnis: racionalus išteklių paskirstymas ir naudojimas. Ir galiausiai – plano įgyvendinimo monitoringas. Išteklių ir aplinkos pokyčių stebėjimas, veiklos rezultatų fiksavimas ir esamų rodiklių lyginimas su planuotais (2 pav.).

2 pav. Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelis (Tunčikienė, 2012)



Daug įvairių strateginio planavimo modelių aprašo M. Arimavičiūtė (2012). Ji analizuoja modelius, taikomus užsienio šalyse bei aprašo skirtingų teoretikų ir praktikų (H. Mintzberg, R. Jucevičiaus, A. Vasiliausko, E. Chaffee, J. M. Bryson, G. T. Allison, B. Wechsler ir R. Basckoff) suformuotus modelius taikant skirtingas klasifikacijas.

H. Mintzberg (1987) ir R. Jucevičius (1998) išskiria *analitinio* ir *kūrybinio* modelio strateginį planavimą. Analitinio modelio atskaitos taškas yra organizacijos misija. Ja remiantis, loginiu pagrindu atsižvelgiama į esamą situaciją, išteklius ir formuojami tolimesni veiksmai tikslo link. Tuo tarpu kūrybinis modelis priešingai, pirma sukuriami ateities vizija, kuri idealizuojama, ir tik po to žiūrima į turimus išteklius, kiek jų yra ir kaip panaudoti, kad priartėti kiek įmanoma arčiau sukurtos vizijos idealo (Arimavičiūtė, 2012) (1 lent.).

1 lentelė. *Analitinis ir kūrybinis strateginio planavimo modelis (Arimavičiūtė, 2012).*

<i>Analitinis</i>	<i>Kūrybinis</i>
➤ Logika remiasi esama situacija ir turimais ištekliais. ➤ Atspirties taškas, vertinant organizacijos identitetą, yra jos misijos apibrėžimas.	➤ Siekiama atsitraukti nuo organizacijos realybės, kurti idealizuotą ateities viziją. ➤ Po to grįžti į objektyviai egzistuojančią organizaciją su jos turimais ištekliais ieškoti būdų, kaip priartėti prie pasirinktos vizijos.

A. Vasiliauskas (2004) savo darbuose išskyrė *nustatytinio* ir *plėtotinio* strateginio planavimo modelius (Arimavičiūtė 2012). Nustatytinio modelio – tikslai ir strateginiai sprendimai parengiami iš anksto prieš strategijos įgyvendinimą. Tai nuoseklus, racionalus procesas nuo esamo momento iki strategijos sukūrimo analizės pagrindu ateičiai. Tuomet strategija pradedama įgyvendinti. Plėtotinio modelio strateginiai sprendimai atsiranda nuolat, nenutrūkstamai strateginio proceso eigoje, nėra iš anksto aiški strategijos galutinė tikslinė orientacija (2 lent.).

2 lentelė. *Nustatytinio ir plėtotinio strateginio planavimo modelis (Vasiliauskas, 2004).*

<i>Nustatytinis</i>	<i>Plėtotinis</i>
➤ Strategijos galutiniai tikslai yra suformuoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą (Arimavičiūtė, 2012).	➤ Strateginiai sprendimai atsiranda laipsniškai, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos užbaigtą strategiją. ➤ Strategijos tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Arimavičiūtė, 2012).

E. Chaffee (1985) strateginio planavimo modeliams klasifikuoti pasiūlė tokius pagrindinius požymius: strateginio planavimo tikslą, strateginio planavimo būdą, akcentą planuojant būsimą veiklą ir

strateginio planavimo uždavinius. Pagal šiuos požymius E. Chaffee išskyrė tris pagrindinius strateginio planavimo modelius: *tiesinį*, *adaptacinį* ir *interpretacinį* (Arimavičiūtė, 2012). *Tiesinio* planavimo modelis sudaro prielaidas veiklos produktyvumo didinimui, kurio siekiama suformuojant iš anksto strateginius sprendimus, orientuotus į probleminių veiklos sričių sumažinimo galimybę. *Adaptacinio* planavimo modelio tikslas sudaryti prielaidas veiklos suderinamumo su aplinka užtikrinimui. Kintanti, neprognozuojama aplinka neleidžia planavimo procesui vykti nuosekliai ir logiškai, todėl adaptacinio modelio planavimas pagrįstas plėtotine metodologija. Šio modelio dėmesio centre yra kompetencijos, todėl pagrindinis uždavinys visų veiklos sričių tobulinimas. *Interpretacinis* strateginio planavimo modelis sudaro prielaidas veiklos būtinumui pagrįsti, todėl dėmesio centre – interesų grupės, kurios ir yra priežastis bendravimo ir tarpusavio ryšių gerinimo galimybių nustatymui, bei organizacinių vertybių plėtojimui (3 lent.).

3 lentelė. *Tiesinis*, *adaptacinis* ir *interpretacinis* strateginio planavimo modeliai (Arimavičiūtė 2012).

<i>Tiesinis</i>	<i>Adaptacinis</i>	<i>Interpretacinis</i>
➤ Tikslas – sudaryti prielaidas veiklos produktyvumo didinimui. ➤ Planavimas – racionalus procesas, pagrįstas nustatyta metodologija. ➤ Planuojant veiklą dėmesio centre yra probleminės veiklos sritys. ➤ Uždaviniai – orientuoti į veiklos modifikavimo ir probleminių veiklos sričių sumažinimo galimybes.	➤ Tikslas – sudaryti prielaidas užtikrinti veiklos suderinamumą su aplinka. ➤ Planavimas – nelogiškas ir nenuoseklus procesas, pagrįstas plėtotine metodologija. ➤ Planuojant veiklą dėmesio centre yra savitos kompetencijos. ➤ Uždaviniai – vadovavimo stilius, rinkovados, kokybės valdymo ir kitų veiklos sričių tobulinimo galimybių nustatymas ir panaudojimas.	➤ Tikslas – sudaryti prielaidas veiklos būtinumo pagrindui. ➤ Planavimas pagrįstas mišria metodologija. ➤ Planuojant veiklą dėmesio centre yra esamos ir potencialios interesų grupės. ➤ Uždaviniai – organizacinių vertybių plėtojimas, bendravimas su interesų grupėmis ir tarpusavio ryšių gerinimo galimybių nustatymas ir panaudojimas.

Kiekvieną iš trijų modelių trumpai apibendrinant: taikant tiesinę strategiją, organizacijos vadovai planuoja, kaip elgsis su konkurentais, kad pasiektų savo organizacijos tikslus; taikant adaptacinę strategiją, organizacija ir jos dalys aktyviai keičiasi reaguodamos į vartotojų pageidavimus; interpretacinėje strategijoje organizacijos atstovai perteikia informaciją, kuria siekiama motyvuoti suinteresuotąsias šalis tokiais būdais, kurie palankūs organizacijai. Kiekvienas modelis suteikia būdą

apibūdinti tam tikrą organizacijos funkcionavimo aspektą, kuriam buvo taikomas strategijos terminas (Chaffee, 1985).

J. M. Bryson (1989) išskyrė *racionalaus planavimo* ir *politinį* modelius (Arimavičiūtė, 2012). *Racionalaus planavimo* modelyje požiūris į sprendimų priėmimą paremtas logika – prieš priimant sprendimus, įvardijami tikslai, tada parenkamos programos ir veiksmai tiems tikslams įgyvendinti. Tai tradicinis strateginio planavimo modelis. *Politinis* strateginio planavimo modelis paremtas interesų įtaka iš to seka konfliktų tikimybės grėsmė, todėl kyla problemos, kurioms spręsti reikia racionalių argumentų, tuomet *sprendimų priėmimas vyksta kaip derybų ir sandorių procesas* (Arimavičiūtė, (2012). G. T. Allison šį J. M. Brysono duetą papildė pateikdama trečiąjį modelį – *organizacinių procesų sąsajos*, kuriame strateginių sprendimų priėmimo analizei ir vertinimui daro įtaką organizacijoje vykdomi pokyčiai (Arimavičiūtė, 2012) (4 lent.).

4 lentelė. *Racionalaus planavimo, politinis ir organizacinių procesų sąsajų modeliai*
(Arimavičiūtė, 2012)

<i>Racionalaus planavimo</i>	<i>Politinis</i>	<i>Organizacinių procesų sąsajų</i>
➤ Tai deduktinis požiūris į sprendimų priėmimą, kai pirmiausiai įvardijami tikslai, kuriais remiantis nustatomos politikos kryptys, programos ir veiksmai tiems tikslams pasiekti.	➤ Pagrįstas idėja, kad organizacijai turi įtakos įvairūs interesai, potencialiai keičiantys jos veiklą. ➤ Politinis sprendimų priėmimas vyksta kaip derybų ir sandorių procesas. ➤ Politinis sprendimų modelis yra indukcinis. ➤ Sprendimų priėmimas prasideda nuo problemų, kurios yra susijusios su konfliktais, o ne su sutarimu.	➤ Strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas pagrįstas organizacijoje vykdomų pokyčių (organizacinės struktūros projektavimo, vadovavimo stiliaus formavimo ir kt.) įtakos strateginiams sprendimams analize ir vertinimu.

Atsižvelgdami į strateginio planavimo tikslą, B. Wechsler ir R. Basckoff strateginį planavimą suskirstė į *plėtros* (developmental), *pertvarkymo* (transformational), *gynybos* (protective) ir *politinių* (political) *strategijų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo* (5 lent.). Skirtingą strateginio planavimo tikslą išreiškiančių modelių klasifikavimo požymiai yra: aplinkos poveikis, kontrolės tipas, impulsas planuoti būsimą veiklą, strateginė orientacija, pakeitimai arba papildymai, strateginių alternatyvų ir kartu strateginių sprendimų mastas, strateginio planavimo uždaviniai, perspektyvos pokyčių kryptis (Arimavičiūtė, 2012).

5 lentelė. B. Wechsler ir R. Basckoff modelių klasifikacija (Arimavičiūtė, 2012).

<i>Plėtros</i>	<i>Pertvarkymo</i>	<i>Gynybos</i>	<i>Politinių strategijų rengimas, priėmimas ir įgyvendinimas</i>
➤ Būdingas siekis padidinti organizacijos statusą, galią, išteklius ir įtaką.	➤ Strategijos orientuotos į organizacinius pokyčius.	➤ Atsakydamos į aplinkos grėsmes, rengia organizacijos, kurių galia yra ribota. ➤ Šio tipo strategijos tikslas – išlaikyti organizacijos <i>status quo</i> prisitaikant prie stipraus išorinio poveikio. ➤ Ši strategija yra agresyviausia, nes sprendimai priimami ir įgyvendinami reaguojant į išorinių suinteresuotų asmenų veiksmus ir gali būti jų veikiami.	➤ Gali būti organizacijos atsakas į besikeičiančias aplinkos sąlygas. ➤ Jos tikslas – pasiekti galios pusiausvyrą tarp išorės suinteresuotų asmenų. ➤ Pati organizacija politinės strategijos gali būti traktuojama kaip politinių kovų grobis.

Pagal B. Wechsler ir R. Basckoff, *plėtros* strateginio planavimo tikslas padidinti organizacijos galią, išteklius, pakelti statusą, bei sustiprinti įtaką. Kitaip tariant išplėsti organizacijos veiklos pajėgumus visapusiškai. *Pertvarkymo* planavimas orientuotas į pokyčius. Pokyčiai skatina organizaciją prisitaikyti prie aplinkos, tobulėti ir mokytis. *Gynybos* strateginis planavimas būdingas toms organizacijoms, kurioms kyla grėsmė iš aplinkos, o jų galia apsiginti ribota. Šioje situacijoje organizacijai svarbiausia išsilaikyti prisitaikant prie išorinės aplinkos, kuri stipriai ją veikia. Jai tenka reaguoti į suinteresuotų asmenų veiksmus, turinčius įtakos organizacijai, todėl ši strategija agresyviausia. Pati organizacija gali būti potencialus politinių kovų grobis, todėl jai tenka planuoti savo veiklą taip, kad rastų pusiausvyrą tarp išorės suinteresuotų asmenų. Tam rengiamas *politinių strategijų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo* strateginis planavimas, kuris yra organizacijos atsakas į besikeičiančias aplinkos sąlygas.

M. Arimavičiūtė (2003), be jau minėtų strateginio planavimo metodologijų yra aprašiusi dar dvi J. M. Bryson strateginio planavimo metodų viešajame sektoriuje grupes: tai *procesiniai* (6 lentelė) ir *turinio* modeliai (7 lentelė).

6 lentelė. Procesiniai modeliai (Arimavičiūtė, 2003).

Procesiniai modeliai		
<i>Pirmoji grupė: metodai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys politiką bei kryptis</i>		
Harvardo politikos modelis	Strateginio planavimo sistemos modelis	Grupių valdymo metodai
Išskiriami keturi pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką strategijos pasirinkimui: a) aplinkos lemiamos galimybės; b) ištekliai; c) vadovų vertybinė orientacija; d) socialinė institucijos atsakomybė.	Strateginio planavimo procesas, pasižymintis visapusiškumu, sprendimų priėmimo racionalumu ir tvirta kontrole, veikia tik tose savivaldos institucijose, kurios turi ne tik aiškią misiją, tikslus ir uždavinius, bet ir įgaliojimus, konkrečius veikimo indikatorius ir informacijos apie tinkamą veiksmų įgyvendinimo kainą ir naudą.	Vienas tinkamiausių savivaldos institucijų modelių, nes integruoja ekonominius, politinius ir socialinius veiksnius. Savivaldos institucijų misijos ir vertybės turėtų būti nustatytos remiantis grupių interesais, t.y. misija bent iš dalies privalo atspindėti kiekvienos grupės interesus.
<i>Antroji grupė: „mažiau apimantys“ procesiniai modeliai</i>		
Strateginių klausimų nustatymas	Loginis inkrementalizmas	Naujovių struktūros modelis
Strateginiai klausimai turi būti nustatomi remiantis institucijos misija ir suteiktais įgaliojimais, atsižvelgiant į aplinkos ir įvairių interesų grupių analizės rezultatus.	Jungia strategijos formulavimą ir įgyvendinimą. Suteikia galimybę įgyvendinant strategiją nustatyti strateginių uždavinių bloką. Viena priežastis įdiegti strateginio planavimo sistemą yra poreikis vykdyti visų lygių ir funkcijų kontrolę, kita priežastis yra poreikis, kad sistema skatintų kūrybiškumą, verslumą ir užkirstų kelią biurokratijai ir centralizacijai, stabdančioms veiklų kūrimąsi.	Susitelkia į naujoves, o ne į strategiją. Šis modelis pirmenybę teikia specifiniams vadybos veiksams, kuriantiems strategiją, „sėkmės vizijų“, apibūdinančių aukštesnių tikslų, kūrimą ir verslo institucijos plėtojimą.

Procesiniai modeliai viešajame sektoriuje taikomi ne visi. Plačiau taikomi Harvardo sistemų ir naujovių struktūros modeliai ir mažiausiai naudojami grupių valdymo, strateginių klausimų nustatymo ir loginio inkrementalizmo metodai (Arimavičiūtė, 2003).

7 lentelė. Turinio modeliai (Arimavičiūtė, 2003).

<i>Portfelio</i>	<i>„Konkurencinė analizė“</i>
Idėja yra paremta investicijų praktikos analogija. Korporacijos vadybininkai gali galvoti apie organizaciją kaip apie verslo portfelį, turintį įvairius potencialus, kurie turi būti balansuojami taip, kad būtų gautas pelnas ir valdomi finansų srautai. Kaip pavyzdys: „Boston Consulting Group“ (BCG). Portfelio metodų stiprioji ypatybė yra ta, kad jie užtikrina, jog bus strategiškai suformuotos (sumažintos ar padidintos) kai kurių organizacijos veiksmų investavimo priemonės, pasiūlymai ar problemos.	Pagal M. Porterio hipotezę, yra penkios pagrindinės konkuruojančios jėgos: - reliatyvi vartotojų galia, - reliatyvi tiekėjų galia, - produkcijos pakaitalų grėsmė, - naujų konkurentų, įeinančių į rinką, grėsmė konkurencinio veikimo apimtis, gaunama iš visų rinkos dalyvių, Katherine Harrigan pridėjo barjerus, kliudančius organizacijai išeiti iš šakos, o R. Jucevičius - valstybės įtaką. Viešajame sektoriuje gali būti trys konkurencijos formos: 1) biudžetinė konkurencija tarp savivaldos ir kitų viešųjų institucijų; 2) ekonominio plėtojimo ir infrastruktūros konkurencija tarp savivaldos institucijų; 3) konkurencija tarp savivaldos institucijų dėl valstybės institucijų steigimo, išplečianti darbo rinką savivaldoje.

Kaip teigia M. Arimavičiūtė (2003) savo straipsnyje, viešajame sektoriuje tikimybė pritaikyti „portfelio“ teoriją yra mažesnė nei procesinių metodų, tačiau galima. Jeigu portfelio metodai būtų modifikuoti, įtraukti į politinius ir socialinius veiksnius, jie galėtų būti naudojami viešojo sektoriaus organizacijose įtraukiant į bendrą strateginio planavimo procesą, siekiant užtikrinti, kad institucijose ar atliekant funkciją, informacija bus naudojama atsižvelgiant į supančią aplinką (Arimavičiūtė, 2003).

„Konkurencinės analizės“ metodas taip pat nelabai tinkamas viešajame sektoriuje, nes čia konkurencija skiriasi nuo privačių organizacijų, todėl galima teigti, kad viešajame sektoriuje turinio metodai praktiškai nenaudojami (Arimavičiūtė, 2003).

Strateginis planavimas – tai strateginio plano rengimas ir strategijos rengimo bei įgyvendinimo procesas, susijęs su institucijos misija, tikslais, jos prisitaikymu prie nuolat kintančios aplinkos. Yra daugybė sukurtų modelių, kurie skirtingai išreiškia strateginio planavimo procesą. Privačiam sektoriui kuriami modeliai skiriasi nuo viešojo sektoriaus strateginio planavimo modelių, tačiau visų jų tikslas tas pats – padėti organizacijai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir siekti progreso.

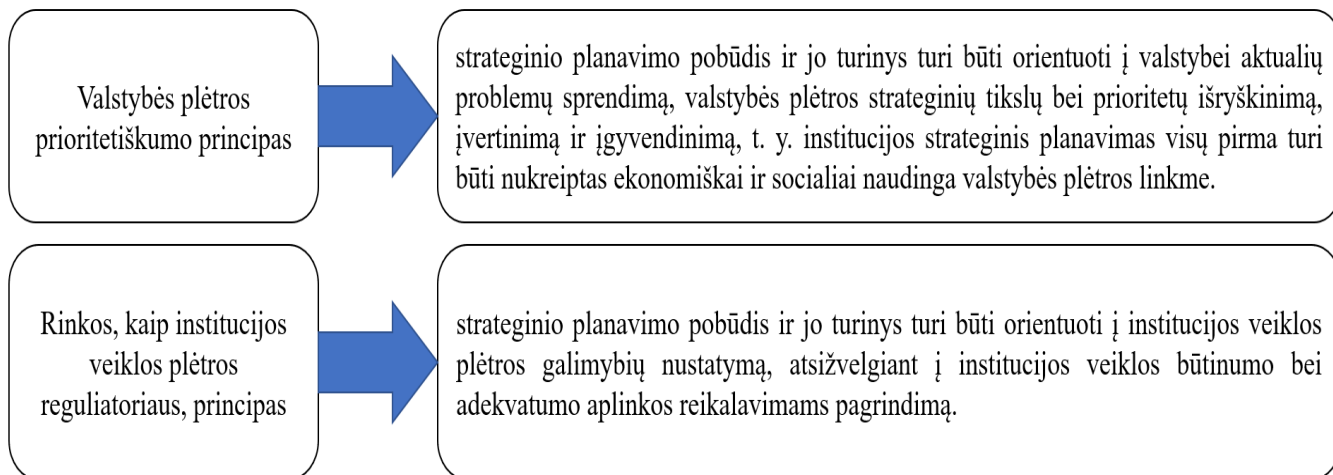
1.3. Strateginio planavimo principai

Viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas – daugybės elementų visuma, tarpusavyje susijusių sudėtingais procesais. Rengiant strateginius institucijos veiklos planus, turi būti įgyvendinami principai, išreiškiantys reikalavimus, keliamus strateginio planavimo turiniui ir kartu strateginio planavimo procesui (Tunčikienė, 2007).

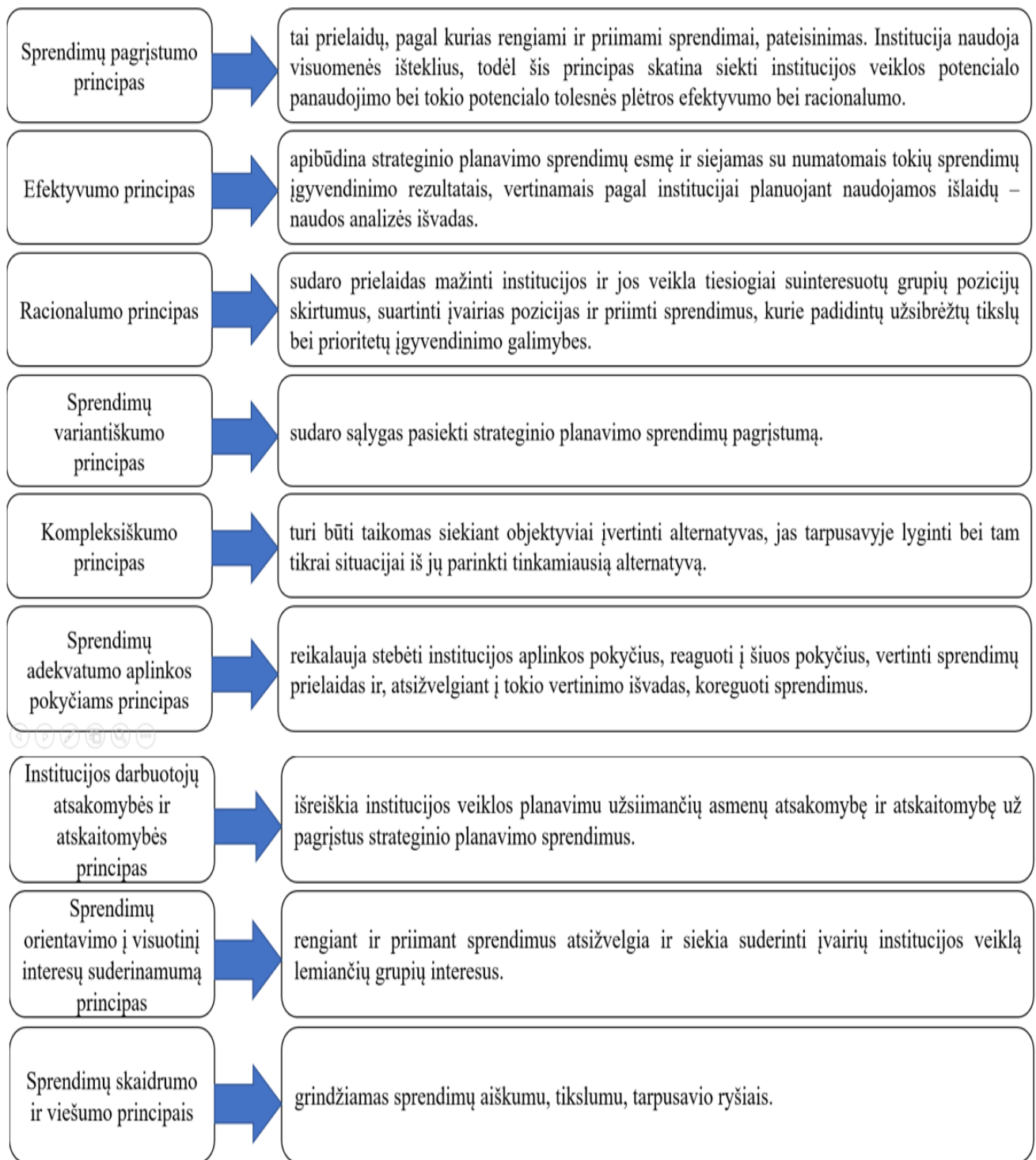
Anot Ž. Tunčikienės (2007), tiek specifinėje literatūroje, tiek ir viešojo sektoriaus strateginį valdymą reglamentuojančiame teisės akte (LR Strateginio valdymo įstatymas, 2020) nurodomų strateginio planavimo principų pastovaus sąrašo nėra. Ji išskiria dvi pagrindines viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo principų grupes, kurios leidžia apibrėžti reikalavimus, išreiškiančius institucijos veiklos plėtros problemų suvokimą ir sprendimą, veiklos plėtros kryptių bei prioritetų nustatymą ir siekiamų tikslų bei prioritetų prasmę (Tunčikienė, 2007). Pagal Ž. Tunčikienę (2007), strateginio planavimo principų grupės yra:

- principai, išreiškiantys institucijos strateginio planavimo turinį (3 pav.),
- principai, išreiškiantys institucijos strateginio planavimo procesą (4 pav.).

3 pav. Principai, išreiškiantys institucijos strateginio planavimo turinį (Tunčikienė, 2007).

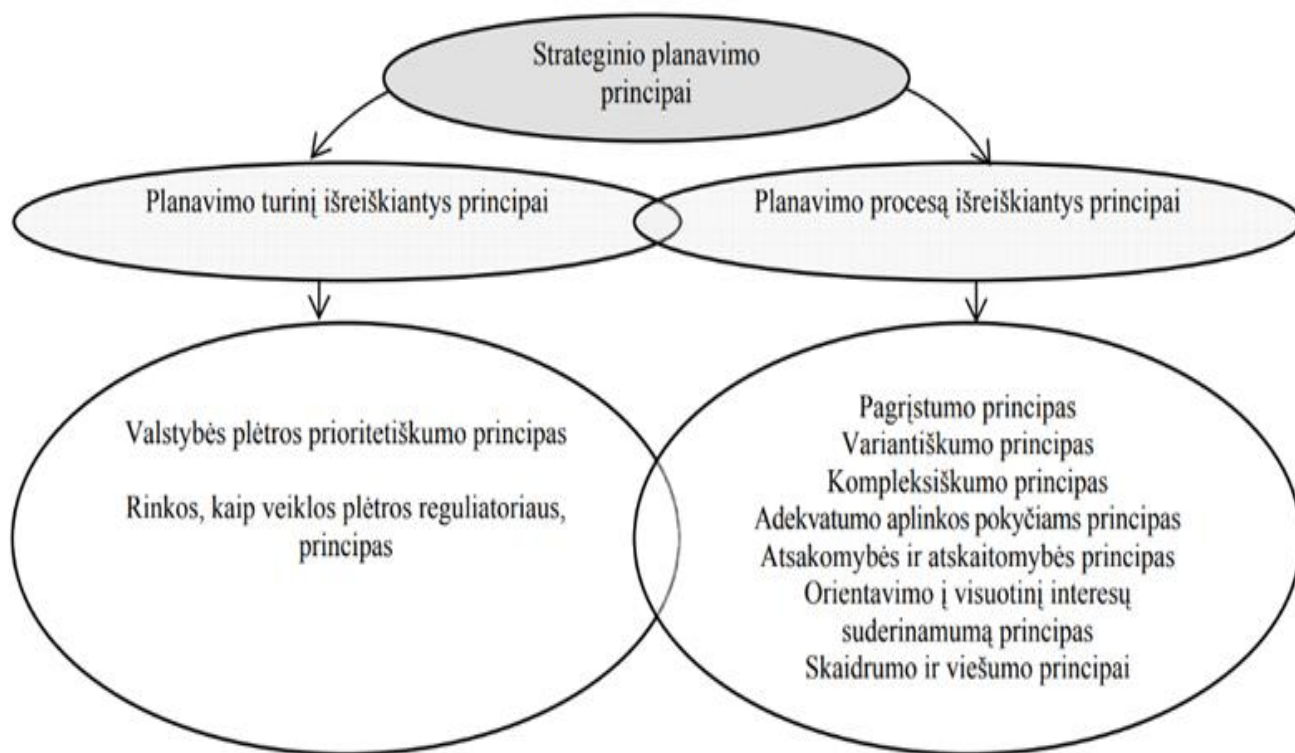


4 pav. Principai, išreiškiantys institucijos strateginio planavimo procesą (Tunčikienė, 2007).



Ž. Tunčikienė (2007) aptartus viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo principus sujungia į institucijos veiklos suderinamumo su jos aplinka galimybių nustatymo, panaudojimo bei plėtojimo taisyklių sistemą (5 pav.):

5 pav. Institucijos strateginio planavimo principų visuma (Tunčikienė, 2007)



Strateginio planavimo principai vieni nuo kitų neatsiejami. Siekiant veiksmingai planuoti viešojo sektoriaus institucijos veiklą, orientuotą į perspektyvą, svarbu suvokti strateginio planavimo principų visumos taikymo būtinumą ir numatyti jų įgyvendinimo specifiką.

1.4. Strateginio planavimo procesas

Strateginis planavimas pirmiausiai yra procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys, taip pat būdai, kuriais bus vykdoma institucijų ar organizacijų misija, kad būtų pasiekti iškelti tikslai (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007).

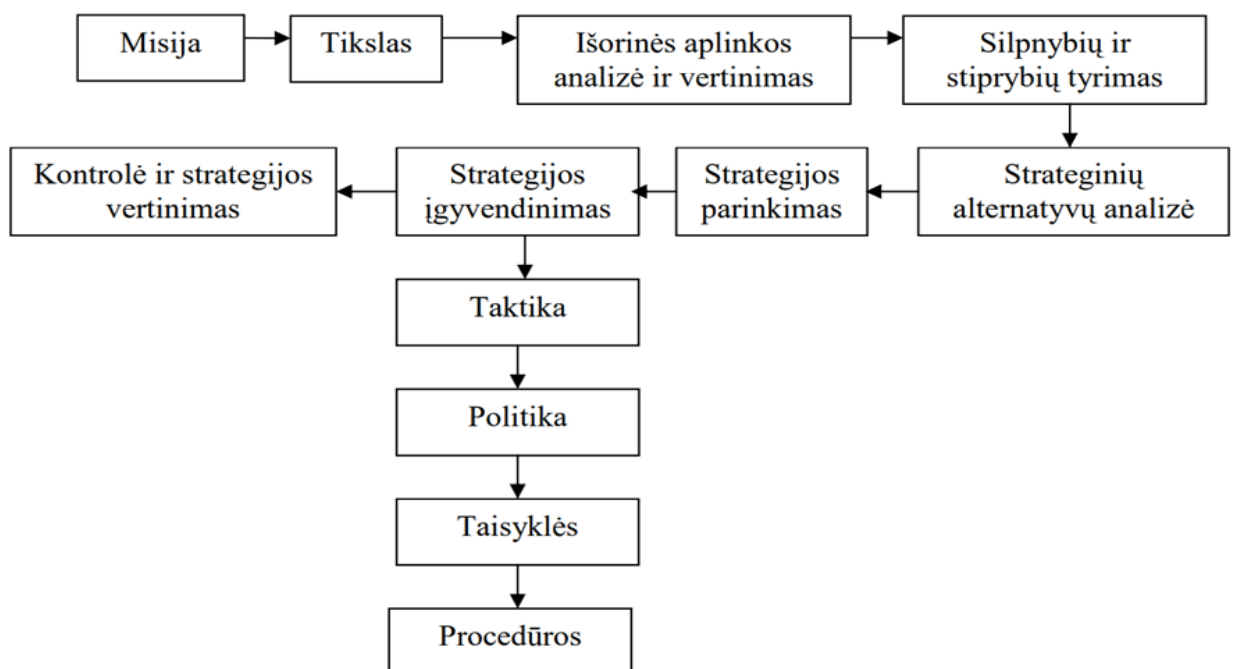
Pagal J. Bivainį ir Ž. Tunčikienę (2009) strateginis planavimo procesas gali būti *trumpas* ir *išsamus*. *Trumpą* strateginio planavimo procesą sudaro keturi etapai: aplinkos įvertinimas, tikslų nustatymas, strategijos parinkimas ir strategijos įvertinimas (Bivainis, Tunčikienė, 2009). Kaip teigia J. Bivainis

(2009), tikslų nustatymas – strateginio planavimo išeities taškas, nes nuo jo tęsiasi tolimesnė proceso eiga, o visas strateginio planavimo procesas remiasi tam tikrais vertinimais. Vertinimas kiekviename procese padeda identifikuoti netikslumus, kuriuos būtina skubiai ištaisyti ir leidžia nustatyti, ar pasirinkta strategija yra tikslinga, ar ji efektyvi (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Išsamus strateginio planavimo procesas sudarytas iš dešimt elementų: misijos, vizijos, tikslų, išorinės aplinkos analizės, vidinės aplinkos analizės, strategijos alternatyvų, strategijos pasirinkimo, strategijos realizavimo, strategijos realizavimo valdymo, strategijos įvertinimo. Šio strateginio planavimo proceso pradinis etapas yra misija, šalia misijos bei vizijos reikia iškelti ir siektinus tikslus, tada atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė (Bivainis, Tunčikienė, 2009). Išorinės aplinkos analizė apima ekonominių, socialinių-kultūrinių, politinių-teisinių ir technologinių elementų analizę, o vidinės aplinkos analizė apima konkurentų analizę, partnerių, tiekėjų analizę, vartotojų analizę (Bivainis, Tunčikienė, 2009). Toliau J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2009) siūlo atlikti strateginių alternatyvų analizę ir pasirinkti tinkamiausią strategiją, o po minėtų etapų eina strategijos realizavimo etapas bei realizavimo valdymas. Paskutinis modelio elementas – strategijos įvertinimas, atsižvelgiant į tris pradinio modelio elementus: misiją, viziją bei iškeltus tikslus. Strategijos įvertinimo etape nustatoma, ar ji atitinka misiją, numatytą viziją bei planuotus pasiekti tikslus (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

M. Arimavičiūtė strateginį planavimo procesą apibūdino kaip dvylikos tarpusavyje susijusių etapų sistemą (6 pav.).

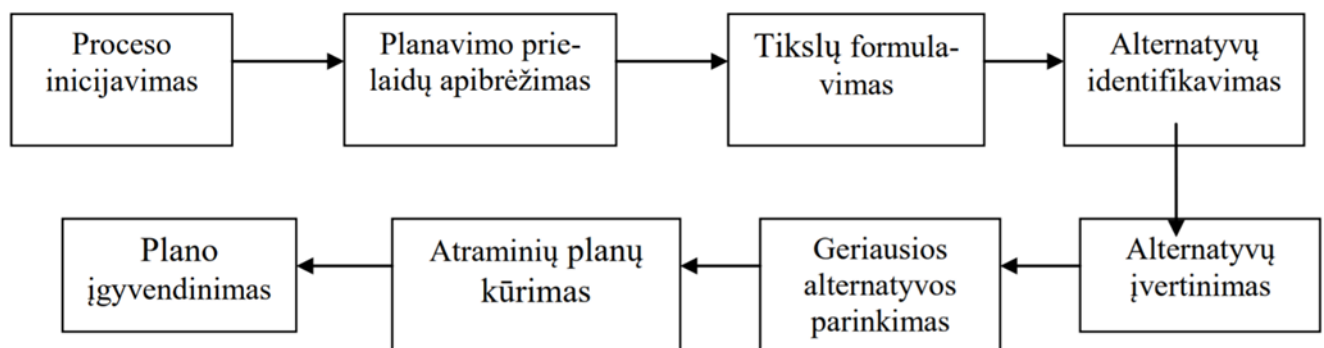
6 pav. Strateginio planavimo procesas (Arimavičiūtė, 2005).



Pagal pateiktą schemą, strateginis planavimas susideda iš atskirų, vienas po kito einančių žingsnių. Misijos ir vizijos, kurios apibrėžia organizacijos siekiamybes. Kad šie pirmieji žingsniai būtų įgyvendinti, būtina išorinės aplinkos analizė ir vertinimas, stiprybių ir silpnybių tyrimas, strateginių alternatyvų analizė ir strategijos parinkimas. Strategijos įgyvendinimas taip pat susideda iš atskirų etapų: taktikos, politikos, taisyklių ir procedūrų. Kontrolė ir strategijos vertinimas yra paskutinis, nuo strategijos neatsiejamas žingsnis, kuris, tarsi grįžtamasis ryšys į strategijos kūrimo pradžią, padeda įvertinti ne tik jos įgyvendinimą, bet ir kūrimo procesą bei jo metu padarytas klaidas.

A. Vasiliauskas (2006) strateginį planavimą įvardija kaip intelektinį procesą, kuris leidžia sukurti veiksmų planą. Jis pateikia aštuonių žingsnių planavimo procesą (7 pav.):

7 pav. Strateginio planavimo procesas (Vasiliauskas, 2006).



Pradžioje planavimo procesas inicijuojamas. Vertinant ateities, kurioje bus realizuojamas planas, situaciją, apibrėžiamos prielaidos. Tikslai apibrėžia tolesnių veiksmų parinkimo kryptį ir konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta. Sekančiu žingsniu identifikuojami alternatyvūs būdai, kurie užtikrina nustatytų tikslų įgyvendinimą, tada, atsižvelgiant į suformuluotus tikslus ir planavimo prielaidas, stengiamasi įvertinti silpnuosius ir stipriuosius aspektus analizuojant kiekvieną alternatyvą. Galiausiai pasirenkama geriausia alternatyva, užtikrinanti apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Tuomet kuriami atraminiai planai, kurių kūrimas inicijuoja naują planavimo ciklą, apimančią visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius (Ramanauskas, 2021).

J. Ramanauskienė (2007) strateginio planavimo procese kelia tris pagrindinius klausimus: 1. kokia organizacija yra dabar; 2. kokia organizacija turėtų būti ateityje; 3. ką reikia padaryti, kad organizacijos dabartinė būklė virstų tokia, kurią norima matyti ateityje?

Aptariant viešojo sektoriaus strateginio plano rengimo procesą, galima išskirti J. M. Bryson (2011) sudarytą strateginio planavimo modelį, kuris susideda iš aštuonių etapų: strateginio planavimo proceso inicijavimas ir patvirtinimas, organizacijos įgaliojimų identifikavimas (vizija), organizacijos

misijos ir vertybių iškristalizavimas, išorinės aplinkos įvertinimas (galimybės ir grėsmės), vidinės aplinkos įvertinimas (stiprybės ir silpnybės), organizacijos strateginių problemų iškėlimas, strategijų formulavimas problemoms valdyti, efektyvios organizacijos ateities vizijos nustatymas.

M. Arimavičiūtė (2007) viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo procesams apibūdinti taiko aštuonių žingsnių, J.M. Bryson (2011) sudarytą, strateginio planavimo modelį (8 pav.).

8 pav. Viešojo sektoriaus strateginio planavimo procesas pagal M. Arimavičiūtę (2007).



Strateginio planavimo proceso viešajame sektoriuje pirmuoju žingsniu M. Arimavičiūtė (2007) įvardija susitarimą inicijuoti planavimo procesą, kurio metu nustatomi pagrindiniai sprendimus priimančys asmenys, turintys dalyvauti planavimo procese, susitariama dėl proceso etapų, ataskaitos formos, pateikimo laiko, grupės narių funkcijų ir reikiamų išteklių. Antruoju žingsniu M. Arimavičiūtė (2007) įvardija institucijos įgaliojimų nustatymą, kurie parodo institucijai ką ji gali daryti tiek formaliai ar neformaliai. Toliau planavimo procese seka misijos ir vertybių nustatymas. Anot M. Arimavičiūtės (2007), institucija, prieš įvardijant misiją, turėtų atlikti suinteresuotų asmenų analizę, po kurios seka – išorinės aplinkos įvertinimas, apimantis išorinės aplinkos tendencijas, klientus, konkurencines bei bendradarbiaujančias jėgas, nustatant galimybes ir grėsmes. Įvertinus išorinę aplinką, pereinama prie vidinės aplinkos vertinimo: išteklių, dabartinės strategijos ir veiklos analizės; tuomet seka strateginių problemų nustatymas, problemų sprendimo strategijų parengimas, kurį sudaro praktinės alternatyvos, kliūtys, pasiūlymai, veiksmai, darbo programa, ir galiausiai institucijos ateities vizijos sukūrimas (Arimavičiūtė, 2007). Kaip teigia pati straipsnio autorė, *kiekvienas iš šių aštuonių žingsnių turėtų baigtis veiksmais, rezultatais ir vertinimu, įgyvendinimas ir vertinimas turėtų būti sudėtinė proceso dalis, o*

sprendimus vykdyti bei nuolat stebėti rezultatus reikalinga grįžtamajam ryšiui palaikyti (Arimavičiūtė, 2007).

Pagal tai, koks pirminis strategijos rengimo etapas, strategijos rengimo modelis gali būti priskiriamas prie analitinių arba kūrybinių. Analitinio modelio atveju, pirmiausiai atliekama veiklos sąlygų analizė (vidaus ir išorės aplinkos įvertinimas), kuria remiantis formuojama organizacijos vizija arba misija, o kūrybinio modelio atveju priešingai – iš pradžių suformuojama vizija, o vėliau ieškoma išteklių ir būdų jai įgyvendinti (Arimavičiūtė, 2007).

Apibendrinus aptartų autorių pasirinktus ir apibūdintus strateginio planavimo procesų modelius, galima daryti išvadą, kad planavimo procesas gali būti įvairialypis, tačiau branduolį sudaro organizacijos vizija, misija, tikslai ir uždaviniai. Iškėlus strategines problemas, būtina išgryninti strategines alternatyvas ir parinkti pačią veiksmingiausią strategiją. Strateginio planavimo proceso pabaigoje vykdoma strateginė kontrolė, kuri patvirtina strateginių tikslų įgyvendinimo bei organizacijos misijos atlikimo faktą. Nepriklausomai nuo strateginio planavimo procesą sudarančių etapų įvairovės, jis turi būti vykdomas numatyta tvarka, priklausomai nuo to, kokį planavimo modelį pasirenka organizacija.

Organizacijos strateginio plano rengimas – sudėtingas procesas, tačiau kiekviena strateginio planavimo proceso eigos dalis turi būti numatyta ir apibrėžta to proceso situacijos taisyklėmis bei procedūromis.

1.5. Strateginio planavimo proceso tobulinimo galimybės

Strateginio planavimo tikslas – nustatyti organizacijos veiklos kryptis, įvardinti tikslus, numatyti veiksmus ateityje. Planavimas nėra miglotas ateities veiksmų apmąstymas, tai formalizuota procedūra, padedanti pagrindus kitoms trims strateginio valdymo stadijoms: organizavimui, vadovavimui ir kontrolei.

Nuolatinių pokyčių aplinkoje neužtenka tik žinoti strateginio planavimo sudedamąsias dalis ir pagrindinius planavimo principus. Reikia nuolat koreguoti ir tobulinti planavimo procesą, nes tik taip galima prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir pasiekti produktyvių rezultatų organizacijos veikloje.

Gilinant tiek į Lietuvos, tiek į užsienio autorių aprašytus strateginio planavimo modelius, analizuojant skirtingų organizacijų strategijas, galima įžvelgti, kad strateginio planavimo proceso sėkmei įtakos turi nuolatiniai ieškojimai, proceso tobulinimas, naudojant įvairius strateginio planavimo modelius, juos konkretizuojant ir taikant praktikoje.

J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2009) atskleidė didelę strateginio planavimo modelių viešojo sektoriaus institucijose įvairovę (9 pav.) (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

9 pav. Institucijos strateginio planavimo modelių struktūra (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Modelio komponentai pagal jų autorius				
J. M. Brysonas (1989)	I. D. Galloway (1990)	R. W. Backoffas, P. C. Nuttas (1993)	G. Wilkinsonas, E. Monkhouse (1994)	L. Worrallas <i>et al.</i> (1998)
• iniciatyvų planuoti institucijos veiklą skatinimas	• strategijos kūrimas	• institucijos sukūrimo priešasčių ir išipareigojimų analizė	• institucijos organizacinio fono analizė	• institucijos misijos formavimas ir vertybių nustatymas
• institucijos galių vertinimas	• strategijos įgyvendinimas	• esamos institucijos situacijos analizė	• institucijos misijos formavimas	• institucijos aplinkos ir išteklių analizė
• institucijos misijos formavimas	• strategijos įgyvendinimo kontrolė ir kontrolės metu gautos informacijos vertinimas	• institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, problemų nustatymas	• institucijos misijos įgyvendinimo sąlygų sudarymas	• institucijos aplinkos ir išteklių analizės rezultatų sintezė
• institucijos aplinkos analizė		• strategijos rengimas	• institucijos vizijos įtvirtinimas	• strateginių alternatyvų kūrimas ir vertinimas
• institucijos SSGG analizė		• strategijos įgyvendinimo nustatymas	• strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimas	• strategijos parinkimas ir prioritetų išryškinimas
• strateginių uždavinių nustatymas		• strategijos įgyvendinimas		• strateginių tikslų išskaidymas į funkcinį sričių specifinius tikslus
• problemos sprendimo strategijos rengimas				• biudžeto sudarymas ir kitų išteklių paskirstymo planų rengimas
• problemos sprendimo strategijos priėmimas				• išteklių naudojimo planų rengimas
• institucijos vizijos įtvirtinimas				• planų, programų įgyvendinimas
• strategijos įgyvendinimo veiksmų plano rengimas				• stebėsenos ir kontrolės
• veiksmų plano įgyvendinimo stebėsenos ir stebėsenos metu gautos informacijos vertinimas				

Strateginio planavimo metodologija				
dominuojanti plėtotinė	dominuojanti nustatytinė	mišrioji	mišrioji	mišrioji

Modelio dėmenys pagal jų autorius						
M. Donelly (1999)	R. Jucevičius (1999)	LRV (2007c)	M. Arimavičiūtė (2003)	R. Hendrickas (2003)	M. Zeppou, T. Sotirakou (2003)	A. Vasiliauskas (2004)
• institucijos aplinkos analizė	• esamos institucijos situacijos analizė	• institucijos aplinkos analizė	• institucijos aplinkos analizė	• institucijos aplinkos analizė	• institucijos aplinkos analizė	• institucijos strateginė analizė
• institucijos interesų grupių analizė	• norimos institucijos ateities kūrimas	• institucijos išteklių analizė	• institucijos išteklių analizė	• institucijos išteklių analizė	• institucijos išteklių analizė	• institucijos strategijos kūrimas
• institucijos išteklių analizė	• institucijos galimybių mažinti skirtumą tarp esamos ir norimos pasiekti būsenos nustatymas	• institucijos SSGG analizė	• institucijos interesų grupių analizė	• institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, problemų nustatymas	• institucijos SSGG analizė	• institucijos strategijos įgyvendinimas
• institucijos misijos formavimas			• institucijos SSGG analizė	• institucijos misijos formavimas	• institucijos misijos formavimas	
• institucijos vizijos kūrimas			• institucijos misijos formavimas	• institucijos vizijos kūrimas	• institucijos vizijos kūrimas	
• institucijos strateginių tikslų nustatymas	• strategijos parinkimas	• institucijos strateginių ryšių analizė	• institucijos strateginių tikslų nustatymas	• institucijos strateginių tikslų nustatymas	• institucijos vizijos kūrimas	
• strategijos rengimas ir priėmimas		• institucijos misijos formavimas	• programų rengimas	• strategijos rengimas ir priėmimas	• institucijos strateginių tikslų nustatymas	

• strategijos įgyvendinimo veiksmų plano rengimas		• institucijos strateginių tikslų nustatymas	• naujų strateginių iniciatyvų skatinimas	• strategijos įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	• programų rengimas	
• veiksmų plano įgyvendinimas		• programų rengimas	• programų įgyvendinimo stebėsenos ir atsiskaitymas už rezultatus	• veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų vertinimas	• programų įgyvendinimas	
		• programų įgyvendinimas			• priemonių įgyvendinimo rezultatų vertinimas	

Strateginio planavimo metodologija						
mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji

Kaip matyti, modeliai yra labai įvairūs, vieni autoriai planavimo procesą labiau detalizuoja, kiti priešingai, skaido į stambesnius etapus, tačiau visuose juose, vienaip ar kitaip atsispindi pagrindiniai strateginio planavimo proceso žingsniai : aplinkos analizė, misijos formavimas, vizijos kūrimas, tikslų nustatymas, programos (veiksmų plano) rengimas ir įgyvendinimas, bei rezultatų vertinimas.

Institucijos strateginio planavimo modelis bei metodai turi sudaryti prielaidas parengti institucijos strateginio veiklos plano programas, atsižvelgiant į nuolat kintančias institucijos aplinkos sąlygas ir jos veiklos galimybes, taigi ir skatinti programų konkurenciją, siekiant parinkti tinkamiausias institucijos strateginiams tikslams bei valstybės prioritetams įgyvendinti (Tunčikienė, 2007).

Pastovus strateginio planavimo proceso papildymas naujais elementais, taikant įvairius modelius, leidžia nuolatos tobulinti strateginį planavimą, tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais.

1.6. Pirmos dalies apibendrinimas

Apibendrinant, efektyvaus institucijos strateginio planavimo modeliu laikytinas tas, kurio taikymas sudaro sąlygas įgyvendinti institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, siekius, atskleisti veiklos plėtros poreikio ir jo patenkinimo galimybių nustatymo, naudojimo ir plėtojimo esmę, siekiant didinti institucijos prisitaikymo prie aplinkos galimybes (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012).

Analizuojant įvairius, skirtingose institucijose taikomus strateginio planavimo modelius ir išvedus bendrą vardiklį, būtų galima patobulinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strategiją. Įvertinus tai, kad tai yra valstybinė institucija, pirmiausia, kuriant strateginį planą, reikėtų laikytis valstybinei institucijai būdingų principų tiek turinio tiek paties planavimo proceso atžvilgiu.

Strateginio plano turinys turi būti orientuotas į valstybinius prioritetus (jų įvertinimą ir įgyvendinimą), valstybei aktualias problemas, nustatyti institucijos veiklos plėtros galimybes, atsižvelgiant į institucijos veiklą, kuri turi būti pagrįsta aplinkos reikalavimams.

Strateginio plano komponentai, turėtų būti tokie, kad planavimo proceso galutinis rezultatas išreikštų pilnaverčią, visas sritis apimančią, išsamią strategiją, kuri leistų pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Pirmiausia reikėtų išanalizuoti ir įvertinti aplinką, jos pokyčių dinamiką, politinius, teisinius, ekonominius ir socialinius veiksnius. Aplinkos analizė apima išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių analizę. Išorinės aplinkos analizei naudoti PEST. Taip pat išanalizuoti vidinę aplinką : žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Naudojant SSGG (SWOT) analizę apibendrinti išanalizuotos vidinės aplinkos rezultatus. Atlikus tokią SSGG analizę, nustatyti strategines priemones: būtinos veiklos pajėgumo stiprinimui; silpnųjų įveikimo ir galimybių išnaudojimo priemonės; stiprybių išnaudojimo priemonės,

taikomos grėsmėms išvengti; priemonės minimizuojančios silpnybes grėsmėms išvengti. Taip išryškinti prioritetus, kurie bus naudojami formuojant strategiją.

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro (toliau – Biuro) veiklos planavimas – priemonė, padedanti įvykdyti uždavinius ir organizuoti veiklą taip, kad ji būtų kryptinga ir nuosekli. Biuro veikla turi būti pirmiausia orientuota į valstybinių (valstybės perduotų savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų vykdymo veiklos prioritetus, taip pat palaikyti tam tikrą ankstesnės veiklos tęstinumą ir naujų veiklų, padedančių tobulinti Biuro darbą, kaip paslaugos teikėjo, kūrimą.

Įvertinus aplinkos pokyčių dinamiškumą, pagrindiniai Biuro strategijos komponentai turėtų būti strateginė analizė, vizija, misija, veiklos, orientuotos į perspektyvą, problemų nustatymas, tikslai, uždaviniai, priemonės, strategijos įgyvendinimo rezultatų įvertinimas.

Autoriai vieningai teigia, kad strateginė analizė yra fundamentalus elementas, formuojant organizacijos strategiją, ji gali būti apibrėžiama kaip organizacijos ir jos aplinkos pažinimas ilgalaikės perspektyvos prasme (Vaitkevičius, Jucevičius, Kriaučionienė, 2005). Remiantis anksčiau pateiktų autorių aprašytais strateginės analizės komponentais, pagrindinę Biuro strateginę analizę turėtų sudaryti: PEST analizė, Biuro interesų grupių analizė, Biuro produktų ir paslaugų analizė, Biuro įsivertinimo rezultatai ir SSGG analizė. Sėkmingam Biuro darbui įtakos turi tai, kaip jis pats save vertina, įvardija įstaigos problemas, parenka veiklos gerinimo kryptis. Strateginė analizė padės išryškinti veiksnius, kurie daro įtaką Biuro strateginių tikslų parinkimui ir jų įgyvendinimui.

Atlikta strateginė analizė suteikia galimybę numatyti realistiškesnę viziją. M. Fullano (1993) nuomone, skubiai iš išorės primetamos vizijos gali apakinti ir galime nebepastebėti efektyvių tobulinimo strategijų. Anot šio autoriaus, popieriuje sukurta vizija yra neilgaamžė. Nuolat kintančioje aplinkoje sukurta teorijos ar norus įkūnijančios vizijos neatneša naudos, todėl Biuro vizija turi išplaukti iš praktikos. Reikia gerai apgalvoti vykstančius procesus, ypač tuos, kurių neįmanoma valdyti, ir, atsižvelgiant į juos, kurti realistinę viziją.

Nuo to, kokie yra visuomenės poreikiai ir prioritetai, kokia Biuro paskirtis, jo įsipareigojimai ir atsakomybės, priklauso misija. Bendrų kriterijų, tokių kaip veiksmingumas, unikalumas, platumas, konsensusas ir t.t. taikymas leidžia pagrįsti misiją (Tunčikienė, 2007). Kadangi Biuro sąlygos nėra inertiškos, jos aplinkos pasikeitimus numatyti sudėtingiau, todėl misijai formuoti tinkamiausias kūrybinis mąstymas ir jo skatinimo būdai bei priemonės. Biuro misija ir vertybės turėtų būti nustatytos remiantis grupių interesais.

Strateginio planavimo pagrindas – strateginių problemų nustatymas ir gebėjimas laiku priimti bei įgyvendinti pagrįstus strateginius sprendimus (Arimavičiūtė, Požeckienė, (2013). Sekantis Biuro

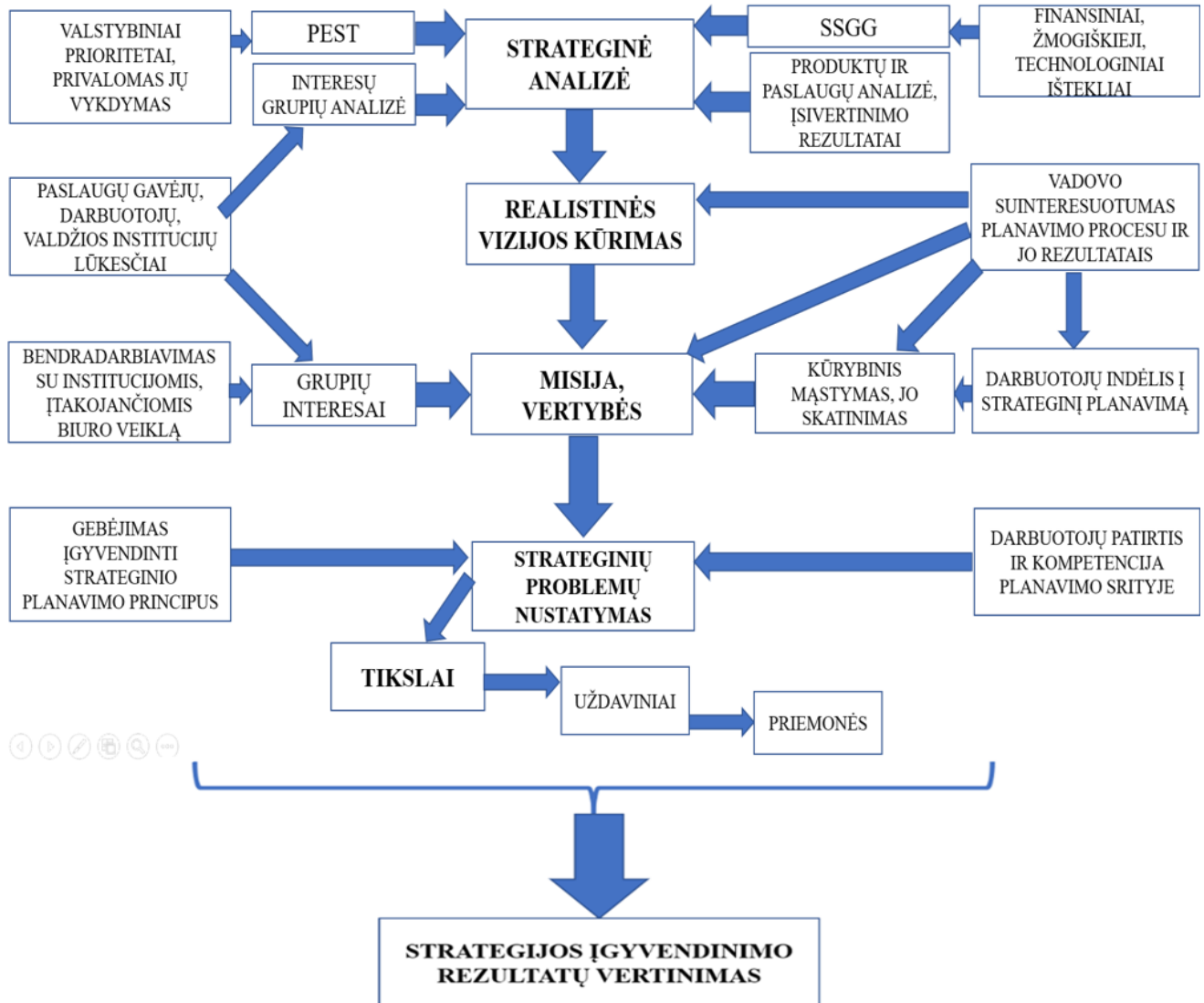
strateginio planavimo etapas turėtų būti – strateginių problemų nustatymas. Tiksliai ir objektyviai nustatyta problema turi įtakos įstaigos įgaliojimams, misijai, vertybėms, paslaugų kokybės lygiui, vartotojams, finansavimui, veiklos valdymui (Arimavičiūtė, 2004). Taigi visų pirma reikia teisingai nustatyti problemą, jos priežastis, įvardyti rodiklius, kuriais remiantis bus priimamas sprendimas. Strateginėms Biuro problemoms spręsti reikėtų pasirinkti įstaigos daromos įtakos didinimą. Tik nustačius pagrindines problemas turėtų būti suformuojami Biuro strateginio plano tikslai, uždaviniai ir priemonės jiems įgyvendinti.

Sudarant Biuro strateginio planavimo modelį, pirmiausia reikėtų įvardinti, kokie veiksniai daro įtaką renkantis strategiją. Remiantis Harvardo politikos modeliu išskiriami keturi pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką strategijos pasirinkimui: aplinkos lemiamos galimybės, ištekliai, vadovų vertybinė orientacija ir socialinė institucijos atsakomybė (Arimavičiūtė, 2003). Klaipėdos visuomenės sveikatos biuro strateginiam planavimui turi įtakos:

- Vadovo suinteresuotumas strategijos planavimo procesu ir jo rezultatais;
- Visų įstaigos darbuotojų indėlis į strateginį planavimą;
- Darbuotojų kompetencija ir patirtis planavimo srityje;
- Valstybiniai prioritetai, privalomas jų vykdymas;
- Įstaigos gebėjimas įgyvendinti strateginio planavimo principus;
- Interesų grupių (paslaugų gavėjų, darbuotojų, valdžios institucijų) įtaka;
- Bendradarbiavimas su institucijomis, turinčiomis įtakos Biuro veiklai;
- Finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ištekliai;

Biuro strateginio planavimo modelis pavaizduotas 10-ame paveikslėlyje.

10 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo modelis. Sudaryta autorės.



Kaip matyti iš sukurto strateginio planavimo modelio, vienas iš veiksnių, turinčių didžiausią įtaką planavimui, yra vadovo suinteresuotumas planavimo procesu ir rezultatais. Kaip rimtai ir atsakingai vadovas žiūrės į planavimo procesą, priklausys ar planas bus tik dar vienas segtuvas lentynoje, ar tai bus darbo įrankis, padedantis siekti tikslų. Nuo vadovo priklauso, ar bus sukurta realistiška vizija, suformuota misija, vertybės. Dažniausiai vadovas turėtų būti didžiausias motyvatorius darbuotojams, kūrybiško mąstymo skatintojas.

Kūrybiškai mąstantys, motyvuoti darbuotojai, atneša didelį indėlį strateginio planavimo procesui. Jie tinkamai suformuos misiją, įvardins vertybes. Taip pat strateginio planavimo kokybei turi įtakos ir darbuotojų patirtis bei kompetencija šioje srityje. Tik tam tikrų žinių ir patirties turintys darbuotojai, tinkamai nustatys įstaigos strategines problemas, kurių išvalgus įvardijimas atveria galimybes iškelti tinkamus tikslus, suformuoti uždavinius ir numatyti priemones jų įgyvendinimui.

Organizacijos vidinės aplinkos kokybei labai didelę įtaką turi ištekliai: finansiniai, technologiniai ir žmogiškieji. Nuo to, kokios finansinės galimybės, koks darbuotojų skaičius, jų kompetencija, išsilavinimas, patirtis, kokiomis technologijomis apsirūpinusi įstaiga veiklos kokybės gerinimui, priklauso organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, siekti užsibrėžtų tikslų, progresuoti. M. Arimavičiūtė (2004) būtent tai ir įvardijo, kaip pagrindines priežastis, kas kliudo strateginiam planavimui. Ji nurodė personalo neskatinimą pagal planavimo rezultatus, darbuotojų trūkumą planavimo padalinyje, nepakankamą planavimo patirtį, taip pat programų ir projektų nesutapimą su valstybės prioritetinėmis kryptimis, dažną planų kaitą, ilgai užtrunkančią planų ir biudžeto paraiškų tvirtinimo tvarką ir kita.

Išorinėje aplinkoje organizacijos veiklai vieną iš pagrindinių įtakų turi valstybės nustatyti prioritetai. Strateginio planavimo procese jiems turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, nes Biuras – valstybinė įstaiga, todėl tai yra viena pagrindinių jos užduočių.

Sukurtame modelyje matyti, kad vienas iš veiksnių, turinčių įtakos strateginiam planavimui, yra interesų grupių lūkesčiai. Tai reiškia, kad savo veiklą Biuras turi planuoti taip, kad būtų patenkinti paslaugų gavėjų, darbuotojų ir valstybinių institucijų (miesto savivaldybė, Nacionalinis visuomenės sveikatos centras, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, miesto ugdymo įstaigos ir kt.), susijusių su Biuro veikla, lūkesčiai. Interesų grupių poreikių patenkinimas yra viena iš pagrindinių sėkmės sąlygų. Todėl svarbu išanalizuoti kiekvienos iš jų galimą poveikį įstaigos veiklai (Bryson, 2003), o tam labai svarbu bendravimas ir bendradarbiavimas.

Dar vienas veiksnys, darantys įtaką strateginiam planavimui Biure, tai gebėjimas pritaikyti planavimo principus. Siekiant veiksmingai planuoti veiklą, orientuotą į perspektyvą, Biuras, kaip valstybinė institucija, turi suvokti šių principų visumos taikymo būtinumą ir numatyti jų įgyvendinimo specifiką.

Strateginis planavimas yra ne vien strateginio plano rengimas, tai strategijos rengimo ir įgyvendinimo procesas (Arimavičiūtė, 2003). Literatūroje sukurta begalės strateginio planavimo modelių ir privačiam sektoriui, ir valstybiniam. Vieni jų detalesni, kiti labiau koncentruoti. Rengiant Biuro strateginio planavimo modelį, atsižvelgta į pagrindinius veiksnius veikiančius tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje. Kaip teigia H. Mintzberg (1987), vadinamasis strateginis planavimas turi būti pripažintas tuo, kas tai yra: priemonė ne sukurti strategiją, o užprogramuoti jau sukurtą strategiją – formaliai išsiaiškinti jos pasekmes.

II. KLAIPĖDOS MIESTO VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURO STRATEGINIS PLANAVIMAS

2.1. Visuomenės sveikatos biurų veikla

Siekiant gerinti visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą šalyje ir efektyviau vykdyti visuomenės sveikatos stiprinimo priemones, savivaldybėse 2006 m. pradėtas kurti visuomenės sveikatos biurų (toliau – VSB) tinklas ir šiuo metu, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos duomenimis, Lietuvoje yra 47 visuomenės sveikatos biurai (Našlėnė, Želvienė, 2020).

LR Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas apibrėžia visuomenės sveikatos priežiūrą, šios priežiūros sistemos struktūrą, valstybinį reguliavimą, nustato visuomenės sveikatos stiprinimo, ligų ir traumų profilaktikos, visuomenės sveikatos saugos ir kontrolės pagrindus, fizinių asmenų teises verstis visuomenės sveikatos priežiūra įgijimo ir jų profesinio tobulinimo pagrindus, juridinių ir fizinių asmenų teisinius santykius visuomenės sveikatos priežiūros srityje (LR Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas, 2002). Taigi pagrindinė biuro veikla apima visuomenės sveikatos stiprinimą savivaldybės bendruomenėje, visuomenės sveikatos mokymo organizavimą ir vykdymą, visuomenės sveikatos propagavimą, savivaldybės visuomenės sveikatos stebėseną (monitoringą), neinfekcinių ligų ir traumų profilaktiką ir kontrolę savivaldybėje, sveikos gyvensenos skatinimą ir kita (LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl savivaldybės visuomenės sveikatos biuro pavyzdinių nuostatų patvirtinimo, 2008). Kiekvienas VSB turi savo patvirtintus nuostatus, kuriuose jų veikla apibūdinama išsamiau. Išgryninus ir sugrupavus VSB veiklas, galima išskirti tris pagrindines veiklos kryptis: visuomenės sveikatos stebėseną (monitoringas), sveikatos stiprinimas, vaikų ir jaunimo sveikatos gerinimas.

Visuomenės sveikatos stebėseną (monitoringas) – tikslingai organizuotas ir sistemingai atliekamas visuomenės sveikatos būklės, ją veikiančių visuomenės sveikatos rizikos veiksnių duomenų rinkimas, kaupimas, apdorojimas, saugojimas, analizė ir vertinimas (LR visuomenės sveikatos stebėsenos (monitoringo) įstatymas, 2002).

Sveikatos stiprinimas apima sveikatos mokymą, informacijos apie sveiką gyvenseną skleidimą, sveikos gyvensenos propagavimą, formavimą ir nuo elgsenos priklausomų visuomenės sveikatos rizikos veiksnių mažinimą (LR Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas, 2002).

Visuomenės sveikatos biuro viena iš veiklos krypčių - vaikų ir jaunimo sveikatos priežiūra ir gerinimas. Ši veiklos kryptis vykdoma aktyviai bendradarbiaujant su vaikų tėvais (globėjais, rūpintojais). Pagal visuomenės sveikatos priežiūros organizavimo mokykloje tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos

Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu (2005), pagrindiniai vaikų ir jaunimo sveikatos priežiūros skyriaus uždaviniai:

1. vykdyti mokinių sveikatos būklės stebėseną;
2. ugdyti mokinių sveikos gyvensenos įgūdžius;
3. vykdyti visuomenės sveikatos rizikos veiksnių stebėseną ir prevenciją mokykloje (Įsakymas dėl visuomenės sveikatos priežiūros organizavimo mokykloje tvarkos aprašo patvirtinimo, 2005).

PSO Europos regiono Sveikatos įrodymų tinklo ataskaitose ir Jungtinės Karalystės Nacionalinio sveikatos ir klinikinės kompetencijos instituto (NICE) parengtose visuomenės sveikatos gairių rekomendacijose įrodymais pagrįstos visuomenės sveikatos priežiūros paslaugos yra papildomai suskirstytos į 7 grupes:

- visuomenės sveikatos planavimas ir valdymas;
- gyventojų sveikatos ir gerovės stebėseną ir vertinimas;
- sveikatos stiprinimas;
- visuomenės sveikatos sauga;
- ligų profilaktika;
- kompetencijų užtikrinimas;
- ekstremalios visuomenės sveikatai situacijos (Visuomenės sveikatos priežiūros viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas savivaldybėse, 2014).

Visuomenės sveikatos biurų pagrindinė veikla – visuomenės sveikatos stiprinimas, ugdymas, mokymo organizavimas ir vykdymas.

2.2. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro charakteristika

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras (toliau – Biuras) yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos iš savivaldybės biudžeto iš dalies išlaikoma savivaldybės biudžetinė visuomenės sveikatos priežiūros įstaiga (Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nuostatai, 2015).

Biuro savininkė yra Klaipėdos miesto savivaldybė, kuriai Biuras yra atsakingas ir pavaldus. Biuro savininko funkcijas vykdo Klaipėdos miesto savivaldybės taryba. Biuro buveinė – Taikos pr. 76, Klaipėda.

Biuro veikla grindžiama Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos

sistemos įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymu, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymu ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymais, Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimais ir Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, kitais teisės aktais bei Biuro nuostatais (Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nuostatai, 2015).

Biuro veiklos tikslas – rūpintis Klaipėdos miesto savivaldybės gyventojų sveikata, vykdyti savivaldybės (pagal sutartis – kitų savivaldybių) teritorijoje Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojamą savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūrą, siekiant mažinti gyventojų sergamumą ir mirtingumą, gerinti gyventojų gyvenimo kokybę, teikiant kokybiškas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas (Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nuostatai, 2015).

Pagrindinė Biuro veiklos sritis – Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojamų savivaldybės visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų organizavimas ir teikimas fiziniams ir juridiniams asmenims savivaldybės teritorijoje, taip pat kelių savivaldybių teritorijoje, jei tai yra nustatyta Biuro savininko su kitomis savivaldybėmis sudarytoje sutartyje (Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nuostatai, 2015).

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras veiklą vykdo šiomis kryptimis:

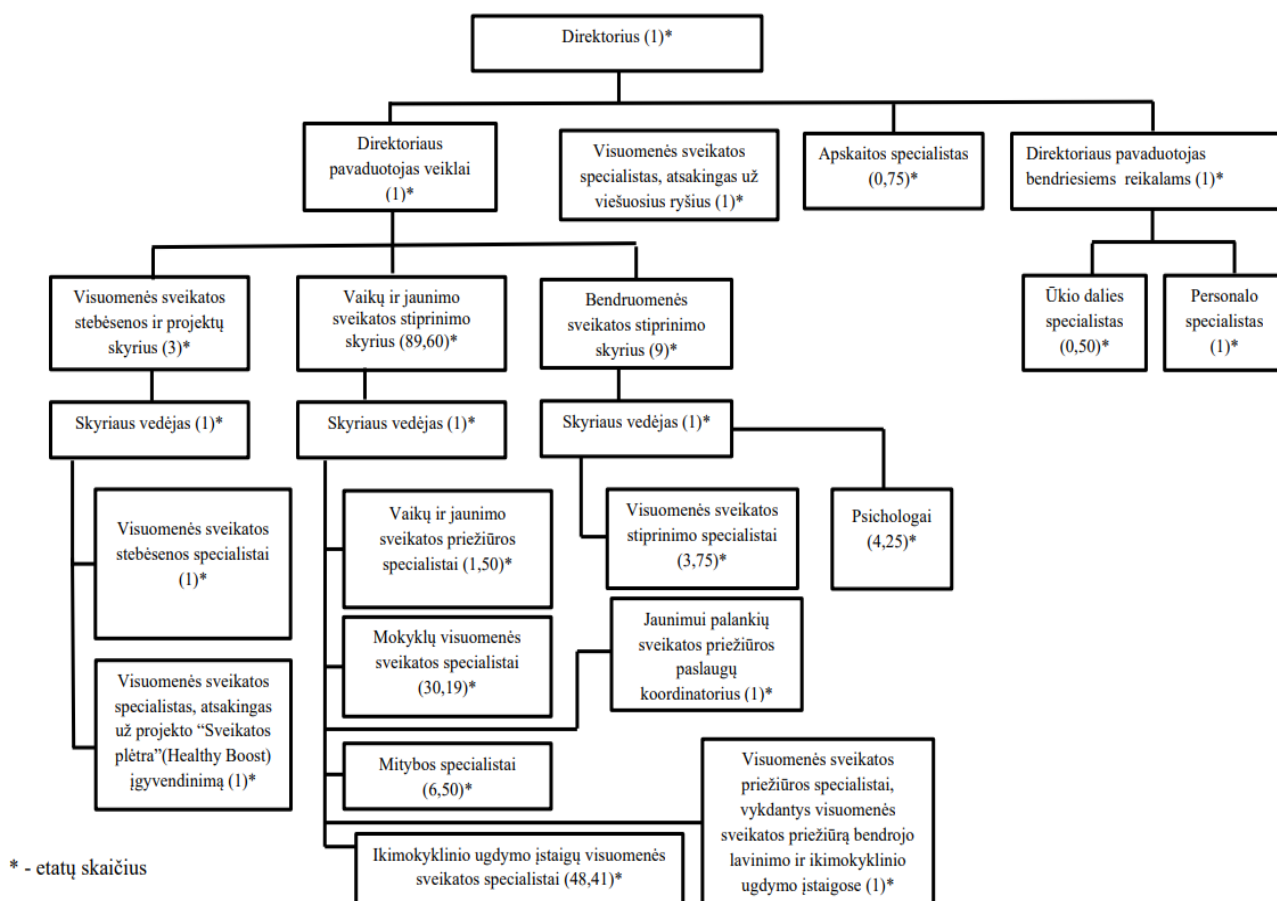
- Bendruomenės sveikatos stiprinimas.
- Vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimas.
- Visuomenės sveikatos stebėseną (monitoringą).
- Visuomenės sveikatos projektų įgyvendinimas.

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras planuoja ir vykdo bendruomenės sveikatos stiprinimo bei vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo veiklas pagal šias poveikio sritis:

- Sveika mityba.
- Fizinis aktyvumas.
- Sužalojimų prevencija.
- Psichikos sveikata.
- Psichoaktyviųjų medžiagų prevencija.
- Užkrečiamųjų ligų prevencija.
- Sveikos aplinkos kūrimas.
- Keletą sričių apimanti poveikio sritis.

Biuro vadovas yra vienasmenis įstaigos valdymo organas. Biuro direktorių įstatymų nustatyta tvarka skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Klaipėdos miesto savivaldybės meras. Biuro valdymo struktūra 11 pav.

11 pav. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro struktūra ir valdymas. Šaltinis: internetinė Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro svetainė



Kaip matyti iš 11 pav. duomenų, Biuro vadovui tiesiogiai pavaldūs du pavaduotojai, apskaitos specialistas, visuomenės sveikatos specialistas, atsakingas už viešuosius ryšius. Direktoriaus pavaduotojui bendriesiems reikalams pavaldūs ūkio dalies specialistas ir personalo specialistas. Pavaduotoja veiklai vadovauja trimis skyriais: visuomenės sveikatos stebėsenos ir projektų skyriui, vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyriui, bendruomenės sveikatos stiprinimo skyriui.

Visuomenės sveikatos stebėsenos ir projektų skyrius turi tris darbuotojus: vedėją, stebėsenos specialistą ir specialistą, atsakingą už projektą.

Vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyriui priklauso mokyklų ir ikimokyklinių įstaigų specialistai, dirbantys mokyklose ir ikimokyklinėse įstaigose, taip pat mitybos specialistai, dirbantys

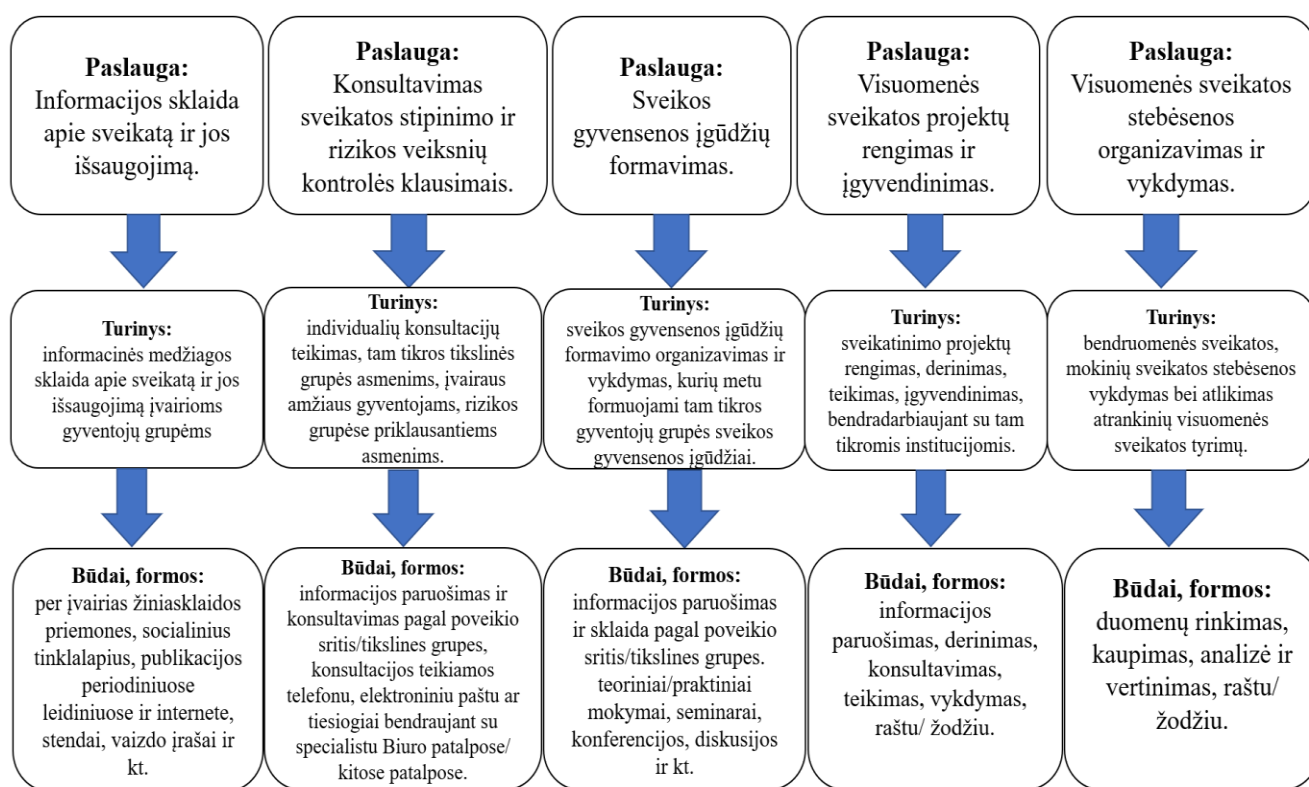
Biure, atsakingi už ugdymo įstaigų vaikų mitybos valgiaraščius, vaikų ir jaunimo sveikatos priežiūros specialistas, jaunimui palankių sveikatos priežiūros paslaugų koordinatorius, visuomenės sveikatos priežiūros specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos priežiūrą bendrojo lavinimo ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose, skyriaus vedėjas.

Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyriui priklauso skyriaus vedėjas, visuomenės sveikatos stiprinimo specialistai ir psichologai.

Biuras teikia nemokamas ir mokamas paslaugas. Nemokamų paslaugų schema 12 pav.

12 pav. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nemokamų paslaugų teikimo schema.

Sudaryta autorės.



Kaip matyti, nemokamos Biuro teikiamos paslaugos tiesiogiai susiję su visuomenės sveikatos stiprinimu, ugdymu, saugojimu visose amžiaus grupėse, visais įmanomais būdais.

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras mokamai organizuoja šiuos privalomojo mokymo kursus pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. sausio 28 d. įsakymu Nr. V-69 (su vėlesniais pakeitimais) patvirtintas mokymo programas:

- Privalomasis higienos įgūdžių mokymas
- Privalomasis pirmosios pagalbos mokymas

- Privalomasis mokymas apie alkoholio, narkotinių ir psichotropinių ar kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo poveikį žmogaus sveikatai

Privalomasis higienos įgūdžių mokymu siekiama suteikti higienos žinių ir įgūdžių, padedančių apsaugoti nustatytų profesijų darbuotojų ir gyventojų sveikatą. Darbuotojai higienos įgūdžių mokosi prieš pradėdami savo profesinę veiklą ir vėliau pasibaigus Sveikatos žinių atestavimo pažymėjimo galiojimo terminui. Privalomojo pirmosios pagalbos mokymo tikslas – išmokyti asmenis įvertinti nukentėjusiojo gyvybines funkcijas ir suteikti jam savalaikę pirmąją pagalbą.

Privalomasis mokymas apie alkoholio, narkotinių ir psichotropinių ar kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo poveikį žmogaus sveikatai yra privalomojo sveikatos mokymo rūšis, kurio tikslas suteikti klausytojams žinių apie alkoholio, narkotinių ir psichotropinių ar kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo poveikį žmogaus sveikatai, gebėjimui vairuoti, eismo saugumui.

Visi šie mokymai susiję su visuomenės sveikatos ugdymu ir nėra nutolę nuo Visuomenės sveikatos biuro veiklos sričių ir tikslų.

2.3. Klaipėdos visuomenės sveikatos biuro strateginio plano struktūra

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro (toliau – Biuro) strateginiame 2021 – 2023 metų veiklos plane aprašomas veiklos kontekstas, kuriame įvardintas pagrindinis Biuro tikslas, Klaipėdos miesto savivaldybės strateginis tikslas, kurį Biuras taip pat įsipareigoja vykdyti, bei veiklos vykdymo kryptys.

Toliau strateginiame plane nurodomi du tikslai ir jiems pasiekti iškelti uždaviniai ir numatytos priemonės. Pirmajam tikslui įgyvendinti iškelti trys uždaviniai, antrajam – du.

Biuro strateginio plano struktūrą sudaro devyni komponentai: veiklos kontekstas, du tikslai, penki uždaviniai, „tikslų, uždavinių, priemonių, priemonių išlaidų ir produkto kriterijų suvestinė“. Pagrindinis Biuro strateginio planavimo tikslas yra gerinti visuomenės sveikatą, įgyvendinant savivaldybės ir valstybinius sveikatos stiprinimo prioritetus (13 pav.).

13 pav. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio plano struktūra. Sudaryta autorės.



Per 2021–2023 m. laikotarpį planuojama:

1. Plėtoti visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų spektrą, siekiant pagerinti gyventojų gyvenimo kokybę.
2. Inicijuoti dalyvavimą tarptautiniuose projektuose, pritraukiant papildomas lėšas.
3. Gerinti visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo sąlygas, modernizuojant infrastruktūrą ir informacines technologijas.

Plane taip pat nurodyti planuojamų tikslų įvykdymo rezultatų vertinimo kriterijai ir jų matavimo vienetai.

2.4. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio 2021-2023 m. plano analizė

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginis planas ruošiamas pagal Klaipėdos miesto savivaldybės pateiktą strateginio planavimo tvarkos aprašą, kuris reglamentuoja Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo dokumentų rengimą, svarstymą, tvirtinimą, įgyvendinimo organizavimą, stebėseną, koregavimą bei atsiskaitymą už pasiektus rezultatus (Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, 2020).

Pagal Ž. Tunčikienės (2009) strateginio planavimo procesų aprašymą, įvertinus šį strateginį planą, galima būtų teigti, kad tai gana trumpas strateginio planavimo procesas, kurį pagal jį turėtų sudaryti keturi etapai: aplinkos įvertinimas, tikslų nustatymas, strategijos parinkimas ir strategijos įvertinimas, tačiau Biuro strateginiame plane nėra įvertinta aplinka, yra tik aprašytas veiklos kontekstas ir sekančiu žingsniu nustatyti tikslai, suformuoti uždaviniai ir parengtos priemonės jiems įvykdyti, o galiausiai nustatyti kriterijai strategijos įgyvendinimo įvertinimui. J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2009) aprašė keletą autorių planavimo modelių, iš kurių Biuro strateginio plano procesas panašiausias būtų į I. D. Galloway (1990) modelį, kuriame jis išskiria tik strategijos kūrimą, strategijos įgyvendinimą ir strategijos įgyvendinimo kontrolę ir kontrolės metu gautos informacijos vertinimą.

Pagal tai, kad Biuro strategijos galutiniai tikslai yra suformuoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą, o strategija traktuojama kaip nuoseklus, racionalus procesas, prasidedantis nuo tam tikro dabarties momento, bei planuojant veiklą dėmesio centre yra probleminės veiklos sritys, strateginio planavimo uždaviniai yra orientuoti į veiklos modifikavimo ir probleminių veiklos sričių sumažinimo galimybes, galime daryti išvadą, kad Biuro planavimas pagrįstas nustatyta metodologija, kurią aprašo A. Vasiliauskas (2004).

Biuro strateginiame plane tikslai ir uždaviniai yra, tačiau nėra suformuluota misija ir vizija, nėra įvertinta nei išorinė (PEST analizė), nei vidinė aplinka (SSGG analizė). Neidentifikuotos strateginės alternatyvos, nepateikti atraminiai planai.

Analizuojant Biuro strateginį planą, galima įžvelgti racionalaus planavimo būdą, kurį aprašo J. M. Bryson (1989), kai pirmiausiai įvardijami tikslai, kuriais remiantis nustatomos politikos kryptys, programos ir veiksmai tiems tikslams pasiekti. Taip pat Biuro strateginiame plane, pagal E. Chaffee (1985), yra ir tiesinio modelio požymių, nes strateginio planavimo tikslas sudaro prielaidas didinti veiklos produktyvumą, Biuro vykdomoje strategijoje yra ir loginio inkrementalizmo (J. M. Bryson) modelio požymių: įdiegta strateginio planavimo sistema, vykdoma visų lygių ir funkcijų kontrolė, skatinamas kūrybiškumas.

Biuro strateginio plano turinys išreiškia pagrindinį *prioritetiškumo principą*, kuris, kaip apibūdina Ž. Tunčikienė (2007), orientuotas į valstybei aktualių sveikatos gerinimo problemų sprendimą, valstybės plėtros strateginių tikslų bei prioritetų išryškinimą, įvertinimą ir įgyvendinimą.

Biuro strateginio planavimo procese įgyvendinami:

- *sprendimų pagrįstumo principas* - Biuras naudoja visuomenės išteklius todėl plane atspindi, kaip šie ištekliai bus naudojami.
- *efektyvumo principas* – numatomi planavimo sprendimai, kurie siejami su numatomais tų sprendimų įgyvendinimo rezultatais.
- *racionalumo principas* – planavimas pagrįstas protu ir logika, sudaro prielaidas mažinti Biuro ir jo veikla suinteresuotų grupių (vartotojų, darbuotojų, savivaldybės) pozicijų atskirtį, didinti tarpusavio sąveiką ir leidžia priimti sprendimus, kurie padidintų užsibrėžtų tikslų bei prioritetų įgyvendinimo galimybes.
- *sprendimų variantiškumo principas* – sudaromos sąlygos pasiekti strateginio planavimo sprendimų pagrįstumą.
- *sprendimų orientavimo į visuotinių interesų suderinamumą principas* - rengiant ir priimant sprendimus atsižvelgiama į įvairių įstaigos veiklą lemiančių grupių interesus, siekiama šiuos interesus suderinti.
- *planavimo sprendimų adekvatumo aplinkos pokyčiams principas* Biure taikomas iš dalies, nes įstaigos aplinkos pokyčiai stebimi, reaguojama į juos, tačiau nenumatomos kelios sprendimų alternatyvos, o ir pačius pokyčius ne visada galima įtakoti.
- *kompleksiškumo principas* – šis principas taikomas iš dalies, nes Biuro plane uždaviniai apima įvairias sritis, susijusias su sveikatos stiprinimu, tačiau jame neatsispindi alternatyvos, kurias būtų galima lyginti, kad išrinkti tinkamiausią.
- *skaidrumo principas* – Biuro strateginio planavimo sprendimai aiškūs, tikslūs, numatyti tarpusavio ryšiai, viešai paskelbti.
- *darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės principas* – Biuro strateginiame veiklos plane iš dalies išreiškiama įstaigos veiklos planavimu užsiimančių asmenų atsakomybė ir atskaitomybė už pagrįstus strateginio planavimo sprendimus, tokių sprendimų kokybę.

Apibendrinant, Biuro strateginio planavimo procesas nėra visapusiškas vertinant pagal anksčiau pateiktų autorių planavimo procesų aprašymus. Jame trūksta tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos įvertinimo, misijos, vizijos, strateginių alternatyvų analizės. Taip yra dėl to, kad ši strategija ruošiamą pagal Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymu „Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės struktūrinių padalinių, biudžetinių įstaigų ir Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos

veiklos planų formų patvirtinimo“ (2020) patvirtintą formą. Tačiau įvertinus Biuro strateginį planą ir nustatius jo galimus trūkumus, galima pateikti jo tobulinimo priemones.

2.5. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio plano tobulinimo tyrimo metodika

Metodikos tikslas: remiantis teorinėje darbo dalyje aprašytais mokslininkų išskiriamais strateginio planavimo modeliais, principais, vykdomų planavimo procesų įvairove, įvertinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio plano rengimą (t. y. plano struktūrą, prioritetų nustatymą, tikslus, uždavinius ir kt.) bei jau parengto strateginio plano įgyvendinimą ir kontrolę bei, atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, išskirti strateginio plano tobulinimo galimybes.

Metodikos objektas: Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginis veiklos planavimas.

Metodikos dalykas: Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginis planas.

Metodikai reikalingų duomenų rinkimui yra pasirinkta dokumentų analizė ir kokybinis tyrimas – struktūruotas interviu.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti Biuro strateginio veiklos planavimo ypatumus ir parengti šio plano tobulinimo priemones. Tikslui įgyvendinti reikalinga kompetentinga, įstaigos strateginiame planavime dalyvavusių asmenų nuomonė, todėl pasirinktas ekspertų interviu tipas.

Tyrimas atliktas 2022 m. kovo mėnesį. Tyrimo dalyvių imtis – 5 informantai, visi jie Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro kompetentingi specialistai, kurie vienaip ar kitaip prisidėjo prie Biuro 2021- 2023 metų strateginio plano kūrimo. Informantų sąrašas pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Informantų sąrašas.

El.nr.	Pareigos
1.	Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro direktorė
2.	Direktoriaus pavaduotoja veiklai
3.	Direktoriaus pavaduotoja veiklai
4.	Visuomenės sveikatos stebėsenos ir projektų skyriaus vedėja
5.	Vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyriaus vedėja.

Tik sutikus informantams dalyvauti tyrime, iš anksto buvo suderintas laikas ir būdai, kaip bus vykdomas interviu. Vykdam apklaušą, buvo laikomasi pagrindinių socialiniuose tyrimuose išskiriamų etinių principų: privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt.

Informantai buvo supažindinti, kad jų atsakymai bus naudojami tik studijų reikmėms. Atliekant interviu bus gerbiamas informantų privatumas, užtikrintas anonimiškumas. Interviu buvo atliktas sudarius ir informantams pateikus struktūrizuotą klausimyną. Vienas į klausimus atsakė žodžiu nuotoliniu būdu, „zoom“ programos pagalba (pokalbis, sutikus, buvo įrašytas), 4 atsakė raštu.

Siekiant metodikoje užsibrėžto tikslo, orientuojamasi į kokybinio tyrimo būdą, aprašomas kiekvienas strateginio planavimo proceso etapas. Atskleisti pagrindiniai tiriamojo objekto trūkumai ir numatytos jo tobulinimo galimybės.

Vertinant Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginį planą, tirama:

1. metodologija (nustatyti ar plėtoti), kuria buvo vadovautasi rengiant strateginį planą;
2. strateginio planavimo proceso etapai (misija, tikslas, išorinės aplinkos vertinimas, stiprybių ir silpnybių tyrimas; strateginių alternatyvų analizė, strategijos pasirinkimas, atraminiai planai ir t.t.);
3. ar atlikta išsami stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė;
4. ar susitelkta į strateginių tikslų įgyvendinimą;
5. ar didelis dėmesys yra skiriamas strategijos įgyvendinimo kontrolei;
6. ar parengtame plane atsispindi tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai, lėšos;
7. ar galima, tobulinant Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginį planavimą, pritaikyti sukurtą strateginio planavimo modelį.

Siekama atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kas yra strateginio plano rengėjas?
2. Koks buvo atskirų interesų grupių vaidmuo rengiant planą?
3. Koku būdu, rengiant strateginį planą, buvo bendradarbiaujama su organizacijos personalu;
4. Ar šis strateginis planas daugiau teorinis ar turi ir praktinę naudą, nes yra kaip pagalbinė reali priemonė padedanti organizacijai siekti tikslų ir progresuoti?
5. Ar ši strategija padeda įgyvendinti tikslus per išsikeltus uždavinius ir naudojamas priemonės? Kurios priemonės įgyvendinamos, o kurios tik iš dalies ar visai neįgyvendinamos?
6. Ar atliktas išorinės aplinkos vertinimas?
7. Ar apibrėžtos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės, ar jos konkrečios, išsamios, informatyvios?
8. Ar kuriant Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro 2021-2023 metų strateginį planą, buvo laikomasi valstybinei institucijai būdingų principų tiek turinio tiek paties planavimo proceso atžvilgiu?

9. Ar 2021-2023 metų strateginis planas orientuotas į Valstybinių (valstybės perduotų savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų vykdymo veiklos prioritetų įgyvendinimą?
10. Ar strateginiame plane yra įvardintos pareigybės, kurias užimantys darbuotojai įpareigoti įgyvendinti ar prisidėti prie įgyvendinimo įvardintų uždavinių ir priemonių tikslams pasiekti?
11. Kaip būtų galima patobulinti šį planą respondentų nuomone?

Remiantis literatūros analizėje pateiktais, mokslininkų aprašytais strateginio plano rengimo modeliais ir metodologijomis, nustatyti, ar jis atitinka strateginiam planui būdingus reikalavimus, ar atitinka struktūrą, ar atliktas išorinės ir vidinės aplinkos vertinimas, ar nuoseklus, aiškiai suprantamas ir praktiškai pritaikomas. Ar strateginis planas yra tik formalus dokumentas, ar jame numatyti tikslai pagrįsti, realiai įgyvendinami, ar tai naudingas dokumentas įstaigai, vykdančiai savo veiklą.

Atliktus plano analizę, išsamiau analizuojami nustatyti trūkumai, privalumai, parenkamos strateginio plano tobulinimo priemonės.

2.6. Tyrimo rezultatai

Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginį planą rengė: Visuomenės sveikatos biuro direktorė, direktoriaus pavaduotoja veiklai, direktoriaus pavaduotoja veiklai, kuri šiuo metu dekretinėse atostogose, visuomenės sveikatos stebėsenos ir projektų skyriaus vedėja, bei vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyriaus vedėja.

Analizuojant interviu duomenis, informantai įvardinti kaip S1–S5 (S – specialistas, o skaičiai – informanto-specialisto numeris).

Išanalizavus literatūrą, kurioje aprašomas strateginio planavimo procesas. Susipažinus su įvairių autorių apibūdinamais planavimo modeliais, norint patobulinti Biuro strateginį planavimą, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kaip patį planą vertina Biuro specialistai, kurie vienaip ar kitaip prisidėjo prie jo sudarymo. Į klausimą, kokius trūkumus mato strateginiame plane patys specialistai, du iš penkių respondentų atsakė, kad trūkumų nemato. Kiti du respondentai pateikė, kad strateginio plano aprašomoji dalis per ilga. O vienas respondentas teigė priešingai, jo nuomone, reikėtų platesnės įžangos, SSGG analizės, misijos, vizijos, bei išsamesnio tikslų aprašymo. Respondentai, kurie nematė plane trūkumų, arba teigė, kad aprašomoji dalis per ilga, rėmėsi Klaipėdos miesto savivaldybės nustatyta strateginio plano forma, tačiau penktas respondentas į planą žvelgė plačiau ir nustatė trūkumus, kurie būtų būdingi planui, jeigu jį vertintume pagal literatūroje apibūdintus planavimo modelius (1 priedas).

Klausimu, kokius privalumus matote šiame strateginiame plane, siekta sužinoti, kaip respondentai vertina planą iš teigiamos pusės. Glausčiausiai plano privalumus įvardino S4 respondentas, jis planą apibūdino kaip išsamų. S3 respondentas kaip privalumą nurodė, kad į planą įtrauktos visos įgyvendinamos kryptys. S1 respondentas akcentavo, kad planas atitinka valstybės išskeltus prioritetus, atspindi Biuro funkcijas ir yra išsamus. S2 ir S5 nurodė, kad planas padeda kryptingai organizuoti veiklas, rengti metinius planus, o tai parodo, kad planas turi praktinės reikšmės, tai nėra vien tik dokumentas stalčiuje (2 priedas). To patvirtinimą galima matyti lentelėje, esančioje 3-iaame priede, kurioje respondentų atsakymai į klausimą apie praktinę Biuro strateginio plano naudą. Visi respondentai vienbalsiai tvirtina, kad planas turi praktinę naudą, kaip darbinis įrankis, padedantis kryptingai planuoti veiklas, kurių vykdymas padeda siekti pagrindinių įstaigos tikslų. Plano pagalba, darbas tampa kokybiškesnis ir produktyvesnis.

Į klausimą, ar rengiant šį strateginį planą, buvo bendradarbiaujama su visu organizacijos personalu, trijų (S2, S3, S4) respondentų atsakymai panašūs, jie teigė, kad buvo įtraukti tie žmonės, kurie dirba su sritimis, kurios nurodytos plane, pagal savo kompetenciją. Taip pat trys (S1, S2, S5) respondentai teigė, kad rengiant strateginį planą reikia įtraukti visą personalą, nes strategijos tikslų siekimas – komandinio darbo rezultatas. S5 teigė, kad su personalu nebuvo bendradarbiaujama, o S1 respondentas į klausimą pažvelgė plačiau ir atsakė, kad planai gimsta iš apačios į viršų: iš pradžių sužinomi poreikiai iš specialistų, dirbančių ugdymo įstaigose, tada visa tai aptariama su skyrių vadovais, skyrių vadovai diskutuoja su pavaduotojais, tada pereinama į komandinę diskusiją rengiant planą, taip įtraukiami visų grandžių specialistai. Tačiau tai tiesioginiu bendradarbiavimu negalima įvardinti, tikslesnis apibūdinimas būtų atsižvelgimas į žemesnių grandžių poreikius, kurių patenkinimo priemonės įtraukiamos planuojant įstaigos ateities veiklą (4 priedas).

Į klausimą, ar ruošiant Biuro strategiją buvo įtraukti kitų organizacijų atstovai, visi respondentai atsakė, kad strategiją ruošė tik Biuro kompetentingi darbuotojai. Kitos organizacijos nebuvo įtrauktos į šio plano rengimą, išskyrus S4 atsakymą, kuris teigė, kad buvo bendradarbiaujama su Klaipėdos miesto savivaldybe, tačiau tik dėl to, kad ji yra savininkė ir turi patvirtinti Biuro strategiją. Nuomonė, dėl to, ar reikėtų įtraukti kitas organizacijas, buvo skirtinga. S2 ir S5 respondentai teigė, kad reikėtų bendradarbiauti su kitomis įstaigomis, nes galima išgirsti pasiūlymus, problemų sprendimo būdus, kurie gali turėti naudos rengiant strategiją. S1 ir S3 teigia, kad įstaigos strateginis planas yra tik pačios įstaigos reikalas, todėl įtraukti kitas organizacijas nėra prasmės, nes jos neturi giluminio supratimo apie Biuro vidines ir išorines problemas, tikslus, kuriuos jis nori pasiekti, todėl įstaiga turėtų įsivertinti ar reikalingas

bendradarbiavimas ir kokio lygio turėtų būti. S1 ir S3 respondentų nuomone patį planą turi ruošti tik kompetentingi Biuro darbuotojai (5 priedas).

Klausimu, ar rengiant strateginį planą buvo įvertinta organizacijos išorinė aplinka ir atlikta PEST analizė, siekta sužinoti, kodėl strateginiame plane nėra įtraukta PEST analizė. Remiantis literatūros šaltiniais (Arimavičiūtė, 2005; Vasiliauskas, 2006) strateginio planavimo procese tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos įvertinimas reikalingas, kad būtų galima suformuoti strategines problemas ir numatyti alternatyvas jų sprendimams. S2, S3, S4, S5 respondentai atsakė, kad PEST analizė nebuvo atlikta. S3 teigė, kad taip yra dėl to, kad ši analizė nenumatyta Klaipėdos miesto savivaldybės nustatytoje formoje. S2, S4 ir S5 priežasčių nenurodė, o S1 teigė, kad išorinė aplinka buvo įvertinta, tačiau nepateikta plane, todėl, kad to nereikalaujama savivaldybės formoje, pagal kurią ir ruošiamas šis strategija (6 priedas).

Vidinės aplinkos vertinimas toks pat svarbus, kaip ir išorinės, todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar toks vertinimas buvo atliktas. Į klausimą, ar buvo vertinama vidinė aplinka, S2, S3, S5 respondentai atsakė (7 priedas), kad vidinė aplinka nebuvo įvertinta. S1, S4 teigė, kad analizė buvo atlikta, bet neįtraukta į strateginį planą dėl to, kad ji nėra nurodyta savivaldybės formoje.

Į klausimą, susijusį su darbuotojų, kurie įpareigoti įgyvendinti numatytus uždavinius ir priemones tikslams pasiekti, atsakomybių įvardijimu, respondentai atsakė (8 priedas), kad strateginiame plane pareigybės neprivalo būti įvardintos nes: jos įvardijamos įstaigos veiklos plane, kuriame ir „atsiranda“ darbuotojai, atsakingi už priemonių įgyvendinimą (S1); yra daromi kiekvieno darbuotojo asmeniniai veiklos planai, kuriuose konkretus darbuotojas nurodo veiklas, kaip bus siekiama bendro strateginio uždavinio (S2); atsakingi asmenys dėl įvairių aplinkybių gali keistis (S5); už strategijos įgyvendinimą atsakingi skyrių vedėjai (S3); niekada nebuvo to reikalaujama savivaldybės nustatytoje formoje (S4).

Strateginis planavimas įstaigai reikalingas, kad visi darbuotojai vieningai siektų bendrų tikslų, būtų numatyti būdai tiems tikslams pasiekti, būtų efektyviai paskirstyti ištekliai (Bivainis, Tunčikienė, 2009). Į klausimą, ar ši strategija padeda įgyvendinti tikslus per išsikeltus uždavinius ir naudojamas priemones ir kurios priemonės įgyvendinamos, o kurios tik iš dalies ar visai neįgyvendinamos, buvo siekiama išsiaiškinti, ar ši Biuro strategija yra veiksminga ir įgyvendinama. Respondentai atsakė (9 priedas), kad daugelis priemonių, įgyvendinamos visiškai. Tik projektas „Išimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigų sveikatos kabinetų aprūpinimas metodinėmis priemonėmis“ neįgyvendinamas, nes negautas tam finansavimas. S2 respondentas apie kai kurių priemonių įgyvendinimą pakomentuoti negalėjo, nes trūko informacijos dėl to, kad tai nesusiję tiesiogiai su jo veikla ir atsakomybėmis. S1 respondentas teigė, kad veiklų viešinimas įgyvendinamas iš dalies, nes trūksta finansavimo, o sveiko miesto veiklų efektyvinimas taip pat įgyvendinamas iš dalies, nes sėkmė priklauso nuo to, kaip pavyksta

bendradarbiauti su kitais sektoriais, kitaip tariant, ne visada kiti sektoriai linkę bendradarbiauti dėl noro, laiko trūkumo ar kitų priežasčių. Priemonė „atnaujinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro patalpas“ įgyvendinama, anot keturių respondentų (S1, S2, S4, S5), visiškai, tik S3 patikslino informaciją ir atsakė iš dalies, nes biuro patalpos atnaujinamos esamuoju laiku. Taip pat S3 patikslino informaciją ir apie bendruomenės sveikatos priežiūros paslaugų plėtojimą savivaldybės teritorijoje ir prieinamumo gerinimą, ši priemonė, anot jo, taip pat įgyvendinama iš dalies, nes kai kurios veiklos apribotos dėl kilusios covid-19 pandemijos.

Į klausimą, ar kuriant Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro 2021-2023 metų strateginį planą, buvo laikomasi valstybinei institucijai būdingų principų tiek turinio tiek paties planavimo proceso atžvilgiu, respondentų buvo paprašyta atsakyti ir įvertinti balais nuo 0 iki 10 (0-nesilaikoma, 10-labai laikomasi) (10 priedas). Visi respondentai vienareikšmiškai sutiko tik dėl dviejų principų visiško taikymo kuriant Biuro strategiją, tai *valstybės plėtros prioritetiškumo principo* ir *sprendimų skaidrumo ir viešumo principo*. Abiejų šių principų taikymą respondentai įvertino dešimčia balų. Dėl *sprendimų orientavimo į visuotinį interesų suderinamumą principo* taikymo taip pat sutapo respondentų atsakymai, visi jie teigė, kad šis principas buvo taikomas, tačiau įvertino tik aštuonetu, nes ne visada pavyksta rasti bendrą kalbą su tam tikromis interesų grupėmis, todėl ir interesus suderinti būna sunku. *Rinkos, kaip institucijos veiklos plėtros reguliatoriaus, principas*, anot respondentų taip pat taikomas, tačiau vertinimas skiriasi: S3 ir S4 įvertino dešimtuku, kiti įvertino aštuonetu (S1 ir S5) ir devynetu (S2). Panašiai buvo įvertintas ir *sprendimų pagrįstumo principo* taikymas: S3, S4 – dešimtuku, o tai reiškia, kad taikomas visiškai, S1 įvertino devynetu, S2, S5 – aštuonetu. *Efektyvumo principo* taikymą aukščiausiu balu įvertino tik vienas respondentas (S4), visų kitų nuomone kuriant strategiją, šis principas nebuvo pilnavertiškai pritaikytas, todėl jie įvertino tik aštuonetu. *Sprendimų variantiškumo principas*, pasak visų respondentų, taip pat buvo taikomas, tačiau jo taikymo pilnavertiškumą įvertino skirtingai: S3, S4 įvertino aukščiausiu balu, S1 – devynetu, o S2 ir S5 tik šešetu, nes nemano, kad buvo išnagrinėtos visos aplinkybės, atsižvelgta į įvairius veiksnius ir įvertinti įvairūs galimi variantai. *Racionalumo principo* taikymą respondentai taip pat įvertino labai skirtingai. Aukščiausiu balu įvertino tik respondentas S4. S1 ir S3 įvertino aštuonetu, pastarasis racionalumo požymiu išskyrė nemokamą paslaugų teikimą bei prieinamumą visiems, mažinant socialinę atskirtį. S2 ir S5 teigė, kad šis principas nebuvo taikomas visai ir įvertino nulių balų. Taip jie nusprendė, nes sprendimų rengimo ir priėmimo procese jų elementai nebuvo reitinguojami ir atrenkami juos patvirtinant, atmetant ar modifikuojant. Vertinant *kompleksiškumo principo* taikymą, respondentų nuomonės išsiskyrė. Aukščiausiu balu įvertino S4 respondentas. S1 įvertino aštuonetu, argumentuodamas, kad ne visi sektoriai pasiduoda įtraukiami į strateginį planavimą. S5 – penketu, S2 –

ketvertu, S3 teigė, kad šis principas netaikomas ir įvertino tik trejetu. Tokie žemi respondentų vertinimai susiję su tuo, kad rengiant ir priimant sprendimus, nepakankamai atsižvelgiama į Biuro ir jo aplinkos, bei strateginio planavimo ir kitų įstaigos posistemių sąveiką. *Sprendimų adekvatumo aplinkos* pokyčiams principo taikymas vertinamas buvo panašiai, išskyrus S3 respondentą. S4 įvertino aukščiausiu balu. S1, S2, S5 įvertino aštuonetu. S1 savo vertinimą argumentavo, kad ne visada galima įtakoti aplinkos pokyčius. Tačiau S3 įvertino tik trejetu, nes alternatyvių įgyvendinimo rodiklių nenumatyta, o neįgyvendinus, pateikiami paaiškinimai, pvz., įvykus force majeure. *Institucijos darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės principo* taikymą keturi (S1, S2, S4, S5) respondentai įvertino aukščiausiu balu. S1 savo vertinimą argumentavo, kad „nėra nei vienos priemonės, kuri neturėtų atsakingų asmenų už jos įgyvendinimą“. S3 respondento nuomonė buvo priešinga, jis teigė, kad šis principas netaikomas, nes „plane nenurodyti konkretūs veiklos vykdytojai“. Biuro strateginiame plane nėra nurodyti konkretūs veiklos vykdytojai, atsakingi už priemonių įgyvendinimą, tačiau jie yra įstaigos veiklos plane. Respondentų atsakymai ir vertinimai skiriasi (10 priedas), kiekvienas strateginį planavimą mato skirtingai. Tai galima argumentuoti tuo, kad skirtingų sričių specialistai, prisidėję prie strateginio planavimo dažniausiai apėmė tik savo sritį ir nematė plano, kaip visuminio vieneto, todėl principų taikymą vertino tik iš savo pozicijų pagal užimamas pareigas, o ne bendros visumos.

Biuras – valstybinė įstaiga, todėl labai svarbu, kad įgyvendintų valstybės prioritetus. 11-ame priede pateikti respondentų atsakymai į klausimą, ar 2021-2023 metų Biuro strateginis planas orientuotas į valstybinių (valstybės perduotų savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų vykdymo veiklos prioritetų įgyvendinimą? Respondentai turėjo įvertinti kiekvieną prioritetą balais nuo 0 iki 5 (0 – neorientuotas, 5-labai orientuotas). Visi respondentai be išimties nurodė, kad Biuro strategija orientuota tik į dviejų veiklos prioritetų įgyvendinimą, kurį įvertino aukščiausiu balu, tai *visuomenės psichikos sveikatos gerinimą* ir *savivaldybės visuomenės sveikatos biurų vykdomą viešinimo veiklą*. Biuro strategija nepakankamai gerai orientuota, respondentų nuomone, į *sveikos gyvensenos įgūdžių formavimo* prioritetą, orientavimą į jį aukščiausiu balu įvertino tik trys respondentai (S1, S3, S4), S2 ir S5 įvertino ketvertu; *dalyvavimo grėsmių, susijusių su užkrečiamųjų ligų valdymu* prioritetą, orientavimą į jį aukščiausiu balu įvertino tik du respondentai (S1 ir S4), kiti trys (S2, S3, S5) vienbalsiai teigė, kad strategija į šį prioritetą orientuota nepakankamai ir įvertino nulių balų; *savivaldybės visuomenės sveikatos biuro darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimo* prioritetą, orientavimą į jį penketu įvertino tik du respondentai (S1 ir S4), S2 ir S5 teigė, kad pakankamai, tačiau vertino ketvertu, pastarasis respondentas tokį vertinimą skyrė nes „yra siekis atnaujinti kompiuterines programas, kurios sustiprins darbuotojų

gebėjimus dirbti vienus ar kitus darbus“, S3 respondentas orientavimą į šį prioritetą vertino kaip nepakankamą – trejetu.

Tyrimo tikslas – parengti šio plano tobulinimo priemones, todėl respondentų buvo klausiama, ar, jų nuomone, būtų galima į Biuro strateginį planavimą įtraukti konkrečiai nurodytus elementus, kurie leistų patobulinti strategiją. 12-ame priede pateikti respondentų atsakymai į šį klausimą su nuoroda tinka ar netinka konkretus elementas plano tobulinimui. Visi respondentai vienbalsiai sutiko su tuo, kad tobulinant strategiją tikėtų įtraukti SSGG analizę, bei nurodyti misiją ir viziją. S1 respondentas SSGG analizės įtraukimo naudą įvardijo, kaip galimybę lengviau ir greičiau supažindinti savivaldybės administracijos atstovus, politikus, kurie neturi laiko gilintis, su įstaigos situacija, veikla ir reikėtų mažiau paaiškinimų, kodėl vienos ar kitos priemonės nebuvo įgyvendintos, ar ko reikėtų, kad jas įgyvendinti. S2 ir S5 savo pasirinkimą argumentavo tuo, kad žinant stiprybes ir silpnybes, lengviau orientuotis ir planuoti veiklas. PEST analizės įtraukimą, kaip tinkamą priemonę strategijos tobulinimui, nurodė keturi respondentai (S1, S2, S4, S5). S2 ir S5 savo atsakymą argumentavo tuo, kad analizė gali pagerinti, leisti numatyti sprendimus, kaip pasiekti norimų rezultatų. S3 respondentas nesutiko su tuo, kad būtų atliekama PEST analizė, nes, jo nuomone, biudžetinei įstaigai tai nereikalinga. Su strateginių alternatyvų įtraukimu į planavimą sutiko tik du respondentai: S1 ir S5. Pastarasis tai nurodė tik kaip „galimą variantą“. Likusieji trys (S2, S3, S4) teigė, kad toks elementas nereikalingas, S3 argumentavo, kad, kaip ir PEST analizė, taip ir strateginės alternatyvos labiau aktualūs privačiam sektoriui. Pareigybių, kurias užimantys darbuotojai būtų įpareigoti įgyvendinti konkrečius uždavinius ir priemones strateginiams tikslams pasiekti, įvardijimas, daugumos respondentų nuomone, nereikalingas tobulinant Biuro strategiją. Tokią nuomonę pareiškė keturi (S1, S2, S3, S4) iš penkių respondentų, o S5 sutiko tik kaip su galimu variantu.

Taigi strategijos tobulinimui iš pateiktų elementų daugiausiai respondentų rinkosi SSGG analizę ir misijos, vizijos įtraukimą. Šiek tiek mažiau respondentų pritarė PEST analizei ir mažiausiai – strateginių alternatyvų nustatymui ir pareigybių, kurias užimantys darbuotojai būtų įpareigoti įgyvendinti konkrečius uždavinius ir priemones strateginiams tikslams pasiekti, įvardijimui.

Respondentų buvo paprašyta išsakyti savo pasiūlymus, kaip galima patobulinti strateginį planavimą, kokius elementus jie įtrauktų papildomai, kad planas būtų išsamesnis. Trys (S1, S3, S4) iš penkių nurodė kad reikėtų įtraukti SSGG analizę, du (S3, S4) misiją, viziją. S1 ir S5 mano, kad reikia įtraukti daugiau darbuotojų ir kartu jį tobulinti. S1 teigia, kad reikia naujų priemonių uždaviniams įgyvendinti. Tik S2 respondentas teigia, kad planą reikėtų priešingai – sukonkretinti aprašomąją dalį, kuo planas konkretesnis, aiškesnis, tuo patogesnis (13 priedas).

Apibendrinus rezultatus, matyti, kad daugeliu klausimų respondentų nuomonė skiriasi. Rengiant įstaigos strateginį planą, kiekvienas respondentas prisidėjo tik kaip savo srities specialistas, todėl nuomonių skirtumą galėjo lemti planavimo kompetencijos stoka, skirtingos užimamos pareigos, kurias vykdant respondantai tiesiog atsakingi už skirtingas sritis ir susiduria su skirtingomis situacijomis todėl ir žinios apie įstaigos vykdomas veiklas platesnės tose srityse, su kuriomis susiduria dažniausiai.

2.7. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo tobulinimo priemonės

Atlikus interviu duomenų analizę, nustatyta, kokiose srityse galima patobulinti Biuro strateginį planavimą. Atsižvelgiant į literatūros analizėje sudarytą strateginio planavimo modelį, Biuro strategijos tobulinimui galima išskirti priemones pagal veiksnus, turinčius įtakos strateginio planavimo procesui ir pagal paties planavimo proceso elementus.

2.7.1. Strateginio planavimo tobulinimo priemonės pagal jam turinčius įtakos veiksnus

Pagal literatūros analizėje sudarytą strateginio planavimo modelį, vienas iš veiksnių, turinčių įtaką planavimui, yra vadovo suinteresuotumas planavimo procesu ir rezultatais. Analizuojant respondentų atsakymus, matyti, kad kuriant strategiją, kaip ir priklauso, vadovaujamosi savivaldybės pateikta forma, kuri labai apriboja strategijos formą, todėl viena iš tobulinimo priemonių galėtų būti vadovo iniciatyva siūlyti Klaipėdos miesto savivaldybei išplėsti strateginio plano formą, pateikiant daugiau planavimo proceso elementų, kurių vykdymas leistų išsamiau ir tiksliau numatyti Biuro veiklų plėtrą, kas lemtų organizacijos progresą ateityje.

Kitas strateginio planavimo modelyje nurodytas veiksnys, leidžiantis patobulinti strategiją, tai patyrę bei kompetentingi, kūrybiškai mąstantys, motyvuoti darbuotojai, atnešantys didelį indėlį strateginio planavimo procesui. Tik tam tikrų žinių ir patirties turintys darbuotojai, tinkamai nustatys įstaigos strategines problemas, kurių išvalgus įvardijimas atveria galimybes iškelti tinkamus tikslus, suformuluoti uždavinius ir numatyti priemones jų įgyvendinimui. Analizuojant respondentų atsakymus į interviu metu pateiktus klausimus, matyti, kad ne visi darbuotojai, atsakingi už strategijos sudarymą, turi pakankamai kompetencijos šioje srityje. Kaip savo srities specialistams, jiems kompetencijos netrūksta, tačiau strateginiame planavime žinių paketas tik bazinis, todėl ateityje, norint patobulinti

įstaigos strategiją, reikėtų įtraukti darbuotojų kompetencijos kėlimą strateginio planavimo srityje, numatyti sistemą kūrybiškumo skatinimui.

Organizacijos vidinės aplinkos kokybei labai didelę įtaką turi ištekliai: finansiniai, technologiniai ir žmogiškieji. Nuo to, kokios finansinės galimybės, koks darbuotojų skaičius, jų kompetencija, išsilavinimas, patirtis, kokiomis technologijomis apsirūpinusi įstaiga veiklos kokybės gerinimui, priklauso organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, siekti užsibrėžtų tikslų, progresuoti, todėl strateginio planavimo tobulinimui reikalingas vidinės aplinkos įvertinimas. Jis leis numatyti, kokių priemonių reikia imtis, kad pagerinti įstaigos vidinę aplinką. Todėl viena iš planavimo tobulinimo priemonių Biuro strateginiame planavime numatyti tobulinti finansinių, technologinių ir žmogiškųjų išteklių analizę. Finansinius išteklius Biuras gauna kasmetinių asignavimų pavidalu (Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nuostatai, 2015). Metų asignavimai iš esmės priklauso ne tiek nuo pasiektų rezultatų, kiek nuo patirtų sąnaudų ankstesniais metais (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012). Svarbūs ir kiti finansinių išteklių šaltiniai. Strateginiame plane tobulintina jų analizė, kurios metu išaiškinamos lėšų gavimo iš įvairių šaltinių galimybės ir įvertinama lėšų iš kiekvieno tokio šaltinio kaina.

Išorinėje aplinkoje organizacijos veiklai vieną iš pagrindinių įtakų turi valstybės nustatyti prioritetai. Strateginio planavimo procese jiems turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, nes Biuras – valstybinė įstaiga, todėl tai yra viena pagrindinių jos užduočių. Atlikus tyrimą, rezultatai parodė, kad ne visiems valstybės prioritetams yra skiriamas pakankamas dėmesys Biuro strategijoje, todėl tobulinant ją, reikėtų į tai atsižvelgti, ypač į dalyvavimą valdant grėsmes, susijusias su užkrečiamosiomis ligomis ir savivaldybės visuomenės sveikatos biuro darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimą.

Dar vienas iš veiksnių, turinčių įtakos strateginiam planavimui, yra interesų grupių lūkesčiai. Tai reiškia, kad savo veiklą Biuras turi planuoti taip, kad patenkintų paslaugų gavėjų, darbuotojų ir valstybinių institucijų (miesto savivaldybė, Nacionalinis visuomenės sveikatos centras, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, miesto ugdymo įstaigos ir kt.), susijusių su Biuro veikla, lūkesčius. Kad šie lūkesčiai būtų tinkamai išaiškinti, reikalingas bendradarbiavimas. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, iš respondentų atsakymų matyti, kad sudarant Biuro strategiją, tiesioginio bendradarbiavimo su jokiais institucijomis nebuvo, išskyrus plano derinimą su savivaldybe ir netiesioginį darbuotojų poreikių išaiškinimą. Todėl tobulinant Biuro strateginį planavimą, kaip priemonę reikėtų numatyti bendradarbiavimo formą, kuri padėtų tiksliai išsiaiškinti interesų grupių lūkesčius.

Gebėjimas taikyti valstybinei institucijai būdingus planavimo principus taip pat daro įtaką Biuro strateginiam planavimui. Išanalizavus respondentų atsakymus, iš jų nuomonės ir vertinimų, matyti, kad

ne visi principai taikomi pilnavertiškai, todėl tobulinant strateginį planavimą reikia strategiją kurti taip, kad šie principai būtų taikomi tinkamai, nes jie apibrėžia reikalavimus, išreiškiančius Biuro veiklos plėtros problemų suvokimą ir sprendimą, veiklos plėtros kryptį bei prioritetų nustatymą ir siekiamų tikslų bei prioritetų prasmę.

2.7.2. Strateginio planavimo tobulinimas pagal planavimo proceso elementus

Išanalizavus literatūrą, pagal pateiktą strateginio planavimo modelį, tobulinant Biuro strategiją galima būtų išskirti tokius planavimo proceso elementus.

Ruošiant strateginį planą, pirmiausia reikėtų atlikti strateginę analizę, kurią sudarytų išorinės aplinkos vertinimas (PEST analizė), vidinės aplinkos vertinimas (SSGG analizė). Šiuo metu Biuro strateginiame plane jų nėra. Į strateginę analizę taip pat galima įtraukti produktų ir paslaugų analizę (vidinis įsivertinimas), bei interesų grupių analizę (kas Biuro veiklai daro įtaką iš išorės). Išanalizavus tyrimo rezultatus, matyti, kad respondentai visi sutinka su tuo, kad į strateginį planavimą būtų įtraukta SSGG analizė. Dėl PEST analizės įtraukimo nesutiko tik vienas respondentas.

Išanalizavus aplinką, tobulinant Biuro strateginį planavimą, turėtų būti kuriama realistiška vizija ir formuojama misija, bei vertybės. Analizuojamame plane to nėra, o rezultatų analizėje visi respondentai sutinka su tuo, kad vizija ir misija reikalinga.

Sekančiu žingsniu, kompetentingi strateginio planavimo srityje darbuotojai, turėtų nustatyti strategines problemas arba alternatyvas, atsižvelgdami į strateginių principų taikymą. Problemų medžio principu atskirti esmines problemas nuo neesminių. Su šiuo žingsniu sutinka ne visi respondentai, kai kas mano, kad biudžetinei įstaigai to nereikia. Toks požiūris atskleidžia darbuotojo, prisidedančio prie įstaigos strateginio planavimo, žinių trūkumą šioje srityje, kas parodo, kad norint patobulinti Biuro strateginį planavimą, reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų kompetencijos kėlimą.

Toliau sektų tikslų, sudarančių prielaidas didinti veiklos efektyvumą, nustatymas. Dėmesio centre būtų probleminės veiklos sritys. Tikslai turi būti konkretūs, visiems suprantami, pasiekiami ir tuo pačiu keliantys iššūkius.

Strateginio planavimo uždavinius orientuoti į probleminių veiklos sričių sumažinimo galimybes, taip pat tobulinti naujų ir efektyvių sveikatos stiprinimo paslaugų teikimo būdų diegimą ir plėtrą, kurių pagalba būtų įgyvendintos priemonės teikti kokybiškas ir vartotojams prieinamas sveikatos stiprinimo paslaugas. Strateginio planavimo proceso pabaigoje strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimui, nustatyti kriterijus.

2.7.3. Biuro strateginio planavimo tobulinimo priemonių planas

Biuro strateginio planavimo tobulinimo priemonės pateiktos 9-oje lentelėje, paryškintu Italic šriftu. Įprastu šriftu pateiktos priemonės, jau esančios analizuojamame plane.

9 lentelė. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo tobulinimo priemonės

Uždaviniai	Priemonės	Įgyvendinimo terminai	Atsakingieji	Finansų lėšos, bei ištekliai
<i>Vertinti įstaigą veikiančią aplinką</i>	<i>PEST analizė</i>	<i>2022 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>50 Eur</i>
	<i>SSGG analizė</i>	<i>2022 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>50 Eur</i>
	<i>Produktų ir paslaugų analizė (vidinis įsivertinimas)</i>	<i>2022 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>50 Eur</i>
	<i>Interesų grupių analizė</i>	<i>2022 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>50 Eur</i>
	<i>Nustatyti strategines problemas, iš jų atskirti esmines</i>	<i>2022 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>50 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>250 Eur</i>
Užtikrinti ir nuolat gerinti teikiamų visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir jos valdymą	Mokinių visuomenės sveikatos priežiūros plėtojimas savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose	<i>2022–2024 m.</i>	<i>Vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 3850 iki 4620 Eur</i>
	Maitinimo organizavimas savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose	<i>2022–2024 m.</i>	<i>Vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 340 iki 400 Eur</i>
	Bendruomenės sveikatos priežiūros paslaugų plėtojimas savivaldybės teritorijoje ir prieinamumo gerinimas	<i>2022–2024 m.</i>	<i>Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>Padidinti 25 proc.</i> <i>Nuo 430 iki 540 Eur</i>
	Plėtoti visuomenės psichikos sveikatos paslaugų prieinamumą bei ankstyvojo savižudybių atpažinimo ir kompleksinės pagalbos teikimo sistemą	<i>2022–2024 m.</i>	<i>Psichologės</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 380 iki 460 Eur</i>
	Visuomenės sveikatos stebėseną	<i>2022–2024 m.</i>	<i>Visuomenės sveikatos</i>	<i>Padidinti 30 proc.</i>

			<i>stebėsenos ir projektų skyrius</i>	<i>Nuo 100 iki 130 Eur</i>
	Privalomųjų pirmos pagalbos, higienos įgūdžių, alkoholio ir narkotikų žalos žmogaus sveikatai mokymų įgyvendinimas ir plėtra	2022–2024 m.	<i>Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyrius,</i>	<i>10 Eur</i>
	<i>Grėsmių, susijusių su užkrečiamosiomis ligomis, šalinimo sistemos kūrimas</i>	2022–2023 m.	<i>Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>1000 Eur</i>
	<i>Vizijos, vertybių, misijos formavimas, jų viešas skelbimas ir vykdymas</i>	2022 m.	<i>Administracija</i>	<i>30Eur</i>
	<i>Prioriteto komandiniam darbui ir komandų bendradarbiavimui teikimas</i>	2022–2024 m.	<i>Administracija</i>	<i>50 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>7240 Eur</i>
<i>Tobulinti paslaugų teikimo organizavimą</i>	<i>Darbo organizavimo tobulinimas</i>	2022–2024 m.	<i>Administracija</i>	<i>500 Eur</i>
	<i>Numatyti bendradarbiavimo formų interesų grupių lūkesčiams identifikuoti</i>	2022–2023 m.	<i>Administracija</i>	<i>100 Eur</i>
	<i>Atgalinio ryšio su paslaugų vartotojais, sukūrimas</i>	2022–2024 m.	<i>Administracija</i>	<i>500 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>1500 Eur</i>
Visuomenės sveikatos paslaugų viešinimas	Paslaugų viešinimas	2022–2024 m.	<i>Visuomenės sveikatos specialistas, atsakingas už viešuosius ryšius</i>	<i>Padidinti 1000 proc.</i> <i>Nuo 10 iki 110 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>110 Eur</i>
Sudaryti sąlygas projektų įgyvendinimui ir plėtrai	Sveiko miesto veiklų efektyvinimas	2022–2024 m.	<i>Visuomenės sveikatos stebėsenos ir projektų skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 180 iki 220 Eur</i>
	Projektas „Ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigų sveikatos kabinetų aprūpinimas metodinėmis priemonėmis“	2022–2024 m.	<i>Vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyrius, Ūkio skyrius</i>	<i>1000 Eur</i>

	Sveikatos ir su sveikata susijusių dienų minėjimas renginys	2022–2024 m.	<i>Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 15 iki 20 Eur</i>
	Inicijuoti nauji projektai	2022–2024 m.	<i>Visuomenės sveikatos stebėsenos ir projektų skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 3 iki 5 Eur</i>
	Senjorų ir neįgaliųjų sveikatinimo užsiėmimai Klaipėdos baseine	2022–2024 m.	<i>Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 30 iki 40 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>1285 Eur</i>
Modernizuoti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro infrastruktūrą	Atnaujinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro patalpas	2022–2024 m.	<i>Ūkio skyrius</i>	<i>3000 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>3000 Eur</i>
Gerinti ir plėtoti naudojamą informacines technologijas	Širdies ir kraujagyslių ligų ir cukrinio diabeto rizikos grupių asmenų sveikatos stiprinimo kompiuterizuotos programos priežiūra ir atnaujinimas.	2022–2025 m.	<i>Ūkio skyrius, Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 55 iki 65 Eur</i>
	Kompiuterizuotų programų, skirtų technologinių kortelių ir perspektyvinių valgiaraščių sudarymui, plėtojimas ir priežiūra	2022–2023 m.	<i>Ūkio skyrius, Bendruomenės sveikatos stiprinimo skyrius</i>	<i>Padidinti 20 proc.</i> <i>Nuo 3 iki 5 Eur</i>
	<i>Technologinių priemonių poreikio įvertinimas</i>	2022 m.	<i>Administracija, Ūkio skyrius</i>	<i>10 Eur</i>
	<i>Trūkstančių technologijų įsigijimas</i>	2022–2024 m.	<i>Ūkio skyrius</i>	<i>3000 Eur</i>
	<i>Naujų technologijų įdiegimas darbo aplinkoje</i>	2022–2025 m.	<i>Ūkio skyrius</i>	<i>500 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>3580 Eur</i>
<i>Didinti finansinės veiklos efektyvumą</i>	<i>Finansinių išteklių analizės atlikimas</i>	2022 m.	<i>Apskaitos ir ūkio dalies specialistė Administracija</i>	<i>55 Eur</i>

	<i>Specifinių finansinių problemų identifikavimas ir jų sprendimo radimas</i>	<i>2022–2023 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>55 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>110 Eur</i>
<i>Skatinti darbuotojų profesinį tobulėjimą</i>	<i>Veiksmingos darbuotojų motyvavimo sistemos įdiegimas</i>	<i>2022–2025 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>500 Eur</i>
	<i>Kūrybiškumo skatinimo sistemos įdiegimas</i>	<i>2022–2025 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>200 Eur</i>
	<i>Kvalifikacinių kursų užsakymas profesinio tobulėjimo srityje</i>	<i>2022–2025 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>2000 Eur</i>
	<i>Darbuotojų gebėjimų stiprinimas veiklų planavimo srityje</i>	<i>2022–2025 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>1000 Eur</i>
	<i>Darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas</i>	<i>2022–2025 m.</i>	<i>Administracija</i>	<i>1000 Eur</i>
<i>Iš viso uždaviniui įgyvendinti:</i>				<i>4700 Eur</i>
<i>Iš viso planui įgyvendinti:</i>				<i>21775 Eur</i>

Įstaigą veikiančios aplinkos vertinimui atlikti planuojama suformuoti darbo grupę, kurią sudarytų įstaigos direktorius, du jo pavaduotojai (bendriesiems reikalams ir veiklai), trys skyrių vedėjai (bendruomenės sveikatos stiprinimo skyriaus, visuomenės sveikatos stebėsenos ir projektų skyriaus, vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo skyriaus), apskaitos ir ūkio dalies specialistė. Vertinimas atliekamas trijų mėnesių laikotarpyje (balandžio-birželio mėn.). Lėšos reikalingos raštinės reikmenims, galimų viršvalandžių apmokėjimui (valanda – 5 Eur). Rugpjūčio mėnesį įstaigoje peržiūrimas ir patobulinamas strateginis planas, todėl atliktas aplinkos vertinimas padės išryškinti problemas, dėl kurių, prioriteto tvarka, bus ieškoma problemų sprendimų, nustatomi nauji uždaviniai ir įtraukiamos priemonės jų įgyvendinimui.

Teikiamų visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir jos valdymo užtikrinimui ir gerinimui skirtoms priemonėms, esamame plane, nurodytas finansavimas. Kadangi ištekliai riboti, todėl siūloma planuojamą dabartinį finansavimą padidinti 20-30 procentų. Šie procentai pasirinkti, atsižvelgiant į realias galimybes gauti lėšų. Padidintos lėšos leis šiek tiek išplėsti paslaugų teikimo galimybes:

padidės organizuojamų renginių ir projektų skaičius (planuojama trimis renginiais ir dviem projektais daugiau), bus sukurtos naujos metodinės priemonės veikloms (planuojamos 5 naujos priemonės);

bus patobulinti vaikų mitybos valgiaraščiai (planuojami sukurti 5 nauji valgiaraščiai, 20 naujų patiekalų receptūrų, atlikta 20 kontrolinių virimų);

padidės bendruomenei skirtų sveikatinimo veiklų skaičius (planuojama visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų, skirtų bendruomenei, skaičių padidinti 1000-čiu, vyresnio amžiaus žmonėms skirtų paslaugų skaičių padidinti 100-tu, užsiėmimų sporto bazėse valandų skaičių padidinti 20-čia);

padidės visuomenės psichikos sveikatos paslaugų prieinamumas (planuojama padidinti paslaugų skaičių 20-čia, įsigyti papildomai 4 naujas metodines priemones);

pagerės visuomenės sveikatos stebėseną (planuojama atlikti mokinių gyvenamosios tyrimą, kuris padėtų nustatyti, kokiomis sveikatinimo temomis reikia papildyti mokinių ugdymą ateityje).

Privalomųjų pirmos pagalbos, higienos įgūdžių, alkoholio ir narkotikų žalos žmogaus sveikatai mokymų įgyvendinimui ir plėtrai skiriama labai mažai lėšų, nes už šią paslaugą moka pats vartotojas.

Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir jos valdymo užtikrinimui ir gerinimui į planą įtraukiama grėsmių, susijusių su užkrečiamosiomis ligomis, šalinimo sistemos kūrimo priemonė, vizijos, vertybių, misijos formavimas, jų viešas skelbimas ir vykdymas, prioriteto komandiniam darbui ir komandų bendradarbiavimui teikimas.

Šiuo metu nėra vieningos sistemos grėsmių, susijusių su užkrečiamosiomis ligomis, šalinimui. Tiesiog vykdomos atskiros iniciatyvos ugdymo įstaigose, jose dirbančių specialistų nuožiūra ir nėra konkrečios sistemos ir nuorodos, kiek ir kokių veiklų šia tema turi būti įvykdyta, o tai yra vienas iš valstybės visuomenės sveikatos prioritetų. Kuriant sistemą, reikės žmogiškųjų ir techninių resursų. Reikia sukurti ne tik planą, kuriame būtų fiksuojamas planuojamų ir atliktų veiklų skaičius, bet ir programą, kuri apskaičiuotų procentą būtinam atlikti veiklų skaičiui, nustatomam pagal užkrečiamų ligų atvejus per metus. Kitaip tariant, kuo daugiau susirgimų užkrečiamosiomis ligomis būtų fiksuojama metų bėgyje, tuo daugiau veiklų, susijusių su užkrečiamosiomis ligomis, turėtų būti vykdoma ateityje. Tam taip pat reikės analizės ir vertinimo, padedančio nustatyti, koks susirgimų atvejų skaičius atitiktų būsimų sveikatinimo veiklų, susijusių su užkrečiamų ligų profilaktika, procentą. Šiai priemonei reikės dviejų specialistų: epidemiologo ir programuotojo, kurių darbui planuojama skirti po 500 Eur.

Vizijos, vertybių, misijos formavimas, jų viešas skelbimas reikalauja žmogiškųjų resursų. Šį darbą atliks Biuro visuomenės sveikatos specialistai, o pats vizijos, misijos, vertybių vykdymas atsispindės įgyvendinant priemones. Gautas šiai priemonei skirtos lėšos bus panaudojamos viešam stendui daryti.

Prioriteto komandiniam darbui ir komandų bendradarbiavimui teikimas, kaip viena iš priemonių bus vykdoma kuriant sistemą, skatinančią visuomenės sveikatos specialistų bendradarbiavimą.

Planuojama organizuoti renginius, kuriuose dalyvaus sugrupuotos ugdymo įstaigos, turinčios pateikti bendrus projektus (planuojama 10 renginių, skirtingomis temomis). Išlaidos bus skirtos apdovanojimams, padėkų raštams, paskatinimo priemonėms.

Paslaugų teikimo organizavimo tobulinimui į planą įtraukiamos priemonės:

darbo organizavimo tobulinimas (bus rengiami kursai šia tema: 5 paskaitų ciklas darbuotojams, jų kvalifikacijai kelti darbo organizavimo tema. Vienai paskaitai skiriama 100 eurų);

interesų grupių lūkesčiams identifikuoti bendradarbiavimo formos numatymas (planuojama paskirti penkis įstaigos specialistus, kuriems bus pavesta išsiaiškinti atitinkamų interesų grupių lūkesčius. Jie turės užmegzti kontaktą ir palaikyti ryšį su atitinkamomis institucijomis, vartotojais, organizuoti susitikimus, fiksuoti jų atsiliepimus, pageidavimus, pasiūlymus jiems aktualiais klausimais, analizuoti duomenis ir pateikti prieš strateginio plano peržiūrėjimą ir atnaujinimą. Lėšos skiriamos raštinės ir susisiekimo išlaidoms (kurui, viešojo transporto bilietams ir t.t.);

atgalinio ryšio su paslaugų vartotojais, sukūrimas (planuojama kurti programą, kuri leistų po kontakto su vartotoju, išsiųsti atsiliepimo apie paslaugos teikėją klausimyną. Surinkta ir apdorota informacija leis objektyviau įvertinti Biuro, kaip paslaugos teikėjo, darbą, padės gerinti paslaugų teikimo kokybę. Lėšos reikalingos programos sudarymui ir įdiegimui).

Visuomenės sveikatos paslaugų viešinimui dabartiniame plane yra skiriama labai mažai lėšų. Be tinkamos sklaidos sunkiau pasiekti vartotoją, o be vartotojo sunku įvykdyti užsibrėžtus uždavinius ir pasiekti tikslus bei išpildyti valstybinius prioritetus. Todėl plano patobulinime siūloma sumą padidinti 1000 procentų. Kaip sklaidos priemonė būtų įtraukiamas radijas, užsakomos reklamos jame, nes šiuo metu, dėl lėšų stokos, naudojamosi tik interneto teikiamomis galimybėmis.

Projektų, kurie šiuo metu vykdomi, įgyvendinimui ir plėtrai esamame plane nurodytas skiriamas lėšas taip pat siūloma padidinti 20 procentų. Išskyrus projektą „Ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigų sveikatos kabinetų aprūpinimas metodinėmis priemonėmis“, jam anksčiau lėšų nebuvo skirta ir jis liko neįgyvendintas, todėl tobulinant šį planą, siūloma skirti bent 1000 Eur sumą, kuri iš dalies padės aprūpinti ugdymo įstaigose dirbančius visuomenės sveikatos specialistus metodinėmis priemonėmis, leisiančiomis pagerinti specialistų darbo kokybę, pajvairinti veiklas. Už šią sumą planuojama nupirkti iki 15 metodinių priemonių.

Yra keletas projektų (projektas „Klaipėdos miesto tikslinių gyventojų grupių sveikos gyvensenos skatinimas“, tarptautinis projektas EDDIS, projektas „Sveikatos plėtra – miesto laboratorijos siekiant geresnės sveikatos visiems Baltijos jūros regione – tarpsektorinio bendradarbiavimo sveikatos srityje gerinimas“, tarptautinis projektas URBACT III „Žaidimai ir miestas: inovatyvi socialinės įtraukties,

tvarumo ir vietos kūrimo paradigma“, JPSP (jaunimui palankių sveikatos priežiūros paslaugos) paslaugų teikimas), kurių įgyvendinimas jau baigiasi, todėl jiems finansavimas nebeskiriamas ir plane jokie patobulinimai nebeteikiami.

Visuomenės sveikatos biuro patalpų atnaujinimui, kaip nurodoma analizuojamame plane, pastaraisiais metais lėšų skirta nebuvo, todėl tobulinant šį planą numatoma skirti 1000 Eur sienų dažymui ir 2000 baldų įsigijimui. Interjeras – įstaigos veidrodis. Paslaugų vartotojai, atvykę į įstaigą, iš jos aplinkos susidaro pirmą įspūdį ir iš anksto vertina galimą paslaugos kokybę, o tai prisideda prie įstaigos prestižo.

Naudojamų informacinių technologijų gerinimui ir plėtojimui analizuojamame plane nurodytos dvi priemonės, kurių finansavimą siūloma padidinti 20 procentų. Šiam uždaviniui įgyvendinti planas tobulinamas naujomis priemonėmis. Siūloma atlikti technologinių priemonių poreikio įvertinimą, trūkstamų technologijų įsigijimą ir naujų technologijų įdiegimą darbo aplinkoje. Vertinant technologinių priemonių poreikį, reikės raštinių reikmenų, kurioms suplanuota 10 Eur išlaidų. Įvertinus, kokių technologijų reikės, prioriteto tvarka skiriamos planuojamos lėšos jų įsigijimui (3000 Eur). Naujoms technologijoms įdiegti reikės specialisto paslaugų ir darbuotojų apmokymų. Tam planuojama skirti 500 Eur (vieno specialisto atlyginimui už paslaugas 300 Eur ir 200 Eurų dviem darbuotojų mokymams).

Tobulinant strateginį planą, kaip vienas iš uždavinių įtrauktas finansinės veiklos efektyvumo didinimas. Jo įgyvendinimui parinktos priemonės: finansinių išteklių analizės atlikimas ir specifinių finansinių problemų identifikavimas ir jų sprendimo radimas. Šis uždavinys suformuotas dėl to, kad Biuro veiklai skiriami finansiniai ištekliai labai riboti. Tai valstybinė įstaiga, kurios finansavimas labai priklauso nuo valstybės ir miesto savivaldybės biudžeto, todėl labai svarbu tinkamai naudoti lėšas, o esant galimybei, ieškoti kitų finansinių šaltinių. Tam reikia atsakingai atlikti finansinių išteklių analizę, identifikuoti problemas ir rasti jų sprendimo būdus. Produktiviai naudojant lėšas, ieškant taupymo galimybių, perskirstant iš mažesnio finansavimo reikalaujančių sektorių į kitus, brangiau atsieinančius, galima tą pačią sumą panaudoti efektyviau. Tam reikia analizuoti ir ieškoti sprendimų, kaip tą padaryti. Šioms priemonėms vykdyti didelių išlaidų nereikia, todėl planuojama suma, 110 eurų, skirta raštinių reikmenims (10 Eur) ir dviejų darbuotojų priedams (po 50 Eur) už papildomą darbą.

Sėkmingam įstaigos veiklos vykdymui didelę įtaką turi darbuotojų kompetencija. Kompetencijos kėlimui reikalinga motyvacija, todėl tobulinant Biuro strateginį planą, įtrauktas dar vienas uždavinys – darbuotojų profesinio tobulėjimo skatinimas. Šiam uždaviniui įgyvendinti, parinktos tokios priemonės:

veiksmingos darbuotojų motyvavimo sistemos įdiegimas, tam planuojama sukurti sistemą, kaip nuolat motyvuoti darbuotojus ne tik veiklai, bet ir savanoriškam tobulėjimui: kursų, paskaitų, seminarų

išklausymui, dalyvavimui konferencijose. 500 Eur lėšos planuojamos skirti paskatinimams (smulkios dovanėlės, padėkos, kitų darbuotojo pasirinktų mokymų apmokėjimas ir kt.);

kūrybiškumo skatinimo sistemos įdiegimas, bus organizuojami renginiai (10 renginių, projektų), kurių tikslas kuo įdomiai ir kūrybiškiau išpildyti užduotį, rengiami konkursai, kurių metu specialistai turės pateikti kuo originalesnius veiklų ar paruoštų metodinių priemonių būdus. 200 Eur lėšos, planuojamos skirti apdovanojimams, padėkoms;

kvalifikacinių kursų užsakymas profesinio tobulėjimo srityje. Šiai priemonei įgyvendinti planuojama organizuoti 10 kursų, kuriuos dėstys kompetentingi lektoriai. Vieneriems kursams skiriama 200 Eur;

darbuotojų gebėjimų stiprinimas veiklų planavimo srityje, šios priemonės įgyvendinimui bus organizuojami mokymai visiems darbuotojams, kaip planuoti savo veiklą, kaip susidaryti individualų veiklos planą, kaip įsitraukti į strateginį įstaigos planavimą. Tam planuojama skirti 1000 Eur, iš kurių planuojama organizuoti penkių paskaitų ciklą išvardintomis temomis. Paskaitas skaitys kompetentingi planavimo srities specialistai;

darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas – vienas iš valstybinių visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų vykdymo veiklos prioritetų, kuris, kaip teigė respondentai, įgyvendinamas, tačiau nepakankamai, todėl ši priemonė įtraukiama tobulinant Biuro strateginį planą. Jai įgyvendinti planuojama organizuoti mokymus darbuotojams, administracijos personalui, skyrių vedėjams administracinių gebėjimų stiprinimo srityje, kurie padės jiems profesionaliau atlikti tiesiogines pareigas, efektyviau vykdyti ir įgyvendinti projektus bei įgyvendinti Biuro strateginius tikslus. Tenkinant viešuosius visuomenės interesus bei siekiant strateginių tikslų, labai svarbūs administracinių gebėjimų įgūdžiai. Jie padeda užtikrinti viešojo administravimo kokybę ir efektyvumą. Tam planuojamos 1000 Eur lėšos, iš kurių bus organizuojami 3-5 mokymai.

Apibendrinus, tobulinant Biuro strategiją rekomenduojama įtraukti naujas priemones, susijusias su įstaigos aplinkos vertinimu, paslaugų teikimo organizavimo tobulinimu, finansinės veiklos efektyvumo didinimu, darbuotojų profesinio tobulėjimo skatinimu, bei papildyti esamas naujomis priemonėmis, susijusiomis su teikiamų visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir jos valdymo užtikrinimu ir gerinimu, bei naudojamų informacinių technologijų gerinimu ir plėtojimu.

IŠVADOS

1. Institucija, siekdama užsibrėžtų tikslų turi adaptuoti savo veiklą ateities aplinkai, todėl susiduria su problemomis, kurioms spręsti pritaiko visą procesą, vadinamą strateginiu planavimu. Viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas – tai daugialypė sudėtingų procesų visuma, kurios išraišką skirtingi mokslininkai perteikia per daugybę įvairių modelių. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro sukurtame strateginio planavimo modelyje pateikiami planavimo proceso elementai, būtini įstaigos tikslams pasiekti ir veiksniai, turintys įtakos strateginiam planavimui.

2. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro strateginio planavimo procese nėra įvertinta įstaigą veikianti aplinka, neįtraukta misija, vizija, vertybės, nenumatytos problemų sprendimo alternatyvos. Numatyti uždaviniai ir priemonės tikslams pasiekti ne iki galo įvykdo valstybės visuomenės sveikatos prioritetus. Biuro strateginiame plane nenumatoma jokia bendradarbiavimo sistema paslaugų vartotojų lūkesčiams identifikuoti nei su darbuotojais, nei su kitomis interesų grupėmis.

Hipotezė pasitvirtino. Įgyvendinus siūlomas strateginio planavimo tobulinimo priemones, pagerės Biuro teikiamų paslaugų prieinamumas, nes bus vykdoma daugiau užsiėmimų, projektų, veiklų, renginių; dėl aukštesnės specialistų motyvacijos, kūrybingumo ir kompetencijos, pagerės organizuojamų ir vykdomų veiklų kokybė. Dėl sukurtų sistemų grįžtamajam ryšiui su vartotojais gauti, interesų grupių lūkesčiams identifikuoti, atsiras galimybė tiksliau formuoti uždavinius, kurių įgyvendinimas padės geriau patenkinti vartotojų poreikius sveikatos stiprinimo srityje. Įgyvendinus vieningą grėsmių, susijusių su užkrečiamosiomis ligomis, šalinimui sistemą, o taip pat mokymų pagalba sustiprinus darbuotojų administracinius gebėjimus, bus visiškai įgyvendinti valstybės visuomenės sveikatos prioritetai.

REKOMENDACIJOS

1. Teikti pasiūlymus Klaipėdos miesto savivaldybei dėl strateginio plano formos papildymo naujais, strateginio planavimo proceso elementais.
2. Kelti darbuotojų, atsakingų už strateginį planavimą, kompetenciją šioje srityje.
3. Numatyti sistemą, leidžiančią visus organizacijos darbuotojus įtraukti į strateginio planavimo procesą.
4. Numatyti sistemą darbuotojų kūrybiškumo skatinimui.
5. Numatyti įstaigos išteklių analizės tobulinimą.
6. Tobulinti valstybinių prioritetų įgyvendinimą.
7. Numatyti bendradarbiavimo formą, leidžiančią tiksliai išsiaiškinti interesų grupių lūkesčius.
8. Įtraukti į strateginio planavimo procesą: strateginę analizę, viziją, misiją, vertybes, strateginių problemų nustatymą.

LITERATŪRA

1. Andrews, K. R. (1969). *Toward professionalism in business management*. Harvard business review.
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. N.Y.: John Wiley.
3. Arimavičiūtė, M. (2003). *Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius. Prieiga per internetą: [C:/Users/User/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20\(6\).pdf](C:/Users/User/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20(6).pdf)
4. Arimavičiūtė, M. (2004). *Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai*. Viešoji politika ir administravimas.
5. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidybos centras.
6. Arimavičiūtė, M. (2007). *Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius.
7. Arimavičiūtė, M. (2012). *Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 4, p. 581–594.
8. Arimavičiūtė, M., Požeckienė, D. (2013). *Strateginis planavimas Anykščių rajono bendrojo lavinimo mokyklose*. Mykolo Riomerio universitetas. Viešoji politika ir administravimas. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1377853595428/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
9. Astrauskas A., Česonis G. (2008). *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/e5d0793a5c701f0e38129ec48bc2612d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026703>
10. Barauskas, A. (2012). *Strateginio planavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklose*. Vilnius.
11. *Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro nuostatai*, (2015). Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2015 m. gruodžio 22 d. sprendimas Nr. T2-337. Prieiga per internetą: [https://www.sveikatosbiuras.lt/files/Main/files/Nuostatai/Biuro%20nuostatai%202015%20metu\(1\).pdf](https://www.sveikatosbiuras.lt/files/Main/files/Nuostatai/Biuro%20nuostatai%202015%20metu(1).pdf)
12. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2006). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos*. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 2. 114 – 127 p. Prieiga per internetą: <C:/Users/User/Downloads/6115228.pdf>
13. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika.
14. Bryson, J. M. (1989). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
15. Bryson, J. M. (2003). *What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. The London School of Economics and Political Science. Prieiga per internetą: C:/Users/User/Downloads/What_to_do_when_stakeholders_matter_A_guide_to_sta.pdf
16. Bryson, J. M., Alston, F. K. (2011). *Creating Your Strategic Plan – A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. Published by Jossey-Bass. San Francisco, CA. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=TWTCGrQgTWQC&oi=fnd&pg=PR1&dq=j.m.+>

- [bryson+2011&ots=fglqUfAz1J&sig=5vcQteNSZ_drJdimZz37MfWhm3A&redir_esc=y#v=onepage&q=j.m.%20bryson%202011&f=false](#)
17. Bryson, J. M., Berry, F. S. and Yang, K. (2010). *The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions*. The American Review of Public Administration. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/User/Downloads/The State of Public Strategic Management Research .pdf](#)
 18. Bryson, J. M., Edwards, L. H., Van Slyke, D. M. (2018). *Getting strategic about strategic planning research*. Public Management Review. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2017.1285111>
 19. Chaffee, E. E. (1985). *Three models of strategy*. Academy of Management Review. Prieiga per internetą: <https://koolitused.priitsuve.org/wp-content/uploads/2021/01/Chaffee-E.-E.-1985.-Three-models-of-strategy.-Academy-of-management-review-101-89-98.pdf>
 20. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Harvard University-Business School (HBS).
 21. *Dėl visuomenės sveikatos priežiūros organizavimo mokykloje tvarkos aprašo patvirtinimo*: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V-1035/ISAK-2680. Valstybės žinios 2005;153-5657. Suvestinė redakcija, 2021 04 10. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.268649/QRDadxwPJG>
 22. Eden, C., Ackermann, F., Bryson, J. M., Richardson, G.P., Andersen, D.F., Finn, C.B. (2008). *Integrating modes of policy analysis and strategic management practice: requisite elements and dilemmas*. Journal of the Operational Research Society. Prieiga per internetą: [C:/Users/User/Downloads/Integrating Modes of Policy Analysis and Strategic.pdf](#)
 23. Fullan, M. (1993). *Probing the Depths of Education*. London, p. 93. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED373391.pdf>
 24. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
 25. *Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus*. (2007). Metodinė medžiaga.
 26. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymas. *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės struktūrinių padalinių, biudžetinių įstaigų ir Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos veiklos planų formų patvirtinimo*. 2020 m. rugpjūčio 18 d. Nr. AD1-912
 27. *Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas*. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2003 m. liepos 24 d. sprendimu Nr. 1-243. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2020 m. rugsėjo 24 d. sprendimo Nr. T2-229 redakcija.
 28. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. Viešoji politika ir administravimas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13505/2518-5360-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 29. Kvedaravičius, J. (2005). *Organizacijų vystymosi vadyba*.
 30. Lorange, P. (2005). *Strategy means choice: also for today's business school*. Journal of management development, p. 783-790.
 31. *LR strateginio valdymo įstatymas*. 2020 m. birželio 25 d. TAR, 2020-07-09, Nr. XIII-3096. Suvestinė redakcija, 2022 01 01. Prieiga per internet: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/90386d20bab711ea9a12d0dada3ca61b/asr>

32. *LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl savivaldybės visuomenės sveikatos biuro pavyzdinių nuostatų patvirtinimo*. 2008 m. kovo 15 d. Nr. V-196. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.316517>
33. *LR visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas*. 2002 m. gegužės 16 d. Nr. IX-886. Suvestinė redakcija, 2021 11 01. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.167900/asr>
34. *LR visuomenės sveikatos stebėsenos (monitoringo) įstatymas*. 2002 m. liepos 3d. Nr. 72-3022. Suvestinė redakcija, 2014 12 16. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.171186/asr>
35. Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard business review. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>
36. Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Prieiga per internetą: <https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo01/TheFallAndRiseOfStrategicPlanning.pdf>
37. Monahan, K. (2013). *The Government Manager's Guide to Strategic Planning*. London. p.12
38. Našlėnė, Ž., Želvienė, A. (2020). *Lietuvos savivaldybių visuomenės sveikatos prioritetai: stebėsenos duomenų svarbos, formuojant savivaldos sveikatos strategiją, vertinimas*. Higienos institutas. Originalūs straipsniai. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalo_vs%20info/2020_1/VS%202020%201\(88\)%20ORIG%20Savivaldybiu%20prioritetai.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalo_vs%20info/2020_1/VS%202020%201(88)%20ORIG%20Savivaldybiu%20prioritetai.pdf)
39. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija. 208 p.
40. Ramanauskas, J. (2021). *Strateginio valdymo metodai*. Mokomoji knyga. Klaipėda.
41. Ramanauskienė, J. (2007). *Planavimo ir prognozavimo teorija*. Mokomoji knyga. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto leidybos centras.
42. Sakalauskienė, J. (2009). *Strateginio planavimo tobulinimas miesto savivaldybėje*. Magistro darbas. Kaunas
43. Sears, W. H. (2003). *Darbo planavimas ir išteklių paskirstymas*. Vilnius.
44. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
45. Sutherland, J., Canwell, D. (2004). *Key Concepts in Strategic Management*. New York. p.261.
46. Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras. (2014). *Visuomenės sveikatos priežiūros viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas savivaldybėse*. Europos socialinio fondo agentūra.
47. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. MRU. Vilnius.
48. Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. (2012). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos*. Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga per internetą: https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/9b1/8_Tuncikiene_Skackauskiene.pdf
49. Tunčikienė, Ž. (2007). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimai*. VGTU. Vilnius.
50. Vaitkevičius, S., Jucevičius R., ir Kriaučionienė, M. (2005). *Model of Strategic Analysis Tools Taxonomy*. Kaunas University of Technology. Social sciences / socialiniai mokslai. Nr.3 (49). Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367157769906/J.04~2005~1367157769906.pdf>
51. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius.

52. Vasiliauskas, A. (2004). *Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai*. Pinigų studijos. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2004_03_01.pdf

PRIEDAI

Atsakymai į klausimą: kokius trūkumus matote šiame strateginiame plane?

Kokius trūkumus matote šiame strateginiame plane?				
S1	S2	S3	S4	S5
Norėtųsi platesnės įžangos, reikalinga SSGG analizė, misijos, vizijos, strategijos tikslų platesnio aprašymo	Strateginio plano aprašomoji dalis labai ilga, man norėtųsi trumpesnių ir konkretesnių aprašymų.	Nematau trūkumų.	Trūkumų nematau.	Strateginio plano aprašomoji dalis galėtų būti glaustesnė ir konkretesnė.

Atsakymai į klausimą: kokius privalumus matote šiame strateginiame plane?

Kokius privalumus matote šiame strateginiame plane?				
S1	S2	S3	S4	S5
Atitinka tiek valstybės tiek savivaldybės prioritetus Visuomenės sveikatos stiprinimo srityje. Atspindi visas pagrindines Visuomenės sveikatos biuro funkcijas. Išsamus.	Privalumai tokie, kad turint strateginį planą ir žinant jo pagrindinius tikslus ir siekius, atsižvelgiant į tai galime rengti savo veiklos planus, kuriuose parodome, kaip sieksime strateginiame plane iškeltų kriterijų. Tai padeda kryptingai planuoti savo veiklas.	Į strateginį planą įtrauktos visos įstaigos įgyvendinamos kryptys.	Planas išsamus.	Atsižvelgiant į strateginio plano tikslus, galima planuoti metinius veiklos planus ir kryptingai organizuoti veiklas.

Atsakymai į klausimą: ar šis strateginis planas daugiau teorinis ar turi ir praktinę naudą?

Kaip manote, ar šis strateginis planas daugiau teorinis ar turi ir praktinę naudą, nes yra kaip pagalbinė reali priemonė padedanti organizacijai siekti tikslų ir progresuoti? Kodėl taip manote?				
S1	S2	S3	S4	S5
Planas nėra tik teorinis, nors jis atspindi pagrindinius teorinius aspektus, galiojančius teisės aktus, tačiau turi ir praktinę naudą, nes patikrinama jo įgyvendinimo sėkmė ne tik tada, kai reikia duoti ataskaitą apie įgyvendintas priemones. Jeigu jį pavyksta gerai susidėlioti, tai jis kaip darbinis įrankis.	Manau, kad tai nėra vien teorinė priemonė, nes kaip ir minėjau, turint strateginius tikslus, galime kryptingiau ir aiškiau planuoti savo veiklas, galime kryptingai dirbti siekiant pagrindinių įstaigos tikslų. Manau pradedant darbus svarbu žinoti tikslus ir siekius, ko savo darbais norime pasiekti ir koks pagrindinis tikslas, žinant kur norime eiti, galime puikiai planuoti veiklas ir darbas tampa daug kokybiškesnis.	Turi praktinės naudos, nes plane yra pateikti konkretūs veiklų įgyvendinimo kriterijai.	Vienareikšmiškai tai yra praktinis dokumentas, kuriuo remiantis yra vykdoma veikla. Reikia nepamiršti, kad kiekvienais metais turime atsiskaityti ir pateikti plano įgyvendinimo rezultatus. Biuro planas yra įtraukiamas į bendrą miesto biudžetinių įstaigų planą.	Strateginis planas turi ir praktinę naudą, nes jis turi įtakos planuojant metinius veiklos planus ir organizuojant veiklas.

Atsakymai į klausimą: ar rengiant Biuro strateginį planą buvo bendradarbiaujama su organizacijos personalu?

Ar rengiant šį strateginį planą, buvo bendradarbiaujama su organizacijos personalu? Jeigu taip, tai koku būdu? Jeigu ne, tai kaip manote, ar reikėtų rengiant organizacijos strateginį planą įtraukti visą personalą? Kodėl?				
S1	S2	S3	S4	S5
Planas gimsta iš apačios į viršų. Iš pradžių sužinomi poreikiai ir svarba iš specialistų, tada visa tai apdorojama su skyrių vadovais, skyrių vadovai diskutuoja su pavaduotojais, tada pereinama į komandinę diskusiją rengiant planą. Taip įtraukiami visų grandžių specialistai. Reikia kiek įmanoma įtraukti maksimaliai visą personalą.	Rengiant strateginį planą, buvo įtraukti tie žmonės, kurie dirba su sritimis, kurios nurodytos plane. Manau tikrai reikia įtraukti visą personalą, nes tai yra visos organizacijos planas ir visi darbuotojai turi susipažinti bei išsakyti savo pozicijas ir pasiūlymus kaip geriau organizuoti darbus ir veiklas, siekiant bendrų tikslų.	Planą rengė skyrių vedėjai užpildant atitinkamas plano dalis pagal savo kompetenciją.	Kiekvienais metais strateginis planas yra rengiamas apjungus visų Biuro skyrių (t. Y. Vaikų ir jaunimo, bendruomenės bei stebėsenos ir projektų) veiklą ir valstybės ar savivaldybės dotacijas veikloms vykdyti. Ypač svarbu rengiant strateginį planą yra darbas kartu su finansų specialistu, o taip pat didelis vaidmuo atitenka ir visų skyrių vedėjams, veiklos apibūdinimas, siektinos reikšmės yra bendro darbo su komanda rezultatas.	Mano žiniomis rengiant šį strateginį planą su personalu nebuvo bendradarbiaujama, nors reikėtų, nes tai yra visos organizacijos planas.

Atsakymai į klausimą: ar ruošiant šią strategiją buvo įtraukti kitų organizacijų atstovai?

Kas ruošė šią strategiją? Ar šią strategiją ruošė tik Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro kompetetingi asmenys, ar buvo įtraukti kitų organizacijų atstovai (pavyzdžiui: NVSC*, VMVT*, Klaipėdos miesto savivaldybė, KLAS* ir t.t.)? Jeigu ne, tai kaip manote, ar vertėtų įtraukti? Kodėl taip manote?				
S1	S2	S3	S4	S5
Planą ruošia tik Biuro specialistai, ir nemanau, kad reikėtų įtraukti kitų institucijų atstovus, nes įstaiga, rengdama strateginį planą turi pati įsivertinti tą bendradarbiavimo poreikį, o patį dokumentą turi rengti pati įstaiga, nes tik ji pati žino geriausiai ko ji nori pasiekti savo strategijos pagalba.	Ši strategija ruošta tik VSB atstovų, jeigu neklystu, nes prisidėjau tik prie savo veiklos srities planinių skaičių. Manau bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis visada teikia privalumų, galima planuoti tikslams pasiekti bendras veiklas, išgirsti kitų įstaigų pasiūlymus, esamas problemas ir jų sprendimo būdus.	Kiek žinau, planas buvo suderintas su Klaipėdos m. sav. Rengė – direktoriaus pavaduotoja ir skyrių vedėjai. Svarbu, kad į plano rengimą būtų įtraukti skyrių vedėjai, kurie geriausiai žino savo skyriaus įgyvendinamas veiklas.	Strateginis planas yra tik įstaigos, todėl rengiant yra bendradarbiaujama tik su Klaipėdos miesto savivaldybės atsakingais asmenimis.	Negaliu tiksliai atsakyti. Mano žiniomis šią strategiją ruošė tik Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro kompetetingi asmenys. Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis ir suinteresuotomis pusėmis gali turėti naudos rengiant šį planą.

Atsakymai į klausimą: ar buvo atlikta PEST analizė?

Ar rengiant strateginį planą buvo įvertinta organizacijos išorinė aplinka (atlikta PEST* analizė)? Jeigu įvertinta, tai dėl kokių priežasčių neįtraukta į strateginį planą? Jeigu neįvertinta, pakomentuokite priežastis.				
S1	S2	S3	S4	S5
Sau išorinės aplinkos įsivertinimas atliekamas, tačiau į planą neįtraukiamas, nes nėra nurodyta patvirtintoje Savivaldybės formoje.	Mano žiniomis tokia analizė nebuvo atlikta. Priežasčių negaliu pakomentuoti, gal būt nebuvo visai svarstyta tokia būtinybė.	Išorinė aplinka nebuvo įvertinta. Manau, kad neįtraukta todėl, kad neprivaloma pagal rengiamą šabloną.	Mano žiniomis tokia analizė nebuvo atlikta.	Mano žiniomis tokia analizė nebuvo atlikta.

Atsakymai į klausimą: ar rengiant Biuro startegiją buvo įvertinta organizacijos aplinka?

Ar rengiant Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro 2021-2023 metų strateginį planą buvo įvertinta organizacijos vidinė aplinka? Kodėl šioje strategijoje nėra SSGG analizės?				
S1	S2	S3	S4	S5
SSGG analizė atliekama, tačiau į planą neįtraukiama, nes nėra nurodyta patvirtintoje Savivaldybės formoje.	Mano žiniomis šios analizės taip pat nebuvo ir vėlgi priežasčių negaliu įvardinti.	SSGG analizė neatlikta, nes jos nebuvo numatyta.	Pagal pateiktą įstaigoms šabloną nėra numatyta SSGG analizė, bet pasitarimų metu žodžiu yra aptariamos įstaigos plano stiprybės, silpnybės, atsižvelgiame į tai kokias turime galimybes ar kokios grėsmės gali turėti įtakos įgyvendinant šį planą.	Mano žiniomis nebuvo įvertinta.

8 priedas

Atsakymai į klausimą: kodėl strateginiame plane nėra įvardinta pareigybių, kurias užimantys darbuotojai įpareigoti įgyvendinti įvardintų uždavinių ir priemonių tikslams pasiekti?

Kodėl strateginiame plane nėra įvardinta pareigybių, kurias užimantys darbuotojai įpareigoti įgyvendinti ar prisidėti prie įgyvendinimo įvardintų uždavinių ir priemonių tikslams pasiekti?				
S1	S2	S3	S4	S5
Pareigybės nebūtinai turi atsispindėti, nes tai kas yra šiame plane, persikelia į įstaigos veiklos planą, kuriame ir atsiranda darbuotojai, kurie atsakingi už priemonių įgyvendinimą.	Konkrečios pareigybės nėra įvardinamos, tačiau yra daromi kiekvieno darbuotojo asmeniniai veiklos planai, kuriuose konkretus darbuotojas nurodo veiklas, kaip bus siekiama bendro strateginio uždavinio. Taip pat, rengiant ataskaitas, surenkami skaičiai iš konkrečių darbuotojų ir perkeliama į strateginio plano ataskaitą. Manau, surašymas kiekvienos pareigybės būtų labai išplėstas strateginis planas, pasidarytų nepatogus.	Prie plano rengimo prisidėjo skyrių vedėjai, o skyrių specialistai pagal savo kompetenciją ir veiklos sritį jiems teikia informaciją.	NEGALIU ATSAKYTI..... niekada nebuvo reikalaujama.	Kadangi atsakingi asmenys dėl įvairių aplinkybių gali keistis. Tačiau visi specialistai žino, už kuriuos rodiklius jie yra atsakingi ir kai reikia, teikia pasiektus rezultatus.

Atsakymai į klausimą: ar ši strategija padeda įgyvendinti tikslus per išsikeltus uždavinius ir naudojamas priemones?

Tikslas	Uždavinys	Priemonės	Įgyvendinama <i>visiškai/ iš dalies/ neįgyvendinama</i> Jeigu <i>neįgyvendinama</i> , dėl kokių priežasčių?				
			S1	S2	S3	S4	S5
Stiprinti ir kryptingai plėtoti visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas.	Užtikrinti ir nuolat gerinti teikiamų visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir jos valdymą.	Mokinių visuomenės sveikatos priežiūros plėtojimas savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Maitinimo organizavimas savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Bendruomenės sveikatos priežiūros paslaugų plėtojimas savivaldybės teritorijoje ir prieinamumo gerinimas.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>Iš dalies dėl pandemijos kai kurios veiklos sustabdytos</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Plėtoti visuomenės psichikos sveikatos paslaugų prieinamumą bei ankstyvojo savižudybių atpažinimo ir kompleksinės pagalbos teikimo sistemą.	<i>visiškai</i>	<i>manau visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Visuomenės sveikatos stebėsena.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Privalomųjų pirmos pagalbos, higienos įgūdžių, alkoholio ir narkotikų žalos žmogaus sveikatai mokymų įgyvendinimas ir plėtra.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
	Visuomenės sveikatos paslaugų viešinimas.	Paslaugų viešinimas.	<i>iš dalies, nes trūksta finansavimo</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
	Sudaryti sąlygas projektų įgyvendinimui ir plėtrai.	Sveiko miesto veiklų efektyvinimas.	<i>iš dalies, nes sėkmė priklauso nuo to, kaip pavyksta bendradar</i>	<i>Negaliu komentuoti</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>

			<i>biauti su kitais sektoriais</i>				
		JPSPP (jaunimui palankių sveikatos priežiūros paslaugos) paslaugų teikimas	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Projekto „Klaipėdos miesto tikslinių gyventojų grupių sveikos gyvensenos skatinimas" projekto įgyvendinimas.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Projekto „Sveikatos plėtra - miesto laboratorijos siekiant geresnės sveikatos visiems Baltijos jūros regione - tarpsektorinio bendradarbiavimo sveikatos srityje gerinimas" įgyvendinimas.	<i>visiškai</i>	<i>Negaliu komentuoti</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Tarptautinio projekto URBACT III „Žaidimai ir miestas: inovatyvi socialinės įtraukties, tvarumo ir vietos kūrimo paradigma“ įgyvendinimas.	<i>visiškai</i>	<i>Negaliu komentuoti</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Tarptautinio projekto EDDIS įgyvendinimas.	<i>visiškai</i>	<i>Negaliu komentuoti</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Projektas „Ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigų sveikatos kabinetų aprūpinimas metodinėmis priemonėmis“.	<i>paraiška buvo pateikta, tačiau negavome finansavimo.</i>	<i>nelaimė jome šio projekto todėl jo nevykdo me.</i>	<i>neįgyvendinam, nes negautas finansavimas</i>	<i>neįgyvendinam, nes negautas finansavimas</i>	<i>neįgyvendinam, nes negautas finansavimas</i>
		Sveikatos ir su sveikata susijusių dienų minėjimas renginys.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Inicijuoti nauji projektai.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Senjorų ir neįgaliųjų sveikatinimo užsiėmimai Klaipėdos baseine.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
<i>Gerinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo sąlygas.</i>	Modernizuoti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro infrastruktūrą.	Atnaujinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro patalpas.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>iš dalies, nes patalpų atnaujinimas vykdomas šiuo metu</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>

	Gerinti ir plėtoti naudojamąs informacines technologijas.	Širdies ir kraujagyslių ligų ir cukrinio diabeto rizikos grupių asmenų sveikatos stiprinimo kompiuterizuotos programos priežiūra ir atnaujinimas.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>
		Kompiuterizuotų programų, skirtų technologinių kortelių ir perspektyvinių valgiaraščių sudarymui, plėtojimas ir priežiūra.	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>	<i>visiškai</i>

Atsakymai į klausimą: ar kuriant Biuro 2021-2023 metų strateginį planą, buvo laikomasi valstybinei institucijai būdingų principų tiek turinio tiek paties planavimo proceso atžvilgiu?

Valstybės plėtros prioritetiškumo principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		10
S2	Taip	Laikomasi, nes strateginiais tiksliais siekiama sumažinti problemas, kurios aktualios visai valstybei.	10
S3	Taip	Pateiktas veiklos kontaktas, iškelti tikslai ir uždaviniai	10
S4	Taip	Strateginis planas yra tiesiogiai susietas su Biurui savivaldybės ar valstybės deleguotomis funkcijomis.	10
S5	Taip	Laikomasi, nes strateginiais tiksliais siekiama sumažinti visoje Lietuvoje aktualias problemas	10
Rinkos, kaip institucijos veiklos plėtros reguliatoriaus, principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		8
S2	Taip		9
S3	Taip	Vienas iš tikslų – plėtoti VS priežiūros paslaugas	10
S4	Taip	Tai labiausiai atspindi projektų dalyje	10
S5	Taip		8
Sprendimų pagrįstumo principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		9
S2	Taip		8
S3	Taip	Iškelti uždaviniai tikslams įgyvendinti	10
S4	Taip		10
S5	Taip		8
Efektyvumo principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		8
S2	Taip		8
S3	Taip	Numatyti realistiški rezultatai	8

S4	Taip		10
S5	Taip		8
Racionalumo principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		8
S2	Ne	Manau, kad šis principas planuojant nebuvo taikomas.	0
S3	Taip	Paslaugos teikiamos nemokamai, prieinamos visiems, mažinant socialinę atskirtį.	8
S4	Taip		10
S5	Ne	Mano žiniomis šis principas planuojant nebuvo taikomas.	0
Sprendimų variantiškumo principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		9
S2	Taip		6
S3	Taip	Rodikliai parinkti pagrįstai	10
S4	Taip		10
S5	Taip		6
Kompleksiškumo principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip	Nes ne visi sektoriai pasiduoda įtraukiami	8
S2	Taip		4
S3	Ne		3
S4	Taip		10
S5	Taip		5
Sprendimų adekvatumo aplinkos pokyčiams principas			
Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip	Nes kartais negalim įtakoti aplinkos pokyčių	8
S2	Taip		8
S3	Ne	Alternatyvių įgyvendinimo rodiklių nenumatyta, bet neįgyvendinus pateikiami paaiškinimai, pvz., įvykus force majeure.	3
S4	Taip		10
S5	Taip		8

Institucijos darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės principas

Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip	Nėra nei vienos priemonės, kuri neturėtų atsakingų asmenų už jos įgyvendinimą.	10
S2	Taip		10
S3	Ne	Plane nenurodyti konkretūs veiklos vykdytojai	2
S4	Taip		10
S5	Taip		10

Sprendimų orientavimo į visuotinį interesų suderinamumą principas

Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		8
S2	Taip		8
S3	Taip	Skatinamas tarpsektorinis bendradarbiavimas	8
S4	Taip		8
S5	Taip		8

Sprendimų skaidrumo ir viešumo principais

Respondentai	Taip/ Ne	Kodėl?	Balai nuo 0 iki10
S1	Taip		10
S2	Taip		10
S3	Taip	Kasmet pateikiamos veiklos įgyvendinimo ataskaitos	10
S4	Taip		10
S5	Taip		10

Atsakymai į klausimą: ar Biuro strategija orientuota į Valstybinių visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų vykdymo veiklos prioritetų įgyvendinimą. Įvertinimas balais.

I. Visuomenės psichikos sveikatos gerinimas		
Respondentai	Įvertinimas balais nuo 0 iki 5	Ar, Jūsų nuomone, orientuotas pakankamai / nepakankamai?
S1	5	Pakankamai
S2	5	Orientuotas pakankamai
S3	5	Pakankamai
S4	5	Pakankamai
S5	5	Pakankamai
II. Sveikos gyvensenos įgūdžių formavimas		
Respondentai	Įvertinimas balais nuo 0 iki 5	Ar, Jūsų nuomone, orientuotas pakankamai / nepakankamai?
S1	5	Pakankamai
S2	4	Orientuotas per sveiko miesto veiklų efektyvumą, projektų įgyvendinimą. Per šias veiklas išties nemažai atliekama veiklų sveikos gyvensenos įgūdžių formavimui, tiek mokyklose, tiek darželiuose, bei suaugusiųjų bendruomenėse.
S3	5	Pakankamai
S4	5	Pakankamai
S5	4	Pakankamai.
III. Dalyvavimas grėsmių, susijusių su užkrečiamųjų ligų valdymu		
Respondentai	Įvertinimas balais nuo 0 iki 5	Ar, Jūsų nuomone, orientuotas pakankamai / nepakankamai?
S1	5	Pakankamai
S2	0	Strateginiame plane nenumatytas šis kriterijus, todėl orientuotas Nepakankamai.
S3	0	Nepakankamai
S4	5	Pakankamai
S5	0	Nepakankamai.
IV. Savivaldybės visuomenės sveikatos biuro darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas		
Respondentai	Įvertinimas balais	Ar, Jūsų nuomone, orientuotas pakankamai / nepakankamai?

	nuo 0 iki 5	
S1	5	Pakankamai
S2	4	Orientuotas nemažai, kadangi yra siekis atnaujinti kompiuterines programas, kurios sustiprins darbuotojų gebėjimus dirbti vienus ar kitus darbus.
S3	3	Nepakankamai
S4	5	Pakankamai
S5	4	Pakankamai

V. Savivaldybės visuomenės sveikatos biurų vykdoma viešinimo veikla

Respondentai	Įvertinimas balais nuo 0 iki 5	Ar, Jūsų nuomone, orientuotas pakankamai / nepakankamai?
S1	5	Pakankamai
S2	5	Orientuotas pakankamai
S3	5	Pakankamai
S4	5	Pakankamai
S5	5	Pakankamai.

Atsakymai į klausimą: kaip manote, ar būtų galima į strateginį planą įtraukti...?

1.SSGG analizę		
Respondentai	Tinka/ Netinka	Kodėl tinka / netinka?
S1	Tinka	Nes tuomet savivaldybės administracijos atstovai, politikai, kurie neturi laiko įsigilinti į įstaigos situaciją, veiklą, o kartais nuo to priklauso priemonių įgyvendinimas, būtų lengviau ir greičiau supažindinti su įstaigos situacija ir reikėtų mažiau paaiškinimų, kodėl vienos ar kitos priemonės nebuvo įgyvendintos, ar ko reikėtų, kad jas įgyvendinti.
S2	Tinka	Žinant stiprybes ir silpnybes, lengviau orientuotis ir planuoti veiklas.
S3	Tinka	Parodo įstaigos potencialą
S4	Tinka	Manau, kad nebūtų perteklinė informacija.
S5	Tinka	Žinant stiprybes ir silpnybes galima lengviau planuoti veiklas.
2.Išorinės aplinkos: politinių-teisinių, ekonominių, socialinių-kultūrinių ir technologinių elementų (PEST) analizę.		
Respondentai	Tinka/ Netinka	Kodėl tinka / netinka?
S1	Tinka	
S2	Tinka	Leistų nustatyti išorinės aplinkos aspektus, turinčius įtakos mūsų įstaigos veiklai. Kiekviena analizė gali pagerinti, leisti numatyti sprendimus kaip pasiekti norimų rezultatų.
S3	Netinka	Kaip BĮ, tai nėra aktualu
S4	Tinka	
S5	Tinka	Kiekviena analizė gali pagerinti, leisti numatyti sprendimus, kaip pasiekti norimų rezultatų.
3. Misiją, viziją		
Respondentai	Tinka/ Netinka	Kodėl tinka / netinka?
S1	Tinka	
S2	Tinka	Nuo misijos ir vizijos manau turi prasidėti ir kiti iškelti tikslai.
S3	Tinka	Galima nurodyti veiklos kontekste.
S4	Tinka	Naujausiame parengtame plane jau turėjo būti įtraukta pakoreguota Biuro misija ir vizija.
S5	Tinka	Misija, vizija, tikslai ir užduotys turi būti susiję.
4.Strategines alternatyvas.		
Respondentai	Tinka/ Netinka	Kodėl tinka / netinka?
S1	Tinka	

S2	Netinka	Manau, turime planuoti konkretias veiklas, kurias galime ir gebame įgyvendinti.
S3	Netinka	Įstaigos statusas – BĮ, aktualu tik privačiam sektoriui
S4	Netinka	
S5	Tinka	Galimas toks variantas.
5. Įvardinti pareigybes, kurias užimtys darbuotojai būtų įpareigoti įgyvendinti konkrečius uždavinius ir priemones strateginiams tikslams pasiekti.		
Respondentai	Tinka/ Netinka	Kodėl tinka / netinka?
S1	Netinka	Nes pareigybės nurodytos įstaigos veiklos plane.
S2	Netinka	Manau, būtų pernelyg išplėstas strateginis planas. Sunku būtų jį naudoti kaip įrankį.
S3	Netinka	Konkrečios pareigybės įgyvendinant veiklas nurodytos įstaigos metiniame veiklos plane, kuris detalesnis.
S4	Netinka	
S5	Tinka	Galimas toks variantas.

Respondentų pasiūlymai patobulinti strateginį planą.

Respondentai	Pasiūlymai
S1	Įrašyti SSGG analizę. Reikėtų naujų priemonių. Darbuotojų įtraukimą tobulinti.
S2	Gal būt aprašomąją dalį sukonkretinti, manau kuo planas aiškesnis, konkretesnis, tuo jis patogesnis.
S3	Į strateginio plano veiklos kontekstą reikėtų įtraukti įstaigos misiją, viziją, vertybes, SSGG analizę.
S4	Įtraukti SSGG analizę, misiją, viziją.
S5	Į strateginio plano kūrimą įtraukti daugiau darbuotojų, visus su planu supažindinti ir kartu jį tobulinti.

**Interviu klausimai Klaipėdos miesto Visuomenės sveikatos biuro darbuotojams, sudariusiems
2021-2023 metų strateginį planą:**

1. Apibūdinkite save: kokias pareigas užimate Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biure?
2. Koks Jūsų indėlis rengiant Visuomenės sveikatos biuro 2021-2023 metų strateginį planą?
3. Kokius trūkumus matote šiame strateginiame plane?
4. Kokius privalumus matote šiame strateginiame plane?
5. Ar rengiant šį strateginį planą, buvo bendradarbiaujama su organizacijos personalu? Jeigu taip, tai koku būdu? Jeigu ne, tai kaip manote, ar reikėtų rengiant organizacijos strateginį planą įtraukti visą personalą? Kodėl?
6. Kaip manote, ar šis strateginis planas daugiau teorinis ar turi ir praktinę naudą, nes yra kaip pagalbinė reali priemonė padedanti organizacijai siekti tikslų ir progresuoti? Kodėl taip manote?
7. Planas vykdomas nuo 2021 metų. Ar ši strategija padeda įgyvendinti tikslus per išsikeltus uždavinius ir naudojamas priemonės? Kurios priemonės įgyvendinamos, o kurios tik iš dalies ar visai neįgyvendinamos? (1 lentelė):

1 lentelė

Tikslas	Uždavinys	Priemonės	Įgyvendinama pilnai/ iš dalies/ neįgyvendinama	Jeigu neįgyvendinama, dėl kokių priežasčių?
<i>Stiprinti ir kryptingai plėtoti visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas.</i>	Užtikrinti ir nuolat gerinti teikiamų visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir jos valdymą.	Mokinių visuomenės sveikatos priežiūros plėtojimas savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose.		
		Maitinimo organizavimas savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.		
		Bendruomenės sveikatos priežiūros paslaugų plėtojimas savivaldybės teritorijoje ir prieinamumo gerinimas.		
		Plėtoti visuomenės psichikos sveikatos paslaugų prieinamumą bei ankstyvojo savižudybių atpažinimo ir kompleksinės pagalbos teikimo sistemą.		
		Visuomenės sveikatos stebėseną.		
		Privalomųjų pirmos pagalbos, higienos įgūdžių, alkoholio ir narkotikų žalos žmogaus sveikatai mokymų įgyvendinimas ir plėtra.		
	Visuomenės sveikatos paslaugų viešinimas.	Paslaugų viešinimas.		
		Sveiko miesto veiklų efektyvinimas.		

	Sudaryti sąlygas projektų įgyvendinimui ir plėtrai.	JPSPP (jaunimui palankių sveikatos priežiūros paslaugos) paslaugų teikimas		
		Projekto „Klaipėdos miesto tikslinių gyventojų grupių sveikos gyvensenos skatinimas" projekto įgyvendinimas.		
		Projekto „Sveikatos plėtra - miesto laboratorijos siekiant geresnės sveikatos visiems Baltijos jūros regione - tarpsektorinio bendradarbiavimo sveikatos srityje gerinimas" įgyvendinimas.		
		Tarptautinio projekto URBACT III „Žaidimai ir miestas: inovatyvi socialinės įtrauktės, tvarumo ir vietos kūrimo paradigma“ įgyvendinimas.		
		Tarptautinio projekto EDDIS įgyvendinimas.		
		Projektas „Ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigų sveikatos kabinetų aprūpinimas metodinėmis priemonėmis“.		
		Sveikatos ir su sveikata susijusių dienų minėjimas renginys.		
		Inicijuoti nauji projektai.		
		Senjorų ir neįgalųjų sveikatinimo užsiėmimai Klaipėdos baseine.		
<i>Gerinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo sąlygas.</i>	Modernizuoti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro infrastruktūrą.	Atnaujinti Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro patalpas.		
	Gerinti ir plėtoti naudojamas informacines technologijas.	Širdies ir kraujagyslių ligų ir cukrinio diabeto rizikos grupių asmenų sveikatos stiprinimo kompiuterizuotos programos priežiūra ir atnaujinimas.		
		Kompiuterizuotų programų, skirtų technologinių kortelių ir perspektyvinių valgiaraščių sudarymui, plėtojimas ir priežiūra.		

8. Kas ruošė šią strategiją? Ar šią strategiją ruošė tik Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro kompetetingi asmenys, ar buvo įtraukti kitų organizacijų atstovai (pavyzdžiui: NVSC*, VMVT*, Klaipėdos miesto savivaldybė, KLAS* ir t.t.)? Jeigu ne, tai kaip manote, ar vertėtų įtraukti? Kodėl taip manote?

9. Ar rengiant strateginį planą buvo įvertinta organizacijos išorinė aplinka (atlikta PEST* analizė)? Jeigu įvertinta, tai dėl kokių priežasčių neįtraukta į strateginį planą? Jeigu neįvertinta, pakomentuokite priežastis.

10. Ar rengiant Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro 2021-2023 metų strateginį planą buvo įvertinta organizacijos vidinė aplinka? Kodėl šioje strategijoje nėra SSGG analizės?

11. Ar kuriant Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro 2021-2023 metų strateginį planą, buvo laikomasi valstybinei institucijai būdingų principų tiek turinio tiek paties planavimo proceso atžvilgiu? Įvertinkite balais nuo 0 iki 10 (0-nesilaikoma, 10-labai laikomasi) (2 lentelė)?

2 lentelė

Principas	Principo apibūdinimas	Taip/ Ne	Kodėl laikomasi ar nesilaikoma?	Įvertinimas balais nuo 0 iki10
<i>Valstybės plėtros prioritetiškumo principas</i>	strateginio planavimo pobūdis ir jo turinys turi būti orientuoti į valstybei aktualių problemų sprendimą, valstybės plėtros strateginių tikslų bei prioritetų išryškinimą, įvertinimą ir įgyvendinimą.			
<i>Rinkos, kaip institucijos veiklos plėtros reguliatoriaus, principas</i>	strateginio planavimo pobūdis ir jo turinys turi būti orientuoti į institucijos veiklos plėtros galimybių nustatymą, atsižvelgiant į institucijos veiklos būtinumo bei adekvatumo aplinkos reikalavimams pagrindimą.			
<i>Sprendimų pagrįstumo principas</i>	tai prielaidų, pagal kurias rengiami ir priimami sprendimai, pateisinimas. Institucija naudoja visuomenės išteklius, todėl šis principas skatina siekti institucijos veiklos potencialo panaudojimo bei tokio potencialo tolesnės plėtros efektyvumo bei racionalumo.			
<i>Efektyvumo principas</i>	apibūdina strateginio planavimo sprendimų esmę ir siejamas su numatomais tokių sprendimų įgyvendinimo rezultatais, vertinamais pagal institucijai planuojant naudojamos išlaidų – naudos analizės išvadas.			
<i>Racionalumo principas</i>	sudaro prielaidas mažinti institucijos ir jos veikla tiesiogiai suinteresuotų grupių pozicijų skirtumus, suartinti įvairias pozicijas ir priimti sprendimus, kurie padidintų užsibrėžtų tikslų bei prioritetų įgyvendinimo galimybes.			
<i>Sprendimų variantiškumo principas</i>	sudaro sąlygas pasiekti strateginio planavimo sprendimų pagrįstumą.			
<i>Kompleksiškumo principas</i>	turi būti taikomas siekiant objektyviai įvertinti alternatyvas, jas tarpusavyje lyginti bei tam tikrai situacijai iš jų parinkti tinkamiausią alternatyvą.			
<i>Sprendimų adekvatumo aplinkos pokyčiams principas</i>	reikalauja stebėti institucijos aplinkos pokyčius, reaguoti į šiuos pokyčius, vertinti sprendimų prielaidas ir, atsižvelgiant į tokio vertinimo išvadas, koreguoti sprendimus.			
<i>Institucijos darbuotojų atsakomybės ir ataskaitomybės principas</i>	išreiškia institucijos veiklos planavimu užsiimančių asmenų atsakomybę ir atskaitomybę už pagrįstus strateginio planavimo sprendimus.			
<i>Sprendimų orientavimo į visuotinį interesų suderinamumą principas</i>	rengiant ir priimant sprendimus atsižvelgia ir siekia suderinti įvairių institucijos veiklą lemiančių grupių interesus.			
<i>Sprendimų skaidrumo ir viešumo principais.</i>	grindžiamas sprendimų aiškumu, tikslumu, tarpusavio ryšiais.			

12. Ar 2021-2023 metų strateginis planas orientuotas į Valstybinių (valstybės perduotų savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų vykdymo veiklos prioritetų įgyvendinimą? Kiek orientuotas: įvertinkite kiekvieną prioritetą balais nuo 0 iki 5 (0 – neorientuotas, 5-labai orientuotas) (3 lentelė)?

3 lentelė

Veiklos prioritetai	Įvertinimas balais nuo 0 iki 5	Ar, Jūsų nuomone, orientuotas pakankamai / nepakankamai?
I. Visuomenės psichikos sveikatos gerinimas		
II. Sveikos gyvensenos įgūdžių formavimas		
III. Dalyvavimas grėsmių, susijusių su užkrečiamųjų ligų valdymu		
IV. Savivaldybės visuomenės sveikatos biuro darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas		
V. Savivaldybės visuomenės sveikatos biurų vykdoma viešinimo veikla		

13. Kodėl strateginiame plane nėra įvardinta pareigybių, kurias užimantys darbuotojai įpareigoti įgyvendinti ar prisidėti prie įgyvendinimo įvardintų uždavinių ir priemonių tikslams pasiekti?

14. Kaip manote, ar būtų galima į strateginį planą įtraukti:

.....	Tinka/ Netinka	Kodėl tinka / netinka?
1.SSGG analizę		
2.Išorinės aplinkos: politinių-teisinių, ekonominių, socialinių-kultūrinių ir technologinių elementų (PEST) analizę.		
3. Misiją, viziją		
4.Strategines alternatyvas.		
5. Įvardinti pareigybes, kurias užimantys darbuotojai būtų įpareigoti įgyvendinti konkrečius uždavinius ir priemones strateginiams tikslams pasiekti.		

15. Pateikite pasiūlymų, kaip būtų galima, Jūsų nuomone, patobulinti šį strateginį planą?

*NVSC – Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie Sveikatos apsaugos ministerijos

*VMVT - Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba

*KLAS - Klaipėdos jaunimo organizacijų asociacija "Apskritasis Stalas"

*PEST analizės metodu dažniausiai apžvelgiami įmonės išoriniai veiksniai, juos analizuojant pagal tokius faktorius: Politiniai, Ekonominiai, Socialiniai, Techniniai.