



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Gintarė Jasiulytė

**INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMAS STRATEGINIO VALDYMO
PROCESE: RASEINIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

**INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMAS STRATEGINIO VALDYMO
PROCESE: RASEINIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Viešoji politika (kodas 621L22008)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Rūta Petrauskienė

(data)

Recenzentas

(parašas) Lekt. dr. L. Šarkutė

(data)

Projektą atliko

(parašas) Gintarė Jasiulytė

(data)

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Gintarė Jasiulytė

(Studento vardas, pavardė)

Viešoji politika, 621L22008

(Studijų programa, kodas)

Baigiamojo projekto „**Interesų grupių dalyvavimas strateginio valdymo procese: Raseinių rajono savivaldybės atvejis**“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 18 m. gegužės 29 d.

_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano, **Gintarės Jasiulytės**, baigiamasis projektas tema „**Interesų grupių dalyvavimas strateginio valdymo procese: Raseinių rajono savivaldybės atvejis**“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

_____ (vardą ir pavardę įrašyti ranka)

_____ (parašas)

Jasiulytė Gintarė. Interesų grupių dalyvavimas strateginio valdymo procese: Raseinių rajono savivaldybės atvejis. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 02 S

Reikšminiai žodžiai: *interesų grupė, dalyvavimas, dalyvavimo būdai, strateginis valdymas, procesas.*

Kaunas, 2018. 72 puslapiai.

SANTRAUKA

Valstybės viešąją politiką formuoja ne tik valdantieji asmenys, politinės partijos, tačiau tam didelę įtaką turi ir įvairios interesų grupės. Laikomasi prielaidos, jog interesų grupių dalyvavimas strateginio valdymo procese gali padėti efektyviau pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus bei užsitikrinti šių grupių paramą. Todėl visose strateginio valdymo etapuose svarbu skatinti interesų grupes aktyviai dalyvauti šiame procese. Interesų grupių dalyvavimas savivaldybės strateginio valdymo procese padeda išryškinti aktualias rajono problemas ir sritis, įtakoti jų sprendimus. Tiriant interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese svarbu orientuotis į konkrečią savivaldybę, nes savivaldybės, įgyvendindamos LR Vietos savivaldos įstatymą, turi sudaryti sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant sprendimų projektus, užtikrinti interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese. Pagrindinis interesų grupių tikslas yra dalyvaujant įtakoti priimamus sprendimus jų atstovaujамų grupių naudai. Projekte analizuojamas Raseinių rajono savivaldybės atvejis, tad tyrimu nesiekama ištirti situacijos visų Lietuvos savivaldybių mastu. Šio projekto temos naujumas grindžiamas tuo, jog tokio tipo tyrimas nebuvo atliktas nei Raseinių, nei kitose Lietuvos savivaldybėse. Tyrimo problema - kaip/kokias būdais interesų grupės dalyvauja strateginio valdymo procese? Tyrimo objektas – interesų grupių dalyvavimas. Tyrimo dalykas – interesų grupių dalyvavimas strateginio valdymo procese Raseinių rajono savivaldybėje. Projekto tikslas – nustatyti interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese Raseinių rajono savivaldybėje. Projekto uždaviniai: 1) išanalizuoti interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese teorinius aspektus; 2) išnagrinėti strateginius ir teisinius interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo proceso aspektus Lietuvoje; 3) ištirti interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese Raseinių rajono savivaldybėje. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė, pusiau struktūruotas interviu, duomenų analizei – kokybinė turinio analizė. Pirmoje projekto dalyje analizuojama interesų grupių samprata bei reikšmė viešajame valdyme, strateginio valdymo samprata ir pagrindiniai jo principai bei stadijos, analizuojami interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese būdai. Antroje projekto dalyje nagrinėjama strateginio valdymo taikymo Lietuvoje pradžia, aptariami pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys interesų grupių dalyvavimo būdus savivaldybės

lygmenyje. Trečioje projekto dalyje pristatoma interesų grupių dalyvavimo Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo procese tyrimo metodika, apibrėžiamas tyrimo tikslas bei analizuojami atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog pagrindiniai interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese, tai pasiūlymų teikimas raštu ir dalyvavimas tiesioginiuose susitikimuose, neretai dalyvaujama ir per programų koordinatorius. Kaip neišnaudoti interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese buvo nustatyta per mažas domėjimasis pateikiama pradine informacija, interesų grupių nepakankamas įtraukimas į darbo grupes ar komitetus, menkas dalyvavimas organizuojamose apklausoje, bendruose susirinkimuose ar diskusijose. Gauti tyrimo rezultatai leis Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio valdymo veiklos ir projektų skyriui aktyviau įtraukti interesų grupes į strateginio valdymo procesą, atsižvelgti į interesų grupėms svarbius skatinimo būdus ir jų patiriamus sunkumus siekiant dalyvauti strateginio valdymo procese.

Jasiulytė Gintarė. Participation of the Interest Groups in the Process of Strategic Management: Case Study of Raseiniai District Municipality. *Master's thesis in Political Science / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: 02 S

Key words: *interest group, participation, types of participation, strategic management, process.*
Kaunas, 2018. 72 p.

SUMMARY

The public policy of the state is formed not only by individuals and political parties that manage it; it is also highly influenced by various interest groups. It is assumed that participation of various interest groups in the process of strategic management might enable the achievement of strategic goals set in a more efficient manner and gain support from these groups. Therefore, it is important to promote active participation of interest groups in all stages of strategic management. Participation of interest groups in the process of strategic management on a municipal level helps to highlight the most relevant problems and areas in the district and influence the solutions thereof. When analysing participation of interest groups in the strategic management process, it is important to focus on a specific municipality, because when implementing the Law on Local Self-Government of the Republic of Lithuania, municipalities must be able to ensure direct participation of its residents preparing and discussing solution projects and ensuring participation of interest groups in the process of strategic management. The main goal of interest groups is to influence the solutions adopted in a way that they are beneficial for the groups they represent. This project analyses the case of Raseiniai District Municipality; therefore, the research presented in it does not aim to analyse the situation on the overall level of Lithuanian municipalities. The novelty of research is based on the fact that research of this type has not been carried out neither in Raseiniai District, nor other Lithuanian municipalities. The research question: how/ in what ways do interest groups participate in the strategic management process? The object of research: participation of interest groups. The subject of research: participation of interest groups in the process of strategic management in Raseiniai District Municipality. The aim of the project is to determine the methods used by interest groups to participate in strategic management processes in Raseiniai District Municipality. Project objectives: 1) to analyse theoretical aspects of interest group participation in strategic management process; 2) analyse strategic and legal aspects of interest group participation in strategic management process in Lithuania; 3) analyse methods of participation in strategic management processes in Raseiniai District Municipality, employed by interest groups. Research methods: analysis of scientific literature and legislation, semi-structured interview; for data analysis, qualitative content analysis is used. The first part of the project analyses the notion of interest groups and the importance thereof in the public governance, then the notion of strategic management, its main principles and stages; it also analyses the methods employed

by interest groups in strategic management process. The second part of the project analyses the beginning of strategic management in Lithuania, surveys the main legislation regulating methods for interest groups to participate in strategic management on the municipal level. The third part of the project introduces research methodology used to analyse interest group participation in Raseiniai District Municipality strategic management process, defines the aim of the research and provides analysis of research results. Research results have revealed that the main methods for interest groups to participate in strategic management process include submission of written proposals and participation in face-to-face meetings; a frequent case is participation via programme coordinators. Interest groups do not take advantage of methods of strategic management process fully, as evidenced by low interest in the initial information submitted, insufficient participation of interest groups in work groups or committees, low participation in surveys, general meetings or discussions. Research results will allow the Strategic Planning and Project Management Division of Raseiniai District Municipality to ensure more active participation of interest groups in strategic management process, take into consideration various means to encourage interest groups and challenges they face participating in strategic management process on the municipal level.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	9
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	10
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	11
ĮVADAS	12
1. INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMO STRATEGINIO VALDYMO PROCESĖ	
TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1 Interesų grupių samprata ir reikšmė viešajame valdyje	14
1.2 Interesų grupių tipai	18
1.3 Strateginio valdymo procesas ir pagrindiniai jo principai	23
1.4 Interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese būdai.	26
2. INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMO STRATEGINIO VALDYMO PROCESĖ TEISINIAI	
ASPEKTAI	35
2.1 Teisinis strateginio valdymo reglamentavimas Lietuvos savivaldybėse	35
2.2 Interesų grupių dalyvavimą ir jo būdus savivaldybės lygmenyje reglamentuojantys teisės aktai	
.....	39
3. INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMO STRATEGINIO VALDYMO PROCESĖ RASEINIŲ	
RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS.....	44
3.1 Tyrimo metodika.....	44
3.2 Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo ir interesų grupių analizė	47
3.3 Tyrimo duomenų analizė	49
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA.....	65
ŠALTINIAI.....	67
PRIEDAI	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Interesų grupių dalyvavimas sprendimų priėmimų procese (Vilčinskas, Vijeikis, 2018).....	29
2 lentelė. Tyrime dalyvavusių Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojų ir seniūnų kodavimas, 2018 (sudaryta autorės).....	45
3 lentelė. Struktūruoto interviu su Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojais klausimai ir jų tikslai, 2018 (sudaryta autorės).....	45
4 lentelė. Tyrime dalyvavusių Raseinių rajono savivaldybės interesų grupių atstovų kodavimas, 2018 (sudaryta autorės).....	46
5 lentelė: Struktūruoto interviu klausimyno pateikto interesų grupėms klausimai ir jų tikslai, 2018 (sudaryta autorės).....	46
6 lentelė. Raseinių rajono interesų grupių pasiskirstymas pagal veiklos kryptis, 2018 (sudaryta autorės)	49
7 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių vaidmenis strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)	49
8 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai, 2018 (sudaryta autorės).....	50
9 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių atliekamas funkcijas strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)	52
10 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovų išskirtos interesų grupės Raseinių rajone, 2018 (sudaryta autorės).....	53
11 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)	54
12 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių efektyviausius dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)	56
13 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių neišnaudotus dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės).....	57

14 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių skatinimo dalyvauti strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės).....	58
15 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių patiriamus sunkumus dalyvaujant strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės).....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Interesų grupių įtakos kanalai (Hague ir Harrop, 2007).....	17
2 pav. Bendrieji strateginio valdymo bruožai (Arimavičiūtė, 2005).....	24
3 pav. Visuomenės dalyvavimo pakopų klasifikacija (Arnstein, 2009).....	27
4 pav. Interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo proceso stadijose (sudaryta autorės).....	32

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Dalyvavimas – visuomenės narių veikla dalyvaujant sprendimų priėmimo (Riekašius, 2011, p. 7).

Interesų grupė – Organizuota struktūruota (asociacija), vienijanti visuomenės narius, turinčius bendrą interesą ir tikslą bei siekianti daryti įtaką valdžios institucijų priimamiems sprendimams, bet nesiekianti politinės valdžios (Politikos mokslų enciklopedinis žodynas, 2007, p. 54).

Strateginis valdymas – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi institucija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir veiksmingiau panaudoja savo išteklius (Politikos mokslų enciklopedinis žodynas, 2007, p. 157).

IVADAS

Temos aktualumas. Valdžia yra reikalinga tam, kad atstovautų visuomenės interesus bei sureguliuotų jų socialinius santykius. Visgi svarbu, kad ir patys visuomenės nariai galėtų įtakoti valdžią ir pakreipti jos vykdomą politiką tam tikra linkme – demokratijoje tai yra viena iš sudėtinių politinės sistemos dalių. Valstybės viešąją politiką formuoja ne tik valdantieji asmenys, politinės partijos, tačiau tam didelę reikšmę turi ir įvairios interesų grupės. Kiekvienas asmuo turi savo nuomonę, požiūrį, individualius siekius, kurie neretai nesutampa ar yra priešingi kitų žmonių ar visuomenės lūkesčiams. Tai įvertinus, vienus tikslus asmuo gali pasiekti individualiai, kitus – tik veikdamas tam tikroje organizuotoje socialinėje grupėje. Tokios organizuotos individų grupės, siekiančios daryti įtaką valdžios priimamiems sprendimams bei vykdomai politikai, vadinamos interesų grupėmis. Interesai yra atstovaujami ir pavieniui, ir kolektyviai, tačiau praktika rodo, kad pirmenybė teikiama organizacijoms, kurios geba suvienyti kelis to paties intereso atstovus. Nors interesų grupių veiklos pobūdis, motyvacija, metodai skiriasi, tačiau jos yra vienijamos bendro tikslo – būti išgirstos valdžios institucijų. Mokslinėje literatūroje laikomasi prielaidos, jog įvairių interesų grupių dalyvavimas strateginio valdymo procese gali padėti efektyviau pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus bei užsitikrinti šių grupių paramą. Todėl visose strateginio valdymo etapuose svarbu skatinti interesų grupes aktyviai dalyvauti šiame procese. Interesų grupių dalyvavimas savivaldybės strateginio valdymo procese padeda išryškinti aktualias rajono problemas ir sritis, įtakoti jų sprendimus.

Temos naujumas. Projekto temos pasirinkimą įtakėjo mokslinių darbų ir tyrimų trūkumas interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese tematika. Interesų grupių veiklą tyrinėjo tokie užsienio autoriai, kaip Michalowitz (2005), Martini (2012), Nownes (2013), Wilson (2010), Wats (2007). Šių autorių darbai buvo daugiau orientuoti į interesų grupių poveikį demokratijai. Lietuvoje tyrimus apie interesų grupes atliko Kaminskas (2001), Lukošaitis (2000), Navagrockienė (2001). Mikulskienė ir kt. (2013) analizavo interesų grupių raišką viešajame valdyme. Kaminskas (2001) analizavo interesų grupių ir valstybės santykius. Mierauskas (2009) tyrinėjo interesų grupių dalyvavimą saugumo teritorijų valdyme. Išsamesnių tyrimų apie interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese nėra arba rasti nepavyko. Arčiausiai tyrinėjamos temos, analizuojamas piliečių dalyvavimas viešojoje politikoje, valstybės valdyme, tačiau to visiškai sieti su strateginio valdymo procesu negalima. Tiriant interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese svarbu orientotis į konkrečią savivaldybę, nes savivaldybės, įgyvendindamos LR Vietos savivaldos įstatymą, turi sudaryti sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti projektų rengime ir jų sprendimų svarstyme, užtikrinti interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese. Pagrindinis interesų grupių tikslas yra dalyvaujant įtakoti priimamus sprendimus jų atstovaujamų grupių naudai. Projekte analizuojamas Raseinių rajono savivaldybės atvejis, tad tyrimu nesiekama iširti situacijos visų Lietuvos

savivaldybių mastu. Šio projekto temos naujumas grindžiamas tuo, jog tokio tipo tyrimas nebuvo atliktas nei Raseinių, nei kitose Lietuvos savivaldybėse. Raseinių rajono savivaldybė pasirinkta atsižvelgiant į autorės gyvenamąją vietą.

Tyrimo problema: kaip/kokias būdais interesų grupės dalyvauja strateginio valdymo procese?

Tyrimo objektas – interesų grupių dalyvavimas.

Tyrimo dalykas – interesų grupių dalyvavimas strateginio valdymo procese Raseinių rajono savivaldybėje.

Projekto tikslas: nustatyti interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese Raseinių rajono savivaldybėje.

Projekto uždaviniai:

1. Išanalizuoti interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti strateginius ir teisinius interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo proceso aspektus Lietuvoje.
3. Ištirti interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese Raseinių rajono savivaldybėje.

Projekte taikyti tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizės metodas taikytas siekiant išsiaiškinti interesų grupių sampratą bei reikšmę viešajame valdyme, išanalizuoti interesų grupių tipus bei interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese. Teisės aktų analizė buvo naudojama siekiant išnagrinėti interesų grupių veiklos reglamentavimą Lietuvoje. Pusiau struktūruotas interviu atliktas su Raseinių rajono savivaldybės Strateginio valdymo projektų ir veiklos skyriaus darbuotojais, seniūnais ir interesų grupių atstovais siekiant nustatyti interesų grupių dalyvavimo būdus ir jų svarbą rajono strateginio valdymo procese. Interviu rezultatams analizuoti naudota kokybinio turinio analizė.

Projekto struktūra. Projektą sudaro 72 puslapiai, 15 lentelių, 4 paveikslai, 2 priedai. Panaudota 54 mokslinės literatūros šaltiniai ir 19 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

1. INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMO STRATEGINIO VALDYMO PROCESĖ TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant išanalizuoti interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese, labai svarbu atskleisti interesų grupių ir strateginio valdymo sampratą. Šiame skyriuje bus pateikiama pagrindinė informacija apie interesų grupes, jų sampratą ir reikšmę viešajame valdyme, apibrėžiamas strateginis valdymas ir pagrindiniai jo principai. Analizuojama interesų grupių reikšmė bei interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese.

1.1 Interesų grupių samprata ir reikšmė viešajame valdyme

Analizuojant interesų grupių sampratą susiduriama su sąvokos daugiaprasmiškumu. Įvairūs autoriai, kurie analizuoja interesų grupes, jas apibrėžia pagal savo analizuojamą sritį bei asmeninį suvokimą, būtent todėl nėra vienodos interesų grupių sampratos. Tačiau pateikiamos skirtingos interesų grupių sampratos viena kitai neprieštarauja, priešingai – viena kitą papildo.

Pati interesų sąvoka tampa pagrindiniu akcentu, formuojančiu suvokimą apie interesų grupes. Novagrockienė (2009) interesus įvardina kaip tikslus, siekius ar asmeninius bei visuomeninius poreikius, kurių vedini, žmonės užsiima individualia ar kolektyvine veikla, tam, jog patenkintų savo interesus, tai yra tam tikros sritys, labiausiai asmeniškai dominančios individą. Galima teigti, jog poreikių ir tikslų tenkinimas jungia asmenis veiklai, kurios pagrindu visuomenėje formuojasi interesų grupės.

Interesų grupių teorijos pradininku laikomas Madisonas. Jis interesų grupes įvardino kaip frakcijas – bendro intereso suvienytos piliečių grupės, kurių bendras interesas prieštarauja ir kelia pavojų likusios visuomenės interesams bei poreikiams (Loomis ir Cigler, 2002). Interesų grupės laikomos kone svarbiausiu brandžios demokratijos elementu, padedančiu įtraukti pilietinę visuomenę į viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą.

Interesų grupes, kaip organizacijas, įvardija Beyers ir kt. (2008), teikdami, jog jų tikslas artikuliuoti ir atstovauti visuomenės interesams, siekiant formuoti viešąją politiką. Magstadt (2012) interesų grupes įvardina kaip individų asociacijas, darančias įtaką viešajai politikai ir įstatymams, dažniausiai per lobistinę veiklą, kampanijų įmokas ir vieningą balsavimą. Panašiai interesų grupes apibrėžia ir Martini (2012) – asmenų ar organizacijų asociacijos, kurios vienos ar labiau bendros problemos pagrindu siekia sąlygoti viešąją politiką, paprastai lobizmo būdu, Vyriausybės narius, savo interesų naudai. Nownes (2013) teigimu, interesų grupė - tai bet kokia nepartinė organizacija, kuri užsiima politine veikla, kad pasiektų savo siekiamų tikslų. Interesų grupė turi turėti tris esminius elementus: oficialiai nebūti jokios partijos dalimi, būti organizacija, turinčia savo biudžetą, darbuotojus, įstaigą bei užsiimti politine veikla.

Pasak Watts (2007), interesų grupių formavimas yra absoliučiai natūralus dalykas, nes žmonės iš prigimties yra socialinės būtybės, pasinaudodamos savo demokratine teise laisvai reikštis ir organizuotis, veikia kartu, kad galėtų lengviau užtikrinti tam tikrų veiksmų bei sprendimų vykdymą, įdiegimą, panaikinimą ir pan., kurie daro įtaką jų gerovei.

Apibendrinant galima teigti, jog interesų grupė – tai bendrų interesų asmenis vienijanti organizacija, kuri daro įtaką viešosios politikos sprendimų priėmimo procesui, siekdama asmeninės naudos, bet nesiekdama valdžios.

Lukošaitis (2004) išskiria pagrindinius interesų grupių pažinimo kriterijus, kurie rodo, kad interesų grupės:

- vienija individus ir jiems atstovauja;
- turi organizacinės struktūros požymių;
- siekia daryti įtaką įvairiems oficialios valdžios sprendimams;
- nesiekia politinės valdžios.

Beyers ir kt. (2008) išskiria tokius interesų grupių bruožus, tai: 1) organizacija; 2) politiniai interesai; 3) ne formalumas. Šie bruožai atspindi kas yra interesų grupė, bet taip pat leidžia suvokti, kaip ji veikia. Analizuojant interesų grupių veikimo naudą galima teigti, jog jos užtikrina didesni visuomenės prieinamumą prie politinių procesų, gali veikti kaip naujų politinių pasiūlymų pranešėjai, pateikdami juos kūrybiškai, taip pat, interesų grupės suteikia svarbų politinį grįžtamąjį ryšį, tai gerai apibūdina visus tris Beyers ir kt. (2008) išskirtus interesų grupių bruožus, kur ne formalumas ir politiniai interesai persipynę tarpusavyje atspindi interesų grupių veikimo principą.

Interesų grupės laikomos tarpininkės tarp piliečių ir valdžios atstovų, todėl Prazauskas ir Unikaitė (2007) išskiria šias pagrindines interesų grupių funkcijas:

- politinės krypties iniciavimas;
- prieštaravimas (konfliktavimas) tam tikrai valstybės politikai;
- viešosios nuomonės formavimas, diskusijų skatinimas;
- žmonių poreikių apdorojimas;
- demokratinės valdžios stiprinimas ir stabilizavimas.

Galima teigti, jog interesų grupės gali pagerinti politikos formavimą suteikdamos žinių bei suvokimo konkrečiais klausimais. Prasaukas ir Unikaitė (2007) teigia, jog interesų grupių funkcijos tarsi įvardija kokiu principu jos veikia. Jos turi tinkamai išanalizuoti situaciją, bendrauti su visuomene, viešai reikštis ir suformuoti teigiamą požiūrį, kuriam pritartų ne tik interesų grupės atstovai, bet ir dalis visuomenės. Interesų grupės tiesiogiai bendrauja su valdžios atstovais, dalyvauja viešuosiuose posėdžiuose, rengia pranešimus aktualiais politiniais klausimais, bei reiškiasi žiniasklaidoje (Martini, 2012).

Analizuojant interesų grupes galima teigti, jog visuomenėje vyrauja idėja, kad aktyvus interesų grupių veikimas yra naudingas visuomenei. Taip pat paminėtina tai, kad aktyvus įsitraukimas į interesų grupių veiklą, pagal asmeninius poreikius, yra naudingas ne tik pačiai interesų grupei, asmeniui individualiai, bet ir pačiai valstybei.

Apibendrinant teigiama, kad vienodos interesų grupių sampratos nėra, mokslinėje literatūroje išskiriamas autorius asmeninis sąvokos aiškinimas, tačiau pagrindiniai bruožai ir funkcijos visose sampratos yra tie patys. Interesų grupių veikla visuomenėje yra labai svarbi. Pati visuomenė turi tinkamai suprasti ir priimti interesų grupes, tuo pačiu prisijungiant prie jų veiklos ir įsitraukiant į organizacijas, kuriose atstovaujami piliečių interesai. Tokiu būdu kiekvienas pilietis turi galimybių prisidėti prie politikos formavimo proceso.

Interesų grupės yra neatskiriama demokratijos dalis. Aktyvi interesų grupių veikla leidžia visuomenei įsitraukti į viešojo valdymo procesą, sprendimų priėmimą. Interesų grupės tampa tarsi jungtimi tarp valdžios ir piliečių.

Guogio (2010) teigimu viešasis valdymas tai konkretūs procesai, kuriuose dalyvauja įvairios interesų grupės: valstybės ar savivaldybių institucijos, verslo įmonės, verslui atstovaujanti organizacijos, bendruomenės, NVO, žiniasklaida, pavieniai piliečiai ir kiti, kurie įtakoja visuomenės padėties pokyčių visumą. Viešąjį valdymą sudaro viešosios politikos formavimas ir viešasis administravimas, vykdomosios valdžios stiprinimas, valstybės tarnautojai, piliečiai ir įvairių interesų grupių įtakos formuojant politinius ir administracinius sprendimus viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę. (Guogis, 2010).

Interesų grupės viešajame valdyme turi didelę reikšmę. Pirmiausiai interesų grupės atlieka tarpininko funkciją, kurios metu siekia glaudaus bendradarbiavimo tarp valstybės valdžios ir visuomenės narių. Siekiant užtikrinti glaudų ryšį tarp valstybės valdžios ir visuomenės narių, interesų grupės tarsi „įstumiamos“ į viešojo valdymo procesą (Furman, Šerikova, 2007). Interesų grupės viešajame valdyme didžiausią reikšmę turi pačios darbotvarkės nustatyme, išplėsdamos aktualių ar probleminių klausimų sferą. Interesų grupės perduoda svarbiausius visuomenės piliečių interesus ar lūkesčius, kuriuos tam tikros politinės partijos apibendrina ir iškelia kaip reikšmingus valstybei (Lukošaitis, 2011). Pradėdamos formuoti politiką interesų grupės dalyvauja procesuose, įvairiuose konsultacijose, reiškia savo reikalavimus, kelia numatytus savus prioritetus. Interesų grupių poreikiai, pasak Watts (2007), neretai lemia ir priimamus įstatymus. Interesų grupės yra reikšmingos ne tik formuojant politiką, tačiau jos nuolat stebi, kaip įgyvendinami jų tikslai ir atstovaujama interesams, kurie suformuluoti valstybės programose. Nowies (2013) teigimu, taip interesų grupės tarsi vykdo valdžios veiklos kontrolę. Interesų grupės aktyviai veikia ir koreguojamos viešąjį valdymą, pačios politikos tęstinume ir jos užbaigime. Čia interesų grupės gali reikalauti tam tikrų korekcijų, inicijuoti pataisas, siekdamas gerovės savo atstovaujamosioms interesų grupėms.

Martini (2012) teigia, jog interesų grupės neretai veikia per lobistus. Lobistą, minėtas autorius, įvardina kaip interesų grupės narį, kuris gali būti ir specialiai pasamdytu ekspertu. Jis užmezga ryšius su įstatymų leidėjais, su jais derasi, perduoda jiems informaciją, palengvinančią interesų grupių siekiamų tikslų.

Siekiant dalyvauti viešajame valdyme interesų grupės taiko įvairias išorines strategijas: vykdo protesto akcijas ar demonstracijas, organizuoja susitikimus, kurių metu siekia politikus supažindinti su probleminiais klausimais (Furman, Šerikova, 2007).

Interesų grupės stengiasi daryti įtaką žmonių nuomonei ar sprendimams, kurie jau yra valdžioje ir gali būti naudingi siekiant interesų įgyvendinimo. Taip pat interesų grupės glaudžiai bendradarbiauja su politinėmis partijomis. Galima teigti, jog interesų grupės daugeliu atveju patrauklesnės nei politinės partijos, nes jos dažniausiai gali orientuotis ties vienu ar keliais, pačiais svarbiausiais tai grupei tuo metu aktualiais klausimais (Mattina, 2011).

Interesų grupės, siekdamos savo tikslų, naudoja ir kelių rūšių įtakos kanalus. Hague ir Harrop (2007) išskyrė interesų grupių poveikio kanalus (žr. 1 pav.):

1. Tiesioginis ryšys su valdžia: vyriausybe, valdžios institucijomis, teismais (pvz. lobizmas, peticijos, asmeniniai ryšiai).
2. Netiesioginis ryšys per viešąją nuomonę, žiniasklaidą (informaciniai leidiniai, švietimas).
3. Netiesioginis ryšys per politines partijas (interesų grupių koalicijos).



1 pav. Interesų grupių įtakos kanalai (Hague ir Harrop, 2007)

Lukošaičio (2004) teigimu, interesų grupės, siekdamos viešumo, gali taikyti įvairias skirtingas taktikas, skirti lėšų rinkiminėms kampanijoms ar daryti ekonominį spaudimą.

Apibendrinat galima teigti, jog interesų grupės viešajame valdyme yra labai reikšmingos. Vienodo interesų grupių apibrėžimo nėra, jis gana daugiaprasmiškas. Tačiau interesų grupę galima įvardinti kaip organizaciją, vienijančią bendrų interesų asmenis, kuri daro įtaką viešosios politikos sprendimų priėmimo procesui, siekdama asmeninės naudos, bet nesiekdama valdžios. Interesų grupės

traktuojamos kaip tarpininkės tarp piliečių ir valdžios atstovų. Interesų grupės lyg tam tikras įrankis, padedantis užtikrinti piliečių teises bei galimybes dalyvauti valstybės politikos formavime. Jos išreiškia savo poreikius valdžiai, atsižvelgdamos į valdžios vykdomus reikalavimus, gali rinktis juos remti ar ne. Interesų grupės siekia sujungti visuomenės nuomonę svarbiais klausimais, šviečia visuomenę apie svarbias problemas, kartu dalyvauja formuodamos darbotvarkę, įvairių programų rengimuose. Interesų grupės gali pagerinti politikos formavimą suteikiant žinių bei supratimo konkrečiais klausimais. Aktyvus interesų grupių veikimas yra naudingas visuomenei. Piliečių įsitraukimas į interesų grupių veiklą, pagal asmeninius poreikius, yra naudingas ne tik pačiai interesų grupei, asmeniui individualiai, bet ir pačiai valstybei.

1.2 Interesų grupių tipai

Davidas B. Trumanas (1993), vienas žymiausių JAV asocijuotų interesų grupių tyrėjas, interesų grupes įvardina kaip bendrų požiūrių grupes, kurios kelia tam tikrų reikalavimų kitoms visuomenės grupėms. Jei tokios grupės savo reikalavimus reiškia per valdžios institucijas, jos tampa politinėmis interesų grupėmis.

Skirtingas interesų grupes vienija tas pats tikslas – būti išgirstoms valdžios institucijų ir nors iš dalies veikti vyriausybės ir parlamento sprendimus sau palankia kryptimi. Skirtingos grupės, vertinant jų veiklos pobūdį ir tikslų mastą, yra grupuojamos į atskiras kategorijas.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog daugelis autorių (Krupavičius, 1999; Novagrockienė 2001; Geleževičius 2004; Prazauskas ir Unikaitė 2007; Wilson 2010; Allern 2010; Chalmers 2011), nagrinėdami interesų grupes, dažniausiai nurodo Blondelio, Almondo ir Von Alemano interesų grupių klasifikacijas.

Blondelis interesų grupes vertino pagal bendruomenės ir asociacinius ryšius. Bendruomenės grupėms asmuo priskiriamas remiantis jo prigimtimi, tada organizuotos grupės kuriamos numatytiems tikslams pasiekti, o atskiri, pavieniai nariai į jas įsitraukia savanoriškos asociacijos pagrindu.

Blondelis išskiria šiuos interesų grupių tipus:

1. Tradicinės, kurios susikuria natūraliai, remiantis bendruomeniniais ryšiais (kastos, tautinės mažumos).
2. Institucinės, tai dažniausiai viešosios institucijos, kurios siekia įtakos valdžiai veikdamos valdžios vardu (policija, armija, valstybės tarnautojai ir pan.).
3. Ginamosios arba funkcinės ir formaliai organizuotos interesų grupės specialioms materialioms interesams apginti (profesinės sąjungos ir darbdavių organizacijos).
4. Artikuliacinės. Šios organizacijos atneša į visuomenės filosofiją naujas idėjas, vertybes ar veiksmus (žmogaus teisių gynimo asociacijos, negimusios gyvybės apsaugos organizacijos). (Wilson, 2010).

Interesų grupių skirtumus padeda nustatyti jų klasifikacija. Novagrockienė (2009) išskiria du interesų grupių skirstymo būdus. Pirmuoju būdu interesų grupės skirstomos į sektorinio intereso arba funkcinės, antruoju būdu – visuomeninio intereso grupes. Sektorinio intereso grupės atstovauja ir gina savo narių interesus, dažniausiai tai yra materialiniai interesai. Jos yra pasiskirsčiusios pagal profesinę priklausomybę arba veiklą. Dažniausiai tai būna darbdavių, profesinių sąjungų, vartotojų, verslininkų interesų grupės. Jos įvardijamos kaip privataus intereso grupės.

Antruoju būdu interesų grupių skirstymas remiasi daromo taktikos poveikio vyriausybei ir santykio su vyriausybe kriterijais. Šiuo požiūriu interesų grupės skirstomos į insaiderės ir autsaideres. Grupės insaiderės dažniausiai yra institucinės, kurios turi privilegijų dėl nuolatinių konsultacijų su vyriausybe. Dažniausiai tokią padėtį turi funkcinės ekonominio intereso grupės (verslo, žemės ūkio, profesinių sąjungų), kurių veikla daugeliu atveju lemia ekonominę šalies politiką.

Grupės autsaiderės dažniausiai vyriausybės yra ignoruojamos, neretai jos daro tik gana mažą ir nereguliarią įtaką vyriausybei. Grupės autsaiderės dažniausiai naudoja radikalius, nekonvencinius veiksmus, siekdamos vyriausybę veikti naudojantis žiniasklaida ar viešąja nuomone (Novagrockienė, 2001)

Almondas išskiria šiuos interesų grupių tipus:

- Anoniminės – protesto grupės. Jos dažniausiai atsiranda spontaniškai, yra prastai organizuotos ir trumpalaikės, neturi ryškių lyderių. Šios grupės naudoja mitingus, demonstracijas, taip pat nepaklusnumo taktiką (Geleževičius, 2009) Jos dažniausiai svarbios tokiose visuomenėse, kur stinga teisėtų būdų pateikti interesus valdžios institucijoms. Šios grupės dažniausiai formuojasi dėl žmonių nusivylimo, kuomet nėra patenkinami jų lūkesčiai. Anoniminės interesų grupės yra mažiausiai įtakingos, tačiau kartais ir joms pavyksta pasiekti svarbių rezultatų ir iš esmės įtakoti vyriausybės politiką. Šios grupės taip pat turi galimybių išaugti į asocijuotas organizacijas, jei jų keliamos problemos yra aktualios ir geba suburti visuomenę. Svarbu turėti ir iškelti patrauklų ir charizmatišką grupės lyderį.

- Institucinės – gerai organizuotos ir ilgalaikės. Jos formuojasi ir įsikuria pačios vyriausybės viduje, įvairiose tarnybose ar viešosiose institucijose. Įvairios vyriausybines įstaigos, organizacijos, tarnybos ir pan. yra steigiamos ir kuriamos, kad padėtų įgyvendinti jau priimtus sprendimus. Jos politiką dažniausiai veikia „iš vidaus“ – tiesiogiai dalyvaujant priimant sprendimus. Pasak Chalnerso (2011), institucinės interesų grupės padeda pamažu įtakoti politinį procesą, savo turimus privalumus siekia panaudoti savo interesams, kuriuos siekia įgyvendinti valstybės politikoje. Kaip pavyzdžius galima pateikti kariuomenę, armiją, bažnyčią ir kitas formalias organizacijas. Šios institucijos gali būti visiškai abejingos politikai ir užsiimti tik paskirtos funkcijos vykdymui. Institucinės interesų grupės nėra labai reikšmingos demokratinėse šalyse, tačiau jos turi didelę įtaką besivystančiose šalyse.

Pagrindinė priežastis įtakojanti institucinių interesų grupių aktyvų veikimą – tai jų veiklos finansavimo klausimai.

- Neasocijuotos – tai neformalios valstybės piliečių grupės, kurios valstybės politikoja aktyviai nedalyvauja, tačiau vienija žmones, turinčius vienodus interesus. Krupavičius (1999) teigia, jog politinės partijos vertina jas kaip potencialią jėgą, todėl priimant tam tikrus sprendimus į jų interesus yra atsižvelgiama. Dažniausiai tai yra įvairios tautinės mažumos, religinės grupės ar neturintys jokios asociacijos - ištisi socialiniai sluoksniai, kaip amatininkai ar žemdirbiai. Dažnai neasocijuotos interesų grupės kelia daug rūpesčių valstybei, nes apima daug vargingų ir skurdžių sluoksnių, o tai valstybei kelia daug socialinių problemų. Šios grupės sunkiai identifikuojamos bendrame interesų grupių kontekste.

- Asocijuotos – tai labiausiai organizuotos ir įtakingiausios interesų grupės, labiausiai paplitusios demokratinėse valstybėse. Asocijuotos interesų grupės kuriasi ten, kur valstybės piliečiai, siekdami atstovauti ir ginti savo interesus, vienijasi ir organizuojasi vien tam, kad siektų savo norimų sprendimų ir veiksmų. Kurtis asocijuotas interesų grupes skatina būtent galimybės aktyviai dalyvauti politikoje ir jos formavime. Asocijuotos grupės kuriasi tokiose visuomenėse, kuriuose aiškiai egzistuoja interesų pagrindai, tai gali būti profesinis ar religinis susiskaidymas. Šios interesų grupės yra formalios organizacinės struktūros, todėl siekia padaryti įtaką politiniam procesui (Allern, 2010). Asocijuotos interesų grupės atstovauja labai įvairiai: įvairioms profesijoms, stambiam ir smulkiam verslui, miesto ar kaimo gyventojams. Didelis asocijuotų interesų grupių skaičius šiuolaikinėse demokratinėse valstybėse atspindi ne tik labai skirtingus interesus, bet parodo ir tai, kad visi suinteresuoti piliečiai gali reikšti savo politines nuostatas ir taip dalyvauti politikoje ir jos formavime. Šios grupės yra labai organizuotos ir aktyvios, čia svarbu paminėti verslininkų susivienijimus ir profesines sąjungas. Tai dvi pagrindinės ekonominių interesų grupės, konkuruojančios tarpusavyje ir siekiančios kuo palankesnių sau vyriausybės sprendimų (Wilson, 2010).

Remiantis U. von Alemano tipologija, kuri analizuoja interesų grupių veiklos sričių ir poveikio vyriausybei kriterijus, išskiriami du interesų grupių tipai:

1. Stipriai darančios įtaką vyriausybei (organizuoti interesai ekonomikos ir darbo srityje: verslininkai, profsąjungos, vartotojų sąjungos; organizuoti interesai politinėje-socialinėje srityje: žmogaus teisių gynimo grupės, ekologinės taikos gynimo grupės). Šios interesų grupės yra labiausiai organizuotos ir taiko veiksmingas poveikio vyriausybei priemones (Allern, 2010). Ypač tai būdinga verslo ir darbo organizacijoms, kurios vienijasi į federacijas, jose remiasi tvirta hierarchine biurokratine struktūra, nacionalinių grupių tinklu, tobula informacijos pasikeitimo sistema.

2. Orientuotos į savo narių poreikių patenkinimą (socialinių sričių grupės, laisvalaikio ir sporto grupės, religinių, mokslo sričių grupės). Šios grupės rečiau kreipiasi į vyriausybę, paprastai linkusios ieškoti pavienių rėmėjų. Dar kitaip jos vadinamos nepolitinėmis interesų grupėmis.

Vilčinskas ir Vijeikis (2007) teigia, jog interesų grupių įsitraukimas ir dalyvavimas valstybės politikoje gali prisidėti prie valdymo gerinimo ir viešosios gerovės. Autoriai išskiria šias tris pagrindines interesų grupes:

1. verslo interesai;
2. darbo interesai;
3. viešojo intereso grupės.

Verslo interesai traktuojami kaip stipriausia grupė, jai priskiriamos verslo grupės, kurių interesų plėtra siejama su verslo aplinkos stabilumo ir saugumo, ekonomine plėtra ir pelnu. Antrąją grupę galima apibūdinti kaip Vyriausybės „socialinį partnerį“ – tai darbo interesai, kuriems atstovauja profesinės sąjungos ir jų susivienijimai. Trečiąją grupę – viešąjį interesą – sudaro vartotojų interesų grupės ir pilietiniams socialiniams interesams atstovaujančios grupės (pvz. „žalieji“). Ši grupė yra gausiausia, tačiau laikoma pati silpniausia dėl menkų finansinių ir žmogiškųjų išteklių.

Pasak Jordan ir Maloney (2007), asocijuotos interesų grupės dažnai skirstomos į papildomas klases taikant įvairius matmenis: ekonominės – neekonominės; vyriausybės – nevyriausybės ir pan. Remiantis minėtu autoriumi išskiriami šie asocijuotų interesų organizacijų pogrupiai:

- kaimo interesų grupės;
- smulkios komercinių interesų grupės;
- senosios profsąjungos;
- naujosios profsąjungos;
- darbdavių organizacijos.
- naujųjų socialinių judėjimų organizacijos;
- socialiai atstumtųjų grupės;
- pusiau vyriausybės organizacijos;
- kitos nevyriausybės organizacijos.

Ši klasifikacija yra pakankamai sistemiška ir universali, išskyrus senųjų ir naujųjų profsąjungų pogrupius.

Krupavičiaus (1999) teigimu, interesų grupės gali būti suskirstytos į ekonomines ir neekonominės. Ekonominė interesų grupė apibrėžiama kaip sąjunga, kuri vienija savanoriškumo ir savarankiškumo principais veikiančias pelno siekiančias įmones ir teikia joms kolektyvinio ir selektyvaus skatinimo produktus. Dažniausiai tai yra prekybos, pramonės bei amatų rūmai, savanoriškos sąjungos kolektyvinę veiklą finansuojančios savarankiškai, iš nuosavų lėšų šaltinių. Tarp ekonominių grupių išskiriamos dar trys jų šakos: verslo, profesinės ir agrarinės organizacijos.

Verslo interesų grupes Dirgėla ir kt. (2009) įvardija kaip įtakingiausias ir efektyviausias dėl dviejų priežasčių. Pirma, jos valdo didelius finansinius išteklius, kuriuos gali skirti savo lobistinei veiklai. Antra – verslo interesų grupės turi aiškius tikslus ir siekius, yra pakankamai sutelktos. Galima

teigti, kad jų organizacinė struktūra ir formalios sąsajos su politinėmis partijomis ir valdžios struktūromis yra tvirčiausios. Verslo interesų grupės sėkmingai buriasi į nacionalines asociacijas, pakankamai efektyviai veikia ir bendrovės, turinčios didelę įtaką šalies ekonomikai.

Verslo interesų grupės dažnai yra skirstomos į pramonės, finansinio ir prekybinių bei paslaugų sektorių organizacijas, kurių interesai kartais gali būti labai skirtingi ir priešingi. Verslo interesų grupės nesiekia masiškumo, remiasi turimais finansiniais resursais, vadovaujasi ekonomine logika.

Profesinės interesų grupės tai kone seniausia interesų grupė. Reorganizuotoms arba naujai susikūrusioms profsajungoms yra sudėtinga nusistatyti savo tikslus, nes jų veikla dažniausiai priklauso ir ją įtakoja politinės partijos. Profesinių grupių interesai siekia masiškumo – vienyti kuo daugiau tos profesijos atstovų, o savo interesus į politinę darbotvarkę jos „pramuša“ politiniais veiksmais bei susitarimais su politinėmis partijomis (Nowies, 2013).

Dirgėlos ir kt. (2009) nuomone, yra du pagrindiniai organizuotų interesų atstovavimo ir valstybės sąveikos modeliai: pliuralistinis ir korporatyvinis. Minėtų autorių teigimu, kuris modelis vyrauja valstybėje, priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau pagrindiniai – tai tradicija ir visuomenės politinė kultūra.

Geleževičius (2009) teigia, jog pliuralizmas – tai interesų atstovavimo sistema, kurioje interesų grupės, siekdamos daryti įtaką valdžiai, turi galimybes laisvai formuotis ir konkuruoti tarpusavyje. Pliuralistinis modelis valstybėje veikia jei:

- organizacijos narystė yra plačiai išplitusi ir jos atstovauja individualius savo interesus;
- organizuotos grupės savo narių interesus paverčia politiniais reikalavimais, nariams naudinga savo interesus pateikti per atstovaujamą asociaciją, aktyviai dalyvauja pateikiant pasiūlymus;
- kiekviena grupė, turinti bet kokius interesus, turi vienodas galimybes tikslui siekti;
- siekiant stiprinti visuomenės pagrindą, organizacijos savo narius paverčia politiškai efektyviais.

Dirgėlos ir kt. (2009) teigimu, korporatizmas apibūdinamas kaip monopolizuotas funkcinų grupių interesų atstovavimas, politinė interesų derinimo sistema. Tai privalomų, nekonkuruojančių, hierarchiškai organizuotų ir funkciškai pasiskirsčiusių, valstybės remiamų ir pripažintų grupių tipas.

Korporatizmo bruožai:

- organizacijos yra lyginamos su gildijomis, valstybiniuose pasitarimuose, tam tikrose kategorijose, turi atstovauti monopolį mainais už tam tikro susitarimo palaikymą ar renkant lyderius;
- ekonominių interesų grupėms suteikiamas pusiau oficialus statusas, aukščiausios asociacijos sujungiamos su atitinkama vyriausybės biurokratija;
- atsiranda stabilumas, parlamento dauguma nusileidžia ministerijų biurokratams, interesų atstovai gali lengvai numatyti socialinius rūpesčius. Politika apsaugoma nuo ideologinių aistrų, šališkų prioritetų, visuomenės nuomonės nepastovumo.

Apibendrinant galima teigti, jog interesų grupės dažnai skirstomos pagal skirtingas tipologijas, dažniausiai nurodomos Blondelio, Almondo ir Von Alemano interesų grupių klasifikacijos. Taip pat išskiriami ir du pagrindiniai organizuotų interesų atstovavimo ir valstybės sąveikos modeliai: pliuralistinis ir korporatyvinis. Nepaisant skirtingų interesų grupių tipų, visų jų pagrindinis tikslas vienodas – būti išgirstoms valdžios institucijų ir nors iš dalies veikti vyriausybės ir parlamento sprendimus sau palankia kryptimi. Interesų grupių dalyvavimas valstybės reikaluose gali pagerinti valdymą ir prisidėti prie viešosios gerovės.

1.3 Strateginio valdymo procesas ir pagrindiniai jo principai

Strateginis valdymas apima pakankamai platų įvairių veiksmų planą. Viešajame sektoriuje strateginis valdymas pradėtas taikyti labai neseniai, kada buvo susirūpinta vis didėjančiu valstybės biudžeto deficitu ir noru patenkinti „klientų“ poreikius. Strateginis valdymas atsirado kaip moderniausia valdymo forma. Jis pakeitė planavimo procesą. Strateginis valdymas reikšmingas tuo, kad apima visas valdymo problemas, kurios iškyla, kai parengus strateginius planus, tenka vykdyti kitas valdymo proceso funkcijas. Pats terminas „strateginis valdymas“ aiškiai pasako, kad planas yra nebaigtas tol, kol nėra įgyvendintas ir įvertintas (David, 2009).

Žodis „strategija“ bendrąją prasme reiškia planą, schemą arba programą, kuri nurodo kaip pasiekti numatytus tikslus. Tai reiškia paprasčiausią sumanymą, kaip turėtų būti pasiektas tikslas (Arimavičiūtė, 2005).

Strateginis valdymas pradėjo plėtotis 1970 m. pabaigoje, jis buvo grindžiamas institucijos aplinkos tyrimu, labai aiškiai apibrėžtais tikslais, tinkamai parengtomis priemonėmis tikslams pasiekti, išorinės aplinkos galimybėmis (Vasiliauskas, 2002). Strategiškai valdant siekiama nuolat atnaujinti informaciją apie aplinką. Nuolat stebima padėtis ir tikslinamas planas.

Šiuo metu terminas „strateginis valdymas“ pabrėžia tris aspektus: 1) strateginis planuotojas yra linijinių vadovų, priimančių sprendimus, patarėjas ir padėjėjas; 2) svarbiausias strategas yra programos vadovas; 3) strateginis planavimas yra visuomet susijęs su kitomis programos valdymo funkcijomis – programos rengimu, organizavimu, biudžeto sudarymu, personalo komplektavimu, kontrole ir analize (Korsakienė, Grybaitė, 2012).

Bovaird ir Loffler (2009) strateginį valdymą įvardija kaip procesą, kuris padeda nustatyti organizacijos veiklos efektyvumą, vertinant visuomenės reikalavimų vykdymą, išteklių valdymą, potencialų grėsmių numatymą ir likvidavimą.

Strateginis valdymas vadovus įpareigoja vertinti kasdienes operacijas atsižvelgiant į ilgesnio laikotarpio ir besikeičiančią išorinę aplinką. Tai reiškia, kad siekiant paremti naujas strategines iniciatyvas, kurios atsirado dėl konkrečių pokyčių organizacijos aplinkoje, būtina adekvati organizacinė struktūra ir valdymo sistemos (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Strateginis valdymas įvardijamas kaip procesas, kurio metu įmonė nustato misiją, viziją, tikslus bei uždavinius, taip pat numato ir įvykdo strategijas įvairiais hierarchijos lygmenimis taip, kad būtų sukurtas tvarkų konkurencinis pranašumas (Žymantas, Arimavičiūtė, 2012).

Puškorius (2006) strateginio valdymo esmę viešajame sektoriuje apibūdina kaip:

- strateginis valdymas yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris tarpusavyje susipynusiais stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir įgyvendinimą;
- strateginis valdymas tai pastovus, nuolat atnaujinamas procesas;
- pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku prisitaikyti prie politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtros, atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius.

Ritz ir Thom (2008) teigia, jog strateginis valdymas viešajame sektoriuje apibūdinamas kaip tikslingas socialinių sistemų ir viešųjų institucijų orientavimas. Minėti autoriai strateginio valdymo sampratą išplečia įvardindami šiuos jo požymius:

- „daryti teisingus dalykus“ (strateginis valdymas valstybinį veikimą orientuoja siekti tikslų, orientuoja administracijos veiklą į rezultatus);
- anksti atpažinti stipriąsias puses, rizikas ir galimybes (strateginis valdymas siekia atpažinti, įvertinti ir į tikslų sandaras ir planus įtraukti būsimas plėtros kryptis, kurios gali būti svarbios organizacijai);
- diskusijos dėl ne iki galo ir blogai apibrėžtų probleminių sričių (strateginiai sprendimai visuomet remiasi būsimos plėtros prielaidomis ir gali aprėpti ne visas problemas).

Organizacijos strateginiu valdymu laikomas nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja išteklius. Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, numatančia svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones tikslams pasiekti (Arimavičiūtė, 2005).



2 pav. Bendrieji strateginio valdymo bruožai (Arimavičiūtė, 2005)

Svarbiausios strateginio valdymo proceso savybės ir tikslai:

- nurodyti strateginę kryptį. Nustatydamas strateginę organizacijos kryptį strateginis valdymas siekia: nustatyti tikslus, nurodyti, kur sutelkti išteklius ir sugebėjimus, atkreipti aukščiausio lygio vadovų ir visos organizacijos dėmesį į siektinas iniciatyvas;

- nustatyti išteklių prioritetus. Išteklių trūkumas yra neišvengiamas. Jeigu žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai būtų beribiai, planuoti beveik nereikėtų. Paskirstant išteklius pirmumo teisę reikėtų suteikti toms sritims, kurių rezultatai būtų geriausi;

- nustatyti meistriškumo standartus. Strateginis valdymas įpareigoja organizacijas vadovautis veiklos normomis ir vertybėmis. Remiantis pažangos rodikliais ir veiklos įvertinimo kriterijais sudaromos sąlygos personalui motyvuoti;

- prisitaikyti prie aplinkos ir pokyčių. Neįmanoma būti nuolat pasiruošus nenumatytiems įvykiams. Nuolatinis planavimas padeda sumažinti riziką ir efektyviau valdyti organizaciją pašalinant neigiamus padarinius;

- sudaryti objektų veiklos kontrolės ir analizės pagrindą. Nustačius tikslus, strategines iniciatyvas ir pažangos rodiklius galima laiku įvardinti problemas ir įvertinti pažangą. Strateginiai planai svarbūs siekiant nuoseklios veiklos kontrolės bei analizės pagrindo, nes kaskart atliekant analizę tikslinga iš naujo suformuluoti institucijos tikslus, uždavinius ir rezultatų rodiklius (Arimavičiūtė, 2005).

Strateginis valdymas atlieka aukščiausio lygio vadovybės įsipareigojimus. Aukščiausio lygio vadovai, sprenddami problemas, privalo priimti strateginius sprendimus. Šie sprendimai pagrįsti organizacijų analizėmis. Tai svarbu ir viešosiose ir ne pelno organizacijose.

Strateginis valdymas taiko šias priemones sprendimams priimti:

- nustato kryptingus tikslus ir uždavinius;
- numato viziją;
- atskleidžia ateities galimybes ir pavojus.

Strateginis valdymas remiasi sisteminiu požiūriu. Strateginiu požiūriu organizacija yra sistema, kurią sudaro daug sudedamųjų dalių. Tuo remiantis, aukščiausio lygio vadovybė suvokia organizacijos, kaip visumos, atskirų dalių tarpusavio ryšį. Kiekviena organizacijos dalis nebūtinai turi prisidėti prie geriausio bendro rezultato. Kai kurios dalys konkuruoja ar net konfliktuoja viena su kita. Tarp jų gali būti atotrūkis, trukdantis priimti geriausius sprendimus (Žymantas, Arimavičiūtė, 2012).

Sisteminis požiūris taip pat leidžia pasiekti sinergetinį efektą, kai derinant dvi ar daugiau programų gaunamas geresnis rezultatas nei vykdant kiekvieną programą atskirai.

Strateginio valdymo vertinimo pagrindą sudaro organizacijos tikslas, uždaviniai ir veiklos vertinimo rodikliai. Tai leidžia bešališkai vertinti veiklą.

Strateginis valdymas, kaip teigia Vasiliauskas (2002), teigiamai įtakoja organizacijos elgseną. Strateginis valdymas organizacijos elgseną veikia tobulindamas komunikacijas, stiprinant dalyvavimo ir priklausomumo organizacijai pojūtį; vadovai nuolat skatinami mokytis, didinamos jų galimybės.

Neretai keliamas klausimas ar strateginis valdymas viešajame sektoriuje iš viso yra prasmingas, ar gali būti sistemingai įgyvendintas? Thom ir Ritz (2004) nuomone būtent strateginis valdymas aiškina organizacijos kryptį, pobūdį, paskirtį bei tikslus. Atsakant į šį klausimą reikalaujama valstybinę organizaciją sieti su aplinka ateityje siekiant sukurti ir užtikrinti organizacijos sėkmingą veikimą. Būtent tai leistų kiekvienai organizacijai suformuoti tinkantį ir strateginiu požiūriu esminį klausimą.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas tai procesas, kurio metu organizacija nustato viziją, misiją, tikslus bei uždavinius, taip pat numato ir įgyvendina strategijas įvairiais hierarchijos lygmenimis. Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku prisitaikyti prie politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtros, atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius. Strateginį valdymą galima įvardinti kaip valdymo formą, kurią sudaro trys tarpusavyje susipynusios stadijos: strateginė analizė, strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas. Strateginis valdymas remiasi sisteminiu požiūriu, kuris leidžia pasiekti sinerginį efektą. Jis reikšmingas tuo, jog apima visas valdymo problemas, kurios iškyla, kai parengus strateginius planus tenka vykdyti kitas valdymo funkcijas.

1.4 Interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese būdai

Plačiąja prasme interesų grupių dalyvavimą galima įvardinti kaip procesą, kurio metu interesų grupės ar jas atstovaujantys piliečiai, kartu su oficialiais asmenimis dalyvauja darbotvarkės sudarymuose, sprendimų priėmimuose, kurie susiję su aktualiais klausimais ar viešąja politika, kuri įtakoja jų interesus.

Bovairdo ir Lofferio (2009) teigimu, interesų grupių dalyvavimas yra pagrindinis efektyvaus valdymo elementas. Minėti autoriai išskiria tokius interesų grupių dalyvavimo privalumus:

- didina politikos formavimo, sprendimo priėmimų kokybę (valdžia turi sąlygas naudotis plačiais informacijos ištekliais, perspektyvoms ir potencialiais sprendimais);

- gerina ir gretina sąlygą tarp valdžios ir piliečių;

- siekiant gyventojų pasitikėjimo didinamas skaidrumas ir atsiskaitymai gyventojams.

Petkuvienė ir Tijūnaitienė (2007) išskiria svarbiausiais interesų grupių dalyvavimo funkcijas:

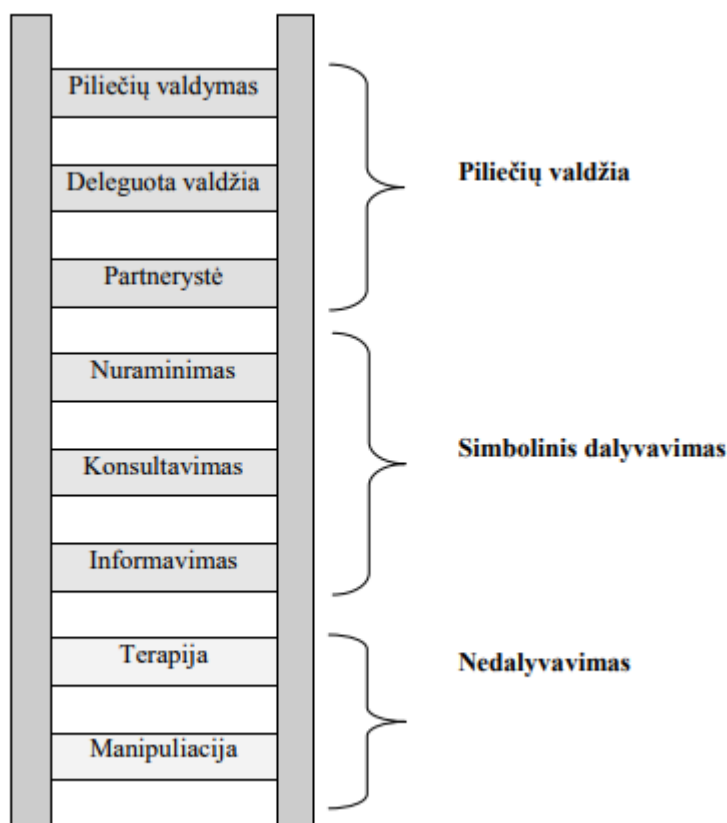
- prisideda prie vyriausybinių institucijų reagavimo ir atskaitomybės piliečiams užtikrinimo jų atstovaujamiems interesams;

- sukuria sąlygas žmonėms ir grupėms daryti įtaką sprendimams, kurie juos veikia, stiprinantys jų kompetencijas ir gebėjimus;

- teikia stabilumo demokratinei sistemai.

Visuomenės dalyvavimas, kurdamas tarpasmeninius santykius ir diegdamas tarpusavio supratimą, stiprina socialinę visuomenės struktūrą, suteikia galimybę piliečiams veikti ne tik savo noru, bet ir dėl bendruomenės ar tam tikrų grupių interesų.

Viena pirmųjų visuomenės ar interesų grupių dalyvavimo tipologijų yra 1969 m. Arnsteino (2009) pasiūlyta visuomenės dalyvavimo pakopų klasifikacija. Pagal šią tipologiją pateikiamos aštuonios pakopos, kurios yra skirstomos į tris laipsnius – nedalyvavimas, simbolinis dalyvavimas ir piliečių valdžia (žr. 3 pav.).



3 pav. Visuomenės dalyvavimo pakopų klasifikacija (Arnstein, 2009)

Nedalyvavimo lygmens manipuliavimo pakopoje interesų grupės supažindinamos su esamomis programomis, informuojama, kad jos siejamos su piliečių poreikiais ir nurodoma, kokį vaidmenį visuomenė turėtų ar norėtų atlikti. Tai daroma įtraukiant interesų grupių atstovus į patariamąsias grupes, komitetus ir kt.

Aukštesnis interesų grupių dalyvavimo lygmuo vadinamas simboliu dalyvavimu. Pasak Arnsteino (2009), jo turinį sudaro trys pakopos: informavimas, konsultavimas ir nuteikimas savo naudai. Interesų grupių informavimas apie jų teises, pareigas, pasirinkimo galimybes yra pirmas žingsnis, įtvirtinantis interesų grupių dalyvavimą, tačiau be grįžtamojo ryšio iš interesų grupių jis ir lieka pirmuoju žingsniu. Pavyzdžiui, informuojant vėlyvuose planavimo stadijose paprastai neatsiranda galimybės interesų grupėms daryti didesnę įtaką sprendimų priėmimui. Konsultavimasis su

interesų grupėmis suteikia galimybes sužinoti visuomenės nuomonę. Siekdami įtraukti interesų grupes, valdžios atstovai įtraukia kelis „patogesnius“ interesų grupių atstovus į įvairias patariamąsias tarybas, komisijas ar grupes suteikdami jiems balso galią, tačiau sprendimo teisę pasilikdami sau. Jei įtraukti interesų grupių atstovai nėra visiškai atskaitingi savo palaikomai interesų grupei bei neturi pakankamai galios daryti įtaką, dažnai toks įtraukimas tampa tik simboliniu.

Aukščiausias interesų grupių dalyvavimo lygmuo – piliečių valdžia. Pasak Stasiukyno ir Patapo (2006), ją sudaro trys pakopos: bendradarbiavimas, galios suteikimas ir piliečių kontrolė. Bendradarbiavimo pakopoje valdžios galios yra sutartinai padalintos tarp piliečių ir oficialios valdžios atstovų, kurie bendradarbiauja planuojant ir priimant sprendimus. Dažnai taikomi tokie būdai kaip: jungtinės viešosios politikos formavimo tarybos, planavimo komitetai, specialios darbo grupės, skirsto spęsti esant tam tikrai situacijai iškilusiais problemas. Čia interesų grupėms suteikiamos galios, kuomet jos turi įtakos priimant sprendimus. Piliečių kontrolės pakopa pasiekama viešosios politikos formavimo ir tvirtinimo institucijose priimant sprendimus piliečiams turint absoliučią daugumą balsų. Toks mechanizmas sudaro sąlygas mažumų interesų grupėms turėti daugiau įtakos priimant sprendimus nei, tarkim, neorganizuotai daugumai.

Interesų grupių įtraukimo ir dalyvavimo priimant viešuosius sprendimus būdai gali būti vertinami pagal du kriterijus:

- dalyvavimo apimtis – asmens arba grupinis dalyvavimas. Tai toks dalyvavimas, kai visuomenės indėlis yra arba asmeninis balsuojant ar kitaip teikiant informaciją, arba grupinis, kai nuomonės pateikiamos bendrai nuo grupės;

- dalyvavimo rezultatas ir dalyvavimo eiga – kai dalyvavimo tikslai nulemia dalyvavimo formas ir padeda struktūrizuoti dalyvavimo procesą (Lukošaitis, 2007).

Dalyvavimu grįstas viešasis valdymas yra tiesioginis ryšys tarp dalyvavimo fakto ir būsimo sprendimo, kai interesų grupių yra klausiami patarimų ir nuomonių konkrečiais valdymo klausimais dar iki pagrindinio sprendimo priėmimo. Tokiais atvejais priimtina organizuoti dideles grupes, kur nuomonių apsikeitimas tampa daug svarbesniu procesu nei galimas būsimo sprendimo priėmimas.

Dalyvavimu dažniausiai mėginama nustatyti pagrindinius su sprendimu susijusius interesus. Šiuo būdu siekiama sprendimo priėmimo metu patenkinti kuo daugiau suinteresuotų grupių. Yra išskiriamos trys pagrindinės dalyvavimo veiklos kryptys:

- informavimas – tai valdžios funkcija skirta informuoti interesų grupes apie priimtus ir planuojamus priimti sprendimus;

- konsultavimas – valdžios institucijų prašymu, interesų grupės reiškia savo pozicijas, teikia savo nuomonės bei pasiūlymus;

- dalyvavimas – interesų grupių iniciatyva bei valdžios institucijos pasiūlyta galimybė dalyvauti sprendimo priėmimo procese (Vilčinskas, Vijeikis, 2007) (žr. 1 lent.).

Pateiktoje lentelėje konkretizuojami interesų grupių dalyvavimo būdai kiekvienoje iš dalyvavimo veiklos kryptių. Nors dalyvavimo būdų yra pakankamai daug ir įvairių, juos renkantis labai svarbu išanalizuoti jų suderinamumą su dalyvavimo tikslu ir dalyvavimo laikotarpiu. Svarbu paminėti, kad ne kiekvienai problemai spręsti yra tinkami aktyvūs dalyvavimo būdai.

1 lentelė. Interesų grupių dalyvavimas sprendimų priėmimų procese (Vilčinskas, Vijeikis, 2007)

Informavimas (tam tikros informacijos perdavimas interesų grupėms)	Konsultavimas (atgalinio ryšio gavimas)	Dalyvavimas (aktyvus bendradarbiavimas su interesų grupėmis)
Būdai		
<ul style="list-style-type: none"> • Interesų grupių susipažinimas su dokumentais; • Dokumentų registrai, katalogai, rodyklės; • Klausimų ir atsakymų lapai; • Oficialūs dokumentai, projektai, ataskaitos; • Vieši pranešimai, spaudos konferencijos, interviu ir pan. • Brošiūros, skelbimai, informaciniai standai; • Reklamos, viešoji spauda. • Bendradarbiavimas su organizacijomis norint keistis informacija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultacijos raštu; • Vieši posėdžiai; • Patariamieji organai; • Tikslinės grupės; • Interviu; • Darbo grupės; • Seminarai; • Konferencijos; • Apklauso; • Klausimynai; • Apskritojo stalo konferencijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesų grupių forumai; • Konsensuso konferencijos; • Planavimo grupės; • Vizualizavimas; • Kolektyvinis idėjų svarstymas; • Problemos/priežasties analizės.

2006 m. pavasarį buvo atliktos apklauso, pagal kurias Peipsi tarptautinio bendradarbiavimo centras parengė visuomenės dalyvavimo mokymus, kuriuos išdėstė Visuomenės dalyvavimo vadove (2008). Jame pateikiama visuomenės dalyvavimo metodologija, kurioje akcentuojama, jog kuriant planą būtina atsižvelgti į visų žmonių, kuriuos tiesiogiai ar netiesiogiai gali paveikti planuojama veikla, nuomones ir pozicijas.

Visuomenės dalyvavimo vadove (2008) yra išskiriami šie interesų grupių dalyvavimo būdai:

Kolektyvinis idėjų svarstymas – diskusijos, kurioje yra atstovaujamos įvairios interesų grupės, kurių pagrindinis tikslas yra bendrai aptarti kuo daugiau naujų idėjų artimų analizuojamai tema. Tai padeda išgryninti kuo daugiau idėjų, jas įvertinti ir susisteminti.

Apklausa. Dalyvavimo metodas, taikomas siekiant sužinoti kuo didesnės žmonių grupės nuomonę. Šis būdas taikomas pakankamai dažnai, grindžiamas atsitiktinumo principu, kai apklausiami skirtingos interesų grupės. Dažniausiai apklauso būdas yra užsakomas administracijos, kuomet ji siekia sužinoti interesų grupių nuomones ar siekius.

Vieši posėdžiai. Tai visuomenės susitikimas numatytai temai aptarti. Valstybės pareigūnai susitinka su piliečiais ar interesų grupėmis. Panašu į forumą, kuriame pateikiam klausimai ir atsakymai. Viešo posėdžio metu interesų grupės gauna norimą informaciją, prisideda prie problemų sprendimo.

Tikslinių grupių diskusija. Tai diskusijos mažose grupėse, kuriose dalyvauja visos ar kelios suinteresuotos grupės, aptardamos savo tikslus ir jų įgyvendinimo galimybes veikiant tarpusavyje.

Konsultavimas raštu. Tai tam tikrų dokumentų teikimas ar siuntimas interesų grupėms, siekiant gauti jų komentarus ar pastabas. Greitas ir paprastas dalyvavimo būdas, kuomet interesų grupių nuomonė yra labai reikalinga.

Apskritojo stalo konferencija. Diskusija tarp interesų grupių ir projekto ar veiklos organizatorių, kurios metu derinami bendri tikslai, vizija. Dažniausiai inicijuoja organizatoriai.

Aptardami dalyvavimu grįstas viešojo valdymo formas, kuomet į strateginį valdymą yra įtraukiamos ir interesų grupės, galima išskirti dar ir šias interesų grupių dalyvavimo formas:

Socialinis dialogas. Tai besitęsianti sąveika tarp socialinių partnerių, siekiančių ekonomikos ir socialinių kintamųjų mikro ir makro lygiuose. Pati socialinio dialogo sąvoka susiformavo iš santykių tarp vyriausybės ir socialinių partnerių ar interesų grupių. Paprastai socialinis dialogas dažnai išreiškiamas per „socialinių paktų“ naudojimą (Mattina, 2011). Pavyzdžiui: pasirašomos plataus diapazono trišalės sutartys, paramos sutartys. Socialiniuose dialoguose interesų grupės dažniausiai būna profesinės sąjungos.

Lobizmas. Tai dalyvavimo būdas skirtas verslininkų grupių interesams ginti, darant įtaką politikams ar parlamento nariams. Lobistu apibūdinamas tam tikros interesų verslo grupių atstovas, mėginantis parlamente arba ministerijoje reikiamų įstatymų projektus pakreipti savo atstovaujamai interesų grupei. Lobizmas tai dalyvavimo būdas ar procesas, kurio metu apsieikiama informacija ir interesų grupės nuomonė perduodama valdžios pareigūnams, viso to pagrindinis tikslas – daryti įtaką palankių sprendimų priėmimui (Hrebenaras, 2002).

Tiesioginiai kontaktai. Tai dažniausiai pasitaikanti interesų grupių dalyvavimo forma. Tiesioginiai kontaktai apibūdinami paprastai – tai bet kokie neformalūs susitikimai ar pokalbiai, kurie gali vykti tiek interesų grupių, tiek specialistų iniciatyvomis. Mikulskienės ir kt. (2013) teigimu, dažniausiai tai vyksta interesų grupių iniciatyva, kuomet interesų grupės pačios rodo iniciatyvą savo pozicijos pristatyme, siekia sužinoti oficialią poziciją konkrečiu politikos formavimo klausimu. Tiesioginiai kontaktai dažnai vyksta spontaniškai, būna neplanuoti, vyksta renginių ar susitikimų, tam tikrų vizitų metu. Tokio bendravimo legalumu yra abejojama, dažniausiai tokia dalyvavimo forma taiko lobistinę veiklą vykdančios arba finansiškai stiprios interesų grupės, kurios jau turi nusistačiusios savo tikslus ir siekius. Kitos interesų grupės tokiu būdu naudojasi rečiau arba visai nesinaudoja.

Kooptacija (darbas savivaldybės tarybos komitete). Tai būdas, kada interesų grupių atstovai yra išrenkami ir dalyvauja savivaldybių tarybų komitetuose. Kooptuojami dažniausiai jau turintys atstovavimo interesų grupėms patirties. Interesų grupių dalyvavimas kooptuojant yra dvejopas: vienais atvejais išrinktas narys dalyvauja priimant sprendimus, kitais atvejais komitetuose turi tik patariamąjį balsą.

Interaktyvūs posėdžiai (darbo grupės, darybos). Tai laikinų ar net vienkartinų grupių susitikimai, kurie organizuojami siekiant iš anksto numatytų tikslų: aptarti, ieškoti alternatyvų, išgirsti nuomones, pristatyti susirinktą informaciją ir pan. Čia interesų grupės gali išreikšti savo pozicijas, pristatyti ar perteikti savo informaciją, nesančių interesų grupės dalyvių nuomones. Šioje dalyvavimo formoje pagrindinis elementas yra interaktyvumas – kuomet dalyviai gali be jokių apribojimų reikšti savo ir išgirsti kitų dalyvių nuomones diskutuotina tema.

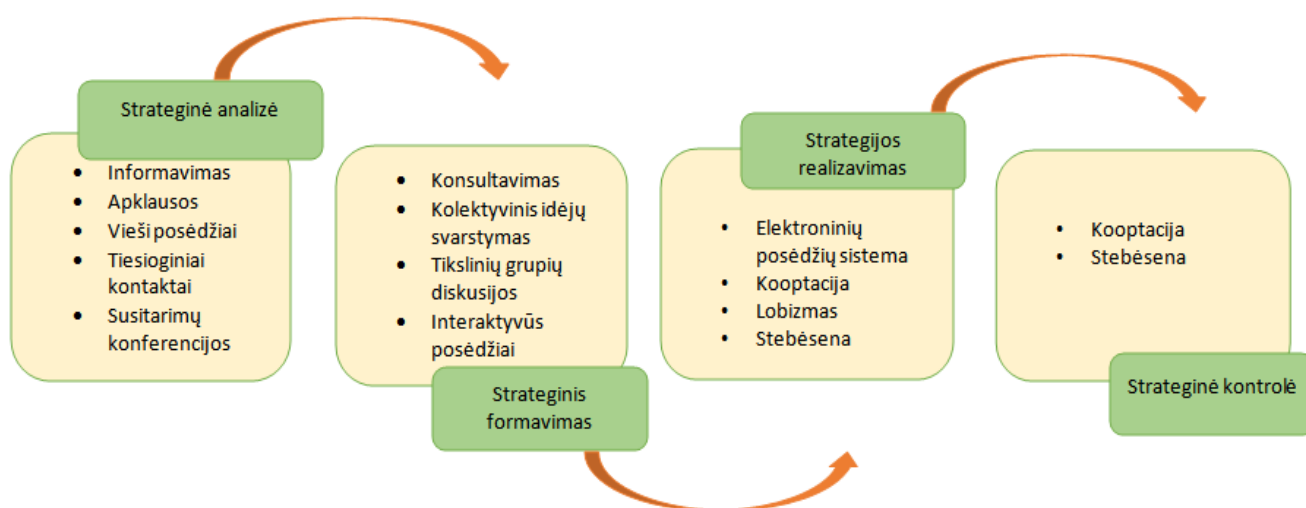
Susitarimo konferencijos. Šiais konferencijas galima apibūdinti kaip instrumentu, aktyviai įtraukiančiu visuomenę ir ekspertus. Susitarimo konferencijos paprastai naudojamos kaip diskusijų forumas aptarti kompleksiniams ir sudėtingiems, neretai daug ginčų ir priešpriešų keliantiems klausimams. Tokių konferencijų pagrindinis principas yra dalyvavimas. Jos organizuojamos iki galutinių sprendimų priėmimo. Paprastai susitarimo konferencijos organizuojamos siekiant atliepti trijų dalyvių grupių interesus. Organizuojamos piliečių ir ekspertų diskusijos, o jų rezultatai pristatomi visuomenei. Konferencijose kviečiama dalyvauti iki penkiolikos savanorių, kurie, apie nagrinėjamą problemą neprivalo turėti specializuotų žinių. Ekspertams, priešingai, dalyvaujant konferencijoje privalu gerai išmanyti analizuojamą temą ir gebėti atstovauti kiek įmanoma daugiau interesų. Tiek piliečių, tiek ekspertų konferencijose gali dalyvauti įvairios interesų grupės, taip išsakydamos savo pozicijas ir siekdamos savų tikslų. Šis dalyvavimo metodas, interesų grupėms naudingas tuo, jog tai vienas iš geriausių būdų skleisti informaciją. Konferencijų metu derinamos piliečių ir ekspertų nuomonės priimant bendrą sprendimą.

Elektroninių posėdžių sistema. Tai aplinka, grįsta informacinėmis technologijomis, kurios palengvina grupių posėdžių procesus. Pagrindinis elektroninių posėdžių sistemos privalumas tas, kad suteikiama galimybė visiems posėdžių dalyviams anonimiškai komentuoti pateiktas idėjas. Tiek strateginio valdymo darbuotojai, tiek interesų grupės turi galimybes aptarti vienas kito idėjas, taip išvengiant galimų nesutarimų ar priešpriešų dėl skirtingų išankstinių nuomonių. Tokia galimybė skatina laisvą dalyvių komunikaciją, kuria pasireikšti reikia laiko ir geros patirties, pasitikėjimo savimi ir pačios sistemos veikimu. Šis būdas tampa efektyviausiu tada, kai siekiama plataus problemos ir sprendimo alternatyvų analizės. Taikant šį interesų grupių dalyvavimo modelį, lengviausia pasiekti tas interesų grupes, kurios nėra linkusios investuoti daug laiko realiems posėdžiams, taip pat išsprendžia ir geografiškai nutolusių interesų grupių dalyvavimą. Elektroninių posėdžių sistema yra vienas geriausių būdų, kai reikia greitai pasikeisti įvairia nuolat atnaujinama nauja informacija.

Stebėseną. Interesų grupės kaupia reikiamą informaciją pagal savo interesų grupių siekius ir tikslus. Ją analizuoja ir vertina pateikdamos savo sprendimų variantus visuomenei ir politikos institucijoms. Dalyvavimo būdas stebint, vykdomas tada, kai interesų grupės seka kaip vykdomi jų tikslai suformuluoti valstybės programose. Tokiu, kontrolės būdu, interesų grupės atlieka stebėjimo būdą dalyvavime.

Interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese gali būti labai įvairūs: itin aktyvūs ir pasyvesni, reikalaujantys daug susitikimų ir bendradarbiavimo ar įgyvendinami bendraujant elektronine sistema. Strateginio valdymo procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai: strategijos analizė, formavimas, realizavimas bei strategijos kontrolė. Siekiant dalyvauti strateginio valdymo procese, skirtinguose jo etapuose, interesų grupės gali rinktis skirtingus, labiausiai tinkančius bei naudos atnešančius dalyvavimo būdus. Iš gausybės dalyvavimo formų strateginio valdymo procese, interesų grupės turi gebėti atsirinkti tinkamas. Pasak Vilčinsko ir Vijeikio (2008), renkantis vieną ar kitą dalyvavimo būdą strateginio valdymo procese, interesų grupės turi įvertinti pasirinkto dalyvavimo būdo suderinamumą su dalyvavimo tikslu ir laikotarpiu. Atsižvelgiant į šiuos kriterijus, dalyvavimo būdai nėra vienodai tinkami visoms strateginio valdymo stadijoms.

Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 4 pav.) pateikiami pagrindiniai interesų grupių dalyvavimo būdai skirtinguose strateginio valdymo proceso stadijose.



4 pav. Interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo proceso stadijose (sudaryta autorės)

Strateginė analizė – tai pirmoji strateginio valdymo stadija. Jos metu yra atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė, kuri reikšminga siekiamų rezultatų nustatymui. Šioje stadijoje, pasak Arimavičiūtės (2005), atliekama ir interesų grupių analizė – nustatomos pagrindinės interesų grupės bei kriterijai, kuriais jos vadovaujasi vertindamos institucijos veiklą. Šioje stadijoje reikšmingi tokie interesų grupių dalyvavimo būdai, kurie padeda surinkti reikiamą informaciją: informavimas, apklausos, vieši posėdžiai, tiesioginiai kontaktai, susitarimų konferencijos. Apklausas dažnai inicijuoja savivaldybės administracija, siekdama sužinoti skirtingų interesų grupių nuomones bei jų tikslus. Priešingai, tiesioginius kontaktus daugiau inicijuoja pačios interesų grupės, siekdamos pačios pristatyti savo pozicijas plėtojamos strategijos klausimu. Vieši posėdžiai bei susitarimų konferencijos organizuojamos kaip diskusijos, taikant klausimų-atsakymų principą, kurių metu siekiama gauti ir perteikti kuo daugiau informacijos apie planuojamą strategiją.

Galima teigti, kad strateginės analizės stadija reikšminga visos informacijos surinkimui.

Strategijos formavimas – šios stadijos metu kuriama strategijos vizija ir misija, nustatomi ilgalaikiai tikslai, siektini rezultatai (David, 2009). Strategijos formavimo stadijoje svarbus interesų grupių dalyvavimo būdas konsultuojant. Interesų grupės reiškia savo pozicijas, nuomones bei pasiūlymus. Siekiama priimti visoms šalims tinkančius sprendimo būdus ir siektinus rezultatus, todėl svarbiu dalyvavimo būdu tampa kolektyvinis idėjų svarstymas. Jo metu siekiama kolektyviai aptarti kuo daugiau idėjų, taip vyksta tarsi idėjų generavimas. Panašius tikslus atlieka ir interaktyvių posėdžių dalyvavimo būdas, tik jo metu kuriamos darbo grupės ar tarybos, kurios siekia ieškoti alternatyvų, dalintis nauja informacija, išreiškia ir kitų, tarybose nedalyvaujančių nuomones. Kitas, šiame etape svarbus dalyvavimo būdas, tikslinių grupių diskusijos. Neretai strategijos formavime veikia kelios interesų grupės, todėl svarbu aptarti bendrus tikslus ir galimybes visoms interesų grupės realizuoti savo siekius.

Apibendrinant galima teigti, jog strategijos formavimo stadijoje svarbu visoms šalims suderinti savo siekius ir tikslus, rasti bendrus būdus, kuriais bus dirbama ir siekiama interesų grupių tikslų realizavimo.

Strategijos realizavimas – šioje stadijoje išskiriami metiniai tikslai, nustatoma priemonių politika, parengiamos užduotys vykdytojams, paskirstomi ištekliai. Strategijos realizavimas dažnai vadinamas veiksmų stadija, tai sudėtingiausiais strateginio valdymo etapas (Korsakienė, Grybaitė 2012). Vienas svarbiausių interesų grupių dalyvavimo būdų šioje stadijoje yra kooptacija. Jos metu darbas intensyviai vyksta savivaldybės komitetuose, kuriuose dalyvauja iš interesų grupių išrenkami atstovai. Komitetuose išrinkti atstovai turi tiesioginius balsavimo arba patariamuosius balsus sprendimų priėmimuose. Kitas svarbus būdas – lobizmas. Jis naudojamas verslo interesams ginti, darant įtaką įstatymų projektų priėmimams. Elektroninių sistemų posėdžių plėtojimas palengvina interesų dalyvavimą strateginio valdymo procese. Taikant šį dalyvavimo metodą sukuriama bendra technikos aplinka, kurioje galima dalintis, komentuoti idėjas ir tikslus, vysta operatyvus pasikeitimas informacija. Šiame etape svarbu paminėti ir stebėjimo būdą, kurio metu sekama kaip valstybės programose yra įgyvendinami interesų grupių tikslai.

Galima teigti, jog strategijos realizavimo stadija pats svarbiausia ir reikalaujanti daug pasiruošimo. Joje svarbūs tokie dalyvavimo būdai, kuriuose tiesiogiai, komitetuose ar tarybose, pasitelkiant interesų grupių pagrindinius atstovus ar lobistus, siekiama interesų grupių realizavimo. Svarbu paminėti, jog čia svarbus ir stebėsena, kuomet pastebint susitarimų nevykdymą, galima keisti tikslus ir juos realizuoti iš naujo.

Strateginė kontrolė – strateginio valdymo stadija, kurios metu būtina nuolat prižiūrėti, kaip strategija įgyvendinama, fiksuojami strategijos įgyvendinimo rezultatai bei aplinkoje vykstantys pokyčiai. Strateginė kontrolė reikalauja itin plačios informacijos, kaupiamos formaliais ir neformaliais

metodais. Interesų grupės strateginės kontrolės stadijoje dažniausiai dalyvauja kooptacijos ir stebėsenos būdais. Stebėseną čia ypač svarbi dėl interesų grupių tikslų ir siekių įgyvendinimo priimant valstybės programas ar tam tikrus įstatymus.

Galima teigti, jog visose strateginio valdymo proceso stadijose interesų grupių dalyvavimas yra itin reikšmingas. Interesų grupės dalyvauja rinkdamos ir teikdamos informaciją, prisideda prie strategijos tikslų formavimo, dalyvauja kurdamos strategijos viziją ir misiją. Aktyviai prisideda prie strategijos realizavimo, dalyvauja darbo grupėse, komitetuose, tarybose, be viso to nuolat stebi vykstantį procesą ir seka, kaip jų tikslai ir siekiai yra įgyvendinami institucijų strateginio valdymo procese.

Apibendrinant galima teigti, jog aktyvus interesų grupių dalyvavimas yra pagrindinė efektyvaus valdymo sąlyga. Strateginio valdymo procesas prasideda nuo interesų grupių informavimo, vėliau taikomi įvairūs dalyvavimo būdai, kai interesų grupės gali aktyviai įsitraukti į strateginio valdymo procesą ir jame dalyvauti išreiškiant savo interesus. Procesas tęsiamas jų tikslų ir siekių pateikimu, įsitraukimu į strategijos formavimą ir realizavimą. Interesų grupėms dalyvaujant strateginiame valdyme vykdoma ir strateginė kontrolė, kurios metu stebima ir vertinama, kaip realizuojami interesų grupių tikslai ir siekiai. Interesų grupių dalyvavimo būdų pasirinkimas strateginio valdymo proceso skirtingose stadijose turėtų priklausyti nuo dalyvavimo apimties, siektinų rezultatų ir pačios dalyvavimo eigos. Galima teigti, jog dalyvavimo tikslai dažnai nulemia pačius dalyvavimo būdus.

2. INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMO STRATEGINIO VALDYMO PROCESĖ TEISINIAI ASPEKTAI

Siekiant išanalizuoti interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese teisinius aspektus Lietuvoje, svarbu atskleisti teisinį strateginio valdymo reglamentavimą. Lietuvos savivaldybėse ir interesų grupių dalyvavimą ir jo būdus savivaldybės lygmenyje reglamentuojančius teisės aktus. Šiame skyriuje analizuojama strateginio valdymo taikymo Lietuvoje pradžia, aptariami pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys interesų grupių dalyvavimo būdus savivaldybės lygmenyje.

2.1 Teisinis strateginio valdymo reglamentavimas Lietuvos savivaldybėse

Lietuvai atgavus nepriklausomybę planinė ekonomika imta laikyti sovietiniu palikimu, todėl jos buvo atsisakyta. Nuolat trūkstant finansinių išteklių, Finansų ministerija, siekdama jų racionalaus panaudojimo, ėmė keisti ir naujai formuoti valstybės biudžeto formavimo principus. Strateginio planavimo pradžios taikymą įtakėjo Lietuvos išreikštas noras integruotis į Europos Sąjungą ir NATO. Jau nuo 1998 m. įstaigos, siekiančios gauti lėšų iš valstybės biudžeto, turėjo parengti programas ir numatyti tų programų įgyvendinimo išlaidas. Seime buvo priimta rezoliucija dėl biudžeto sandaros ir formavimo principų: trimečio plano, programinio biudžeto, išteklių konsolidavimo, skaidrumo. Tai buvo pirmasis žingsnis link strateginio valdymo, sistemingo planavimo ir institucijų veiklos tobulinimo (LR Finansų ministerija, 2007).

1998 m. Rusijoje kilusi krizė įtakėjo ir Lietuvos ekonominį nuosmukį, o tai įtakėjo vis mažėjančias įplaukas į biudžetą. Vertinant valstybės ekonominę situaciją, buvo siekiama sumažinti valstybės išlaidas (LR Seimas, 1999). Siekiant prisitaikyti prie pasikeitusios ekonominės aplinkos ir kuo efektyviau naudoti turimus finansus, reikėjo strategiškai valdyti: suformuluoti aiškius tikslus bei siekiamus rezultatus.

2000 m. pradžioje Ministras Pirmininkas A. Kubilius pritarė viešojo administravimo reformos projektui ir sudarė darbo grupę, kuri turėjo parengti bendras rekomendacijas, kaip turi būti rengiamas strateginis veiklos planas (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

2000 m. gegužės 3 d. Lietuvoje buvo patvirtinta pirmoji Strateginio planavimo metodika. Ši metodika buvo parengta konsultuojant Kanados ekspertams ir JAV patarėjams (The World Bank, 2006). Metodika leido suderinti strateginio planavimo ir programinio biudžeto principus Lietuvoje. Jau 2000 m. birželio 2 d. visi valstybės biudžeto asignavimų valdytojai turėjo pateikti savo strateginius veiklos planus, kuriuose nurodoma, kaip bus įgyvendinti institucijos tikslai ir panaudojami biudžeto asignavimai. Nuo 2001 m. visos valstybės institucijos kiekvienais metais turi tikslinti savo pateiktus strateginius veiklos planus LR Vyriausybei ir LR Finansų ministerijai (Astraukas, Česonis, 2008).

Nors strateginio planavimo metodika Lietuvoje buvo pradėta taikyti tik 2000 – 2001 metais, tačiau pastangas ir teigiamus pasiekimus įvertino Pasaulio bankas (2006). Lietuva buvo įvardijama kaip lyderė Rytų Europoje diegiant strateginį planavimą viešosiose institucijose. Lietuvos valstybė buvo laikoma kaip sektinu pavyzdžiu kitoms šalims.

2002 m. LR Vyriausybė patvirtino naują Strateginio planavimo metodiką (LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827). Ši metodika buvo išplėsta, joje panaikinti praėjusių dviejų metų pastebėti trūkumai.

2004 m. liepos 16 d. LR Vyriausybė priėmė nutarimą Nr. 902 dėl Strateginio planavimo metodikos pakeitimo. Pagrindiniai pataisymai buvo susiję su vertinimo kriterijais, tarpinstituciniais programų reglamentavimo detalizavimais, aiškesniu strateginių planų tvirtinimo reglamentavimu. Visi pakeitimai įtakoją planavimą valstybės ir savivaldybių institucijose bei atsiskaitymą už rezultatus. Kaip svarbiausią pakeitimą galima išskirti įvestą vertinimo sistemą. Jau nuo 2006 m. institucijos, planuodamos savo veiklą, turėjo peržiūrėti savo programų vertinimo kriterijus ir sukurti jų vieningą sistemą. Rekertos (2005) teigimu, vertinimo kriterijai turi rodyti ne tik institucijos suteiktas paslaugas ar atliktus darbus, bet tuo pačiu parodyti ir strateginių bei programų tikslų įgyvendinimą. Rekerta (2005) rekomendavo trijų vertinimo kriterijų sistemą: indėlio, produkto ir efekto.

Strateginio planavimo metodika buvo nuolat tobulinama. Galima teigti, kad iki 2010 m. Lietuvos strateginis valdymas buvo tarsi susieitas, bet dalinai ir išbarstytas tarp daugelio planavimo dokumentų.

2011 m. buvo patvirtinta nauja Strateginio planavimo metodika (LR Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimas Nr. 480), kuria remiantis yra rengiami visi planavimo dokumentai. Valstybės biudžeto projektas rengiamas trims biudžetiniams metams. Biudžeto sudarymo teisinis pagrindas yra LR Konstitucija, LR Biudžeto sandaros įstatymas, LR Fiskalinės drausmės įstatymas, LR Seimo statutas, LR Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas, atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas, atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas, LR Vyriausybės patvirtintos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės, Strateginio planavimo metodika ir kiti biudžeto pajamų gavimą ir programų finansavimą reglamentuojantys teisės aktai (LR Biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2003 12 23, Nr. IX-1946)Žin., 2004, Nr.4-47)).

LR Vyriausybė, priėmusi Strateginio planavimo metodiką, įtvirtino įvairių dokumentų hierarchiją. Taip išryškėjo dokumentų tarpusavio ryšiai bei paskirtys. Visas strateginio planavimo modelis sudarytas iš trijų lygmenų, glaudžiai tarpusavyje susijusių, strateginių dokumentų:

- ilgalaikiai planavimo dokumentai;
- vidutinės trukmės dokumentai;
- trumpalaikiai 1-3 metų planavimo dokumentai.

Dabar strateginiai veiklos planai yra glaudžiai susieti su biudžeto formavimu. Strateginis veiklos plano projektas pradedamas rengti vertinant aplinkos analizę ir peržiūrint vykdomas programas. Tai atlieka Valstybės biudžeto asignavimų vykdytojai, kurie peržiūri vykdomas programas, įvertina pasiektus rezultatus, turėtus išteklius. Po atliktos analizės parengus ir patvirtinus LR Vyriausybės prioritetų projektą, ministrai rengia jiems pavestų valdymo sričių strateginių veiklos planų projektus. Įstaigų prie ministerijų vadovai, turintys asignavimo valdytojų statusą, ir Vyriausybės įstaigų vadovai strateginių veiklos planų projektus pradeda rengti susiderinę su ministrais strateginius tikslus ir planuojamus siekti rezultatus. Ministrai ir Vyriausybės įstaigos vadovai užtikrina Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą, formuluodami strateginio veiklos plano programų tikslus, uždavinius ir planuodami atitinkamas priemones.

Parengtą strateginį planą sudaro:

- misija ir numatomi strateginiai pokyčiai;
- strateginių tikslų ir programų įgyvendinimas (LR Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d nutarimas Nr. 480).

Strateginio planavimo dokumentai savivaldybėse rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regiono strateginio planavimo dokumentus, taip pat užtikrinant jų tarpusavio suderinamumą ir integralumą. Savivaldybės strateginis plėtros planas ir savivaldybės atskirų ūkio šakų plėtros programos pradedamos rengti likus metams iki jų galiojimo ir patvirtinimo savivaldybės strateginio veiklos plano projekto parengimo, kad būtų galima suplanuoti jų įgyvendinimą.

Strateginio planavimo procese savivaldybės administracijos direktorius interesų grupes informuoja, su jomis konsultuojasi, siekia jas aktyviai įtraukti į strateginio planavimo procesą, siekiant kuo aktyvesnio jų dalyvavimo, pagrįsto bendradarbiavimu ir partneryste (LR vietos savivaldos įstatymas. Žin., 1994. Nr. 55-1049).

Rengiant strateginio veiklos plano projektą dalyvauja institucijos vadovybė, kuri su atsakingais darbuotojais formuoja misiją, nustato numatomus veiklos prioritetus ir esminius veiklos vertinimo kriterijus. Atsižvelgiant į nustatytus kriterijus, asignavimų valdytojas vertina savo veiklos sėkmę. Susiduriama su problema, jog ne visos institucijos nori vykdyti planavimą, dėl papildomo krūvio įstaigos darbuotojams, kuris dažnai sukelia problemas dėl tikslų nesuderinamumo ar tiesiog nesusikalbėjimo.

Asignavimų valdytojai strateginių veiklos planų projektus ir asignavimų poreikius pateikia LR Finansų ministerijai, o ministrai – Ministrui Pirmininkui. Remiantis finansiniais rodikliais įvertinami strateginių veiklos planų projektai ir asignavimų poreikiai. Gautas analizės Finansų ministerija ir Ministras Pirmininkas teikia pasitarimams. Pasibaigus pasitarimams Finansų ministerija raštu praneša asignavimų valdytojams asignavimų limitus.

Ministerijos, LR Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, ir kitos ministro valdymo srityse veikiančios biudžetinės įstaigos, atsižvelgiant į strateginio veiklos plano formą, rengia savo metinius veiklos planų projektus.

Įsigaliojus atitinkamų metų Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžeto finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymui ir asignavimų valdytojams pateikus ar patvirtinus strateginius veiklos planus, pradedama nuolatinė strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną. Siekiama nuolat sekti strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus, pagerinančius institucijos veiklą ir rezultatus.

2014 m. gruodžio 15 d. buvo patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos Nr. 1435. Pagrindinis rekomendacijų tikslas – pasiūlyti savivaldybėms įdiegti aiškia ir lankščia strateginio planavimo sistemą ir suvienodinti strateginio planavimo praktiką. Rekomendacijose pateikiami strateginio planavimo savivaldybėse principai, savivaldybių strateginio planavimo dokumentų sistema, strateginio planavimo dokumentų struktūra, šių dokumentų rengimo ir įgyvendinimo procesai, taip pat savivaldybės bendruomenių įtraukimo ir strateginio planavimo procesą būdai (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1435, (Žin. Nr. 20069)).

Savivaldybės strateginio planavimo sistemą sudaro strateginio planavimo dokumentai ir savivaldybės institucijos bei įstaigos, atsakingos už strateginio planavimo dokumentų rengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už šių dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir viešinimą. Pateikiamose rekomendacijose aiškiai išdėstoma strateginio planavimo savivaldybėse sistema, įvardijama savivaldybės strateginio veiklos plano struktūra, pagrindiniai tikslai, veiklos prioritetai, nustatomi svarbiausi prioritetų įgyvendinimo darbai ir jų įvykdymo terminai. Aptariama metinio veiklos plano struktūra. Strateginio planavimo savivaldybėms rekomendacijos yra pagrindinis dokumentas, kuriuo vadovaujasi savivaldybės rengdamos savo strateginio planavimo planus.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvai atgavus nepriklausomybę bei vėliau pareiškus norą integruotis į ES ir NATO, Lietuvoje buvo pradėtas taikyti strateginis planavimas. 1998 m. LR Seime buvo priimta rezoliucija dėl biudžeto sandaros ir formavimo principų – tai buvo pirmasis žingsnis link strateginio valdymo. 2000 m. gegužės 3 d. Lietuvoje buvo patvirtinta pirmoji Strateginio planavimo metodika, kuri buvo pradėta taikyti 2000 – 2001 metais. Strateginio valdymo metodika buvo nuolat tobulinama, kai 2011 m. buvo patvirtinta nauja Strateginio planavimo metodika, pagal kurią yra rengiami visi planavimo dokumentai. Strateginiai veiklos planai yra glaudžiai susieti su biudžeto formavimu. Strateginio planavimo dokumentai savivaldybėse rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regiono strateginio planavimo dokumentus, savivaldybės biudžetą. Rengiant strateginio veiklos plano projektą formuojama misija, nustatomi veiklos prioritetai ir esminiai rodikliai. Strateginio planavimo procese savivaldybės administracijos direktorius turi ne tik informuoti interesų grupes ar su jomis konsultuotis, bet ir siekti kuo aktyvesnio jų dalyvavimo, pagrįsto bendradarbiavimu ir partneryte.

2.2 Interesų grupių dalyvavimą ir jo būdus savivaldybės lygmenyje reglamentuojantys teisės aktai

Galima teigti, jog interesų grupės Lietuvoje ėmė kurtis dar 1988 m., prasidėjus tautinio atgimimo ir visuomenės demokratizacijos procesui. Visuomenės spaudžiama Lietuvos TSR Aukščiausioji Taryba 1989 m. gruodžio 7 d. priėmė įsakymą „Dėl Lietuvos TSR Konstitucijos 6 ir 7 straipsnių pakeitimo“. Šiomis konstitucinėmis pataisomis buvo sukurtos teisinės prielaidos legitimuoti jau iki tol veikusiais politines bei visuomenines organizacijas, visuomeninius judėjimus, sudarytos sąlygos nevaržomai steigti ir veikti profesinėms, kūrybinėms bei kitokioms organizacijoms (Lifanova, 1997). Per dvejus, metus (1989 – 1990) Lietuvoje buvo įsteigta apie pusantro šimto visuomeninių organizacijų (asociacijų, klubų, bendrijų ir pan.). Nemaža dalis jų atitiko idėjinių interesų grupių tipą. Dažniausiai į visuomenines organizacijas žmonės burdavosi profesiniu pagrindu.

Interesų grupių veiklos legitimavimui itin svarbus buvo 1991 m. lapkričio 21 d. priimtas LR Profesinių sąjungų įstatymas. Įstatyme profsąjungos apibrėžtos kaip savanoriškos, savarankiškos ir savaveiksmės organizacijos, atstovaujančios ir ginančios darbuotojų profesines, darbo, ekonomines, socialines teises ir interesus. Per dvejus metus nuo įstatymo priėmimo buvo užregistruota daugiau kaip 60 Lietuvoje veikiančių profesinių sąjungų.

1992 m. visuotiniame referendume priėmus Lietuvos Respublikos Konstituciją, politinių partijų ir visuomeninių organizacijų statusas buvo atskirtas. Konstitucijos 35 straipsnyje laidojama piliečių teisė laisvai vienytis ir (arba) į politines partijas, ir (arba) visuomenines organizacijas. Tuo pačiu buvo konstituciškai akcentuotas visuomeninių organizacijų integralumas politinėje sistemoje.

1994 m. buvo priimtas LR Vietos savivaldos įstatymas. Jame aiškiai išdėstoma savivaldybės struktūra ir atsakomybė. LR Vietos savivaldos įstatyme yra nustatytas tiesioginio gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus principas. Jį įgyvendindamos savivaldybės sudaro sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, viešą peticijų nagrinėjimą, skatina kitas pilietines iniciatyvos formas. Minėtame įstatyme įvardinti politiniai organai: komitetai, tarybos, kurie turi atstovauti interesų grupių siekius, priimant tam tikrus sprendimus.

1995 m. vasario 2 d. buvo priimtas LR Visuomeninių organizacijų įstatymas. Visuomeninės organizacijos apibrėžtos kaip savarankiški piliečių susivienijai (sąjungos, draugijos, fondai, asociacijos ir kt.), sudarytos bendriems narių poreikiams ir tikslams tenkinti bei įgyvendinti. Pats įstatymo priėmimo faktas vertintas kaip rimtas žingsnis siekiant išskirti politines ir visuomenines organizacijas.

Galima teigti, jog iki 1996 m. buvo priimti beveik visi svarbiausi organizuotų interesų grupių veiklą reglamentuojantys įstatymai.

Analizuojant interesų grupių teisinį reglamentavimą Lietuvoje, kaip vieną iš svarbiausių teisės aktų galima įvardinti LR Asociacijų įstatymą (2004). Šiame įstatyme aiškiai įvardijama, jog interesų grupės laikomos asocijuotomis organizacijomis.

LR Asociacijų įstatymo (2004) I skirsnio 1 ir 2 punktuose yra apibrėžiama asociacijos sąvoka. Minėtame įstatyme teigiama, jog „asociacija tai savo pavadinimą turintis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio pagrindinis tikslas – koordinuoti asociacijos narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams, juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus“. Susikūrusios organizacijos, savo veiklos įstatuose turi nurodyti pagrindinę savo organizacijos veiklos kryptį, tikslus ir uždavinius. Analizuojant organizacijos įstatus, kuriuose apibendrinama organizacijos veikla, išryškėja ir pagrindinės interesų grupės, kurios interesus siekia atstovauti nacionalinės ir savivaldybės valdžios lygmenyje. Minėto įstatymo 12 straipsnyje numatoma, kas turi būti pateikiama besikuriančios organizacijos veiklos įstatuose: asociacijos pavadinimas, teisinė forma, veiklos tikslai, veiklos rūšys ir pan. To paties įstatymo 1 straipsnyje nurodoma organizacijų steigimo, likvidavimo ir valdymo būdai.

Toliau analizuojant interesų grupių teisinį reglamentavimą svarbu paminėti LR Profesinių sąjungų įstatymą (2013). Profesinės sąjungos yra tiesiogiai priskiriamos interesų grupėms, todėl šis įstatymas tikslingai nusako, kokia veikla ir būdais turi veikti profesinės sąjungos Lietuvoje.

LR Profesinių sąjungų įstatyme (2013) profesinė sąjunga apibrėžiama kaip savarankiška, savanoriška ir savaveiksmė organizacija, atstovaujanti ekonomines, socialines ir darbuotojų profesinio darbo teises bei interesus. Šis įstatymas taip pat nurodo atsakomybę santykiuose su darbdaviais be valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. Analizuojant minėtą įstatymą, jo pradžioje yra pabrėžiamas interesų atstovavimas ir gynimas bei santykis su valstybės ir savivaldybių institucijomis.

LR Profesinių sąjungų įstatymo (2013) IV skirsnyje aiškiai nurodoma profesinių sąjungų sąveika su valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis – jos atstovauja savo nariams ir įstatymų nustatyta tvarka gina savo narių teises ir teisėtus interesus.

Minėto įstatymo 14 straipsnyje patiekiamos profesinių sąjungų teisės. Nurodoma, jog profesinės sąjungos ir jų susivienijai turi teisę teikti pasiūlymus valstybių ar savivaldybių institucijoms bei įstaigoms dėl teisės aktų darbo, ekonominių ar socialinių klausimų priėmimo, pakeitimo ar panaikinimo. Įstatyme nurodomos profesinių sąjungų veiklos galimybės savivaldos teisių aktų leidyboje. Atsižvelgiant į tai, profesinių sąjungų dalyvavimas savivaldos sprendimų priėmimo procese yra teisiškai reglamentuota. Profesinės sąjungos, siekdamos atstovauti savo narių interesus savivaldos lygmenyje, turėtų padėti priimti sprendimus, kurie būtų nukreipti į dirbančių žmonių gerovę ir palankesnes darbo sąlygas. Vienas iš pagrindinių interesų grupių požymių yra ginti savo organizacijų interesus. Interesų ar teisių gynimas turi neprieštarauti įstatymams, visos pobūdžio organizacijos, įskaitant ir profesines sąjungas, siekdamos savo tikslų turi veikti skaidriai ir nepažeisti LR teisės aktų.

LR Profesinių sąjungų įstatymo (2013) 16 straipsnyje numatoma, jog valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos profesinėms sąjungoms turi teikti visą jų veiklai reikalingą informaciją, susijusią su darbo, ekonominiais ir socialiniais klausimais įstatymų numatytais terminais. Pabrėžiama ir tai, jog valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos turi skatinti ir inicijuoti derybas tarp profesinių sąjungų, darbdavių ar jų organizacijų, reaguoti į visuomenėje vykstančius procesus, turi siekti bendravimo su profesinėmis sąjungomis ir darbdaviams. Analizuojant šį įstatymą galima teigti, jog savivaldos lygmenyje sąveika tarp valstybės ir savivaldybių institucijų su profesinėmis sąjungomis yra veiksmingesnė. Tai įtakoja keli faktoriai: profesinės sąjungos turi didesnę svertą priimant sprendimus savivaldybės teritorijoje, įvairiose srityse, taikant subsidiarumo principą pasiekiami geresnių rezultatų bei savivaldos lygmenyje problemos sprendžiamos tų žmonių, kurie geriausiai žino ir supranta esamą situaciją.

LR Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymą (2013) taip pat galima sieti su interesų grupių veikla. Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo (2013) 1 ir 2 punktuose nurodoma, jog šis įstatymas nustato nevyriausybinių organizacijų (toliau – NVO) plėtros politikos formavimo ir įgyvendinimo principus, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bendradarbiavimo su NVO ir kitas NVO veiklos sąlygas, kurios skatina jų plėtra. Pastebima, jog šis įstatymas nereglamentuoja NVO steigimo, valdymo, likvidavimo bei reorganizavimo.

NVO galima laikyti pilietinės visuomenės pamatu, jos kuriasi ir formuojasi bendrų interesų pagrindu. Dažnai tokio tipo organizacijos veikia tik kultūriniais tikslais, nesiekdamos įtakoti sprendimų priėmimo proceso, todėl ne visas NVO galima laikyti interesų grupėmis.

LR Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatyme (2013) itin akcentuojamas organizacijų santykis su valstybės ir savivaldos institucijomis, aiškiai įvardinami sąveikos metodai. Šio įstatymo (2013) 3 straipsnyje yra pateikiami bendradarbiavimo tarp NVO ir valstybės ir savivaldybės įstaigų principai:

- pariteto;
- subsidiarumo;
- tarpžinybinio koordinavimo;
- dalyvavimo;
- informavimo;
- savanoriškumo;
- lygybės.

Čia itin svarbu išskirti lygybės principą, kuris nurodo lygias galimybes NVO nariams dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Remiantis lygybės principu, savivaldybės turėtų skatinti aktyvų interesų grupių įsitraukimą. Svarbus ir pariteto principas, kuris nurodo, jog valstybės ar savivaldybių

institucijos ir įstaigos bei NVO yra atstovaujamos po lygiai. Sąžiningas, visų pusių, šių principų laikymasis sukuria itin palankias sąlygas tvirtam bendradarbiavimui.

Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo (2013) 4 straipsnyje nurodoma, jog viena iš NVO plėtros politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų ir įstaigų yra savivaldybių institucijos ir įstaigos, o jų veiklą NVO klausimais koordinuoja LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kuri teikia ir savivaldybių įstaigoms ir institucijoms siūlymus dėl NVO finansavimo. Svarbu akcentuoti, jog savivaldos lygmenyje formuojama ir įgyvendinama politika veiksminga tik tos savivaldybės teritorijoje.

Analizuojant Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo (2013) 5 straipsnį, jame įvardijama, jog bendradarbiavimas su NVO įgyvendinamas šiais būdais:

1. Teikiant informaciją apie planuojamas veiklos ir bendradarbiavimo kryptis derinant jas su NVO.
2. Konsultuojantis su NVO ir prireikus kuriant bendras darbo grupes.
3. Finansuojant NVO programas, projektus bei iniciatyvas.

Visos nevyriausybines organizacijos, veikiančios savivaldybės teritorijoje, turi teisę bendradarbiauti, gauti reikiamą informaciją, siekti savo numatytų tikslų realizavimo bendradarbiaujant su vietos savivaldos atstovais. Remiantis bendradarbiavimo pagrindu savivaldybės Tarybos sprendimu yra sudaroma savivaldybės NVO taryba, kuri atlieka nuostatose numatytas funkcijas. Jis sudaroma pagal numatytą pariteto principą. Juo remiantis pusė tarybos narių turi atstovauti savivaldybės institucijų ar įstaigų vadovai, likusią pusę – NVO veikiančių savivaldybės teritorijose atstovai (LR Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo 6 str., 2013). Galima teigti, jog tos NVO, kurios bendradarbiauja su valstybės ar savivaldybės institucijomis ar įstaigomis, siekia atstovauti savo interesus bei formuoja atitinkamos srities politiką, galima laikyti interesų grupėmis. Tarybos sprendimu sudaryta NVO taryba savo veikla skatina savivaldybėje aktyvesnį interesų grupių įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesą. Negalima teigti, jog interesų grupės siekia valdžios. Jų įsitraukimas į tarybos veiklą priimamas kaip vienas iš būdų bendrauti su savivaldos atstovais. NVO taryba veikia visuomeniniais pagrindais.

Lobistinė veikla dažniai yra siejama su interesų grupių veikla. Svarbu įvardinti, kad interesų grupėms, kaip vienas iš veikimo būdų savivaldoje, yra būtent lobizmas. LR Lobistinės veiklos įstatyme (2017) numatoma, jog interesų grupės gali samdyti lobistus, jei organizacijos atstovai neturi kompetencijos veikti jų atstovaujamų interesų srityje arba nori veikti ne organizacijos interesų srityje.

LR Lobistinės veiklos įstatyme (2017) lobistinė veikla apibūdinama kaip fizinio asmens veiksmai, kuriais siekiama daryti įtaką valstybės politikams, valstybės pareigūnams, valstybės tarnautojams ir kitiems asmenims, kurie pagal teisės aktų numatytą tvarką dalyvauja rengiant, svarstant ir priimant teisės aktus, administracinius sprendimus. Pagrindinis įtakos darymo siekis – lobistinės

veiklos užsakovo interesų įtvirtinimas priimtas teisės aktais ar administraciniais sprendimais. Siekiant vykdyti lobisto veiklą yra būtina turėti lobisto statusą ir būti įtrauktam į lobistų sąrašą. LT Lobistinės veiklos įstatyme (2017) teigiama, jog lobistine veikla nelaikoma pelno nesiekiančių organizacijų veikla, kuria siekiama savo narių bendrais interesais daryti įtaką, siekiant pakeisti, papildyti ar pripažinti netekusiais galios teisės aktai, priimti ar nepriimti nauji teisės aktai. Galima teigti, jog interesų grupės iš esmės gali veikti viešojoje politikoje atstovaudamos savo interesus ir tai nebus traktuojama kaip lobistinė veikla.

Apibendrinant galima teigti, kad interesų grupės Lietuvoje ėmė kurtis 1988 m., prasidėjus tautinio atgimimo ir visuomenės demokratizacijos procesui. Galima teigti, jog iki 1996 m. buvo priimti beveik visi svarbiausi organizuotų interesų grupių veikla reglamentuojantys įstatymai.

Apibendrinant Lietuvos Respublikos teisinės bazės, reglamentuojančios interesų grupių veiklą, analizę galima teigti, kad nėra konkrečiai nurodoma interesų grupių veiklos būdų, galimybių, nepakankamai atkreipiamas dėmesys į skaidrumo užtikrinimą. Nors pagrindiniuose įstatymuose yra nurodomi tam tikri interesų grupių veiklos aspektai, principai ir galimybės, tačiau pati teisinė bazė, siekiant apibrėžti interesų grupių dalyvavimą ir formas savivaldybės lygmenyje turėtų būti tobulinama. Interesų grupių veikla nelaikoma lobistine veikla. LR teisine bazė, reglamentuojanti interesų grupių veiklą, nurodo ir jų galimybes vietos savivaldos lygmenyje, išskiriama interesų grupių svarba priimant politinius sprendimus, tačiau susiduriama su konkretumo stoka.

3. INTERESŲ GRUPIŲ DALYVAVIMO STRATEGINIO VALDYMO PROCESĖ RASEINIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

Šiame skyriuje pristatoma interesų grupių dalyvavimo būdų Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo procese tyrimo metodika, apibrėžiamas tyrimo tikslas. Taip pat analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

3.1 Tyrimo metodika

Tyrimo metodikoje pristatomi metodai, tyrimo organizavimas, duomenų analizės metodas, pristatomi informantai bei jiems pateikiami klausimai.

Tyrimo tikslas – ištirti Raseinių rajone veikiančių interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese.

Tyrimo metodai. Siekiant nustatyti interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Leonavičiaus (2004) teigimu, kokybinis tyrimas itin tinkamas aprašyti bei analizuoti individų elgesį bei kultūrą iš tiriamųjų požiūrio taško. Kardelio (2005) teigimu, kokybinio tyrimo metodas leidžia ne tik ištirti tam tikrus reiškinius, bet juos ir interpretuoti, pateikti jų holistinį paaiškinimą. Girdžiauskienė (2007) kokybinį tyrimą apibūdina kaip nedidelės socialinės realybės pjūvį, kurio metu sistemingai ir nestruktūruotai yra renkamos žinios apie tam tikrą atvejį, situaciją ar reiškinį. Pasak Pruskaus (2003), kokybinis tyrimas naudingiausias tada, kai taikant kiekybinį tyrimą reiškinio ištirti nepavyksta, ypačingai naudingas tada, kai norima suprasti tam tikrą reiškinį, apie kurį yra mažai žinoma ar tiesiog norima pažvelgti į tiriamą reiškinį iš tiriamojo perspektyvos.

Siekiant atskleisti interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese Raseinių rajono savivaldybėje, buvo pasirinktas kokybinis tyrimų metodas – **pusiau struktūruotas ekspertų interviu**. Pasak Kardelio (2005), ekspertų interviu yra specifinės rūšies apklausa, kai apklausiami specialiai parinkti asmenys, turintys didžiausią kompetenciją bei konkrečių numatytos srities žinių apie tyrimo problemą. Luobikienės (2010) teigimu, interviu metodas yra itin tinkamas situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo būdas, tyrimo dalyviams leidžiant atskleisti jų reikšmių esmę. Interviu tyrimo metu interviuotojas bendrauja su nepažįstamais žmonėmis, siekdamas gauti kuo patikimesnę informaciją. Klausimynas yra paruošimas iš anksto, tačiau pokalbio eigoje ir esant poreikiui, klausimus galima koreguoti, keisti, tikslinti, užduoti nenumatytus klausimus. Leonavičiaus (2004) teigimu, atliekant pusiau struktūruotą interviu, interviuotojas remiasi numatytu planu bei pagrindinėmis tyrimo temos gairėmis, tačiau vertinant konkrečią situaciją, interviuotojui išlieka teisė keisti ar kitaip formuoti klausimus.

Tyrimo organizavimas. Interviu tyrimas buvo vykdomas 2018 m. kovo mėnesį. Buvo atlikti 5 interviu su Raseinių rajono savivaldybės Strateginio planavimo projektų ir valdymo skyriaus

darbuotojais, 2 interviu su Raseinių rajono savivaldybės seniūnijų seniūnais ir 4 interviu su Raseinių rajone veikiančiomis interesų grupėmis. Tyrimui atlikti buvo taikoma tikslinė informantų atranka. Strateginio planavimo projektų ir valdymo skyriaus darbuotojai turėjo atitikti šiuos reikalavimus: turėti aukštąjį išsilavinimą, minėtame skyriuje dirbti ne mažiau kaip dvejus metus. Interesų grupių atstovai turėjo atitikti šiuos reikalavimus: atstovauti organizuotą struktūruotą asociaciją.

Lentelėje pateikiama Strateginio planavimo projektų ir valdymo skyriaus apklaustų darbuotojų kodavimas ir pareigybė. (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Tyrimo dalyvavusių Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojų ir seniūnų kodavimas, 2018 (sudaryta autorės)

Kodavimas	Išsilavinimas	Informanto pareigos
S1	Aukštasis	Raseinių rajono savivaldybės administracijos Ekonomikos ir ūkio departamento Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus vedėja
S2	Aukštasis	Raseinių rajono savivaldybės administracijos Ekonomikos ir ūkio departamento Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus vyresnioji specialistė
S3	Aukštasis	Raseinių rajono savivaldybės administracijos savivaldybės gydytoja, kuruojanti rajono gydymo įstaigas.
S4	Aukštasis	Ekonomikos ir ūkio departamento Žemės ūkio ir kaimo plėtros skyriaus vyresnioji specialistė, kuruojanti kaimo bendruomenes
S5	Aukštasis	Raseinių rajono savivaldybės administracijos Kokybės vadybos vyriausioji specialistė, atsakinga už strateginio plano vertinimą.
S6	Aukštasis	Raseinių rajono savivaldybės administracijos Raseinių miesto seniūnas
S7	Aukštasis	Raseinių rajono savivaldybės administracijos Raseinių seniūnas

Pusiau struktūruotam interviu buvo parengtas klausimynas, kurį sudarė 14 klausimų (žr. 1 Priedas).

3 lentelė. Struktūruoto interviu su Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojais klausimai ir jų tikslai, 2018 (sudaryta autorės)

Struktūruoto interviu klausimo numeris	Klausimo tikslas
Įvadiniai klausimai	Surinkti bendrą informaciją apie tyrimo dalyvius: jų išsilavinimą, užimamą pareigybę ir darbo stažą.
1-3 klausimas	Atskleisti strateginio valdymo reikšmę rajonui.
4 – 5 klausimas	Atskleisti interesų grupių vaidmenį ir aktyvumą strateginio valdymo procese.
6 klausimas	Sužinoti kokiais būdais interesų grupės dalyvauja strateginio valdymo procese.
7 klausimas	Sužinoti pagrindines interesų grupes, dalyvaujančias strateginio valdymo procese.
8 – 11 klausimas	Atskleisti interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese.
12 klausimas	Atskleisti interesų grupių atliekamas funkcijas strateginio valdymo procese.
13 klausimas	Sužinoti galimus interesų grupių paskatinimo būdus dalyvauti strateginio valdymo procese.
14 klausimas	Sužinoti interesų grupių patiriamus sunkumus dalyvaujant strateginio valdymo procese.

Informantų buvo klausiama apie interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese, kokiais būdais interesų grupės dalyvauja, kaip dalyvauja atskiruose strateginio valdymo stadijose ir pan.

Apklaustos buvo ir interesų grupės, siekiančios dalyvauti Raseinių rajono strateginio valdymo procese (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Tyrime dalyvavusių Raseinių rajono savivaldybės interesų grupių atstovų kodavimas, 2018 (sudaryta autorės)

Kodavimas	Pareigybė	Atstovaujama interesų grupė
I1	TIC direktorius Raseinių rajono kaimo turizmo asociacijos narys	Turizmo informacinio centro ir verslo atstovai Raseinių rajono kaimo turizmo atstovai
I2	Lietuvos ūkininkų sąjungos, Raseinių skyriaus pirmininkas	Raseinių rajono ūkininkai
I3	Raseinių rajono žmonių su negalia sąjungos pirmininkė	Raseinių rajono neįgalūs asmenys
I4	Kaimo bendruomenės pirmininkė	Kaimo bendruomenės nariai

Rengiant interviu buvo sudarytas klausimynas iš 15 klausimų (žr. 2 Priedas).

5 lentelė: Struktūruoto interviu klausimyno pateikto interesų grupėms klausimai ir jų tikslai, 2018 (sudaryta autorės)

Įvardiniai klausimai	Surinkti bendrą informaciją apie užimamą pareigybę ir atstovaujama interesų grupę.
1-2 klausimas	Atskleisti strateginio valdymo reikšmę rajonui
3 klausimas	Sužinoti apie atstovaujama interesų grupę.
4-5 klausimas	Atskleisti interesų grupių vaidmenį ir aktyvumą strateginio valdymo procese.
6-10 klausimas	Atskleisti interesų grupės dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese
11 klausimas	Atskleisti interesų grupių atliekamas funkcijas strateginio valdymo procese
13 klausimas	Sužinoti galimus interesų grupių paskatinimo būdus dalyvauti strateginio valdymo procese.
14 klausimas	Sužinoti interesų grupių patiriamus sunkumus dalyvaujant strateginio valdymo procese.

Su informantais buvo iš anksto susitariama dėl interviu vietos ir laiko. Prieš pradėdant kiekvieną interviu, informantas buvo supažindinamas su tyrimo tema, pagrindiniu tyrimo tikslu bei paaiškinama, kokių tikslu bus naudojami gauti duomenys. Gavus informanto leidimą, visi interviu buvo įrašomi mobiliuoju telefonu. Interviu metu respondentai galėjo laisvai reikšti savo nuomonę, pabrėžti jiems svarbius aspektus, buvo stengiamasi pokalbio neformalizuoti ir pernelyg jo nevaržyti. Interviuotojas turėjo galimybę prireikus klausimus tikslinti ar perfrazuoti.

Tyrimo etika. Kokybinio tyrimo metu buvo laikomasi savanoriškumo etikos taisyklių principo. Informantai tyrime sutiko dalyvauti savo noru. Informantai iš Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus buvo užkoduojami naudojant šiuos numerius: S1, S2, S3, S4 ir S5; seniūnai – S6 ir S7. Informantai, atstovaujantys interesų grupes, buvo koduojami šiais numeriais: I1, I2, I3, I4. Tyrimo dalyviams buvo pabrėžiama, jog gauta informacija bus naudojama tik baigiamajame projekte.

Duomenų analizės metodas. Duomenys buvo analizuojami naudojant kokybinę turinio (content) analizę. Remiantis šia analize, darbas buvo analizuojamas taikant šiuos žingsnius:

1. Tyrėjas, siekdamas gerai suvokti tekstą ir jo prasmę, kelis kartus nuosekliai jį skaito, iš anksto nesiremdamas jokiais savo išankstinėmis nuostatomis.

2. Tekstas yra „išardomas“ į atskiras dalis, kuriuose atsispindi pagrindiniai aspektai ir kontekstai, kuriame šie aspektai egzistuoja.

3. „Išardytas“ tekstas pateikiamas atskirais teiginiais. Kiekvienam teiginiui formuojamos atskiros subkategorijos.

4. Kelioms subkategorijoms formuojama kategorija (Žydžiūnaitė, 2007)

Gauti rezultatai apibendrinami ir pateikiamos prieitos išvados.

3.2 Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo ir interesų grupių analizė

Šiuo metu Raseinių rajone įgyvendinamas rajono savivaldybės plėtros iki 2020 m. strateginis planas patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. 362. 2011 m. spalio 11 d. Raseinių rajono savivaldybės administracijos tarybos sprendimu Nr. (1.1) TS-202 buvo pakeistas Raseinių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano priemonių planas.

Siekdama atnaujinti esamą strateginį plėtros planą, Raseinių rajono savivaldybės administracija iniciavo projekto „Atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros studijos parengimas“ įgyvendinimą, o šio projekto viena iš veiklų buvo Raseinių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano atnaujinimas. Įgyvendinant šią veiklą buvo parengtas Raseinių rajono plėtros iki 2020 m. strateginis planas ir patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 23 d. sprendimu Nr. TS-37.

Raseinių rajono strateginis plėtros planas iki 2020 m. yra kompleksinis teisinis strateginio planavimo dokumentas, kuriuo nustatoma bendroji savivaldybės plėtros strategija ir priemonės jai įgyvendinti. Planas nustato plėtros prioritetus, tikslus, priemones šiai strategijai įgyvendinti bei įgyvendinimo etapus ir preliminarius finansavimo poreikius.

Strateginio plano rengimą koordinuoja Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projekto valdymo skyrius.

Siekiant nagrinėti interesų grupių dalyvavimo būdus Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo procese, pirmiausiai svarbu nustatyti, kiek interesų grupių veikia šiuo metu Raseinių rajone. Taip pat tikslinga nustatyti, kaip jos pasiskirsčiusios, kokios srities interesus atstovauja. Svarbu atkreipti dėmesį, jog duomenų bazės, kaupiančios duomenis apie interesų grupes, nėra.

Renkant duomenis apie interesų grupes buvo vadovautasi šiuo apibrėžimu, kuriame interesų grupės įvardinamos kaip asocijuotos organizacijos, susivienijusios bendrų interesų pagrindu, siekiančios daryti įtaką viešosios politikos sprendimų priėmimo procesui, bet nesiekiančios valdžios postų. Interesų grupių analizė padėjo atskleisti susiklosčiusią situaciją Raseinių rajone ir suteikė galimybę analizuoti interesų grupes.

Renkant duomenis apie veikiančias interesų grupes Raseinių rajone, remtasi pagrindiniu informacijos šaltiniu – internetiniu puslapiu www.raseiniai.lt. Raseinių rajone buvo rastos 101 įregistruotos interesų grupės. Siekiant išanalizuoti interesų grupių tipologiją Raseinių rajone, tikslinga nustatyti interesų grupių pasiskirstymą pagal kategorijas. Kiekviena organizacija turi savo veiklos kryptį, formas bei tikslus. 6 lentelėje pateikiama informacija, nurodanti interesų grupių pasiskirstymą pagal jų veiklos kryptis (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Raseinių rajono interesų grupių pasiskirstymas pagal veiklos kryptis, 2018 (sudaryta autorės)

Organizacijos veiklos kryptis	Esamas skaičius
Jaunimo organizacijos, klubai	6
Socialinės /sveikatos organizacijos	13
Sporto organizacijos	7
Su kultūra susijusios organizacijos	2
Kaimo bendruomenės	61
Sodininkų bendrijos	6
Profesinės sąjungos	5
Laisvalaikio/pomėgių grupės	7

Iš pateiktos informacijos pastebima, jog daugiausia interesų grupių, skirstant pagal veiklos pobūdį, yra kaimo bendruomenės, jų Raseinių rajone net 61. Visas rajono kaimo bendruomenes vienija Kaimų sąjunga ir VVG (Vietos veiklos grupė). Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio veiklos ir planavimo skyriuje yra paskirtas koordinatorius, kuriojantis kaimo bendruomenių nuomonę ir interesus.

Rajone veikia 13 socialinės sveikatos organizacijų. Jos apima skirtingas sritis. Čia veikia Lietuvos aklujų ir silpnaregių; kurčiųjų sąjungos, Raseinių rajono neįgaliųjų draugija, Raseinių rajono žmonių su negalia sąjunga, Šiluvos neįgaliųjų globos bendrija; sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija „Raseinių viltis“; Raseinių astmos ir LOPL klubas „La Vita“; Lietuvos Raudonojo kryžiaus draugija, net keli Anoniminių alkoholikų klubai.

Raseinių rajone veikia ir sporto organizacijos. Tai skirtingi sporto klubai, apimantys tokias sporto sritis kaip: slidinėjimas, žirgų lenktynės, motosportas, šaudymas, badmintonas, bushido kovos.

Aptinkama, jog Raseinių rajone veikia ir 7 laisvalaikio ar pomėgių interesų grupės, jos atstovauja tokius pomėgius kaip: žvejyba, medžioklė, kaimo turizmas. Aktyviai veikia ir Raseinių rajono ūkininkų sąjunga. Rajone veikia net 6 jaunimo organizacijos, tai: moksleivių sąjunga, jaunimo organizacija „Darbas“, asociacija „Svajoklio projektas“; jūrų skautai, Raseinių parapijos jaunimo centras bei Šiluvos jaunieji maltiečiai.

Pagal rastus duomenis galima teigti, jog Raseinių rajone veikia 6 sodininkų bendrijos: Padubysio, Mirklių, Stonų, Rakavos, Ariogalos ir Viduklės sodininkų bendrijos.

Profesinės sąjungos rajone veikia penkios: savivaldybės, pedagogų, policijos, priešgaisrinės tarnybos darbuotojų ir neseniai įregistruota, tai socialinių darbuotojų profesinė sąjunga.

Apibendrinant galima teigti, jog Raseinių rajone organizacijų, kurios yra kaip interesų grupės yra pakankamai daug, tačiau ne visos jos yra pakankamai aktyvios. Dalis organizacijų neturi veikiančių internetinių svetainių, neturi apdraustų darbuotojų, apie jų veikimą patvirtinti negalėjo ir

Raseinių rajono savivaldybės administracija. Atsižvelgiant į turimus duomenis galima teigti, jog didžiąją dalį veikiančių interesų grupių sudaro bendruomeninės organizacijos.

3.3 Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo metu informantų buvo klausama, kokį vaidmenį interesų grupės atlieka strateginio valdymo procese. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai teigė, jog interesų grupės padeda suformuluoti pagrindinius strateginio valdymo tikslus, išryškinti problemas bei esamą situaciją, kada interesų grupės leidžia aiškiau matyti visą rajono situaciją ir atkreipti dėmesį į pagrindines rajono problemas. Kaip dar vienas interesų grupių vaidmuo, strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojų buvo įvardintas ir teikiami pasiūlymai. Interesų grupės teikia savo idėjas, norimus pasiūlymus, dalinasi rajono vizijomis (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių vaidmenis strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Interesų grupių vaidmuo strateginio valdymo procese	Padeda suformuluoti pagrindinius strateginio valdymo tikslus	<p>„...būtent interesų grupės padeda suformuluoti pagrindinius siekiamus strateginius tikslus, numatyti reikalingus uždavinius bei priemones jų įgyvendinimui...“ S1</p> <p>„teikia pasiūlymus..> ..< į tai atsižvelgus galima numatyti strateginio valdymo įvairias programas..“ S2</p> <p>„prisideda prie strateginių tikslų formavimo, pagrindinių uždavinių iškelimo...“ S5</p> <p>„ iš dalies atsižvelgiama į mūsų poreikius... >..< yra atsiklausoma gyventojų nuomonės..“ S7</p> <p>„...dalinai įtakojame priimamus sprendimus, siekiame jų palankumo mūsų sąjungai“ I2</p> <p>„ galėčiau sakyti, kad atsižvelgiama į mūsų poreikius...>..< mes kaip prisidedam prie pagrindinių tikslų numatymo...“ I3</p> <p>„mes padedame formuoti pagrindinius tikslus ir uždavinius...“ I4</p>
	Išryškina problemas ir situaciją	<p>„... leidžia atkreipti dėmesį į tam tikras rajono problemas...“ S5</p> <p>„Padeda suprasti su kokiomis problemomis susiduria gyventojai, pats rajonas“ S2</p> <p>„...leidžia geriau ir aiškiau matyti visą situaciją...“ S5</p> <p>„...parodo realią rajono situaciją, ko jam dar trūksta..“ S2</p> <p>„... tai mes rajono valdžiai sakome, kad gal ten yra negerai, kad reiktų kažką padaryti...“ I1</p> <p>„ .. mes dažnai įvardiname problemas, į ką reikia atkreipti dėmesį, kas mums svarbu.....“ I3</p>
	Teikia pasiūlymus	<p>„teikia savo pasiūlymus, poreikius... „ S3</p> <p>„teikia savo vizijas, ką norėtų, kad būtų padaryta, atlikti kažkokie darbai...“ S4</p> <p>„...duoda pasiūlymus ar idėjas, ko labiausiai trūksta rajonui...“ S2</p>

Analizuojant interesų grupių atstovų atsakymus apie jų vaidmenį strateginio valdymo procese, interesų grupės taip pat mano, jog jos padeda išryškinti rajono problemas ir esamą situaciją bei padeda suformuluoti pagrindinius strateginio valdymo tikslus.

Tiek interesų grupės, tiek strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai išskiria, jog interesų grupės išryškina Raseinių rajono problemas ir esamą situaciją, įtakoja Strateginio

planavimo ir projektų valdymo skyriaus priimamus sprendimus Raseinių rajono labui. Galima teigti, kad Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai išvelgia daugiau interesų grupių vaidmenų nei pačios interesų grupės, jos identifikuoja mažiau savo vaidmenų strateginio valdymo procese.

Analizuojant informantų atsakymus buvo išskirta antroji kategorija – interesų grupių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai interesų grupių įtraukimo būdų įvardino pakankamai daug ir įvairių. Kaip vienas pagrindinių ir paminėtas visų strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojų buvo įvairūs kvietimai išreikšti nuomonę „*talpinama visa informacija savivaldybės puslapyje... >..< kad jau galima teikti savo pasiūlymus.. > < vėliau – patvirtintas strateginis planas*“ **S3**. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai įvardino, jog interesų grupių atstovus strateginio valdymo procese skatina dalyvauti ir siūsdami asmeninius elektroninius kvietimus. Vienas iš dažniausiai paminėtų įtraukimo būdų buvo ir interesų grupių dalyvavimas organizuojamose darbo grupėse. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai taip pat teigė, jog siekiant įtraukti interesų grupes į strateginio valdymo procesą yra organizuojamos diskusijos, susitikimai bei pasitarimai. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai įvardino, jog visi organizuojami darbo posėdžiai yra vieši, todėl interesų grupės gali aktyviai stebėti ir domėtis strateginio valdymo proceso eiga. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojų atsakymuose pastebima, jog Raseinių savivaldybėje organizuojamos ir apklausos, kurių metu siekiama išsiaiškinti gyventojų ar interesų grupių nuomonių. (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Interesų grupių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai	Kvietimas išreikšti nuomonę	<p>„ visa šita informacija yra talpinama savivaldybės interneto tinklalapyje..“ S1 <i>„talpinama visa informacija savivaldybės puslapyje... >..< kad jau galima teikti savo pasiūlymus.. > < vėliau – patvirtintas strateginis planas“ S3</i> <i>„pirmiausiai tai yra informacijos sklaida mūsų tinklalapyje...>..< dabar visai nesenai atsirado paskyra Facebook...“ S4</i> <i>„...dedame informaciją į viešą erdvę...“ S5</i> <i>„... taip pat yra pateikiama per spaudą..“ S1</i> <i>„...taip pat dedama informacija ir į vietos laikraščius...“ S5</i> <i>„Viešinami skelbimai, pati informacija...“ S3</i> <i>„Informacija dedama ir į vietos spaudą...“ S4</i> <i>„... per internetinę svetainę, per spaudą jose pateikiant informaciją..“ S6</i></p> <p>„... paskelbia viešai kažką ir tiesiog kviečia prisijungti...“ I1 <i>„... randame informaciją savivaldybės puslapyje.....“ I3</i> <i>„... teikiama vieša informacija spaudoje, mes tai matome jų tinklalapyje...“ I4</i></p>
	Elektroniniu paštu	<p>„... visos interesų grupės, kurios dalyvauja aktyviau yra raginamos dalyvauti dar elektroniniu paštu atskirai..“ S1 <i>„įstaigoms informaciją ir kvietimus siunčiame atskirai elektroniniu paštu“ S3</i> <i>„... kartais gaunu skambutį ar elektroninį laišką...“ I1</i> <i>„...būna kvietimai elektroniniu paštu...“ I4</i></p>
	Organizuojamos	<p>„ organizuojamos diskusijos..> <daromos net gi koncentruotos, pagal tam tikras</p>

	diskusijos	temas.. “ S1 „organizuojamos diskusijos, vykdomos pačių specialistų, skyrių vedėjų iniciatyva, kai reikia kažkokių idėjų...“ S4
	Organizuojami vieši darbo posėdžiai	„skelbiama informacija, kada galima dalyvauti ir kada svarstomi strateginiai planai, visi posėdžiai yra vieši...“ S1 „visi tarybos posėdžiai, kada svarstomi tie patys strateginiai planai, yra transliuojami viešai...“ S3
	Organizuojami susitikimai	„ ... tarybos nariai, politikai, savo susitikimų metu su gyventojais taip pat apie tai informuoja“ S1 „... gyventojai yra kviečiami..>..< kad siūlytų naujas priemones..“ S5
	Organizuojamos darbo grupės	„... pas mus yra sudaryta nuolatinė strateginio planavimo darbo grupė...“ S1 „dėliojama visa pasiūlymo strategija pačioje darbo grupėje, su strateginio valdymo ar planavimo specialistais..“ S3 „ į darbo grupes yra įtraukiamos interesų grupės, tiksliau vienas iš atstovų...“ S4 „... yra sudarytos darbo grupės...“ S5 „... yra galimybė dalyvauti ir darbo grupėse deleguojant savo atstovus..“ S6 „sudalyvaujame ir darbo grupėse...> ..< aš bent 4-5 jose dalyvauju..“ I1 „... veikia ir darbo grupės, kuriose yra interesų grupių atstovų...“ I4 „... kartais esame pakviečiami dalyvauti darbo grupėse...“ I3
	Organizuojami pasitarimai	„pradedame organizuoti pasitarimus, kur diskutuojame, kalbame apie gautus pasiūlymus“ S3
	Organizuojamos apklausos	„yra svetainėje užklausų rubrika, kur teikiamos apklausos...“ S4 „ buvo daromi didesni pristatymai ir tos pačios apklausos... „ S5 „buvo vieša apklausa kai buvo siekiama pertvarkyti seniūnijų ribas..“ S7 „... manau, kad pora apklausų buvo ...> .. < kažkaip pradėjo naudoti šį būdą, bet tikrai neišnaudoja iki galo...“ I1 „...yra buvę kelios apklausos, bet jų, manau, mažai....“ I2 „gal kelios apklausos ir yra buvę...>..< esu jų tokių trumpų pastebėjusi savivaldybės internetiniame puslapyje...“ I3
	Per vietos politikus	„ tikrai būna, kad vietos politikai perduoda mūsų nuomonę ar paviešina tam tikras mūsų problemas...“ I3

Analizuojant interesų grupių atstovų nuomonę apie tai, kaip yra įtraukiamos interesų grupės į strateginio valdymo procesą, išryškėja, kad savivaldybė taiko vieną paprasčiausių būdų – viešą informacijos pateikimą. Interesų grupių atstovai taip pat teigia, jog rajone yra organizuojamos apklausos. Įvardintas ir toks būdas, kaip asmeninis pakvietimas dalyvauti strateginio valdymo procese gaunant elektroninį laišką. Interesų grupės taip pat įvardino, jog, atsižvelgiant į situaciją ir temą, yra įtraukiamos į darbo grupes.

Galima teigti, jog nors savivaldybės administracijos atstovai įvardino daug bei skirtingų interesų grupių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdų, pačios interesų grupės to nepastebi. Interesų grupės teigia, jog pagrindinis būdas, kurį taiko savivaldybė – tai viešas informacijos paskelbimas internetinėje savivaldybės svetainėje ar vietos spaudoje. Kiek rečiau taikomas asmeninis pakvietimas ar priminimas informaciją pateikiant elektroniniu paštu ar skambučiu. Tik keletas interesų grupių dalyvauja darbo grupėse, kuriose svarstomi pagrindiniai sprendimai.

Apibendrinant galima teigti, jog pačios interesų grupės atpažįsta ir įvardija mažiau įtraukimo būdų į strateginio valdymo procesą. Galima daryti prielaidą, kad savivaldybė taikomus interesų grupių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus naudoja tik formaliai, nesiekdamos didelio interesų grupių aktyvumo. Interesų grupės neįvardijo tokių būdų kaip dalyvavimas diskusijose, susitikimuose,

pasitarimuose ar viešuose posėdžiuose, galima daryti prielaidą, jog interesų grupių dalyvavimas per tiesioginį kontaktą yra pasyvus.

Kitu klausimu informantų buvo prašoma atskleisti, kokias funkcijas interesų grupės atlieka strateginio valdymo procese. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai kaip pagrindinę interesų grupių atliekamą funkciją įvardino pasiūlymų ir reikiamų duomenų teikimą. Pavieniai darbuotojai minėjo, jog interesų grupės ištraukia į veiklų organizavimą, dalyvauja vertinime, atlieka stebėsenos ir kontrolės funkcijas (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių atliekamas funkcijas strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Interesų grupių atliekamos funkcijos strateginio valdymo procese	Pasiūlymų teikimas	<p>„... aišku, atlieka tokią kaip pasiūlymo išreiškimo funkciją...“ S2 „...pasiūlymų teikimas ir yra kone svarbiausia funkcija, nuo ko prasideda ir visas procesas...“ S5 „teikia pasiūlymus, ką būtų galima pakoreguoti...“ S3 „čia pagrindinė funkcija, teikia pasiūlymus, pageidavimus...“ S4</p> <p>„ ... tiesiogiai ieškome kontakto ar tai raštus rašome...“ I1 „...mes teikiame savo pasiūlymus, kas mums yra aktualu...>..< teikiame savo planų ar rezultatų vizijas...“ I3 „...mes išsakome tikslus, numatome kažkokių rezultatus, ką mes norėtume pasiekti, išsakome savo nuomonę...“ I4</p>
	Duomenų teikimas	<p>„...jūsų nuomonė tikrai reikalinga, kad paskui būtų mažiau klaidų, kad būtų pasirinktas geriausias variantas...“ S2 „...Teikia visus reikiamus duomenis, tarkim, statistiką, ar kažkokių skirtus lėšų pagrindimui...“ S5 „...pačių duomenų ar informacijos tikslus teikimas...“ S6</p> <p>„... duomenų teikimas vos ne pagrindinė funkcija ..> ..< mes nuolat raportuojame jei ten kažkas yra ne taip...“ I1 „...teikiame duomenis, trūkstamą informaciją...“ I3 „...surenkame kažkokių duomenis, juos pateikiame anketomis...“ I4</p>
	Veiklų organizavimas	<p>„... kada yra patvirtinamas planas, prisideda prie veiklų..“ S1</p> <p>„... organizuojame ir pačiais veiklas...“ I1 „...reikia prisidėti neatlygintinu darbu procentaliai, tai tada ir organizuojam tas veiklas...“ I4 „...dalyvaujame ir veiklose jei tik reikia...“ I3</p>
	Dalyvavimas vertinime	<p>„Atsiskaito už pasiektus rezultatus ir taip pat patvirtina interesų grupes..“ S1</p>
	Kontrolės funkcija	<p>„... jei kas ne taip reiškiama nusiskundimai...“ S4 „ ta kontrolė, 90 pro., kad yra“ S5 „ , sekame, kas yra parašyta ir kas nebuvo padaryta...“ I1</p>
	Stebėsenos funkcija	<p>„stebi patį procesą ar priimant sprendimus viskas yra taip, kaip buvo sutarta...>..< stebi patį vykdymą“ S4 „...nuolat stebiu, kaip vyksta visas procesas, domiuosi jo eiga, kažkokiais pakeitimais...“ S6 „...visada yra seniūnijos atstovas, kuris stebi tą procesą, vertina atliktus darbus...“ S7</p> <p>„... pati kontrolė daugiau stebint, o ne fiksuojant dokumentuose...“ S2 „ visą laiką stebime kokia yra padėtis ir pranešame jei kas ne taip...> ..< stebime ir žiūrime, kad viskas atitiktų...“ I1 „...visada stebime kas yra daroma, ar viskas pagal susitarimus...“ I2 „...stengiamės stebėti, kaip vyksta visas procesas, jo eiga, kažkokiais pakeitimais, kaip tai yra naudinga ar mums nenaudinga...“ I3</p>

Analizuojant interesų grupių atstovų atsakymus, visi informantai kaip pagrindinę funkciją įvardino veiklų organizavimą. Pabrėžė ir pasiūlymų teikimo funkciją, kada teikia įvairius pasiūlymus ir išsako savo nuomonę. Įvardinta buvo ir stebėsenos funkcija, kuomet interesų grupės stebi proceso eigą, domisi jos pakitimais. Vos vienas interesų grupės atstovas įvardino atliekamą kontrolės funkciją (žr. 10 lent.).

Galima teigti, jog tiek Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus, tiek interesų grupių atstovai atliekamas interesų grupių funkcijas strateginio valdymo procese įvardino kone vienodai. Tai parodo, jog apie informantų pusės vienodai supranta ir priima interesų grupių atliekamas funkcijas ir jų svarbą. Kaip pagrindinė interesų grupių atliekama funkcija strateginio valdymo procese, abiejų tyrimo dalyvių grupių buvo įvardinta kaip pasiūlymų teikimas, nuo kurių ir prasideda strateginio valdymo procesas ir jo formavimas. Galima daryti prielaidą, jog interesų grupės yra svarbios pirminiame, strateginio valdymo procese, pirminėje analizėje.

Interviu su Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojais metu, buvo prašoma įvardinti ir trumpai apibūdinti pagrindines interesų grupes, dalyvaujančias strateginio valdymo procese. Kaip pagrindinės interesų grupės buvo įvardintos verslo atstovai, nes jų aktyvumą įtakojo pradėta vykdyti smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programa. Daugelis informantų įvardino kaimo bendruomenes bei pačius gyventojus, kaip interesų grupes (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovų išskirtos interesų grupės Raseinių rajone, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Interesų grupės, dalyvaujančios strateginio valdymo procese	Biudžetinės įstaigos	„visos biudžetinės įstaigos, aišku...“ S3
	Viešosios įstaigos	„kaip ir minėjau, visos įstaigos, mano yra gydymo įstaigos...“ S3 „pačios domisi kada prasideda strateginis planavimas, gal daugiau žino, yra suinteresuotos gauti daugiau lėšų...“ S4
		Akcinės bendrovės
	Kaimo bendruomenės	„...jos dažniausiai pasiūlymus teikia per bendruomenių sąjungą...“ S1 „kaimo bendruomenės, kurios per koordinatorių pateikia daug pasiūlymų, dalyvauja visokiuose projektuose, konkursuose...“ S3 „...Jos dažniausiai veikia per kaimo bendruomenių sąjungą“ S2
		Gyventojai
	Verslo atstovai	„...yra atskirai išskirta programa – turizmo ir verslo aplinkos gerinimo..> ..<yra įkurta savivaldybės VŠĮ Raseinių turizmo ir verslo administravimo centras“, teikia pasiūlymus...“ S1 „... verslo interesai..>.< metai laiko tapo aktyvesni... įkurtas TIC centras.. tai tų pasiūlymų dabar gaunam nuo to centro daugiausia...“ S3 „yra tam tikra programa, kuri remia verslą, tai matoma, kad labiau yra suaktyvėję ir verslo atstovai...“ S4 „yra smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programa, per kurią dalyvauja verslo atstovai...“ S5
	NVO	„... skirstosi pagal savo atskiras sritis..> ..< turi savo atskirą priemonę, kuri yra strateginiuose planuose, projektų finansavimo rėmimui...“ S1 „jų kuriasi vis daugiau, dabar net projektų yra kur galima gauti lėšų NVO...“ S3 „...NVO irgi, jos skirstosi į tam tikras sritis, dažniausiai veikia socialinėje...“ S4
	Įvairūs klubai	„kai kuriuos gyventojus ir pačius, atstovauja mieste įvairūs veikiantys klubai...“ S2

Galima teigti, kad Raseinių rajone veikia daug skirtingų interesų grupių, kurios siekia dalyvauti strateginio valdymo procese.

Toliau informantų buvo klausiama, kokiais būdais interesų grupės dalyvauja strateginio valdymo procese. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai įvardino pakankamai daug interesų grupių dalyvavimo būdų. Kaip vienas pagrindinių buvo įvardintas dalyvavimas per programų koordinatorius, kada numatytas koordinatorius surenka interesų grupių pasiūlymus ir juos perteikia Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovams. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovai taip pat teigė, jog interesų grupės strateginio valdymo procese dalyvauja ir per savivaldybės tarybos narius, kurie atstovauja interesų grupes. Kaip aktyvus dalyvavimo būdas buvo įvardintas interesų grupių atstovų dalyvavimas darbo grupėse (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese	Per programų koordinatorius	„surenkama-gaunama informacija iš strateginio plano programų koordinatorių...>...< jie pateikia informaciją iš programų vykdytojų...“ S1 „Dažniausiai tai daro gal tos srities koordinatorius...>...< perteikiu jų norus, pasiūlymus...“ S2 „Gyventojai dažniausiai dalyvauja per koordinatorius, jų pas mus yra 12, kiekvienai atskirai sričiai...“ S5 „... yra savivaldybėje atsakingas žmogus už tam tikrą sritį, ir aš pasiskambinu, pasišnekam mes...“ I1 „mes galime dalyvauti tik per Raseinių kaimų sąjungą, ten teikdami pasiūlymus, išsakydami savo mintis, norus kažkokius...“ I4
	Per savivaldybės tarybos narius	„daug pasiūlymų gimsta rajono vadovybės ar tarybos narių, ar seniūnijų lygmeniu dalyvaujant įvairiuose susirinkimuose“ S2 „...gal tiksliau atstovauja jas, mūsų tarybos nariai...“ S5
	Teikia prašymus raštu	„kreipiasi raštu į rajono vadovybę, tarybos narius ir su savo pasiūlymais tikrai dalyvauja strateginio valdymo procese“ S2 „visada tikrai raštu, stengiamės viską fiksuoti ir teikti atsakymus...“ S3 „kiekvienas gyventojas, ar jų grupė, bendruomenė, teikia savo pasiūlymus...“ S6 „...teikia savo pasiūlymus raštu, kartais ir paprastu, elektroniniu laišku...“ S7 „... yra kai turi būti raštiška... >...< retesnius atveju, bet teikiame pasiūlymus ir raštu...“ I1 „... mes dažnai teikiame siūlymus ar prašymus raštu...“ I2 „...mes dažnai teikiame raštu pasiūlymus...“ I3 „...taip raštiškai išdėstę teikiame...“ I4
	Dalyvauja darbo grupėse	„kai kurių struktūrų grupių atstovai yra deleguojami į mūsų įvairias savivaldybės strateginio planavimo nuolatines darbo grupes...“ S2 „platesni pasitarimai ir darbo grupėse būna...“ S3 „... organizuojami darbo grupių posėdžiai...>...< kviečiami suinteresuoti asmenys...“ S5 „Dalyvauja darbo grupėse, tai gal labiau aš, kaip miesto gyventojų seniūnas atstovaudamas jų interesus“ S6 „... visuomet stengiuosi dalyvauti darbo grupėse, gyvai, ne telefonu...“ I1 „... kartais esame įtraukiami į darbo grupes...“ I3
	Dalyvauja susitikimuose	„Susitikimai organizuojami dažnai...“ S2 „kviečiami gyventojai susipažinti ir išsakyti savo nuomonę...“ S5 patys mes inicijuojame susitikimus su žmonėmis“ S7 „... dalyvaujame susitikimuose įvairiuose...> ...< ypač kas yra aktualu mums...“ I1 „tikrai visada stengiamės dalyvauti susitikimuose, kurie liečia mūsų sritį – ūkininkavimą, lengvatą ar pan...“ I2 „...susitikimai su savivaldybės darbuotojais, jei jie aplanko kaimo gyventojus...“

		I4 <i>„... susitikimuose dalyvauti stengiamės tikrai, jei tik kviečia mus...“ I3</i>
	Dalyvauja individualiuose pokalbiuose	<i>„pačios interesų grupės ateina vizitui ir mes kalbamės...“ S3</i> <i>„jie ateina, mes tariamės, išsako savo mintis, norimus tikslus, tada ieškome alternatyvių būdų kaip to pasiekti...“ S4</i>
	Dalyvauja pasitarimuose	<i>„kada jau yra kažkoks pateiktas pasiūlymas ir apie jį diskutuojama daugiau...“ S3</i>
	Organizuojamos diskusijos	<i>„ turime ir ne po vieną diskusiją... renkamės dažnai >.< susikviečiame visus suinteresuotus asmenis...diskutuojame ką ir kaip daryti, priimame sprendimus..“ S3</i>

Analizuojant interesų grupių atstovų atsakymus pastebima, kad jie dalyvavimo strateginio valdymo procese būdų išskiria kur kas mažiau. Kaip pagrindinius dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese interesų grupės įvardina pasiūlymų teikimą raštu ir tiesioginį dalyvavimą susirinkimuose.

Galima teigti, kad Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai išskiria daugiau ir įvairesnių interesų grupių dalyvavimo būdų strateginio valdymo procese. Lyginant abiejų pusių gautus atsakymus pastebima, jog interesų grupės dažniausiai strateginio valdymo procese dalyvauja per programų koordinatorius, kurie ir perduoda jų pasiūlymus Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriui. Interesų grupių atstovai yra įtraukiami į darbo grupes, kuriose vyksta platesni pasitarimai. Interesų grupių atstovai teigia, jog dalyvauja susitikimuose, tačiau tai paminėjo tik vienas Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus. Interesų grupės, kaip vieną iš pagrindinių dalyvavimo būdų strateginio valdymo procese įvardino pasiūlymų teikimą raštu, tačiau tai įvardino ir Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovai.

Apibendrinant galima teigti, kad Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai išskiria daugiau interesų grupių dalyvavimo būdų strateginio valdymo procese, nei pačios interesų grupės. Galima daryti prielaidą, jog interesų grupės įvardija tik pagrindinius dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, galbūt negeba jų visų atpažinti ar įvardinti.

Kaip pagrindinius interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese galima įvardinti pasiūlymų teikimą raštu, nuomonės išreiškimą ir dalyvavimą per programų koordinatorius bei dalyvavimą darbo grupėse.

Toliau informantų buvo klausiama, kokius interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese jie įvardintų kaip efektyviausius. Visi Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus, dalyvavę interviu, kaip efektyviausią būdą įvardino tiesioginį dalyvavimą susitikimuose, kurių metu galima išplėtoti arba sukonkretinti interesų grupių siūlymus ar idėjas. Prie efektyviausių būdų buvo įvardintas ir pasiūlymų teikimas raštu, kuris yra konkretus ir įpareigoja darbuotojus pateikti raštišką atsakymą. Du Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai įvardino interesų grupių dalyvavimą darbo grupių susirinkimuose (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių efektyviausius dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Efektyviausi interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese	Kreipiamasi raštu	<p>„... raštu gautas pasiūlymas yra dažniausiai sulaukiantis atsako...“ S1</p> <p>„ visada, kada pateikiama raštu, viską išanalizuojame nuo iki visą tą informaciją... per kiek laiko turime atsakyti...“ S3</p> <p>„... aišku ir raštas, raštas yra pagrindas, kad tu kreipeisi, kad tu siūlei...“ S5</p> <p>„...manau, kad raštas yra oficialus ir įpareigojantis teikti atsaką...“ I3</p>
	Dalyvavimas darbo grupių susirinkimuose	<p>„ geriausių rezultatą duoda kai klausimai išsprendžiami tam tikroje darbo grupėje...“ S4</p> <p>„ tai yra efektyvu, nes kuo daugiau žmonių, tuo daugiau skirtingų diskusijų ir idėjų išgryninimas su visais pasiūlymais...“ S5</p>
	Dalyvavimas tiesioginiuose susitikimuose	<p>„susitikus akis į akį galima daugiau detalių sužinoti...“ S1</p> <p>„labiausiai naudingi tie būdai, kurie yra daugiau išdiskutuoti...“ S2</p> <p>„tiesioginis komunikavimas, akis į akį, savo pozicijos atstovavimas...“ S5</p> <p>„...susitikimai turėtų būti naudingiausi, tada galima labai išplėtoti arba sukongretinti, padaryti labiau vertą pasiūlymą...“ S3</p> <p>„kai žmogus būna vietoje galima geriausiai išsiaiškinti situaciją, užduodami tam tikri klausimai, prieinama kompromiso...“ S4</p> <p>„tiesiogiai užduodamas klausimas ir gaunamas atsakymas, bendraujant pašalinamos visos kitos problemos ir sprendimas yra išnagrinėtas ir pasiektas geresnis rezultatas...“ S6</p> <p>„...tiesioginis susitikimas ir savo nuomonės išsakymas bendraujant tiesiogiai...“ S7</p> <p>„... čia užtikrintai...> ..< kai tu susisieki tiesiogiai ir sakai ko tau reikia, tai viskas būna greičiausiai išspręsta...“ I1</p> <p>„tiesiogiai bendraujant dažnai viskas būna paprasčiau...>...< galima labiau padiskutuoti, priimti kažkokią alternatyvą...“ I2</p> <p>„...tiesioginiai susitikimai labai gerai, tada viskas vyksta greičiau, kartais ir geriau, nei rašant raštu.....“ I3</p>

Analizuojant interesų grupių atstovų atsakymus, siekiant išskirti efektingiausius dalyvavimo strateginio valdymo procese būdus, jie įvardino tik du būdus: tiesioginį kontaktą ir kreipimąsi raštu.

Galima teigti, kad tiek Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai, tiek interesų grupių atstovai, kaip efektyviausią dalyvavimo strateginio valdymo procese būdą įvardina dalyvaujant tiesioginiame kontakte: dalyvaujant susitikimuose ar darbo grupėse. Abi interesantų pusės įvardino ir prašymų teikimą raštu, į kuriuos, teisės aktų numatyta tvarka, Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovai turi teikti taip pat raštiškus atsakymus. Galima teigti, kad tiek interesų grupėms, tiek Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojams priimtinausi ir daugiausiai naudos teikiantys interesų grupių dalyvavimo būdai tai kreipimasis raštu ir tiesioginis kontaktas.

Informantų buvo prašoma įvardinti neišnaudotus interesų grupių dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovai teigė, jog interesų grupės nereaguoja į pirminę teikiamą informaciją. Informantai teigia, jog interesų grupės dažnai sureaguoja tada, kai jau būna patvirtintas strateginis planas ir pradėdama įgyvendinti numatytus projektus. Interesų grupių reagavimas neretai būna pavėluotas, kas kelia jų nepasitenkinimą.

Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovai taip pat teigė, jog interesų grupės vangiai dalyvauja organizuojamuose susitikimuose bei viešose apklausose (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių neišnaudotus dalyvavimo būdus strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Neišnaudoti interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese	Dalyvavimas susitikimuose	„norėtumėme, kad grupių atstovai dažniau dalyvautų susitikimuose...“ S1 „projektuose, kurie pristatomi viešai, tai dalyvauja labai nedaug žmonių...“ S5 „niekada taip nebūna, kad ateina didžioji dauguma narių į tuos susitikimus...“ I2 „...galėtų dažniau susitikti su administracijos darbuotojais...>..< galime išdėstyti kažkokius pageidavimus ar pasiūlymus...“ I4
	Dalyvavimas elektroninėse priemonėse	„kai planuojamos apklausos elektroniniu būdu atsakymų sulaukiama mažai... tas naudojimas elektroninėmis priemonėmis yra kiek ribotas...“ S4
	Ne reagavimas į pirminę informaciją	„...tikrai būna visokių pasiūlymų ir teikimų, bet kažkodėl pradžioje nesureaguojama, o tik gerokai procesui įsibėgėjus...“ S3 „projektai, kurie buvo viešinami...>..< dalyvavo labai mažai žmonių...>..< susidomima tik po to, kai jau pradėdama kažką daryti...“ S5 „... nesusipažįsta su teikiama informacija.....< po to, kai nežinai informacijos, kyla sunkumai...“ S2 „...dažnai nedalyvauja pirminiuose etapuose, o po to yra nepatenkinti...“ S7 „... domėjimasis ir pasiūlymų teikimas turėtų būti aktyvesnis ..> ..< labiau įsijungti, aktyviau dalyvauti...“ I1
	Dalyvavimas apklausose	„...kiek buvo organizuota apklausų, jų rezultatai buvo labai menki...“ S4 „...apklausose kažkaip gyventojai nėra aktyvūs...“ S5
	Dalyvavimas komitetuose	„... komitetai galėtų prasiplėsti, ten galėtų kviesti ir savo srities specialistų...“ I1 „... kažkaip mes nesame įtraukiami į komitetus...“ I2
	Dalyvavimas darbo grupėse	„dalyvavimas darbo grupėse turėtų būti plačiau atstovaujamas...>..< tiek, kad į jas mus nelabai ir kviečia...“ I3 „...galėtume būti įtraukti į nuolatinės darbo grupes, nes esame pakankama aktyvūs...“ I4 „...daugiau būtų galima įsitraukti į oficialias darbo grupes įsitraukti, kad jose atsirastų atstovai nepriklausomi...“ I2

Interesų grupių atstovai kaip pagrindinį neišnaudotą dalyvavimo strateginio valdymo procese būdą įvardino dalyvavimą darbo grupėse. Informantai teigia, jog jų, interesų grupių, dalyvavimas darbo grupėse yra per menkas, tačiau tai įtakoja Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai, kurie į darbo grupes interesų grupių atstovų neįtraukia arba įtraukia nepakankamai. Lygiai taip pat interesų grupių atstovai mano, kad jie galėtų būti įtraukti ir į komitetus, kuriuose yra priimami pagrindiniai sprendimai. Interesų grupių atstovai sutiko, jog jie ne visuomet reaguoja į pirminę informaciją. Galima daryti prielaidą, jog interesų grupėms neretai trūksta informacijos apie pradėtą rengti rajono strateginį planą.

Galima teigti, jog interesų grupės, siekdamos aktyviai dalyvauti strateginio valdymo procese, visgi neišnaudoja visų galimų būdų. Tiek Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai, tiek interesų grupių atstovai įvardino, jog jie dažnai pavėluotai sureaguoja į teikiamą pirminę informaciją, todėl negali prisidėti prie strateginio plano kūrimo. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai įvardino ir gyventojų pasyvumą dalyvaujant organizuojamose

apklausose ar susirinkimuose. Interesų grupės aiškiai įvardino norą dalyvauti darbo grupėse, kuriose galėtų tiesiogiai atstovauti savo grupės interesus.

Informantų buvo klausama, ko reikėtų imtis, siekiant paskatinti interesų grupes aktyviau dalyvauti strateginio valdymo procese. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus atstovai pripažino, jog visgi trūksta informacijos ir viešinimo apie strateginio valdymo procesą. Plėtojant informacijos sklaidą, interesų grupės būtų labiau supažindintos ir informuotos apie strateginio planavimo pradžia, principus ir tolimesnius etapus, todėl galėtų aktyviau įsitraukti į strateginį planavimą, reikšti savo idėjas bei teikti pasiūlymus. Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojai lyg ir įvardino atgalinio ryšio teikimą interesų grupėms, kurio metu būtų padėkojama ar parodoma interesų grupėms, kaip jie prisidėjo prie strateginio valdymo proceso rajone (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių skatinimo dalyvauti strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese skatinimo būdai	Didesnė informacijos sklaida ir viešinimas	<p>„būtų galima daugiau viešinti, rašyti tikslinių straipsnių...“ S1</p> <p>„Informacijos niekada nebūna per daug, jos gali būti ir daugiau...“ S2</p> <p>„... reikia teikti daugiau informacijos... > ..< kad tai žinotų, jog yra svarbu, jog liečia ir juos... <..> manau, trūksta paties informatyvumo“ S3</p> <p>„... manau, kad gyventojams visgi trūksta informacijos apie tai..“ S4</p> <p>„... daugiau informacijos...> ..< kad ji būtų aiškesnė, parašyta paprasta žmogišką, ne valdininkų kalba...“ S5</p> <p>„... reikėtų dar daugiau informuoti, organizuoti susitikimus...>..< pristatinti patį preliminarų strateginį planą..“ S6</p> <p>„reikėtų platesnės sklaidos apie patį strateginį valdymą, reikėtų ir platesnės informacijos pradedant strateginį valdymą, apie jos etapus įvairiose informavimo priemonėmis..“ S7</p> <p>„... svarbus ir pats viešinimas apie strateginį valdymą.>..< paklauskite žmonių ką veikia strateginis skyrius, jie nežino...“ I1</p> <p>„... gal trūksta tos pačios informacijos...“ I2</p> <p>„visada reikia daugiau informacijos, jos niekada nebūna per daug...>..< kuo žmogus labiau susipažinęs, tuo gali labiau įsitraukti...“ I3</p> <p>„...per mažai informacijos apie patį strateginį valdymą, jo formavimą, realizavimą...“ I4</p>
	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtra	<p>„interesų grupės nesikalba tarpusavyje, jie nekomunikuoja, daro kas sau“ I1</p> <p>„...Yra trūkumas tas, kad mes tarpusavyje mažai bendraujame...“ I4</p>
	Padėkų skyrimas	<p>„...jie vis labiau džiaugtųsi, kad būtų padėkojama už gerą idėją...“ S2</p>
	Didesnis finansavimas strateginio skyriaus veiklai	<p>„...jei būtų galima patenkinti daugiau interesų grupių poreikių ir jų pasiūlymų, jos būtų aktyvesnės, labiau tikėtųsi gauti finansavimą..“ S6</p> <p>„...jei jie žinotų, kad jų pasiūlymas, didesnis ar mažesnis turės įgyvendinimą bent artimiausiu metu, jie tikrai dalyvautų aktyviau...“ S7</p> <p>„...jei būtų galima gauti daugiau pinigų, daugiau ir įsitrauktų į tą veiklą...“ I1</p> <p>„...turbūt normalu, jei daugiau mūsų poreikių patenkintų, mes ir aktyviau dalyvautume, nes žinotume, jog tai nėra tuščias reikalas ir laiko gaišimas...“ I2</p> <p>„...mūsų temos yra jautrios, ir kartais į jas nereaguojama dėl pinigų stygiaus..>..< sunku žinoti, kad prašymas nebus atmestas, nes tam nėra lėšų...“ I3</p>
		<p>„... savivaldybė padaro sau, kartais tu nė nežinai, kad ji kažką padarė, tau nepraneša ir neinformuoja...>..< komunikacijos trūkumas ir to grįžtamojo ryšio nulis kartais..“ I1</p>

	Atgalinio ryšio teikimas	<p>„...kada būtų paaiškinama, kas ir kaip buvo padaryta, kaip mes prie to prisidėjome...“ I4</p> <p>„Sugebėjimas parodyti, kad pats žmogus prie to prisidėjo...> ..< nuo jūsų pasiūlymo įvyko taip ir taip, padarėme tą ir tą. Manau čia svarbus atgalinis ryšys..“ I1.</p> <p>„mums tikrai svarbi ataskaita kaip kas pavyko...>..< mes visad privalom duoti ataskaitas, o savivaldybė dažnai apie tai pamiršta...“ I3</p> <p>„... labiau susidomėtu, jei gyventojai matytų atsaką, ką jie pasiūlė, kas įvyko..“ S1</p> <p>„...jei jie nusivilia..>..< tai kitą kartą jų neprisikviesime..>..< svarbu teikti atgalinį ryšį..“ S6</p> <p>„Labai svarbu yra ataskaita po strateginio valdymo įgyvendinimo, ji labai svarbi visuomenei.“ S7</p>
--	--------------------------	--

Analizuojant interesų grupių atstovų atsakymus akivaizdu, kad interesų grupės aktyviau dalyvauti strateginio valdymo procese paskatintų didesnė informacijos sklaida ir viešinimas. Visi interesų grupių atstovai įvardino, jog jiems trūksta informacijos apie strateginio plano rengimą, kas ir lemia jų pasyvumą ar pavėlavimą į jo planavimą įsitraukti laiku. Interesų grupių atstovai taip pat įvardino, jog aktyvesnį dalyvavimą strateginio valdymo procese riboja ir menkas finansavimas „...turbūt normalu, jei daugiau mūsų poreikių patenkintu, mes ir aktyviau dalyvautume, nes žinotume, jog tai nėra tuščias reikalas ir laiko gaišimas...“ **I2**

Galima daryti prielaidą, jog tikimybė gauti finansavimą interesų grupių poreikių tenkinimui, interesų grupės skatintų aktyviau dalyvauti strateginio valdymo procese. Interesų grupių atstovai įvardino ir tai, kad jie negauna jokio atgalinio ryšio iš savivaldybės. Teikiamas atgalinis ryšys ar informacija, kaip interesų grupės įtakojo ar prisidėjo prie strateginio valdymo proceso rajone, jas taip pat paskatintų aktyviau įsitraukti „...kada būtų paaiškinama, kas ir kaip buvo padaryta, kaip mes prie to prisidėjome...“ **I4.** Interesų grupės teigia, jog trūksta paties tarpinstitucinio bendravimo ne tik su savivaldybės atstovais, bet ir su kitomis interesų grupėmis.

Galima teigti, jog menką interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese įtakoja nepakankama informacijos sklaida ir viešinimas. Interesų grupės aktyviau įsitrauktų į strateginio planavimo procesą, jei laiku sužinotų visą reikiamą informaciją. Aktyvesnį interesų grupių dalyvavimą strateginio valdymo procese įtakotų ir glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas su savivaldybe ir kitomis interesų grupėmis. Interesų grupės nusivilia negaudamos atgalinio ryšio iš savivaldybės dėl tų strateginio valdymo projektų, kuriuos interesų grupės inicijavo ar prie jų prisidėjo. Menkai teikiamas savivaldybės atgalinis ryšys interesų grupėms taip pat įtakoja jų pasyvų dalyvavimą. Interesų grupių aktyvų dalyvavimą strateginio valdymo procese stabdo ir nepakankamas finansavimas. Neretai interesų grupės nesitiki gauti finansavimo savo idėjoms ir į strateginio valdymo procesą nėra linkusios įsitraukti.

Toliau informantų buvo klausama, su kokiais sunkumais susiduria interesų grupės, siekdamos dalyvauti strateginio valdymo procese. Visi strateginio skyriaus darbuotojai teigė, jog pagrindinis sunkumas tai ribotas savivaldybės biudžetas, kuris negali patenkinti visų interesų grupių poreikių ir

siūlymų „...jei savivaldybė turėtų pakankamai pinigų, tai tikrai tenkintų visų poreikius, tačiau biudžete yra tiek, kiek yra...“ **S3**

Kaip vienas iš sunkumų buvo įvardintas ir teisės aktų apribojimai, kurių reikia laikytis „mes dažnai esame išprausti į didelis rėmus ir laikomės teisės aktų, kurių negalime pažeisti...“ **S4**. Kaip interesų grupių sunkumas, Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojų buvo įvardinta ir nepakankama interesų grupių kompetencija, jų įgūdžių stoka formuojant pasiūlymus. Taip pat minima ribota prieiga prie interneto, kuri įtakoja nepakankamą informacijos prieinamumą ir sklaidą (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus ir interesų grupių atstovų nuomonė apie interesų grupių patiriamus sunkumus dalyvaujant strateginio valdymo procese, 2018 (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese patiriami sunkumai	Reikalingos informacijos stoka	„su informacijos neturėjimu ar nežinojimu...“ S4
	Kompetencijos ir įgūdžių stoka	„...yra grupių, kuriems trūksta kompetencijos... > ..< būna, kad jiems sudėtinga apskaičiuoti reikalingas lėšas, finansavimo šaltinius ar siekiamus rodiklius...“ S1 „patiriamas ir toks sunkumas, kaip nemokėjimas naudotis internetu, technologijomis...“ S4 „...Trūksta kompetencijų skaičiuojant ar rengiant projektus...>..< reikia turėti tam tikrų žinių ir kompetencijų...“ S7 „...kompetencijos trūkumo yra visur, net ir pačiose savivaldybės srityse..“ I1 „tikrai sutinku, kad mums trūksta tos kompetencijos, pačių įgūdžių...“ I2 „...Trūksta kompetencijų skaičiuojant ar rengiant projektus...>..< reikia turėti tam tikrų žinių ir kompetencijų...“ I3
	Ribota internetinė prieiga	„kaimiškose vietovėse gyvenantys gyventojai neturi kompiuterio ar interneto ryšio, kur galėtų susiekti...“ S1 „dauguma kaimo gyventojų, vyresniosios kartos, kurie neturi IT priemonių...“ S2
	Ribotas savivaldybės biudžetas	„Pagrindinė bėda ta, kad trūksta finansų...> ..<daugumos problemų sprendimas atsimuša į finansinius išteklius..> <lėšų visada yra nedaug, turi rinktis prioritetus.“ S2 „...jei savivaldybė turėtų pakankamai pinigų, tai tikrai tenkintų visų poreikius, tačiau biudžete yra tiek, kiek yra...“ S3 „Palyginus, kiek gauname prašymų, tai esame neįgalūs jų visų patenkinti...“ S4 „kai yra suplanuota, jau nelabai ir atimsi, o ir pridėti iš kažko nelabai yra...“ S4 „biudžetas nėra guminis ir interesų grupės negali gauti norimų lėšų...“ S5 „...visų norų yra neįmanoma patenkinti, nes viskas priklauso nuo riboto finansavimo..“ S6 „... savivaldybės finansavimo galimybės yra ribotos, šita sritis nėra pakankamai finansuojama..“ I1 „...per mažas biudžetas savivaldybės, neverta tikėtis, kad visų norai bus patenkinami...“ I2
	Teisės aktų apribojimai	„mes dažnai esame išprausti į didelis rėmus ir laikomės teisės aktų, kurių negalime pažeisti...“ S4 „... kartais ir kažkoks teisės aktas kažką maišo...“ S5 „... galioja įvairūs teisės aktai, kurių reikia laikytis specialistams..“ S2
	Neįvertinimas	„...savivaldybė ne taip objektyviai žiūri į kaimo bendruomenes ir mano, kad jie gal negali suteikti svarbios informacijos apie svarbius strateginius tikslus, numatyti priemones ir už tai į mus nėra kreipiama daug dėmesio...“ I4 „...nemano, jog mes esam kompetentingi ir tuo pačiu reikšmingi žmonės išreikšti savo nuomonę, išreikšti kažkokią misiją ar viziją numatyti..“ I4

	Darbuotojų trūkumas	„... specialistų trūkumas mūsų grupėje...>..< nėra pakankamai gidų..> ..< kas vykdytų edukacines veiklas..“ I1
	Ribota švietėjiška veikla	„...pateikiama per mažai informacijos... >..< per mažai kalbama apie patį strateginį valdymą, daugelis nė nežino kam jis skirtas..“ S6 „ nėra bendro supratimo, kas yra strateginis valdymas, ką jis duoda rajonui...> ..< kad tai yra kaip tu atrodo tarp kitų rajonų..“ I1 „...pateikiama per mažai informacijos... >..< per mažai kalbama apie patį strateginį valdymą, daugelis nė nežino kam jis skirtas..“ I3

Analizuojant interesų grupių atstovų atsakymus dėl jų patiriamų sunkumų dalyvaujant strateginio valdymo procese, jie pripažino, jog trūksta kompetencijos ir įgūdžių formuojant pasiūlymus. Kaip sunkumas buvo įvardinta ir nepakankama švietėjiška veikla apie patį strateginį valdymą ir jo svarbą rajonui. Interesų grupės kaip sunkumą įvardino ribotą savivaldybės biudžetą, dėl kurio neįmanoma patenkinti visų interesų grupių poreikių. Interesų grupės pripažino, jog jos savivaldybės darbuotojų jaučiasi neįvertinamos, nepriimamos kaip svarbios, turinčiomis gerų idėjų ar pasiūlymų.

Galima teigti, jog vienas iš pagrindinių interesų grupių patiriamų sunkumų, siekiant dalyvauti strateginio valdymo procese, tai reikalingos informacijos stoka. Interesų grupės teigia, jog joms būtų daug lengviau dalyvauti strateginio valdymo procese, jei jos laiku gautų visą reikiamą informaciją. Vienas iš pagrindinių sunkumų, patiriamas interesų grupių, tai jų kompetencijos ir įgūdžių stoka formuojant ar teikiant pasiūlymus. Kaip pagrindinis sunkumas buvo įvardintas ir ribotas savivaldybės biudžetas, kuris ekonomiškai nėra pajėgus tenkinti interesų grupių siūlymų. Interesų grupės įvardino ir patiriamą savivaldybės nepakankamą įvertinimą, ko pasekoje yra sunkiau ištraukti į strateginio valdymo procesą atstovaujant savo interesų grupę. Galima teigti, kad abiejų informantų grupių atstovų pagrindinis įvardintas sunkumas – tai ribotas savivaldybės biudžetas, kuris neleidžia patenkinti visų interesų grupių poreikių.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad interesų grupę galima įvardinti kaip organizaciją, vienijančią bendrų interesų asmenis, kuri daro įtaką viešosios politikos sprendimų priėmimo procesui, siekdama asmeninės naudos, bet nesiekdama valdžios. Interesų grupės laikomos tarpininkėmis tarp piliečių ir valdžios atstovų. Jos padeda pamatyti tikrą situaciją, esamas problemas, išreiškia savo poreikius valdžiai, dalyvauja formuojant darbotvarkę. Interesų grupės siekia sujungti visuomenės nuomonę svarbiais klausimais, šviečia visuomenę apie esamas problemas ir siekia jų išsprendimo. Interesų grupės gerina politikos formavimą suteikiant žinių bei supratimo konkrečiais klausimais. Aktyvus interesų grupių dalyvavimas yra pagrindinė efektyvaus valdymo sąlyga. Strateginio valdymo procesas prasideda nuo interesų grupių informavimo, vėliau taikomi įvairūs dalyvavimo būdai, kai interesų grupės gali aktyviai įsitraukti į strateginio valdymo procesą ir jame dalyvauti išreiškiant savo interesus. Procesas tęsiamas jų tikslų ir siekių pateikimu, įsitraukimu į strategijos formavimą ir realizavimą. Interesų grupėms dalyvaujant strateginiame valdyme vykdoma ir strateginė kontrolė, kurios metu stebima ir vertinama, kaip realizuojami interesų grupių tikslai ir siekiai.

2. Atlikus Lietuvos Respublikos teisinės bazės analizę nustatyta, kad Lietuvos Respublikos teisinėje bazėje, reglamentuojančioje interesų grupių veiklą, nėra konkrečiai nurodoma interesų grupių veiklos būdų, galimybių, nepakankamai atkreipiamas dėmesys į skaidrumo užtikrinimą. Nors pagrindiniuose įstatymuose yra nurodomi tam tikri interesų grupių veiklos aspektai, principai ir galimybės, tačiau pati teisinė bazė, siekiant apibrėžti interesų grupių dalyvavimą ir formas savivaldybės lygmenyje turėtų būti tobulinama. Interesų grupių veikla nelaikoma lobistine veikla. Lietuvos Respublikos teisine bazė, reglamentuojanti interesų grupių veiklą, nurodo ir jų galimybes vietos savivaldos lygmenyje, išskiriama interesų grupių svarba priimant politinius sprendimus, tačiau susiduriama su konkretumo stoka. Strateginio planavimo procese savivaldybės administracijos direktorius turi ne tik informuoti interesų grupes ar su jomis konsultuotis, bet ir siekti kuo aktyvesnio jų dalyvavimo, pagrįsto bendradarbiavimu ir partneryste.

3. Išanalizavus atliktų interviu duomenis paaiškėjo, jog interesų grupės strateginio valdymo stadijose dalyvauja skirtingais būdais. Pradinėje, strateginės analizės stadijoje, pagrindinis interesų grupių dalyvavimo būdas – tiesioginiai kontaktai, kurių metu teikiami pasiūlymai raštu ar realių susitikimų metu. Šis dalyvavimo būdas visų informantų buvo įvardintas ir kaip efektyviausias tiek interesų grupėms, tiek Raseinių rajono savivaldybės administracijos atstovams. Interesų grupės dažnai dalyvauja ir per programų koordinatorius, kurie perduoda jų pasiūlymus savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriui. Strateginio formavimo stadijoje interesų grupės dalyvauja tikslinėse diskusijose ar konsultacijose, siekiant priimti abiem pusėm tinkamus sprendimus. Strategijos realizavimo stadijoje, išnaudojamas kooptacijos būdas, kada interesų grupių atstovai yra

įtraukiami į darbo grupes, kuriose gali įtakoti priimamus sprendimus. Aktyviai išnaudojamas ir stebėsenos būdas, kuomet interesų grupės stebi, kaip įgyvendinami jų interesai. Paskutiniame, strateginės kontrolės etape, taip pat aktyviai išnaudojamas stebėsenos būdas, jis ypač svarbus dėl interesų grupių tikslų ir siekių įgyvendinimo priimant valstybės programas ar tam tikrus įstatymus.

REKOMENDACIJOS

Raseinių rajono savivaldybės tarybai:

- Numatyti lėšų Strateginio planavimo projektų ir valdymo skyriaus veiklos viešinimui. Pradedant rengti strateginį veiklos planą, strateginio skyriaus darbuotojai teikia informaciją interesų grupėms: apie strateginio veiklos plano etapus, galimus projektus. Skyriaus veikla viešinama per organizuojamus susitikimus, taikant informacinę medžiagą;
- Pasitelkiant ES struktūrinius fondų investicijas, skirti lėšų rajono gyventojų kompiuterinio raštingumo kursams ir IT plėtrai, siekiant lavinti rajono gyventojų kompiuterinį raštingumą, taip juos skatinant įsitraukti į strateginio valdymo procesą.

Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo projektų ir valdymo skyriui:

- Pradedant strateginio valdymo planavimą, interesų grupėms teikti informaciją apie jo etapus, svarbą rajonui, pabrėžiant kiekvieno asmens svarbą planuojant strateginį valdymo procesą: teikti informaciją viešojoje erdvėje, spaudoje, dalinti lankstinukus;
- Strateginės analizės etape organizuoti reguliarias apklausas, siekiant išsiaiškinti rajono gyventojų nuomonę;
- Strategijos formavimo procese organizuoti nuolatinius susitikimus su interesų grupių atstovais: vykstant į atskiras gyvenvietes, organizuojant diskusijas klausimų-atsakymų pagrindu;
- Įgyvendinus strateginio planavimo projektus interesų grupėms teikti atgalinį ryšį: pristatyti, kas buvo padaryta, kaip prie to prisidėjo interesų grupės;
- Strategijos realizavimo procese, interesų grupių atstovus, lygiagrečiai jų narių skaičiui, įtraukti į darbo grupes, pagal galimybes – į komitetus.

Raseinių rajono interesų grupėms:

- Susitikimų metu bendradarbiauti su Strateginio planavimo projektų ir valdymo skyriaus projektų koordinatoriais;
- Pagal galimybes ir tematiką skirtingoms interesų grupėms kooperuotis siekiant bendro tikslo;
- Dalyvaujant strategijos realizavimo etape stebėti, kaip įgyvendinamas strateginis planas ir teikti koreguojančius pasiūlymus.

LITERATŪRA

1. Allern, E. H. (2010). *Political Parties ant Interest Groups in Norway*. Colchester: ECPR Press
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio Universitetas.
3. Arnstein, S. R. (2009). *A laddder of citizen participation*. London: Routledge.
4. Astraukas, A. ir Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybės etapai //Viešoji politika ir administravimas. Vilnius. Nr. 26, prieiga per internetą http://www.mruni.eu/upload/iblock/2c0/3_a.astrauskas%20ir%20kt..pdf
5. Beyers, J., Eising, R., Maloney, W. (2008). Researching Interest Group Politics in Europe and Elsewhere: Much We Study, Little We Know? *West European Polittics* 31 (6) 1103-1128.
6. Bivainis, J. ir Tunčikienė, Ž. (2009). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius
7. Bovaird, T. & Loffer, R. (2009). *Public management and gevernance / 2nd edition*. – London: Taylor and Francis.
8. Chalmers, A. W. (2011). *Interests, Influence ant Information: Comparing the Influence of Interest Groups in the European Union*. *European Integration*, 33 (4).
9. David, F. R. (2009). *Strategic Management: concepts and cases*. *Upper Saddle River* (N. J.): Pearson Prentice Hall.
10. Dirgėla, G., Maliukevičius, N., Romanovskis, A. (2009). Lobistinė veikla: vadovas nevyriausybinėms organizacijoms. Vilnius.
11. Furman, E., Šerikova, A. (2007). Viešosios politikos darbotvarkė: samprata, elementai ir formavimo modeliai // *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5 (42), 41-52
12. Geleževičius, R. (2009). *Interesų grupės ir lobizmas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas
13. Girdžiauskienė, S. (2007). *Kokybinis interviu. Metodiniai nurodymai*. Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija.
14. Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas/Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU.
15. Hrebenaras, R. J. (2002). *Bendroji lobistinės veiklos samprata. Šiuolaikinės lobistinės veiklos tendencijos* (pp. 31-46). Vilnius: Lietuvis teisės universitetas.
16. Jordas, G., Maloney, W. A. (2007). *Democracy ant Interest Groups: Enhancing Participation?* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
17. Kaminskas, R. (2001). *Interesų grupių ir valstybės santykiai: politikos tinklų analizės problemos*. *Filosofija, sociologija* Nr. 3.
18. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus
19. Korsakienė, R., Grybaitė ,V. (2012). Strateginis organizacijų valdymas. Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas.
20. Krupavičius, A. (1999). *Interesų grupės: sandara, klasifikacija ir efektyvumas*. Kn. J. Matonis, Šiuolaikinė valstybė (p. 155-174) Kaunas: Technologija.

21. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijoje // *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, (14). (p. 27-36). Vilnius.
22. Leonavičius, V. (2004). *Sociologija: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
23. Lifanova, L. (1997). *Interesų grupės Lietuvoje: sandara ir tipologija*. Kaunas: VDU.
24. Loomis, B. A, Cigler, A. J. (2002). Interest group politics. Washington D. C.: CQ [žiūrėta 2018 03 12]. Prieiga per internetą <http://kropfpolisci.com/democracy.loomis.pdf>
25. Lukošaitis, A. (2000). Interesų grupės Lietuvoje: raidos dinamika ir institucionalizacijos bruožai. *Politologija* 2000/2 (18). (p. 39-47)
26. Lukošaitis, A. (2004). *Interesų grupės. Kn. A. Krupavičius ir A. Lukošaitis (red.) Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
27. Lukošaitis, A. (2005). Interesų grupės Lietuvoje: dinamika ir institucionalizacijos bruožai. *Politologija* Nr. 2(2). (p. 64-82)
28. Lukošaitis, A. (2011). Lobizmas užsienio šalyse ir Lietuvoje: teisinio reguliavimo ir institucionalizacijos problemos. *Politologija* 2 (62). (P. 17-29). [žiūrėta 2018 03-09]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/politologija/article/view/8273/6145>
29. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
30. Martini, M. (2012). *Influence of Interest Groups on Policy – Making*. Transparency International, Anti Corruption Resource Centre.
31. Mattina, L. (2011). *Interest Groups. International Encyclopedia of Political Science*. SAGE knowledge.
32. Michalowitz, I. (2005). *Assessing Cinditions for Influence of Interest Groups in The EU*. Viena: Institute for Advanced Studes.
33. Mierauskas, P. (2009). Suinteresuotų asmenų dalyvavimas saugomų teritorijų valdyme. Darnaus vystymosi strategija ir praktika. *Vilnius: MRU* 1(3). (p. 23-41).
34. Mikulskienė, B., Pitrenaitė-Žilėnienė B., Jankauskienė D., Augaitė V. (2013). Interesų raiška viešojo valdymo institucijoje: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė. Mokslo studija, MRU.
35. Novagrockienė, J. (2001). *Politikos mokslo pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
36. Nownes, A. J. (2013). *Interest Groups In American Politics*. New York: Routledge.
37. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R. (2007). Visuomenės dalyvavimas šiuolaikiniame viešajame valdyme. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.
38. Politikos mokslų enciklopedinis žodynas, (2007). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
39. Prazauskas, A., Unikaitė, I. (2007). *Politologijos pagrindai*. Kaunas : VDU leidykla.
40. Pruskus, V. (2003). *Sociologija: Teorija ir praktika*. Vilnius: Lietuvos teisės ir verslo kolegija
41. Puškorius, S. (2012). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 20. (p.112-124). Vilnius: MRU.
42. Rekerta, K. (2005). Kaip planuosime 2006-ųjų metų veiklą? // Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 2, [žiūrėta 2018 03 14]. Prieiga per internetą <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/vtanr2.pdf>

43. Riekašius, R. (2011). *Politinis dalyvavimas: samprata ir tipologijos*. Klaipėdos universitetas: Klaipėda.
44. Roffey, S. (2009). *Special Education Needs in the Early Years: Collaboration, Communication and Coordination*. London: David Fulton Publishers.
45. Stasiukynas, A., Patapas, A. (2006). Lietuvos elektros energetikos administravimas ir jo raidos ypatumai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 14. Vilnius: MRU.
46. The WORLD Bank (2006). Public Sector Capacity in the EU 8: Report On Strategic Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia. Nr. 36930-GLB. Prieiga per internetą <http://lrv.lt/bylos/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf>
47. Truman, D. B. (1993). *The Governmental Process: Political Interests and Public Opinion*. Berkeley: Institute of Governmental Studies University of California.
48. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Enciklopedija. Vilnius.
49. Vilčinskis, J., Vileikis, D. (2007). *Lietuvos grupių interesai Briuselyje: kelionėje be interesų grupių?* VU: Politologija.
50. Visuomenės dalyvavimo vadovas (2008) prieiga per internetą - http://www.bef.lt/fileadmin/Publications/Visuomenes_dalyvavimo_vadovas_2008.pdf
51. Watts, D. (2007). *Pressure Groups*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
52. Wilson, G. K. (2010). *Interest Groups*. Cambridge: Basil Blackwell.
53. Žydzūnaitė, I. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
54. Žymantas, K., Arimavičiūtė, A. (2012). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio Universitetas.

ŠALTINIAI

1. Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas. *Žin.*, 2004. Nr. 25-745 [žiūrėta 2018 04 28]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FF00B0EA2F0E/tHWifulQLf>
2. Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas. Nr. IX-1946. *Žin.*, 2004, Nr. 4-47, [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.691728933211>
3. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2011 m. balandžio 20 d. įsakymas Nr. 1K-330 „Dėl strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo. *Žin.*, 2011, Nr. 49-2397, [žiūrėta 2018 04 27]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5F30F6BBCBC8>
4. Lietuvos Respublikos konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.
5. Lietuvos Respublikos Lobistinės veiklos įstatymo Nr. 8-1749 pakeitimo įstatymas. *Žin.*, 2017., Nr. 13-453. [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/36a07d905cd011e79198ffdb108a3753>

6. Lietuvos Respublikos Nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas. *Žin.*, 2013, Nr. 12-717. [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/d1e6be90747611e3b675ad30753d4b1b>
7. Lietuvos Respublikos Profesinių sąjungų įstatymas *Žin.*, 1991, Nr. 34-933. Aktuali redakcija 2013-06-28. [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.ABF3AEE57087/TAIS_452476
8. Lietuvos Respublikos Seimas. A. Šimėno pranešimas LKDP tarybos posėdyje 1999.06.05 „Dėl šalies ūkinės, finansinės ir socialinės būklės. [žiūrėta 2018 04 29]. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/seimu_istorija/w3_viewer.ViewDocp_int_tekst_id=2378&p_int_tv_id=123&p_org=0.htm
9. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Žin.*, 1994, Nr. 55-1049, [žiūrėta 2018 04 26]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F>
10. Lietuvos Respublikos Visuomeninių organizacijų įstatymas *Žin.*, 1995, Nr. 18-400. [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D65FBAE9B378>
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. *Žin.*, 2002, Nr. 57-2312, [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6665E0FB4EC>
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimas Nr. 902 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“. *Žin.*, 2004, Nr. 112-4187, [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F0D3F65BAD75>
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. rugpjūčio 2 d. nutarimas Nr. 902 „Dėl Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento patvirtinimo“. *Žin.*, 2004, Nr. 123-4486, [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AEF225494516>
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimas Nr. 480 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“. *Žin.*, 2011, Nr. 50-2444, [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.247407208A73>
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savaivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“. *Žin.*, 2014, Nr. 20069, [žiūrėta 2018 04 19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c3e9282086d911e481c9c95e73113964>
16. Raseinių Rajono savivaldybės tarybos 2011 m. spalio 11 d. sprendimas „Dėl Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimo Nr. (1.1) TS-362 pakeitimo“ Nr. (1.1) TS-202. [žiūrėta 2018 05 14]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/raseiniai/Default.aspx?Id=3&DocId=7234>
17. Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 23 d. sprendimas „Dėl Raseinių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano patvirtinimo“. Nr. TS-37. [žiūrėta 2018 05 14]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/raseiniai/Default.aspx?Id=3&DocId=15896>

18. Raseinių rajono tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimas „Dėl Raseinių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano patvirtinimo“. Nr. (1.1) TS-362. [žiūrėta 2018 05 14]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/raseiniai/Default.aspx?Id=3&DocId=827>

19. Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa. *Žin.*, 2012, Nr. 22 – 1009, [žiūrėta 2018 04 28]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>

PRIEDAI

Tyrimo klausimai Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus darbuotojams

Jūsų išsilavinimas:

Jūsų pareigybė:

Darbo stažas:

1. Kaip manote, kuo reikšmingas strateginio valdymo procesas Raseinių rajonui?
2. Kokius pagrindinius strateginio valdymo privalumus galėtumėte išskirti?
3. Kaip manote, ar strateginio valdymo procesas Raseinių r. yra pakankamai išplėtotas?
4. Kaip galvojate, kokią vaidmenį vaidina interesų grupės strateginio valdymo procese? Kuo jos reikšmingos/svarbios strateginio valdymo procese?
5. Kaip aktyviai strateginio valdymo procese dalyvauja rajono interesų grupės? (Ar domisi projektais, rodo iniciatyvą, teikia savo pasiūlymus ir pan.)
6. Kokias būdais interesų grupės yra įtraukiamos į strateginio valdymo procesą?
7. Įvardinkite pagrindines interesų grupes dalyvaujančias rajono strateginio valdymo procese? Gal galite jas trumpai apibūdinti?
8. Kokias būdais interesų grupės dalyvauja strateginio valdymo procese Raseinių r. savivaldybėje? Kokius būdus išskirtumėte kaip pagrindinius?
9. Kaip manote, kokių dalyvavimo būtų strateginio valdymo procese interesų grupės neišnaudoja?
10. Kaip manote, kokie interesų grupių dalyvavimo būdai strateginio valdymo procese yra efektyviausi ir duoda daugiausiai naudos, leidžia interesų grupėms ir pačiai savivaldybei pasiekti norimų tikslų?
11. Kokius išskirtumėte strateginio valdymo etapus? Kaip kiekviename etape skirtingai dalyvauja interesų grupės?
12. Papasakokite, kokias funkcijas atlieka interesų grupės dalyvaudamos rajono strateginio valdymo procese? Kokius galėtumėte įvardinti interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese privalumus? Trūkumus?
13. Kaip manote, kokias būdais būtų galima paskatinti interesų grupes aktyviau dalyvauti rajono strateginio valdymo procese?
14. Ar pastebite, su kokiais sunkumais susiduria interesų grupės, dalyvaudamos strateginio valdymo procese? Papasakokite plačiau?

Tyrimo klausimai interesų grupėms

Atstovaujama interesų grupė/sritis:

Jūsų pareigybė:

1. Kaip manote, kuo reikšmingas strateginio valdymo procesas Raseinių rajonui?
2. Kokius pagrindinius strateginio valdymo privalumus galėtumėte išskirti?
3. Trumpai papasakokite apie savo atstovaujama interesų grupę? Kokius interesus ar poreikius siekiate tenkinti?
4. Kaip galvojate, koki vaidmenį jūsų interesų grupė vaidina strateginio planavimo procese? Kuo esate svarbūs ar reikšmingi?
5. Kaip aktyviai Jūsų interesų grupė dalyvauja strateginio valdymo procese?
6. Kokiais būdais interesų grupės Raseinių rajono savivaldybėje yra įtraukiamos į strateginio valdymo procesą?
7. Kokiais būdais Jūsų interesų grupė dalyvauja strateginio valdymo procese? Kokius būdus išskirtumėte kaip pagrindinius?
8. Kaip manote, kokių dalyvavimo būdų Jūsų interesų grupė neišnaudoja pakankamai?
9. Kaip manote, kokie dalyvavimo strateginio valdymo procese būdai yra efektyviausi? Kokie duoda daugiausia naudos jums ir savivaldybei?
10. Kokius išskirtumėte strateginio valdymo etapus? Kaip kiekviename jų dalyvauja Jūsų atstovaujama interesų grupė?
11. Papasakokite, kokias funkcijas atlieka Jūsų atstovaujama interesų grupė strateginio valdymo procese?
12. Kokius galėtumėte įvardinti interesų grupių dalyvavimo strateginio valdymo procese privalumus? Trūkumus?
13. Kaip manote, kokiais būdais interesų grupės galėtų aktyviau dalyvauti strateginio valdymo procese?
14. Su kokiais sunkumais susiduria Jūsų atstovaujama interesų grupė dalyvaudama strateginio valdymo procese? Kaip manote, ko reikėtų, kad interesų grupių dalyvavimas strateginiame valdyme būtų sėkmingas ir sklandus.
15. Gal turėtumėte kokių pasiūlymų strateginio valdymo veiklos skyriui, kaip aktyviau įtraukti interesų grupes į procesą, kaip plėtoti bendravimą, kad jis būtų efektyvesnis? Pasiūlymų interesų grupėms – kaip įsitraukti pačioms siekiant patenkinti savo interesus?