



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Gediminas Marcinkevičius**

**VYRIAUSYBĖS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO ANALIZĖ:  
LIETUVOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Doc. dr. Jurgita Šiugždiniene

**KAUNAS, 2018**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**VYRIAUSYBĖS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO ANALIZĖ:  
LIETUVOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Jurgita Šiugždinienė  
(data)

**Recenzentas**

(parašas) Lekt. dr. Ligita Šarkutė  
(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Gediminas Marcinkevičius  
(data)



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

---

(Fakultetas)

Gediminas Marcinkevičius

---

(Studento vardas, pavardė)

Viešasis administravimas, 621N70001

---

(Studijų programa, kodas)

Baigiamojo projekto „Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso analizė: Lietuvos atvejis“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 18 m. gegužės 25 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Gedimino Marcinkevičiaus**, baigiamasis projektas tema „Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso analizė: Lietuvos 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)

Marcinkevičius, Gediminas. Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso analizė: Lietuvos atvejis. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Jurgita Šiugždinienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03 S

Reikšminiai žodžiai: *vyriausybė, vyriausybės sprendimai, viešoji politika, sprendimų priėmimas, sprendimų priėmimo modeliai.*

Kaunas, 2018. 59 puslapiai.

## SANTRAUKA

Tyrimo aktualumas. Sprendimų priėmimas yra politikų ir viešojo sektoriaus institucijų kasdienybė. Vyriausybė yra viena iš pagrindinių politinių institucijų, kuri priima svarbius sprendimus valstybės lygmeniu. Šiais laikais sprendimų priėmimo procesas tampa vis sudėtingesniu ir sunkiau valdomu. Sprendimų priėmimo procesui poveikį daro sparti informacinių technologijų plėtra ir globalizacijos keliami iššūkiai. Esant tokioms aplinkybėms susidaro situacija, kai būtina tobulinti vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, pritaikyti sprendimų priėmimo modelius prie šiuolaikinės valstybės poreikių. Tyrimo naujumas. Mokslinėje literatūroje vyriausybės sprendimų priėmimo procesas buvo tiriamas dešimtmečius. Tačiau jokių detalesnių tyrimų, koks viešosios politikos sprendimų priėmimo modelis vyrauja Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese nėra atlikta. Be to, nėra atlikta išsamių tyrimų, koks turėtų būti optimalus vyriausybės sprendimų priėmimo modelis. Tyrimo objektas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimas. Tyrimo subjektas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas ir jame taikomi sprendimų priėmimo modeliai. Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą ir pateikti rekomendacijas jo tobulinimui. Tyrimo uždaviniai: 1) atlikti viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso ir modelių analizę ir nustatyti koncepcinio sprendimų priėmimo proceso bruožus; 2) išanalizuoti teisinę Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso aplinką Lietuvoje; 3) iširti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, jame taikomus sprendimų priėmimo modelius ir pateikti pasiūlymus jo tobulinimui. Tyrimas atskleidė, kad vyriausybės sprendimų priėmimo procese vyrauja racionalus, mišrus skenavimo ir natūralistinis sprendimų priėmimo modeliai. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad Lietuvos Respublikos sprendimų priėmimo procesas pasižymi šiais koncepcinio sprendimų priėmimo proceso bruožais: skaidrumu, viešumu ir tarpdiscipliniškumu. Ekspertinių interviu metu ekspertai išskyrė šias Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso stiprybes: tarpinstitucinį bendradarbiavimą priimant sprendimus, detalią teisinę visų teisėkūros iniciatyvų vertinimą, sukurtas bendradarbiavimo platformas strateginiams klausimams aptarti su suinteresuotais asmenimis. Ekspertai išskyrė šias Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso silpnynes: ilgai užtrunkantį sprendimų priėmimo procesą, nepakankamą įrodymais grįstos informacijos naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese, nepakankamą Vyriausybės bendradarbiavimą su suinteresuotais asmenimis, per mažą dėmesį problemos analizei. Pagrindinės Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso tobulinimo kryptys yra: 1) daugiau dėmesio reikėtų skirti įrodymais pagrįstam sprendimų priėmimui, 2) daugiau dėmesio turėtų būti skiriama suinteresuotų grupių įtraukimui į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, 3) daugiau dėmesio turėtų būti skiriama sprendimo alternatyvų analizei. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi vyriausybei, nes šie rezultatai atskleidžia Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso stipriąsias ir silpnąsias puses. Pirmojoje darbo dalyje buvo nagrinėtas viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso apibrėžimas ir reikšmė, viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teoriniai modeliai, koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo modelio bruožai. Antrojoje darbo dalyje buvo aprašyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso teisinė aplinka. Trečiojoje darbo dalyje buvo atlikta Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso analizė.

Marcinkevičius, Gediminas. “*Analysis of the Government Decision-Making Process: Case Study of Lithuania*”: Master’s thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. Jurgita Šiugždinienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03 S

Key words: government, government decisions, public policy, decision-making, decision-making models.

Kaunas, 2018. 59 p.

## SUMMARY

The relevance of the research. Decision making is the daily routine of politicians and the public sector institutions. The government is one of the main political institutions that takes important decisions at the state level. Nowadays, the decision-making process is becoming more complex and more difficult to manage. The decision-making process is influenced by the rapid development of information technology and the challenges posed by globalization. In such circumstances, a situation arises when it is necessary to improve the decision-making process of the government, to adapt decision-making models to the needs of the present-day state. The novelty of the research. In the scientific literature the decision-making process of the government has been studied for decades. However, no detailed researches about what the model of public policy decision-making prevails in the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania have been done. Also, no detailed researches what should be the optimal model for government decision making have been done. The research object is the decision-making of the Government of the Republic of Lithuania. The research subject is the decision-making models are applied in the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania. The aim of the research is to analyze the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania and to make recommendations for its improvement. The objectives of the research are: 1) to carry out the analysis of public policy decision-making process and models and identify the features of the conceptual decision-making process; 2) to analyze the legal environment of the Government's decision-making process in Lithuania; 3) to investigate the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania, the decision-making models applied therein and submit proposals for its improvement. The research revealed that rational, mixed scanning and naturalistic decision-making models predominate in the government decision-making process. The analysis of the results of the research revealed that the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania is characterized by the following features of the conceptual decision-making process: transparency, publicity and interdisciplinarity. During the expert interviews, experts highlighted these strengths of the Government's decision-making process: inter-agency cooperation in decision-making, detailed legal assessment of all legislative initiatives, and cooperation platform for strategic issues with stakeholders. Experts identified these weaknesses of the decision-making process of the Government: the long-running decision-making process, the lack of use of evidence-based information in the government's decision-making process, insufficient government cooperation with stakeholders, and insufficient attention to problem analysis. The main directions of improvement of the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania are: 1) more attention should be paid to evidence-based decision-making, 2) more attention should be paid to the involvement of the interested groups in the decision-making process of the Government, 3) more attention should be paid for the analysis of alternatives of decision. The results of the research may be useful for the government, because these results show the strengths and weaknesses of the government's decision-making process. In the first part of the work the definition and significance of the public policy decision-making process, theoretical models of the public policy decision-making process, and the features of the conceptual public policy decision-making model were analyzed. In the second part of the work described the legal environment of the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania. In the third part of the work the analysis of the decision-making process of the Government of the Republic of Lithuania was done.

## TURINYS

<b>LENTELĖS.....</b>	<b>7</b>
<b>PAVEIKSLAI.....</b>	<b>7</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. VIEŠOSIOS POLITIKOS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO TEORIJOS IR REIKŠMĖ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso apibrėžimas ir reikšmė .....	12
1.2. Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teoriniai modeliai.....	14
1.3. Konceptinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai .....	22
<b>2. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO TEISINĖ APLINKA .....</b>	<b>25</b>
2.1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso teisiniai aspektai .....	25
<b>3. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO TYRIMAS .....</b>	<b>29</b>
3.1. Tyrimo metodologija .....	29
3.2. Sprendimų priėmimo modeliai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje .....	31
3.3. Konceptinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese.....	37
3.4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimas ir pasiūlymai jo tobulinimui.....	44
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>53</b>
<b>ŠALTINIAI.....</b>	<b>54</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>55</b>

## LENTELĖS

1 lentelė. Viešosios politikos sprendimų priėmimo modelių bruožai .....	22
2 lentelė. Koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai .....	24
3 lentelė. Ekspertinis interviu (tyrimo dalyviai).....	31

## PAVEIKSLAI

1 pav. Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso etapai .....	13
2 pav. Racionalaus sprendimų priėmimo proceso modelis .....	15
3 pav. Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis .....	16
4 pav. Inkrementinis sprendimų priėmimo modelis .....	18
5 pav. „Šiukšlių dėžės“ sprendimų priėmimo modelis .....	20
6 pav. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso modelis.....	26
7 pav. Respondentų nuomonė apie Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso atitikimą teisės aktuose aprašytam procesui.....	32
8 pav. Respondentų nuomonė apie sprendimo alternatyvų analizavimą priimanant sprendimus Vyriausybėje .....	33
9 pav. Respondentų nuomonė apie iš dalies patenkinamų sprendimų priėmimą Vyriausybėje .....	33
10 pav. Respondentų nuomonė apie inkrementiniu būdu priimamus sprendimus Vyriausybėje .....	34
11 pav. Respondentų nuomonė apie Vyriausybės sprendimų priėmimą remiantis intuicija .....	35
12 pav. Apklauso dalyvių nuomonė apie sprendimų priėmimą Vyriausybėje remiantis ilgalaikę patirtimi.....	35
13 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos valdymo ir stebėsenos informacijos naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese .....	36
14 pav. Respondentų nuomonė apie išorinių ekspertų patarimų naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese.....	37
15 pav. Respondentų nuomonė apie piliečių įtraukimą į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą... 39	
16 pav. Respondentų nuomonė apie piliečiams suteikiamą kokybišką grįžtamąjį ryšį į pateiktas užklauso apie Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.....	40
17 pav. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimas (respondentų nuomonė) .....	44
18 pav. Respondentų nuomonė apie sprendimų priėmimą Vyriausybėje remiantis įrodymais .....	46
19 pav. Respondentų nuomonė apie didelio dėmesio skyrimą konsultacijoms su piliečiais ir kt.....	46
20 pav. Respondentų nuomonė apie skaidrų ir viešą Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.....	47

21 pav. Respondentų nuomonė apie skirtingų metodų naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese .....	47
22 pav. Respondentų nuomonė apie būtinybę analizuoti bent kelias sprendimo alternatyvas priimant sprendimą.....	48

## **PRIEDAI**

1 PRIEDAS .....	55
2 PRIEDAS .....	59



## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Sprendimų priėmimas yra politikų ir viešojo sektoriaus institucijų kasdienybė. Priimami viešosios politikos sprendimai lemia tiek pačių organizacijų raidą, tiek valstybės vystymąsi. Sprendimų priėmimo proceso metu svarstomos įvairios alternatyvos, įvertinami įvairūs veiksniai bei faktoriai priklausomai nuo situacijos. Sprendžiant įvairias išskylančias problemas, dažnai naudojami įvairūs viešosios politikos sprendimų priėmimo modeliai tokie kaip racionalusis, riboto racionalumo, inkrementinis, „šiukšlių dėžės“ ir kt.

Vyriausybė yra viena iš pagrindinių politinių institucijų, kuri priima sprendimus tokiose valstybei svarbiose srityse kaip ekonomika, socialinė politika, energetika, šalies gynyba, užsienio politika, švietimas, žemės ūkis ir kt. Mikulskienės (2011) teigimu, šiais laikais, sprendimų priėmimas tampa vis sudėtingesniu ir sunkiau valdomu procesu. Viena iš priežasčių yra didėjanti globalizacija, kuri suteikia privalumų, tačiau kartu kiekvienos šalies vyriausybė turi spręsti naujas išskylančias socialines ir ekonomines problemas tokias kaip migracija, globalios ekonominės krizės ir pan. Taip pat sprendimų priėmimo procesą keičia spartus informacinių technologijų vystymasis, kas lemia didėjančius visuomenės poreikius vyriausybių atžvilgiu. Piliečiai nori didesnio atskaitingumo už priimamus sprendimus, skaidrumo sprendimų priėmimo procese. Informacinės technologijos suteikia galimybę piliečiams lengviau įsitraukti ir stebėti viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą. Nakrošis ir kt. (2015) teigimu kita sprendimų priėmimo proceso problema yra, kad kartais geri sprendimai ir pasiūlymai skirti spręsti viešosios politikos problemas lieka nepatvirtinti. Tokiomis aplinkybėmis atsiranda situacija, kada reikia tobulinti Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, pritaikyti sprendimų priėmimo modelius prie dabartinių šiuolaikinės valstybės poreikių.

**Temos naujumas.** Akademinėje literatūroje, skirtoje Vyriausybės sprendimų priėmimo procesui nagrinėti, jau ne vieną dešimtmetį nagrinėjami sprendimų priėmimo ypatumai. Bakaveckas (2007) monografijoje nagrinėjo Lietuvos vykdomosios valdžios sprendimų priėmimo procesą. Mikulskienė (2011) tyrė sprendimų priėmimo metodus viešajame valdyme. Šarkutė (2010) savo disertacijoje nagrinėjo sprendimų priėmimo veiksnius ir modelius Lietuvos Respublikos Vyriausybėse. Dunleavy'is ir Rhodes'as (1990) nagrinėjo vyriausybių sprendimų priėmimo modelius Didžiojoje Britanijoje. Blondel'is ir Müller-Rommel'is (1993) tyrinėjo vyriausybių sprendimų priėmimą vakarų Europos šalyse. Elgie'is (1997) savo straipsnyje nagrinėjo vyriausybės sprendimų priėmimo modelius vykdomosios valdžios galių pasiskirstymo kontekste. Blondel'is ir Manning'as (2002) kalbėjo apie vyriausybės sprendimų priėmimo procesą kolegialiose ir hierarchinėse vyriausybėse. Evans'as ir kt. (2001) nagrinėjo galimybes kaip pagerinti vyriausybės sprendimų priėmimo procesą Lietuvoje ir Latvijoje. Lalor'as ir Hickey'us (2014) analizavo kokią rolę vyriausybės sprendimų priėmimo procese užima mokslinių žinių panaudojimas priimant sprendimus. Tačiau mokslinėje literatūroje nepakankamai

nagrinėtas Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas sparčiai besikeičiančioje šiandienos aplinkoje, analizuota ar klasikiniai sprendimų priėmimo modeliai gali būti taikomi priimant sprendimus. Taip pat nėra atlikta tyrimų, koks viešosios politikos sprendimų priėmimo modelis (racionalus, riboto racionalumo, inkrementinis, „šiukšlių dėžės“, mišraus skenavimo ar natūralistinio sprendimų priėmimo) vyrauja Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese arba kaip galėtų atrodyti optimalus Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas. Todėl šiame darbe bus nagrinėjamas Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas ir jame taikomi sprendimų priėmimo modeliai sparčiai besikeičiančios aplinkos kontekste.

**Tyrimo problema** – koks turėtų būti Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas, kad atitiktų koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožus?

**Tyrimo objektas** – Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimas.

**Tyrimo dalykas** – Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas ir jame taikomi sprendimų priėmimo modeliai.

**Projekto tikslas:** išanalizuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą ir pateikti rekomendacijas jo tobulinimui.

**Projekto uždaviniai:**

1. atlikti viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso ir modelių analizę ir nustatyti koncepcinio sprendimų priėmimo proceso bruožus.
2. išanalizuoti teisinę Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso aplinką Lietuvoje.
3. ištirti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, jame taikomus sprendimų priėmimo modelius ir pateikti pasiūlymus jo tobulinimui.

**Tyrimo metodai.** Rengiant baigiamąjį magistro projektą naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, internetinė apklausa, ekspertinis interviu, aprašomoji statistinė analizė. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą išanalizuotas viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso apibrėžimas ir reikšmė, viešosios politikos sprendimų proceso modeliai, nustatyti koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai. Pasitelkus teisinių dokumentų analizę išanalizuota Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso teisinė aplinka. Internetinės apklausos ir ekspertinių interviu metu apklausiant Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojus surinkti duomenys apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso ypatumus. Aprašomosios statistinės analizės metodu buvo analizuojami internetinės apklausos ir ekspertinių interviu metu surinkti duomenys apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso ypatybes.

**Darbo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje buvo nagrinėtas viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso apibrėžimas ir reikšmė, viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teoriniai modeliai. Taip pat buvo nustatyti koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo modelio bruožai. Antroje darbo

dalyje, remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktų analize aprašyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso teisinė aplinka. Trečioje darbo dalyje aprašyta tyrimo metodologija, susisteminti ir išanalizuoti internetinės apklausos ir interviu duomenys apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso ypatumus.

Projektą sudaro 52 puslapiai, 3 lentelės, 22 paveikslai, 2 priedai. Panaudotas 41 mokslinės literatūros šaltinis ir 10 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

# 1. VIEŠOSIOS POLITIKOS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO TEORIJS IR REIKŠMĖ

Šios dalies pirmajame poskyryje analizuojamos viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teorijos, samprata bei reikšmė. Antrajame poskyryje nagrinėjami viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teoriniai modeliai. Trečiajame poskyryje analizuojami koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo modelio bruožai.

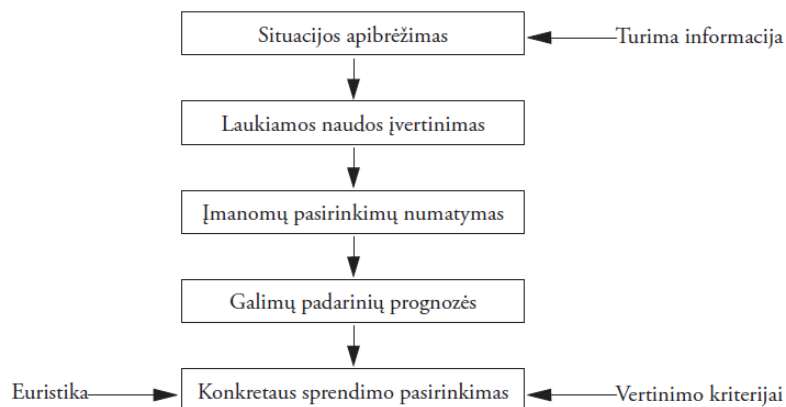
## 1.1. Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso apibrėžimas ir reikšmė

Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso sąvoka nėra nauja. Mokslinėje literatūroje sprendimų priėmimas nagrinėjamas ne vieną dešimtmetį. Sprendimų priėmimą galima apibrėžti kaip veiksmą ar procesą, kurio metu daromi svarbūs sprendimai (Oxford dictionaries, 2018). Remiantis viešosios politikos terminų aiškinamuoju žodynu (2011) viešosios politikos sprendimų priėmimas apibrėžiamas taip: „Sprendimų priėmimas (decision-making) – procesas, kurio metu atsižvelgiant į įvairias politines, ekonomines, socialines ir kitas aplinkybes ir remiantis prieinama informacija, pasirenkama tam tikra viešosios politikos alternatyva spręsti tam tikrą problemą ir siekti tikslo.“ Stone’as (2004) teigia, kad viešosios politikos sprendimai tai priemonės, kurių pagalba mėginama spręsti politines problemas.

Anderson’as (2015) teigia, kad viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas apima tam tikro oficialaus asmens ar įstaigos veiksmus priimant, modifikuojant arba atmetant pageidaujamą politikos alternatyvą. Viešosios politikos sprendimų priėmimo procese gali būti priimami sprendimai ne tik kažką daryti, bet ir kažko nedaryti. Viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas prasideda po to, kai problema yra įtraukiama į politinę darbotvarkę (Birkland’as, 2011). Pagal Parsons’ą (2001), jeigu viešosios politikos sprendimų priėmimą apibrėžiame kaip procesą, kuriam vykstant pasirenkama alternatyva arba tam tikrai alternatyvai suteikiama pirmenybė, tai pati sprendimo priėmimo sąvoka implikuoja, jog tam tikrame laiko ir erdvės taške arba daugybėje tokių taškų, politikos formuotojai rikiuoja ir paskirsto vertybes. Sprendimų priėmimas vyksta visą politinį ciklą, sprendžiama ką laikyti problema, kokia informacija vadovautis, kokias strategijas pasirinkti norint paveikti politinę darbotvarkę, kokias politines alternatyvas svarstyti. Taip pat sprendžiama, kokiais būdais tam tikrą politiką įgyvendinti, pagal kokius kriterijus vertinti vykdomą politiką.

Viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas vyksta skirtinguose lygmenyse. Vieno lygmens sprendimai yra tie, kuriuos priima aukščiausio rango politikai, formuojantys nacionalinę politiką tokiose srityse kaip sveikatos apsauga ar ekonominė politika. Kito lygmens sprendimai yra tie, kuriuos priima asmenys, atsakantys už sveikatos apsaugos politiką vietos valdžios lygiu arba konkrečioje ligoninėje. Viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas yra daugiasluoksnis ir daugiapakopis (Parsons’as, 2001).

Šarkutė (2009), kalbėdama apie viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą, išskiria šiuos pagrindinius etapus: 1) situacijos apibrėžimas; 2) laukiamos naudos įvertinimas; 3) įmanomų pasirinkimų numatymas; 4) galimų padarinių prognozės; 5) konkretaus sprendimo pasirinkimas (žr. 1 pav.).



**1 pav. Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso etapai**  
(Šaltinis: Šarkutė, 2009)

Kalbant apie sprendimų priėmimo proceso reikšmę, sprendimų priėmimas yra vienas iš svarbiausių dalykų viešojoje politikoje. Priimami sprendimai lemia valstybės ir viešojo sektoriaus organizacijų vykdomų veiklų sėkmingumą (Simon'as, 2003; Parsons'as, 2001). Navaitis (2011), kalbėdamas apie viešosios politikos sprendimus, pabrėžia, kad jie veikia visą visuomenę, valstybės raidą. Politikai priimdami sprendimus dažnai vadovaujasi savo patirtimi, atsakomybės suvokimu, poreikiais. Viešojoje politikoje nėra individualių sprendimų, dažnai politikų grupės pervertina savo galią ir teisingumą. Viešosios politikos sprendimai nėra paprasti, turintys tik kelias alternatyvas ir aiškius sėkmės kriterijus.

Viešosios politikos sprendimų priėmimo procesui poveikį daro tai, kokie sprendimų priėmimo modeliai yra įsigalėję vienoje ar kitoje šalyje, tai savaime sukuria tam tikrus iššūkius ir galimybes. Viešosios politikos sprendimai priimami labai greitai besikeičiančioje, kompleksinėje aplinkoje, todėl sprendimų priėmimo kokybei yra labai svarbus informacijos valdymas, jos naudojimas ir tinkamas interpretavimas. Sprendimų priėmėjai turi galimybes disponuoti informacijos srautais, einančiais iš įvairių valdymo lygių ir struktūrų (Buškevičiūtė ir Raipa, 2011). Viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą veikia ir tokių sprendimų priėmimo mechanizmų kaip horizontalus sprendimų priėmimas, naudojimas viešajame sektoriuje. Tai suteikia galimybę priimti geresnius sprendimus įtraukiant į sprendimų priėmimo procesą daugiau žmonių, skatinant tarpdisciplinišką požiūrį į iškilančių problemų sprendimą. Tačiau horizontalus sprendimų priėmimas kelia ir iššūkių – kaip visiems viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso dalyviams rasti bendrą sutarimą tenkinantį visus suinteresuotus asmenis (Peters'as ir Pierre'as, 2006).

Apibendrinant, viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą galima apibrėžti kaip veiksmų seką, kurios metu priimami svarbūs sprendimai skirti spręsti iškilusias problemas. Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso metu priimami sprendimai turi poveikį viešajam sektoriui, valstybės raidai.

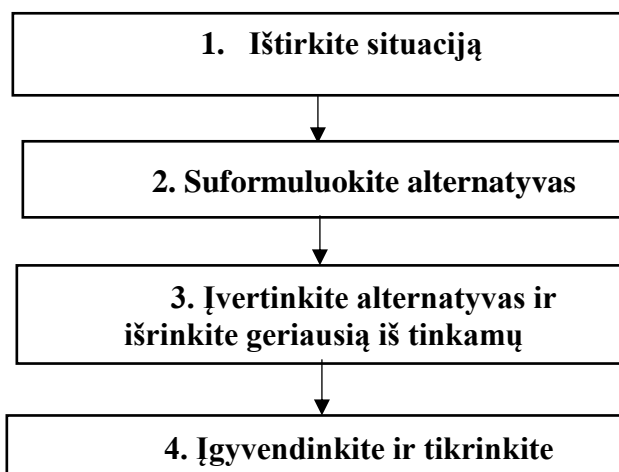
## 1.2. Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teoriniai modeliai

Analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti šiuos viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teorinius modelius, kurie yra taikomi viešajame sektoriuje bei politikoje priimant įvairius sprendimus: racionalusis modelis, riboto racionalumo modelis, inkrementinis modelis, „šiukšlių dėžės“ modelis, mišraus skenavimo modelis ir natūralistinis sprendimų priėmimo modelis.

Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso modelių analizę reikia pradėti nuo **racionaliojo modelio**, nes šis modelis yra vienas iš tradicinių sprendimų priėmimo modelių. Šio modelio kritika paskatino atsiradimą kitų viešosios politikos sprendimų priėmimo modelių. Rahman'as ir De Feis'as (2009) teigia, kad racionaliaame modelyje sprendimai priimami remiantis pagrįsta išsamia informacija. Racionalūs sprendimų priėmėjai nusistato tikslą, plėtoja galimas alternatyvas, įvertina alternatyvas ir pasirenka geriausią alternatyvą (Schwenk'as, 1986). Racionalūs sprendimai priimami logiškai, remiantis sistetine analize, moksliniais tyrimais. Taikant šį modelį kiekybiniais ir kokybiniais metodais išanalizuojamos visos galimybės ir pasirenkama geriausia, vadovaujamosi ekonominiais, matematiniais, psichologiniais požiūriais. Taip pat daroma prielaida, kad viešosios politikos sprendimų priėmėjas aiškiai žino tikslus ir turi visą informaciją apie būdus kaip juos pasiekti. Modelis yra statiškas, nes neįvertina galimos aplinkybių kaitos ir konteksto sprendimų priėmimo metu (Politikos mokslų enciklopedinis žodynas, 2007; Parsons'as, 2001).

Stoner'is ir kt. (2006) teigia, kad racionalus sprendimų priėmimo modelis susideda iš keturių etapų (žr. 2 pav.), kurie padeda sprendimų priėmėjams įvertinti alternatyvas ir pasirinkti tą, kuris geriausiai laiduoja sėkmę.

Analizuojant nuosekliau Stoner'is ir kt. (2006) keturis išskiriamus racionalaus sprendimų priėmimo modelio etapus, reikia pradėti nuo *pirmo etapo* situacijos ištyrimo. Šiame etape visų pirma yra svarbu suformuluoti problemą. Neaiškumų formuluojant problemą kyla iš dalies dėl to, kad įvykiai, situacijos, atkreipę sprendimus priimančių žmonių dėmesį, gali būti kitos, dar didesnės problemos požymiai. Nustatymas problemos priežasčių taip pat svarbus šiame etape. Kokie vidiniai ar išoriniai veiksniai sukėlė problemą? Problemos priežastys retai kada būna aiškios, sprendimų priėmėjams kartais tenka vadovautis nuojauta, asmenine patirtimi. Suformulavus problemą bei nustačius priežastis, svarbu nustatyti kuo siekiama tuo sprendimu, kokie tikslai.



**2 pav. Racionalaus sprendimų priėmimo proceso modelis**  
(Šaltinis: Stoner'is ir kt., 2006)

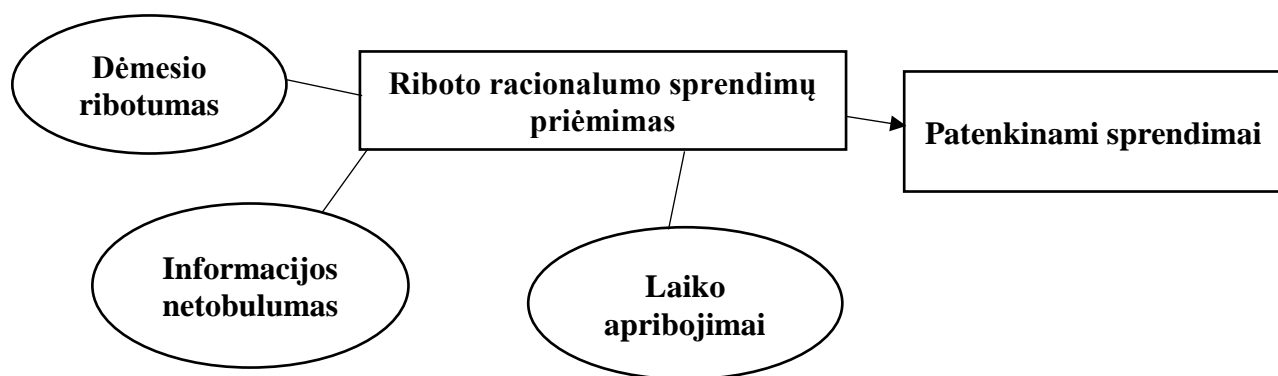
*Antrajame etape* renkantis alternatyvas svarbu yra turėti kelias, todėl tam reikia skirti pakankamai laiko. *Trečiajame etape* alternatyvos įvertinamos ir išrenkama geriausia. Sprendimų priėmėjams svarbu atsižvelgti į tokius dalykus priimant sprendimą: kiek kiekviena iš alternatyvų reali, ar organizacija, institucija turi išteklių alternatyvos įgyvendinimui, ar alternatyva dera su organizacijos strategija ir vidaus politika. Taip pat svarbu nagrinėjant ir svarstant kiekvieną alternatyvą atsakyti į klausimą ar ši alternatyva patenkinantis sprendimas, ar ji atitinka sprendimo tikslus, ar turi priimtina sėkmės galimybę. Reikia įvertinti tai, kad alternatyvos tinkamumą kiekvienas individas gali traktuoti skirtingai. Be to, renkantis alternatyvą svarbu nustatyti, kokias pasekmes tai sukels pačiai organizacijai bei visuomenei, jei kalbam apie politinius sprendimus. *Ketvirtajame etape*, kurio esmė yra sprendimo įgyvendinimas ir tikrinimas, svarbu sudaryti planą, kuriame būtų numatyta kaip alternatyva turi būti įgyvendinama, kokie veiksmai turi būti padaryti, kiek tam skiriama laiko ir išteklių, kas atsakingas už konkrečias užduotis. Taip pat reikia numatyti kontrolės ir stebėsenos būdus, kurie padės sekti alternatyvos įgyvendinimo eigą (Stoner'is ir kt., 2006).

Nepaisant teigiamų racionaliojo sprendimų priėmimo modelio bruožų Kingdon'as (2014) teigia, kad šis modelis neatspindi realybės. Žmonių gebėjimas apdoroti informaciją yra labai ribotas. Viešosios politikos sprendimų priėmėjai negali išbandyti daugybės alternatyvų bei palyginti jas sistemingai. Kartais sprendimų priėmėjų tikslai nėra paprastai paaiškinami. Gali būti, kad kai kurie sprendimų priėmimo proceso dalyviai yra gana racionalūs ir turi pakankamai daug laiko, tačiau kai dalyvauja daug veikėjų ir jie įsitraukia į procesą, išlikti racionaliems darosi sunku. Birkland'as (2011) nuomone dauguma viešosios politikos sprendimų priėmimo diskusijų prasideda diskusijomis apie racionalų modelį, kaip idealų sprendimų priėmimo tipą, kuris retai kada įgyvendinamas. Daugelį metų racionalus modelis buvo laikomas pagrindiniu sprendimų priėmimo metodu viešosiose organizacijose, tokio racionalumo siekis išlieka ir šiandien. Tačiau yra keletas bruožų, kurie racionalų viešosios politikos

sprendimų priėmimo modelį paverčia sunkiai įgyvendinamu. Pirmą problemą yra tikslo nustatymo problema. Dažnai, kai nustatoma problema, sunku suprasti, į kokius tikslus turi atsižvelgti viešosios politikos sprendimų priėmėjai. Dažnai tikslai paliekami dviprasmiški, sprendimų vykdytojams paliekama išsiaiškinti kas yra svarbiausi tikslai. Kadangi sprendimai dažnai yra susieti su tikslais, kai kurie problemos sprendimai skatina politinius konfliktus, net jei sprendimas atrodo racionaliausias.

Taip pat Birkland'as (2011) įvardija, kad kita racionalaus sprendimų priėmimo modelio problema yra ta, jog informacijos kiekis, kurį reikia apdoroti naudojant šį modelį, yra pernelyg didelis žmogaus protui. Neįmanoma surinkti visos informacijos apie konkrečią problemą. Net ir gerokai patobulintos informacijos saugojimo ir išieškojimo sistemos, egzistuojančios šiuo metu, yra labai sudėtingos viešojo sektoriaus sprendimų priėmėjams, susidūrusiems su dideliais turimų išteklių ir laiko apribojimai norint surinkti visą reikalingą informaciją, įvertinti tą informaciją ir priimti tinkamą sprendimą. Be to, sprendimus priimančios asmenys susiduria su socialiniais reiškiniais, o socialinius reiškinius yra labai sunku stebėti ir analizuoti, sunku rasti tinkamą informaciją apie tikslus, vertybes, išlaidas ir naudą reikalingą racionaliam sprendimui priimti.

**Riboto racionalumo modelis** kyla iš riboto racionalumo elgsenos prielaidos, kurioje teigiama, kad sprendimų priėmėjai realiame gyvenime turi susidoroti su nepakankama informacija apie problemos kilmę ir jos galimais sprendimais (žr. 3 pav.). Viešosios politikos sprendimus priimančios žmonės susiduria su laiko ir pinigų stoka, iškreiptomis sampratomis, ribotais savo pačių gebėjimais. Tokiu atveju vietoj puikaus ar idealaus sprendimo pasirenkamas tas, kuris atitinka sprendimų priėmėjų tikslus. Tai galima vadinti pasitenkinimu, kada sprendimus priimančios žmonės priima pirmąjį juos tenkinantį sprendimą, o ne maksimizuoja ar ieško tol, kol randa kuo geriausią sprendimą (Simon'as, 1957; Simon'as 1979; Simon'as 2003).



**3 pav. Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis**  
(sudaryta autoriaus remiantis Simon'as, 1957; Simon'as 1979; Simon'as 2003)

Šiame modelyje viešosios politikos sprendimų priėmimas yra nulemtas proto, racionalumo, jausmų bei instinktų derinio. Žmogiškąjį racionalumą priimančios sprendimus riboja:

- žinių ribotumas ir fragmentiškumas;



- padarinių nenumatomumas, sprendimų priėmėjui tenka kliautis vertinimo galia;
- dėmesio ribotumas: problemos turi būti sprendžiamos serijiniu būdu, po vieną vienu metu;
- žmogiškųjų būtybių mokslumo, priklausančio nuo stebėjimo ir komunikavimo galių, ribotumas;
- žmogiškojo proto atminties pajėgumai: vienu metu jis gali mąstyti tik apie nedaugelį dalykų;
- žmogiškųjų būtybių įpročiai ir rutinos;
- dėmesio trukmės ribotumas;
- psichologinės aplinkos primetamos ribos;
- inicijuotos elgsenos ir dėmesio kryptingumo inercija;
- organizacinė aplinka, apibrėžianti pasirinkimo procesų parametrus (Simon'as, 1957).

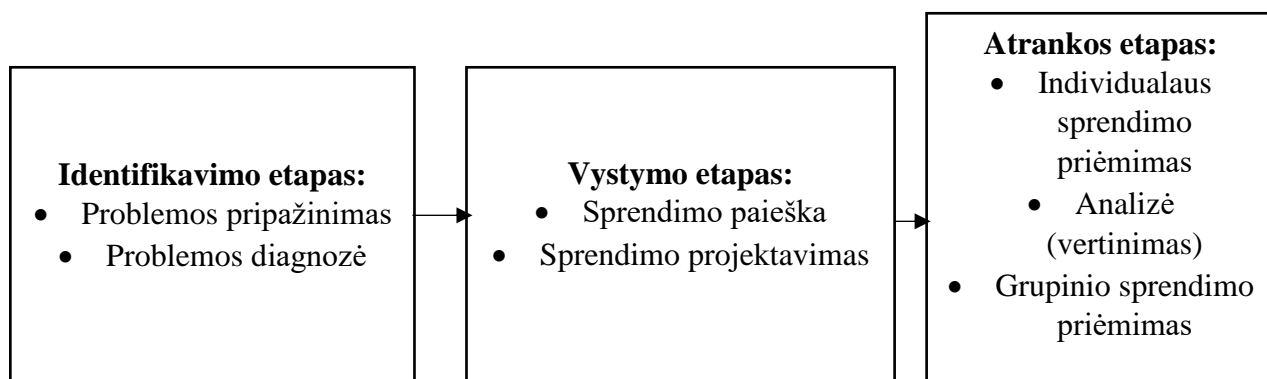
Analizuojant toliau viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso modelius, reikia aptarti **inkrementinį modelį**, kuris atsirado racionalaus sprendimų priėmimo modelio kritikos kontekste, norint pagerinti sprendimų priėmimą. Inkrementinis modelis padeda sudėtingus viešosios politikos kompleksinius sprendimus suskaidyti į eilę paprastų sprendimų. Kada kompleksinio sprendimo įgyvendinimo planas yra nenuspėjamas, sprendimų priėmėjams labiau priimtinas atrodo serijos paprastesnių sprendimų įgyvendinimas. Egzistuoja dvi inkrementalizmo rūšys: 1) suskaidytas inkrementalizmas, 2) loginis inkrementalizmas (Braybrooke'as ir Lindblom'as, 1963; Quinn'as, 1980). Suskaidytame inkrementalizme, sprendimai priimami žingsnis po žingsnio kai problema atsiranda. Šiuo atveju, įvairūs inkrementinio sprendimų priėmimo proceso etapai nėra glaudžiai susiję su ankstesniais etapais. Toks viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas labai skiriasi nuo racionalaus modelio, kada iš pradžių visiškai išsiaiškinama problema, renkama visa svarbi informacija ir galiausiai įvairių procedūrų rinkinys naudojamas norint pasirinkti tinkamą veiksmų kryptį. Sprendimų priėmime paremtu suskaidytu inkrementalizmu lyginamos politinės alternatyvos, šiek tiek besiskiriančios tarpusavyje, nėra jokių siektinų aukštų tikslų ar vizijų, vyksta lėtas problemų ir sprendimų modifikavimas. Tikslai keliami tik tokie, kurie gali būti įgyvendinti turimų priemonių ir išteklių pagrindu, politinis procesas plėtojasi bandymų ir klaidų keliu. Sprendimai priimami be jokio visuminio plano, sisteminės analizės, kontrolės ar koordinavimo (The Concise Oxford Dictionary of Politics, 2009; Parsons'as, 2001).

Loginis inkrementalizmas iš dalies panašus į suskaidytą inkrementalizmą, akcentuoja nedidelių sprendimų priėmimą, periodiškai juos vertinant. Šie nedideli sprendimai nėra atliekami atsitiktinai, bet logiškai eksperimentuojant ir mokantis. Sprendimai pagrįsti loginiu inkrementalizmu labiau taikomi verslo organizacijose (Wrapp'as, 1967; Leavy'is, 1998). Inkrementinis sprendimų priėmimo modelis dar vadinamas „išsikapanojimo“ modeliu, tokiam sprendimų priėmimui būdingi šie bruožai: vyksta inkrementinių pokyčių būdu; numato tarpusavio prisitaikymą ir derėjimąsi; tam tikras viešosios politikos alternatyvas atmeta atsitiktiniu, o ne sisteminiu ar sąmoningu būdu; politika nėra kuriama iškart ir visa;

klostosi inkrementinės kaitos būdu, jis nėra teorijos produktas; gero sprendimo kriterijus yra sutarimas ir procesas, o ne tikslo realizavimas ar rezultatas; klostosi žengiant bandymų ir klaidų keliu (Parsons'as, 2001).

Inkrementinis sprendimų priėmimo modelis laikomas realistiniu, nes jame pripažįstama, kad sprendimus priimantiems asmenims trūksta laiko, kompetencijų ir kitų išteklių, reikalingų išsamiai išnagrinėti visus alternatyvius esamų problemų sprendimus. Be to, žmonės iš esmės yra pragmatiški, ne visada siekia vieninteliu geriausiu būdu spręsti problemą, bet pasirenka paprastesnį sprendimą, kuris suveiks. Trumpiau tariant, inkrementalizmas naudoja ribotą analizę, kad gautų ribotus, praktiškus ir priimtinius sprendimus. Vis dėlto pavienių sprendimų seka gali sukelti esminius viešosios politikos pokyčius (Anderson'as, 2015).

Mintzberg'as (1979) kalbėdamas apie inkrementinį sprendimų priėmimo modelį, išskiria šiuos jį sudarančius etapus: 1) indentifikavimo etapas; 2) vystymo etapas; 3) atrankos etapas (žr. 4 pav.).



**4 pav. Inkrementinis sprendimų priėmimo modelis**  
(sudaryta autoriaus remiantis Mintzberg'as, 1979)

Identifikavimo etapas prasideda problemos buvimo pripažinimu. Pripažinimas reiškia, kad vienas ar keli viešosios politikos proceso dalyviai sužino apie problemą ir poreikį priimti sprendimą. Problemos diagnozė yra reikalinga norint surinkti daugiau informacijos probleminei situacijai nustatyti. Diagnozė gali būti sisteminga ar neformali priklausomai nuo problemos sunkumo. Sunkios problemos neturi laiko išsamiai diagnozei, atsakymai turi būti pateikti nedelsiant. Lengvos problemos analizuojamos sistemingiau. Vystymo etapas prasideda tada, kai ieškoma sprendimo indentifikavimo etape iškeltai problemai. Sprendimo kūrimas gali būti vystomas dvejomis kryptimis. Pirmoje kryptyje, paieškos procedūros gali būti naudojamos ieškant alternatyvų iš esamo anksčiau darytų sprendimų repertuaro. Norėdami atlikti paiešką, sprendimų priėmėjai gali pasitelkti savo prisiminimus, kalbėtis su kitais viešosios politikos proceso dalyviais. Antroji kryptis yra sukurti unikalų sprendimą. Tai atsitinka, kai problema yra nauja, todėl ankstesnė patirtis neturi vertės. Šiais atvejais pagrindiniai sprendimų priėmėjai turi tik neaiškia idėją apie idealų sprendimą. Palaipsniui, bandymų ir klaidų proceso metu, bus surasta tinkamiausia alternatyva problemai spręsti (Mintzberg'as, 1979).

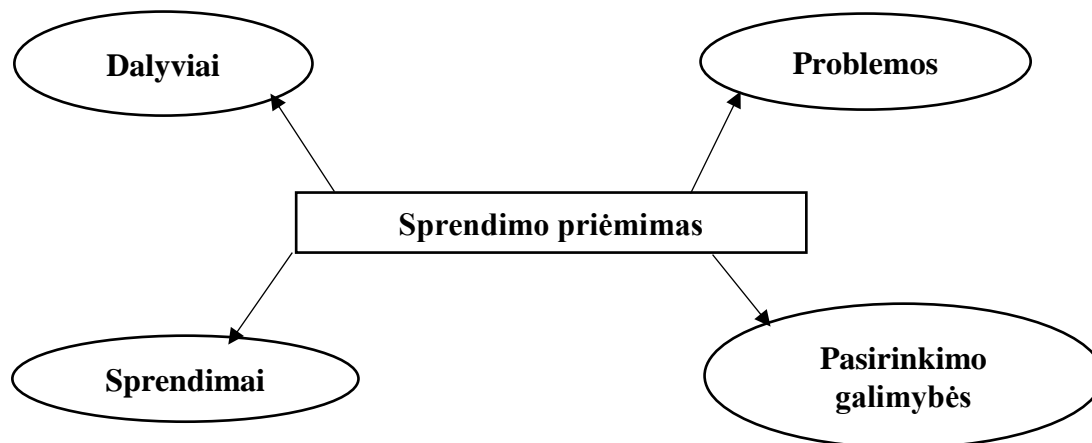
Atrankos etapas yra tada, kai pasirenkamas sprendimas. Šiame etape ne visada yra aiškus alternatyvų pasirinkimas. Unikalių sprendimų atveju yra pasirenkama vienintelė alternatyva, kuri gali būti įmanoma. Alternatyvos vertinimas ir pasirinkimas gali būti atliekami keliais būdais. Kai galutinis pasirinkimas priklauso vienam sprendimų priėmėjui, sprendimo pasirinkimas priklauso nuo sprendimo priėmėjo patirties. Tuo tarpu kai viešosios politikos sprendimą priima asmenų grupė, vyksta derybos. Kiekvienas sprendimus priimantis asmuo gali turėti skirtingą problemos suvokimą, todėl atsiranda konfliktas (Mintzberg'as, 1979).

Birkland'as (2011) aptardamas inkrementinį sprendimų priėmimo modelį išskiria dvi pagrindines šio modelio problemas. Pirma, kai kurios viešosios politikos problemos reikalauja ryžtingų sprendimų, ko negali pasiūlyti inkrementinis sprendimų priėmimo modelis, kuriame viska daroma palaipsniui. Antra modelio problema yra tai, kad sprendžiant tam tikras viešosios politikos problemas, kai kurie tikslai ne visada lengvai suderinami su inkrementine teorija. Anderson'as (2015) taip pat išskiria keletą inkrementinio sprendimų priėmimo modelio problemų. Viena iš jų yra tai, kad šis sprendimų priėmimo modelis yra pernelyg konservatyvus, sutelktas į dabartinę tvarką, todėl tai yra kliūtis naujovėms, kurios dažnai yra būtinos veiksmingai viešajai politikai. Kita problema yra tai, kad krizinėse situacijose arba kai atliekami svarbūs politikos pakeitimai, inkrementalizmas nenumato gairių kaip turėtų būti priiminėjami sprendimai šiais atvejais. Trečia problema yra tai, kad atsižvelgiant į praeities veiksmus ir esamas programas, taip pat į ribotus pokyčius, inkrementalizmas gali neleisti ieškoti ar naudoti kitų lengvai prieinamų alternatyvų. Ketvirta problema yra tai, kad inkrementalizmas nepanaikina teorijos poreikio sprendimų priėmimo procese. Jei politikos pokyčiai nėra atliekami atsitiktinai ar savavališkai, tam tikra teorija (priežastinio ryšio, santykių ir kt.) yra reikalinga norint nurodyti siūlomų pakeitimų aktualumą ir tikėtiną poveikį.

**„Šiukšlių dėžės“ modelyje** viešosios politikos sprendimų priėmimas grindžiamas sudėtinga problemų, sprendimų priėmimo proceso dalyvių, sprendimų ir pasirinkimo galimybių sąveika (žr. 5 pav.). „Šiukšlių dėžės“ modelyje sprendimų priėmimo procesas vyksta kaip „organizuotoje anarchijoje“. Šis modelis nėra normatyvinis modelis, kuris nurodo, kaip reikėtų priimti sprendimus, jame nėra aiškių etapų išskyrimo. Priešingai, tai labiau metafora, kuria siekiama apibūdinti, kaip daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų sprendimai iš tiesų daromi.

Skirtingai nuo racionalių modelių, kurie numato nuoseklų sprendimų priėmimo etapų laikymąsi, „šiukšlių dėžės“ modelis to nereikalauja (žr. 5 pav.) Sprendimai gali būti randami ieškant problemų, galimų pasirinkimų ratas gali nulemti, kokie sprendimai yra pasirenkami. „Šiukšlių dėžės“ modelis neakcentuoja grįžtamojo ryšio. Iš tiesų, priešingai nei racionalūs modeliai, kuriuose problemos sprendimo turinys tiksliai nėra žinomas iki galo, „šiukšlių dėžės“ modelis numato sprendimo turinį ir įtakoja išteklių prieinamumą, kuris savo ruožtu daro įtaką veiksmų pasirinkimui.

Pavyzdžiui, projekto rezultatai gali būti aiškiai nenumatyti pradžioje. Projektas vystosi priklausomai nuo to, kokie ištekliai yra prieinami, kas dirba su projektu ir skiria laiką projektui. „Šiukšlių dėžės“ modelis nors ir labai realistiškas, gali sukelti reaktyvius, o ne aktyvius sprendimus. Reaktyvūs sprendimai paprastai yra trumpalaikiai ir orientuoti į politinę krizę, jos suvaldymą. Proaktyvūs sprendimai paprastai yra ilgalaikio veiksmų plano arba veiksmų grupės, paremtos sistemiškesne probleminės situacijos analize, dalis (Cohen’as ir kt., 1972; Maier’is, 1963).



**5 pav. „Šiukšlių dėžės“ sprendimų priėmimo modelis**  
(sudaryta autoriaus remiantis Cohen’as ir kt., 1972; Maier’is, 1963)

Kingdon’as (2014) teigia, kad „šiukšlių dėžės“ modelis neatrodo panašus į racionalų sprendimų priėmimą. Žmonės nenori čia išspręsti problemų. Dažniausiai sprendimai ieško problemų. Žmonės dirba su problemomis tik tada, kai tam tikras situacijos, problemos, sprendimo ir dalyvių derinys tai leidžia. Jie taip pat nesilaiko nustatytos loginės tvarkos: nustatydami problemą, apibūdindami galimus sprendimus, vertindami alternatyvas, kalbėdami apie galimybes išspręsti problemą mažiausiomis sąnaudomis. Šiame modelyje viešosios politikos sprendimai ir problemos turi vienodą statusą kaip atskiri srautai sistemoje, o konkretaus sprendimo populiarumas tam tikru momentu dažnai įtakoja problemas, kurios atsiranda svarstyme. Birkland’as (2011) teigimu ne visose viešoje sektoriaus organizacijose „šiukšlių dėžės“ sprendimų priėmimo modelis gali būti taikomas, nes ne visos organizacijos turi didelę sprendimų priėmimo laisvę ir autonomiją.

**Mišraus skenavimo modelis** sujungia racionalizmo ir inkrementalinio požiūrio elementus. Racionalistinėms sprendimų priėmimo koncepcijoms reikia didesnių išteklių nei tie, kuriais disponuoja sprendimų priėmėjai. Inkrementalizmu paremtame sprendimų priėmime, nors atsižvelgiama į politikų ribotumą, išteklių prieinamumą, tačiau trūksta socialinių naujovių. Pavyzdžiui, inkrementiniai sprendimai dažnai atspindi pačių galingiausių ir organizuotų suinteresuotų grupių interesus, taip pat nepaiso kitų interesų. Be to, daugiausia dėmesio skiriant trumpojo laikotarpio periodui, siekiant, kad būtų daromi tik nedideli dabartinės politikos pokyčiai, inkrementalizmas gali ignoruoti visuomenės socialinius poreikius. Tuo tarpu mišrus skenavimas apribodamas informacijos kiekį, kuris yra

apdorojamas priimant viešosios politikos sprendimus, atmets racionalaus modelio nerealius aspektus ir suteikia ilgalaikių alternatyvų svarstymo galimybę, ko nėra inkrementiniame modelyje. Mišraus skenavimo modelyje svarbiausia yra sprendimų priėmimo proceso lankstumas, leidžiantis prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Mišraus skenavimo modelis nusako esamą ir privalomą, teikia įvairiose srityse naudojamo sprendimų priėmimo proceso aprašomąjį vaizdą bei siūlo tai kaip turėtų atrodyti tobulesnis sprendimų priėmimo procesas (Etzioni, 1967).

Mišraus skenavimo modelį sudaro šie etapai: 1) Pagrindinis skenavimo etapas: nuskaitymas svarbiausių dalykų, nustatomos svarbiausios viešosios politikos problemos, kurias reikia spręsti; 2) Sutelkto skenavimo etapas: sutelkimas dėmesio į svarbiausius elementus svarbius sprendimo priėmimui; 3) Analizės etapas: analizavimas kiekvienos problemos sprendimo alternatyvos stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių; 4) Pasiūlymo formavimo etapas: generuojamos ribotos sprendimų alternatyvos, kuriami scenarijai, planai, numatomos pasekmės; 5) Sprendimo priėmimo etapas: įvertinamos visos sprendimų alternatyvos ir pasirenkama tinkamiausia alternatyva arba kelios alternatyvos įgyvendinimui; 6) Įvykdymo etapas: įgyvendinimas pasirinktos alternatyvos; 7) Stebėsenos etapas: vertinamas priimto viešosios politikos sprendimo įgyvendinimas, esant poreikiui iš naujo apibrėžiami pagrindiniai tikslai susiję su problemos sprendimu (Etzioni, 1967; Etzioni 1986; Anderson'as, 2015).

Anderson'o (2015) nuomone mišrus skenavimas leidžia viešosios politikos sprendimus priimančioms asmenims naudoti tiek racionalias, tiek inkrementines teorijas, bet skirtingose situacijose. Kai kuriais atvejais inkrementalizmas bus tinkamas, kitais atvejais reikės išsamesnio požiūrio, pagrįsto racionaliais metodais. Skirtingai skenuojant taip pat atsižvelgiama į skirtingus sprendimų priėmėjų gebėjimus. Kuo didesnis jų sugebėjimas mobilizuoti turimus išteklius, kad galėtų įgyvendinti savo sprendimus, tuo daugiau nuskaitymo jie gali padaryti, tuo veiksmingesnis sprendimų priėmimas.

Vienas iš naujausių viešosios politikos sprendimų priėmimo modelių yra **natūralistinis sprendimų priėmimo modelis**. Šiame modelyje akcentuojama tai kaip iš tiesų realiame pasaulyje, viešajame sektoriuje, žmonės priima sprendimus. Natūralistinis sprendimų priėmimas, tai sprendimų priėmimas pagrįstas intuicija, kuri atsiranda per ilgalaikę patirtį veikiant viešajame sektoriuje. Natūralistinių sprendimų savybės:

- ribotas laikas;
- neapibrėžtumas;
- organizaciniai apribojimai;
- nestabilios sąlygos ;
- blogai apibrėžti tikslai ir suformuluotos užduotys;
- realiame laike vykstančios reakcijos į besikeičiančias situacijas;
- patirtis (Lipshitz'as ir kt., 2001; Klein'as, 2008; Klein'as, 2015).

Apibendrinant, galima išskirti šiuos pagrindinius, kiekvieno viešosios politikos sprendimų priėmimo modelio bruožus (žr. 1 lent.)

**1 lentelė. Viešosios politikos sprendimų priėmimo modelių bruožai**  
(sudaryta autoriaus)

Sprendimų priėmimo modelis	Pagrindiniai bruožai
Racionalus	racionalūs sprendimų priėmėjai nusistato tikslą, plėtoja galimas alternatyvas, įvertina alternatyvas ir pasirenka geriausią alternatyvą; sprendimai priimami logiškai, remiantis sisteminė analize, moksliniais tyrimais
Riboto racionalumo	sprendimų priėmimas yra nulemtas proto, racionalumo, jausmų bei instinktų derinio; įvertina faktą, kad sprendimus priimantys žmonės susiduria su laiko ir pinigų stoka, iškreiptomis sampratomis, ribotais savo pačių gebėjimais; sprendimų priėmimo procese neieškoma idealaus sprendimo, pasirenkamas tas, kuris atitinka sprendimų priėmėjų tikslus
Inkrementinis	sprendimai priimami žingsnis po žingsnio; sprendimai priimami žengiant bandymų ir klaidų keliu; naudojama ribota analizė priimant sprendimus; politikos pokyčiai vyksta iš lėto
„Šiukšlių dėžės“	sprendimų priėmimas grindžiamas sudėtinga problemų, sprendimų priėmimo proceso dalyvių, sprendimų, pasirinkimo galimybių sąveika; neturi aiškių etapų; sprendimų priėmimas panašus į organizuotą anarchiją
Mišraus skenavimo	sujungia racionalumą ir inkrementalizmą; sprendimų priėmimo procesas lankstus; aplinkos skenavimas
Natūralistinis	sprendimai priimami remiantis intuicija, ilgalaikė patirtimi; sprendimai priimami sudėtingų sąlygų kontekste tokių kaip, pvz., ribotas laikas, žinios, organizaciniai apribojimai ir kt.

Kiekvienas viešosios politikos sprendimų priėmimo modelis turi privalumų ir trūkumų, nėra vieno modelio, kuris būtų idealus, tiktų visiems atvejams.

### 1.3. Konceptinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai

Analizuojant viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą, reikia atsižvelgti į dabartinį viešosios politikos kontekstą, kur iškylančios problemos yra daugiasluoksnės, sprendimų priėmimo procese dalyvauja daug dalyvių, informacijos kiekis, kurį reikia apdoroti nuolat didėja, atsiradę nauji informacinės sklaidos kanalai tokie kaip socialiniai tinklai („Facebook“, „Twitter“ ir kt.) didina sprendimų priėmimo proceso viešumą. Šioje situacijoje tokie sprendimų priėmimo modeliai kaip racionalus ar riboto racionalumo atrodo sunkiai įgyvendinami, nes sprendimų priėmėjai neturi pakankamai laiko surasti visas problemų sprendimo alternatyvas ir jas detaliai apsvarstyti. Inkrementinis sprendimų priėmimo modelis naudingas tik tuo atveju, jei nenorima daryti didelių pokyčių esamoje politikoje. „Šiukšlių dėžės“ ir natūralistinis sprendimų priėmimo modeliai atrodo labiausiai atspindintys realų viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą, tačiau ir jie turi trūkumų. Todėl Mikulskienė (2011) analizuodama viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą išskiria šiuos pagrindinius bruožus, kuriais turėtų pasižymėti viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas:

1. **struktūrizavimas** (sprendimo paieškos procesas turi būti suskirstytas į tokius etapus, kurie padėtų struktūriškai suvokti kompleksinę problemą);
2. **nuoseklumas** (sprendimų priėmimo eiga turi būti nuosekli, pati problema nagrinėjama etapais, logiškai);

3. **pagrįstumas** (sprendimo priėmimo eiga turi atitikti nagrinėjamos problemos specifiką, problemos formuluojamos atsižvelgiant į iškeltus ir skaidriai apibrėžtus tikslus);
4. **metodologiškumas** (rekomenduojama naudoti universalius ir standartizuotus metodus sprendimų priėmime);
5. **atsikartojamumas** (analogiškose situacijose, esant kitoms sąlygoms identiškoms, sprendimai privalo atsikartoti);
6. **skaidrumas** (skaidrumą formuoja sprendinių priėmimo eigos viešumas, naudojamų metodų aiškumas, nuolatinė pasekmių stebėseną, priimto sprendimo peržiūrėjimas, esant poreikiui tobulinimas);
7. **komunikacija** (priimant viešosios politikos sprendimus būtinos viešos konsultacijos, bendravimas su visuomene, priimant sprendimus turi būti efektyvi vidinė komunikacija, ji padeda užtikrinti sklandžią sprendinio paieškos eigą);
8. **tarpdiscipliniškumas** (priimant sprendimus turi būti taikoma metodų įvairovė, taip pat viešosios politikos sprendimų priėmimo procese turi dalyvauti žmonės turintys skirtingą patirtį, amžių, išsilavinimą, taip atsiranda kūrybiškumas).

Rissi ir Sager'is (2013), Mikulskiene (2013), Curristine'as ir kt. (2007), Pew-MacArthur'as (2014) tyrinėdami viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą ir jo tobulinimo galimybes, teigia, kad viešosios politikos sprendimų priėmimo procese sprendimų priėmimas turėtų daugiau remtis veiklos valdymo, stebėsenos informacija, ekspertinėmis žiniomis. Jų nuomone tai yra nepakankamai išnaudojamas instrumentas viešosios politikos sprendimų priėmimo procese. Įrodymais grįstas viešosios politikos sprendimų priėmimas, kada naudojami mokslinių tyrimų duomenys, informacija apie įvairių programų įgyvendinimo rezultatus, remiamasi ekspertų nuomone yra naudingas šiais aspektais:

- Sumažinti išlaidas. (Naudodamiesi ekspertinėmis žiniomis, duomenimis apie programų rezultatus, viešosios politikos formuotojai gali atpažinti ir priimti sprendimus nebevykdyti neefektyvių programų, atlaisvindami lėšas kitoms reikmėms.)
- Išplėsti inovatyvių programų spektrą. (Ekspertinių žinių bei duomenų apie programų vykdymo rezultatus panaudojimas priimant viešosios politikos sprendimus, suteikia galimybę atsisakyti neefektyvių programų bei nukreipti lėšas novatoriškoms iniciatyvoms, kurios teikia geresnius rezultatus.)
- Stiprinti atskaitomybę. (Duomenų apie vykdomas viešosios politikos programas rinkimas ir analizė ir jų pateikimas didina įvairių pareigūnų, agentūrų atskaitomybę vyriausybei, kuri priima sprendimus atsižvelgdama į gautus duomenis.)

Buškevičiūtė ir Raipa (2011), nagrinėdami viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą teigia, kad šiuolaikiškas viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas turi būti paremtas didesniu piliečių įtraukimu į sprendimų priėmimo procesą. Kiekviena demokratines vertybes puoselėjanti viešojo

sektorius organizacija turi suvokti, kad visuomenės narių įtraukimas į politinius procesus, didina demokratiją, pagerina sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo procesą. Piliečiai turi įvairias galimybes dalyvauti viešosios politikos sprendimų priėmimo procese. Viena iš svarbiausių piliečių dalyvavimo formų yra rinkimai. Piliečių dalyvavimas priimant viešosios politikos sprendimus taip pat apima galimybę vienytis į bendrijas, politines partijas, dalyvauti susirinkimuose, mitinguose, įvairiuose judėjimuose, gyventojų apklausose, diskusijose ir pan.

Be to, šiuolaikiniame viešosios politikos sprendimų priėmimo procese reiktų skirti didesnę dėmesį sprendimų priėmimo proceso viešumui, viešiesiems ryšiams su žiniasklaida ir visuomene, kadangi globalūs pokyčiai suponuoja sąlygas keisti sprendimų priėmimą į gerokai skaidresnes, viešesnes jo formas (Buškevičiūtė ir Raipa, 2011). Taip pat pagal Nutt'ą (1997) geras sprendimų priėmimo procesas yra toks, kada sprendimas priimamas išanalizavus bent kelias galimas alternatyvas, tokiu būdu priimamas geresnis sprendimas.

Išanalizavus aukščiau pateiktas teorijas, galima išskirti šiuos pagrindinius koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožus: įrodymais grįstą sprendimų priėmimą, suinteresuotų grupių įtraukimą, skaidrumą, viešumą, tarpdiscipliniškumą, sprendimo alternatyvas. (žr. 2 lent.)

**2 lentelė. Koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai**  
(sudaryta autoriaus)

<b>Bruožas</b>	<b>Apibūdinimas (kaip atpažinti?)</b>
Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas	Sprendimui priimti naudojama veiklos valdymo, stebėsenos informacija, ekspertinės žinios.
Suinteresuotų grupių įtraukimas	Viešai pateikiama informacija apie sprendimo priėmimo alternatyvas. Konsultuojamasi su piliečiais ir interesų grupėmis. Vertinama piliečių nuomonė, suteikiamas grįžtamasis ryšys.
Skaidrumas, viešumas	Sprendimo priėmimo procesas yra aiškiai aprašytas. Skaidriai pateikiama informacija apie sprendimo priėmimo eigą.
Tarpdiscipliniškumas	Sprendimo priėmimo procesas leidžia taikyti įvairius metodus (racionalų, inkrementinį, šiukšlių dėžės ir t.t.), priklausomai nuo situacijos ir sprendimo pobūdžio.
Sprendimo alternatyvos	Sprendimui priimti analizuojamos bent kelios alternatyvos, vertinamas jų poveikis

*Apibendrinant visą skyrių, galima teigti, kad viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas apima visuomenei ir valstybei svarbių problemų sprendimą, ieškant geriausios alternatyvos. Viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą įtakoja sprendimų priėmėjų turima patirtis, nuolat besikeičianti aplinka. Galima išskirti šiuos pagrindinius viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teorinius modelius: racionalųjį modelį, riboto racionalumo modelį, inkrementinį modelį, „šiukšlių dėžės“ modelį, mišraus skenavimo modelį ir natūralistinį sprendimų priėmimo modelį. Koncepcinis viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas turėtų pasižymėti šiais bruožais: skaidrumu, tarpdiscipliniškumu, didesniu suinteresuotų grupių įtraukimu į sprendimų priėmimo procesą, įrodymais grįstu sprendimų priėmimu, sprendimas priimamas išanalizavus bent kelias galimas alternatyvas.*



## 2. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO TEISINĖ APLINKA

Šios dalies pirmajame poskyryje analizuojamas Lietuvos Respublikos teisės aktuose aprašytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas.

### 2.1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso teisiniai aspektai

Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas aprašytas šiuose teisės aktuose:

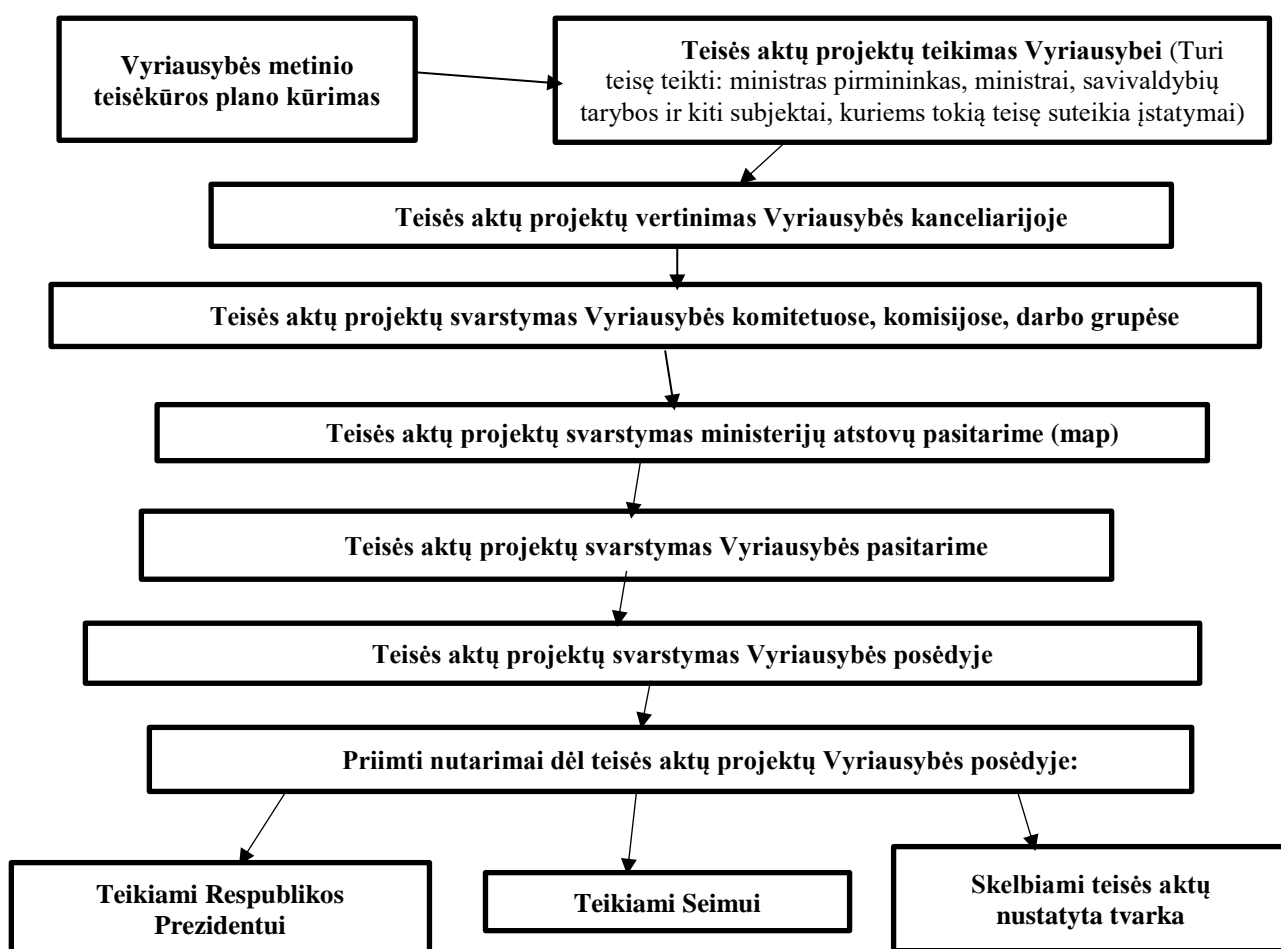
- Lietuvos Respublikos Konstitucijoje;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatyme;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamente;

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje nustatyta, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybę sudaro Ministras Pirmininkas ir ministrai. Šie asmenys yra pagrindiniai Vyriausybės sprendimų priėmėjai. Lietuvos Respublikos Vyriausybė valstybės valdymo reikalus sprendžia posėdžiuose visų Vyriausybės narių balsų dauguma priimdama nutarimus. Ministrai vadovauja ministerijoms, sprendžia ministerijų kompetencijai priklausančius klausimus. Valstybės valdžią ir sprendimų priėmimo galią valstybei svarbiais klausimais Lietuvoje Vyriausybė dalinasi kartu su Seimu bei Respublikos prezidentu.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso modelį galima paaikškinti pasitelkus teisės aktų projektų svarstymo vyriausybėje pavyzdį (žr. 6 pav.). Visas sprendimų priėmimo procesas prasideda nuo metinio Vyriausybės siūlomų įstatymų ir Seimo nutarimų projektų sąrašo (metinio teisėkūros plano) kūrimo. Juo remiantis rengiami Vyriausybės nutarimų, kuriuose teikiami pasiūlymai dėl atitinkamų Seimo sesijų darbų programų, projektai. Atsižvelgdama į paskutinės Seimo sesijos rezultatus, Vyriausybės kanceliarija parengia pirminį metinio teisėkūros plano projektą ir išsiunčia jį (sausio pradžioje) ministerijoms derinti. Plane nurodoma ši svarbiausia informacija: įstatymo ar kito teisės akto projekto tikslas, numatomas svarstymo Vyriausybėje mėnuo, siūlomas svarstymo Seime mėnuo ir projektus pristatysiantys asmenys. Teisės aktų projektai plane išdėstomi pagal atitinkamų metų Vyriausybės veiklos prioritetus. Ministerijų gali būti prašoma pateikti ir kitą reikalingą informaciją, ypač siūlant naujus projektus, – apie sprendžiamos problemos svarbą, įstatymo tikslą ir projekto galimą poveikį atitinkamoms sritims. Metinį teisėkūros planą Vyriausybė svarsto pasitarime ir jam pritaria (Lietuvos Respublikos Vyriausybės gidas, 2016).

Kalbant toliau apie teisės aktų projektų pateikimą svarstymui Vyriausybėje (žr. 6 pav.), šią teisę turi ministras pirmininkas, ministrai, savivaldybių tarybos ir kiti subjektai, kuriems tokią teisę suteikia įstatymai. Kai teikiamais teisės aktų projektais numatoma reglamentuoti iki tol nereglamentuotus santykius arba kai iš esmės keičiamas teisinis reguliavimas, tokiu atveju kartu su teisės akto projektu reikia pateikti numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo pažymą, parengtą pagal Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodikos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003

m. vasario 26 d. nutarimu Nr. 276 „Dėl Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo. Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimas – tai projekto (sprendimo) rengimo proceso etapas, kurio metu renkama, analizuojama, sisteminama informacija apie galimas projekto įgyvendinimo teigiamas ir neigiamas, trumpalaikes ir ilgalaikes pasekmes (finansines, ekonomines, socialines, aplinkosaugines ir kita), naudą ir sąnaudas. Poveikio vertinimo metu aiškiai apibrėžiamos problemos, nustatomi tikslai, kurių bus siekiama, taip pat nustatomos galimos problemų sprendimo ir tikslų pasiekimo alternatyvos ir įvertinamas jų poveikis. Poveikio vertinimą atlieka projekto rengėjas, kuris atsako už poveikio vertinimo kokybę. Kai projektas yra labai sudėtingas ir projekto rengėjas neturi pakankamai žinių ir įgūdžių, gali būti pasitelkiami atitinkami išorės ekspertai. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamentas; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2017; Lietuvos Respublikos Vyriausybės gidas, 2016).



**6 pav. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso modelis**  
(Sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamentu)

Taip pat teikiant teisės aktų projektus svarstymui Vyriausybėje reikia pateikti: teisės akto projekto lydimuosius dokumentus; su Vyriausybės nutarimu ar kito teisės akto projektu – parengtą teisės akto projekto lyginamąjį variantą; koordinavimo taisyklių 7 priede nurodytą atitikties lentelę (teisės akto projekto, perkeliančio ir (ar) įgyvendinančio Europos Sąjungos direktyvų ar kitų Europos Sąjungos teisės aktų nuostatas); teisės akto projekto antikorupcinio vertinimo pažymą; iš suinteresuotų institucijų

gautų pastabų ir pasiūlymų įvertinimą; kitą su parengtu teisės akto projektu susijusią medžiagą. Prieš teikdamos teisės aktų projektus Vyriausybei institucijos derina juos su suinteresuotomis institucijomis ir konsultuojasi su visuomene per viešą Seimo teisės aktų informacinę sistemą (TAIS). Teisės aktų projektai, kurie Vyriausybės darbo reglamento nustatyta tvarka nederinti su Teisingumo ministerija, gražinami rengėjams (Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamentas; Lietuvos Respublikos Vyriausybės gidas, 2016).

Kai teisės aktų projektai yra pateikti svarstymui Vyriausybėje, teisės akto projektą vertina: už teisės aktų projektų teisinį vertinimą atsakingi Vyriausybės kanceliarijos padalinys ar valstybės tarnautojai, pateikdami išvadą dėl teisės akto projekto atitikties įstatymams, Vyriausybės nutarimams ir teisės technikos reikalavimams; už tam tikras sritis atsakingi Vyriausybės kanceliarijos padaliniai ir (ar) valstybės tarnautojai, pateikdami teisės akto projekto dalykinio vertinimo išvadą.

Kai teisės aktų projektams būna atliktas Vyriausybės kanceliarijos vertinimas, iš pradžių jie būna svarstomi Vyriausybės komitetuose, komisijose, ministro pirmininko sudarytose darbo grupėse. Šiame etape į teisės aktų projektų svarstymą siekiama įtraukti ir įvairias suinteresuotąsias grupes (verslo atstovus, mokslo atstovus ir kt.) Sekantis etapas Vyriausybės sprendimų priėmimo procese yra teisės aktų projektų svarstymas ministerijų atstovų pasitarime. Ministerijų atstovų (viceministrų, ministerijų kanclerių) pasitarime suderinti klausimai toliau svarstomi Vyriausybės pasitarimuose ir posėdžiuose. Svarbiausieji klausimai prieš Vyriausybės posėdžius gali būti svarstomi Vyriausybės pasitarimuose, taip pat klausimai, dėl kurių kilusių nesutarimų nepavyko išspręsti. Vyriausybės pasitarimuose svarstomi ir priimami Vyriausybės sprendimai ir rezoliucijos, taip pat gali būti svarstomos prioritetinės teisėkūros iniciatyvos. Vyriausybė, svarstydamą Lietuvos Respublikos pozicijas dėl pasiūlymų priimti Europos Sąjungos teisės aktus, gali priimti sprendimus, o dėl kitų Europos Sąjungos dokumentų – rezoliucijas. Vyriausybės nutarimai posėdyje priimami Vyriausybės narių balsų dauguma. Klausimai skirstomi į dvi dalis: A dalis – klausimai, kurių nereikia plačiau svarstyti, B dalis – plačiau svarstyti klausimai (Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamentas; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2017).

Vyriausybės pasitarimus ir posėdžius kviečia ir jiems pirmininkauja Ministras Pirmininkas. Vyriausybės pasitarimuose ir Vyriausybės posėdžiuose dalyvauja Vyriausybės nariai. Taip pat Vyriausybės pasitarimuose dalyvauja Vyriausybės kancleris, Vyriausybės kanclerio pirmasis pavaduotojas, kiti Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, Vyriausybės kanclerio pavaduotojas, Vyriausybės kanceliarijos padalinių valstybės tarnautojai, Europos teisės departamento generalinis direktorius, į Vyriausybės pasitarimo darbotvarkę įrašyti asmenys, taip pat kiti asmenys Ministro Pirmininko ar ministrų kvietimu. Tuo tarpu Vyriausybės posėdyje be Vyriausybės narių dalyvauja asmenys, kuriems teisę dalyvauti suteikia Lietuvos Respublikos Konstitucija ir kiti įstatymai, Europos teisės departamento generalinis direktorius, teisės aktų projektų rengėjai, į darbotvarkę įrašyti asmenys, Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo

valstybės tarnautojai, Vyriausybės kanceliarijos valstybės tarnautojai, taip pat kiti asmenys Ministro Pirmininko ar ministrų kvietimu (Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamentas; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2017).

Vyriausybės nutarimai, kuriais pritariama Respublikos Prezidento dekretų projektams, teikiami Lietuvos Respublikos Prezidentui. Vyriausybės nutarimai, kuriais pritariama įstatymų ar kitų Seimo teisės aktų projektams, teikiami Seimui. Vyriausybės sprendimus ir rezoliucijas pasirašo Ministras Pirmininkas Vyriausybės darbo reglamento nustatyta tvarka. Vyriausybės sprendimai ir Vyriausybės rezoliucijos įsigalioja jų pasirašymo dieną ir turi būti tą pačią dieną paskelbti Vyriausybės interneto tinklalapyje ([www.lrv.lt](http://www.lrv.lt)) (Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamentas; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2017).

*Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas susideda iš skirtingų etapų. Viskas prasideda nuo etapo, kada yra kuriamas ir oficialiai patvirtinamas metinis Vyriausybės teisėkūros planas, po to seka etapas, kada teisės aktų projektai pateikiami svarstymui Vyriausybėje. Pateiktus svarstymui Vyriausybėje teisės aktų projektus, iš pradžių įvertina Vyriausybės kanceliarija ir tik po to teisės aktų projektų svarstomi Vyriausybės komitetuose, komisijose ir darbo grupėse. Kitame Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso etape teisės aktų projektai svarstomi ministerijų atstovų pasitarime. Toliau seka etapas, kada teisės aktų projektai svarstomi Vyriausybės pasitarimuose ir posėdžiuose. Sprendimų priėmimo procesas užbaigiamas nutarimų priėmimu Vyriausybės posėdžiuose.*

### 3. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESO TYRIMAS

Šios dalies pirmajame poskyryje pateikiama tyrimo metodologija. Antrajame poskyryje analizuojami Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo modeliai remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos internetinės apklausos duomenimis. Trečiajame poskyryje analizuojamas koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso įgyvendinimas Lietuvos Respublikos Vyriausybėje. Ketvirtajame poskyryje aprašomas Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimas ir pasiūlymai jo tobulinimui.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. nustatyti, kokio viešosios politikos sprendimų priėmimo modelio ar modelių bruožai vyrauja Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese.
2. nustatyti kokiais koncepcinio sprendimų priėmimo proceso bruožais pasižymi Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas.
3. aprašyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimą ir pateikti pasiūlymus jo tobulinimui.

**Tyrimo metodai:** internetinė apklausa, ekspertinis interviu, aprašomoji statistinė analizė.

Empirinis tyrimas vykdytas dviem etapais. Pirmajame etape parengta internetinės apklausos anketa Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojams. (žr. 1 PRIEDAS). Anketoje buvo pateikta 12 uždarų klausimų su pasirenkamais atsakymų variantais. Klausimai buvo suformuluoti remiantis šio darbo 1 skyriuje „Viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso teorijos ir reikšmė“ pateikta teorine mokslinės literatūros analize, kurios metu buvo išskirti pagrindiniai viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso modelių bruožai bei koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai. Tad internetinės apklausos klausimais visų pirma siekta išsiaiškinti kokių viešosios politikos sprendimų priėmimo modelių bruožai vyrauja Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese. Taip pat klausimais buvo siekta ištirti ar Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas pasižymi koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožais. Be to, klausimais buvo siekta sužinoti, kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojai vertina Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą ir kokiais bruožais jų nuomone turėtų pasižymėti idealus sprendimų priėmimo procesas.

Tyrimo tiksline grupe buvo pasirinkti Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojai, todėl, kad didžioji jų dauguma dalyvauja ar stebi Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. Iš 162 Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų, kurių

kontaktai yra pateikiami viešai, buvo atrinkti 127 darbuotojai (iš jų 64 procentus sudarė moterys, likusią dalį 36 procentus sudarė vyrai), pagal pateiktas kiekvienos pareigybės atliekamas funkcijas Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos tinklalapyje (<https://lrvk.lrv.lt/>), teikiant prioritetą tiems darbuotojams, kurie aktyviai stebi ar dalyvauja Vyriausybės sprendimų priėmimo procese vienokia ar kitokia forma.

Prieš pradėdant pagrindinę apklausą internetinės apklausos klausimynas iš pradžių buvo išbandytas, išsiuntus 30-čiai atsitiktinai parinktų tyrimo tikslinės grupės atstovų elektroninius laiškus su nuoroda į apklausos formą. Pagal respondentų pateiktas pastabas internetinės apklausos klausimynas buvo pakoreguotas. Išbandžius klausimyną buvo pradėta vykdyti apklausa, ji buvo vykdoma nuo 2018 m. balandžio 23 d. iki gegužės 20 d., visiems tyrimo dalyviams buvo išsiųsti elektroniniai laišukai su nuorodomis į internetinę apklausą. Praėjus dvejoms savaitėms nuo apklausos pradžios, elektroniniai laišukai su nuorodomis į internetinę apklausą buvo išsiųsti pakartotinai. Atsižvelgiant į turimus ribotus laiko išteklius atlikti apklausą ir didelį Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų užimtumą buvo siekiama gauti atsakymus nemažiau negu iš 20 respondentų. Apklausos metu buvo gauti 22 atsakymai iš 127 darbuotojų (17 procentų respondentų iš tikslinės grupės atsakė į apklausos klausimus), kuriems buvo siųsti elektroniniai laišukai su nuorodomis į apklausą. 68 procentus internetinės apklausos atsakymų sudarė moterų atsakymai, likusią dalį 32 procentus sudarė vyrų atsakymai. Galima teigti, kad apklausos atsakymų pasiskirstymas pagal lytį panašus į visos tyrimo tikslinės grupės narių pasiskirstymą pagal lytį. Apklausa atlikta laikantis konfidencialumo, privatumo, savanoriškumo, teisės atsisakyti dalyvauti tyrime principų, užtikrinant respondentų anonimiškumą. Respondentams buvo paaiškinta, kad jų pateikti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslams statistiškai apibendrinti su kitų respondentų atsakymais.

Pirmajame tyrimo etape taip pat buvo atlikti 5 ekspertiniai interviu su buvusiais ir esamais Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojais (žr. 3 lentelė), norint papildyti internetinės apklausos duomenis, gauti detalesnes įžvalgas apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. Ekspertai iš kurių buvo imami interviu buvo parinkti remiantis šiais kriterijais: buvęs ar esamas Vyriausybės kanceliarijos darbuotojas turi būti stebėjęs ar dalyvavęs Vyriausybės sprendimų priėmimo procese; taip pat buvo siekiama apklausti žmones iš skirtingų Vyriausybės kanceliarijos skyrių dalyvaujančių sprendimų priėmimo procese, tokiu būdu siekiant surinkti tikslesnę informaciją apie Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.

Ekspertinio interviu klausimyną sudarė 6 atviri klausimai (žr. 2 PRIEDAS), kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kada yra atliekamas sprendimo alternatyvų numatomo poveikio vertinimas Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, kokiais atvejais priimant sprendimus kreipiamasi pagalbos į ekspertus, naudojama veiklos valdymo ir stebėsenos informacija. Taip pat buvo norima sužinoti kokių būdu ir kaip yra pateikiama informacija suinteresuotiems asmenims apie sprendimo priėmimo eigą Lietuvos

Respublikos Vyriausybėje, kaip Vyriausybė atsiskaito piliečiams už sprendimų įgyvendinimą, kokios yra stipriosios ir silpnosios sprendimų priėmimo proceso Vyriausybėje pusės. Pusiaus struktūrizuoti interviu telefonu su Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos esamais ir buvusiais darbuotojais buvo atliekami nuo 2018 m. balandžio 23 d. iki gegužės 20 d. Tyrimo dalyviams, ekspertams, buvo garantuotas konfidencialumas, pokalbiai telefonu nebuvo įrašinėjami.

**3 lentelė. Ekspertinis interviu (tyrimo dalyviai)**  
(Sudaryta autorias)

<b>Ekspertai</b>	<b>Pareigos</b>
Ekspertas 1	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Politikos įgyvendinimo grupės (Viešojo valdymo klausimai) patarėjas
Ekspertas 2	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Politikos įgyvendinimo grupės (Viešojo valdymo klausimai) patarėjas
Ekspertas 3	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Teisės grupės patarėjas
Ekspertas 4	Buvusi darbuotoja, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos skyriaus patarėja
Ekspertas 5	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginių kompetencijų grupės vyriausioji patarėja

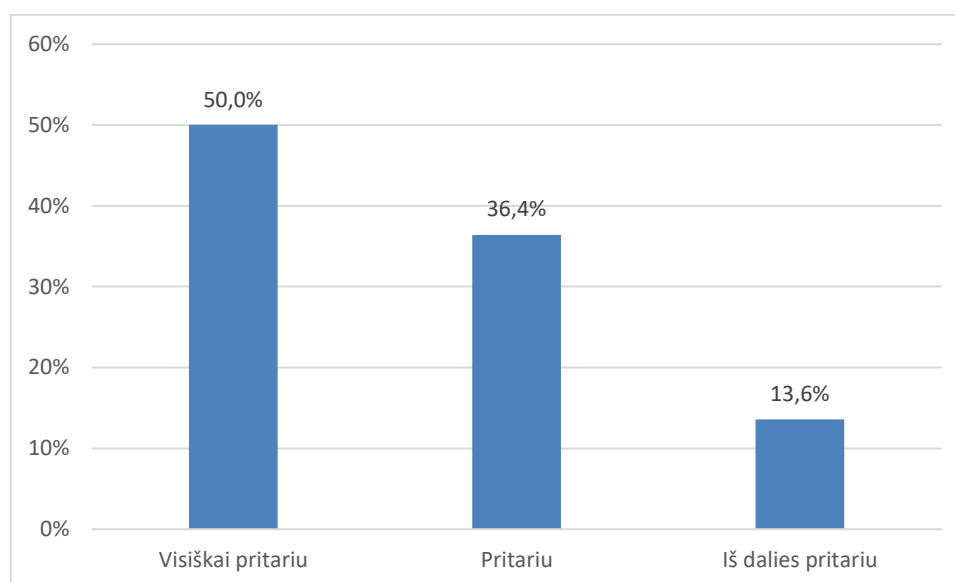
Antrajame tyrimo etape buvo atlikta internetinės Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų apklausos metu surinktų duomenų analizė, siekiant aprašyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese taikomus sprendimų priėmimo modelius. Taip pat buvo atlikta internetinės apklausos ir ekspertinių interviu su Vyriausybės kanceliarijos darbuotojais metu surinktų duomenų analizė siekiant aprašyti Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso atitikimą koncepciniam viešosios politikos sprendimų priėmimo procesui. Be to, buvo aprašytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimas ir pateikti pasiūlymai sprendimų priėmimo proceso tobulinimui, remiantis internetinės apklausos ir ekspertinių interviu metu surinkta medžiaga.

**Tyrimo apribojimai:** buvo sunku susitarti su Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojais dėl ekspertinių interviu atlikimo dėl didelio jų užimtumo; į internetinės apklausos klausimus atsakė tik 22 žmonės iš 127 (17 procentų), kuriems buvo siųsti elektroniniai laiški su nuorodomis į apklausą; tyrimo dalyviai, tam tikrais atvejais galėjo pateikti atsakymus, kurie neatspindi tikros situacijos apie Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą; dėl laiko stokos nebuvo atliktas pakartotinis tyrimas, kuris padėtų geriau nustatyti tyrimo rezultatų patikimumą.

### **3.2. Sprendimų priėmimo modeliai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje**

Norint nustatyti, kokio viešosios politikos sprendimų priėmimo modelio ar modelių bruožai vyrauja Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese, buvo atlikta Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų internetinė apklausa. Apklausos klausimai buvo suformuluoti norint patikrinti visų teorinėje darbo dalyje aptartų viešosios politikos sprendimų priėmimo modelių naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese.

Analizuojant internetinės apklausos rezultatus, galima teigti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese galima surasti ne vieną racionalaus sprendimų priėmimo modelio bruožą. Vienas iš jų yra, tai kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra laikomasi teisės aktuose aprašyto sprendimų priėmimo proceso. Apklausos metu respondentų buvo klausiama: ar pritariate teiginiui, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas yra organizuojamas remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktuose (Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatyme, Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamente ir kt.) aprašytu procesu? Pusė apklausos respondentų, 50 procentų, (žr. 7 pav.) atsakė, jog visiškai pritaria, teiginiui, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas yra organizuojamas remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktuose aprašytu procesu. Daugiau nei trečdalis, 36,4 procento, respondentų pritaria minėtam teiginiui. Dalis respondentų, t. y., 13,6 procento tik iš dalies pritaria, jog Vyriausybės sprendimų procesas organizuojamas laikantis teisės aktuose aprašyto sprendimų priėmimo proceso.



**7 pav. Respondentų nuomonė apie Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso atitikimą teisės aktuose aprašytam procesui**

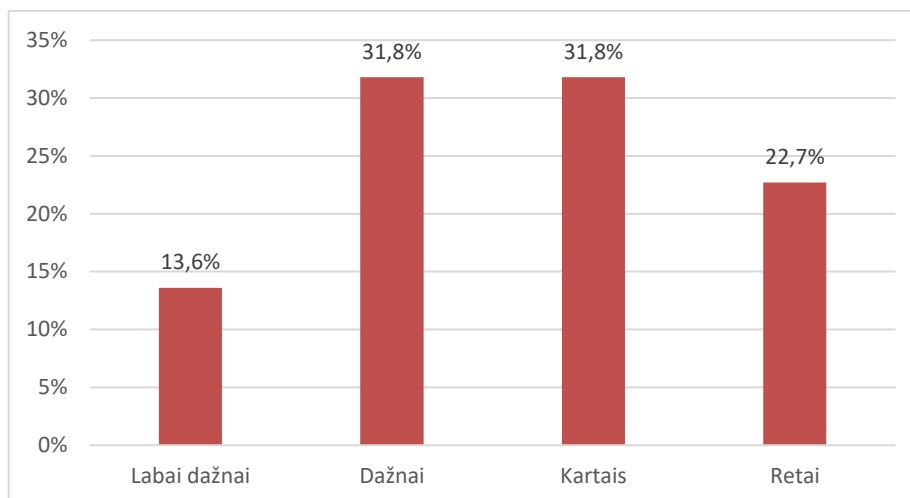
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Viską reziumuojant, galima teigti, kad dauguma, 86,4 procento, apklausoje dalyvavusių Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų pritaria, kad Vyriausybė laikosi teisės aktuose aprašyto sprendimų priėmimo proceso. Reikia pastebėti, kad laikymasis teisės aktuose aprašytų sprendimų priėmimo proceso procedūrų yra vienas iš pagrindinių racionalaus sprendimų priėmimo modelio bruožų.

Taip pat Lietuvos Respublikos Vyriausybei priimant sprendimus yra analizuojamos sprendimo alternatyvos, tai yra dar vienas racionalaus sprendimų priėmimo modelio bruožas. Apklausos metu respondentų buvo klausiama: kaip dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra analizuojamos sprendimo alternatyvos? Didžioji dalis apklausos dalyvių, 45,4 procento, (žr. 8 pav.) teigia, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje sprendimo alternatyvos yra

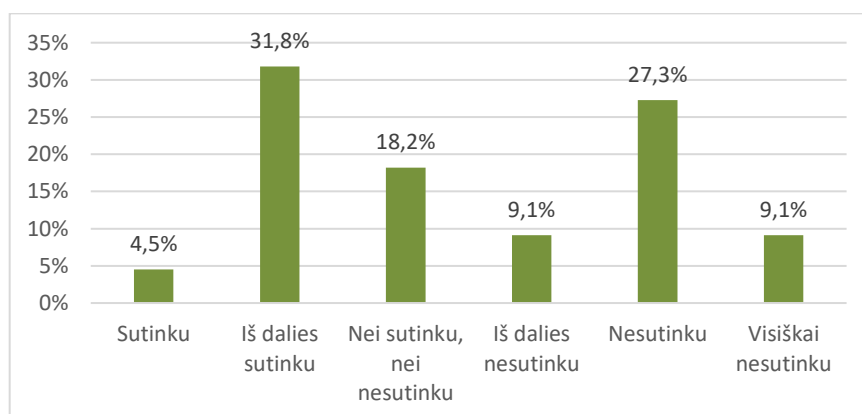


analizuojamos dažnai arba labai dažnai. Tuo tarpu 31,8 procento respondentų teigia, kad sprendimų alternatyvos analizuojamos tik kartais. 22,7 procento apklausos dalyvių teigia, kad sprendimų alternatyvos analizuojamos retai.



**8 pav. Respondentų nuomonė apie sprendimo alternatyvų analizavimą priimant sprendimus Vyriausybėje**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

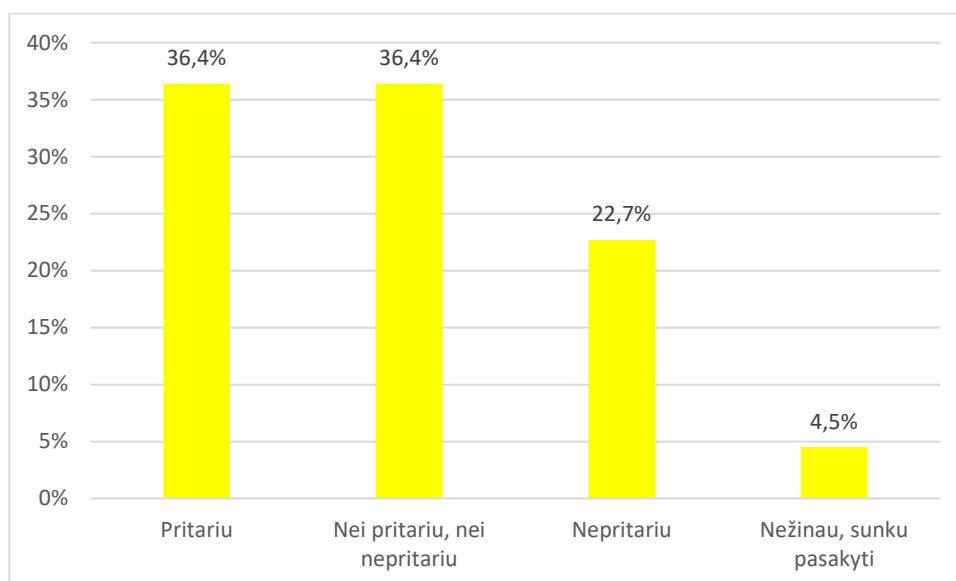
Nagrinėjant toliau Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, galima pastebėti, kad sprendimų priėmimo procesas iš dalies pasižymi ir riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelio bruožais. Apklausos metu, 4,5 procento respondentų sutiko ir 31,8 procento (žr. 9 pav.) visų apklaustų Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų iš dalies sutiko, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje neieškoma geriausio sprendimo, o pasirenkamas tas sprendimas, kuris tuo metu bent iš dalies patenkina sprendimų priėmėjų tikslus. Patenkinamų sprendimų priėmimas yra vienas iš riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelių bruožų. Tačiau didžioji dalis respondentų, 63,7 procento nesutinka, visiškai nesutinka arba neturi aiškios pozicijos (nei sutinka, nei nesutinka) šiuo klausimu.



**9 pav. Respondentų nuomonė apie iš dalies patenkinamų sprendimų priėmimą Vyriausybėje**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

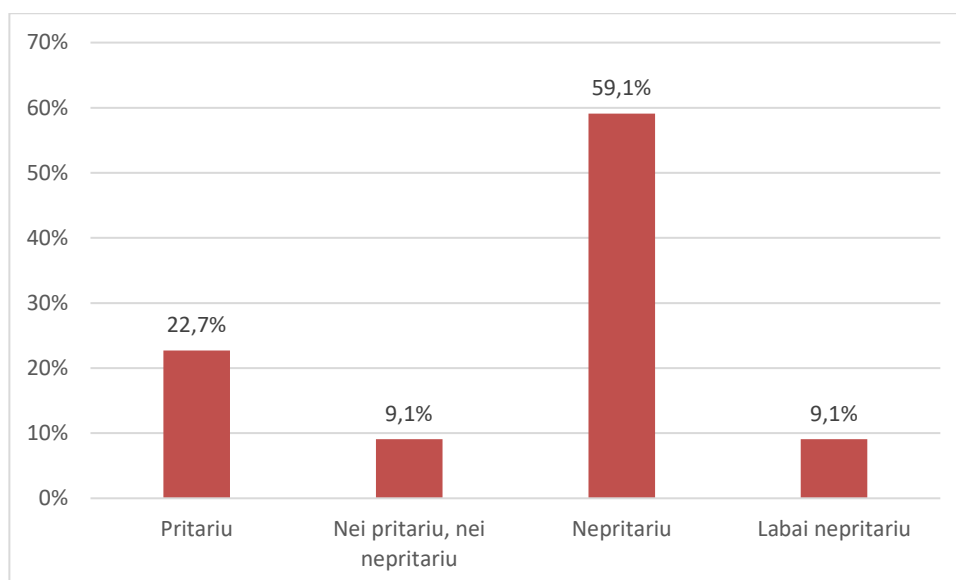
Internetinės apklausos rezultatai patvirtino, kad tam tikrais atvejais priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje gali būti remiamasi inkrementiniu sprendimų priėmimo modeliu.

Respondentams buvo užduotas klausimas: ar pritariate teiginiui, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybėje sprendimo priėmimo procesas yra organizuojamas labai nuosekliai, žingsnis po žingsnio, kompleksiniai sprendimai suskaidomi į eilę paprastų sprendimų. Sprendimų priėmimo procesas, kada jis yra organizuojamas labai nuosekliai, žingsnis po žingsnio yra vadinamas inkrementiniu.. 36,4 procento visų apklausoje dalyvavusių Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų (žr. 10 pav.) pritarė klausime suformuluotam teiginiui, kad sprendimų priėmimo procesas vykdomas nuosekliai, žingsnis po žingsnio. Tuo tarpu daugiau nei trečdalis respondentų, 36,4 procento, nei pritarė, nei nepritarė teiginiui, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas organizuojamas inkrementiniu būdu. Daugiau nei penktadalis respondentų, 22,7 procento, nepritarė išsakytam teiginiui, taip pat 4,5 procento respondentų neturėjo nuomonės apie inkrementinį sprendimų priėmimą.



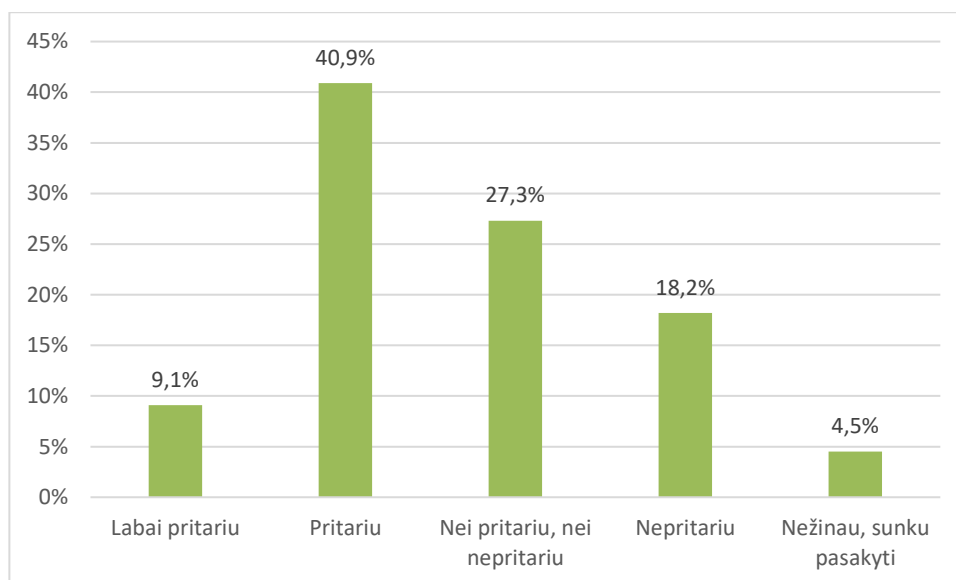
**10 pav. Respondentų nuomonė apie inkrementiniu būdu priimamus sprendimus Vyriausybėje**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Analizuojant toliau Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, remiantis internetinės apklausos duomenimis, galima teigti, kad tam tikrais atvejais sprendimai yra priimami remiantis natūralistiniu sprendimų priėmimo modeliu. Apklausos dalyvių buvo klausiama ar tam tikrais atvejais sprendimai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje gali būti priimami remiantis intuicija. Sprendimų priėmimas paremtas intuicija yra vienas iš natūralistinio sprendimų priėmimo bruožų. Daugiau nei penktadalis apklausos dalyvių, 22,7 procento, (žr. 11 pav.) pritaria teiginiui, kad tam tikrais atvejais sprendimai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje gali būti priimami remiantis intuicija. Tuo tarpu didžioji dalis respondentų 68,2 procento nepritarė arba labai nepritarė teiginiui, kad sprendimai Vyriausybėje priimami remiantis intuicija. Nepaisant to, galima daryti prielaidą, kad tam tikra dalis Vyriausybės sprendimų retais atvejais gali būti priimami remiantis intuicija.



**11 pav. Respondentų nuomonė apie Vyriausybės sprendimų priėmimą remiantis intuicija**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Kitas natūralistinio sprendimų priėmimo modelio bruožas, kuriuo pasižymi Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas yra sprendimų priėmimas remiantis ilgalaike ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi. Apklausoje buvo pateiktas klausimas: ar pritariate teiginiui, kad sprendimai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje dažnai priimami remiantis ilgalaike ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi? Pusė visų apklaustų Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų, 50 procentų, (žr. 12 pav.) pritaria arba labai pritaria teiginiui, kad sprendimai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje dažnai priimami remiantis ilgalaike ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi.

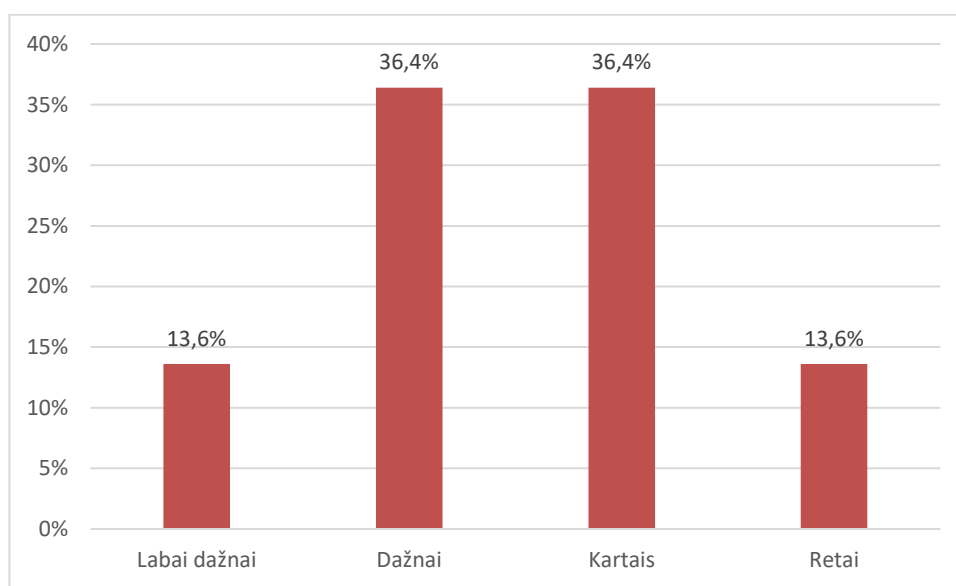


**12 pav. Apklausoje dalyvių nuomonė apie sprendimų priėmimą Vyriausybėje remiantis ilgalaike patirtimi**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Dalis respondentų, 27,3 procento, nei pritaria, nei nepritaria teiginiui ir 4,5 procento respondentų neturi atsakymo apie sprendimų priėmimą Lietuvos Respublikos Vyriausybėje remiantis ilgalaike

ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi. 18,2 procento respondentų nepritaria teiginiui, kad sprendimai priimami remiantis ilgalaikę ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi.

Nagrinėjant internetinės apklausos duomenis, galima teigti, jog Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese yra naudojamas iš dalies ir mišraus skenavimo modelis, todėl, kad sprendimų priėmimo procese yra naudojama veiklos valdymo ir stebėsenos informacija. Stebėsenos ir veiklos valdymo informacijos naudojimas yra vienas iš mišraus skenavimo modelio bruožų. Didžioji apklausos dalyvių dalis, 50 procentų, (žr. 13 pav.) teigia, kad labai dažnai arba dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje naudojama veiklos valdymo, vyriausybės programos nuostatų ir veiklos prioritetų įgyvendinimo stebėsenos informacija. Daugiau nei trečdalis respondentų, 36,4 procento teigia, kad veiklos valdymo ir stebėsenos informacija naudojama kartais. Tik 13,6 procento visų respondentų teigia, kad veiklos valdymo ir stebėsenos informacija naudojama retai.



**13 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos valdymo ir stebėsenos informacijos naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese yra ir daugiau mišraus skenavimo modelio bruožų tokių kaip sprendimo alternatyvų svarstymas ir analizavimas, tą pagrindžia apklausos duomenys (žr. 8 pav.) jau aptarti šiame poskyryje. Kalbant apie „šiukšlių dėžės“ sprendimų priėmimo modelį, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų apklausos duomenimis, galima teigti, kad šis modelis Vyriausybėje nėra naudojamas. Lietuvos Respublikos Vyriausybėje sprendimai nėra priimami organizuotos anarchijos būdu, kas įprasta „šiukšlių dėžės“ modelyje.

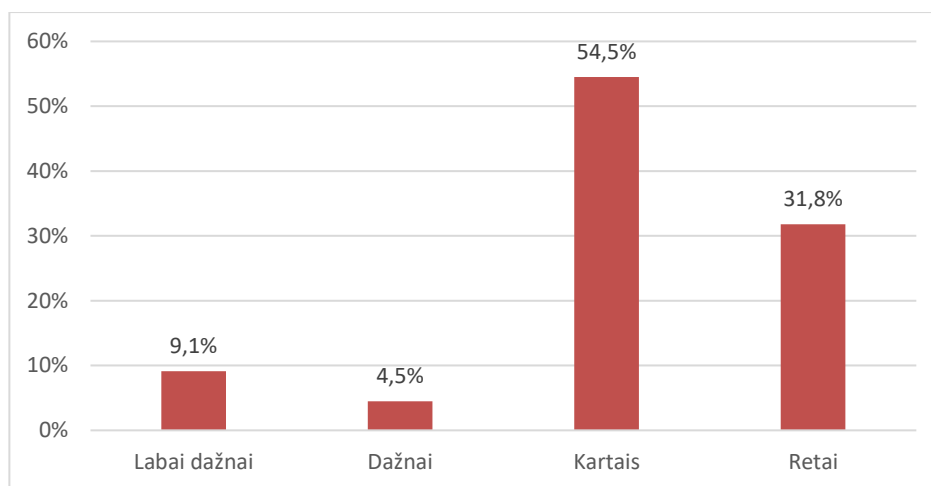
Apibendrinant visą poskyrį, galima teigti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese vyrauja racionalaus sprendimų priėmimo modelio bruožai tokie kaip sprendimo alternatyvų analizavimas ar teisės aktuose numatyto biurokratinio proceso laikymasis. Taip pat dažnai Vyriausybės sprendimai priimami remiantis ilgalaikę ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi, tai yra

vienas iš pagrindinių natūralistinio sprendimų priėmimo modelio bruožų. Be to, Vyriausybės sprendimų priėmimo procese yra daug mišraus skenavimo modelio bruožų tokių kaip sprendimo alternatyvų analizė, veiklos valdymo ir stebėsenos informacijos naudojimas sprendimų priėmimui. Tam tikrais atvejais Vyriausybėje sprendimai priimami iš dalies remiantis riboto racionalumo ar inkrementiniu sprendimo priėmimo modeliu, tačiau tai retesni atvejai.

### 3.3. Konceptinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožai Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese

Norint nustatyti, kiek teorinėje darbo dalyje aptartų konceptinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožų yra aptinkama Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese, buvo atlikta Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų internetinė apklausa bei ekspertiniai interviu. Šiame poskyryje bus analizuojamas Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas pagal visus konceptinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso kriterijus (bruožus).

**Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas.** Analizuojant įrodymais grįstą sprendimų priėmimą Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, internetinės apklausos ir ekspertinių interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti ar sprendimų priėmimo procese naudojama išorinių ekspertų pagalba, ar naudojama veiklos valdymo ir stebėsenos informacija. Apklausos metu buvo nustatyta, kad tik 13,6 procento (žr. 14 pav.) visų respondentų teigia, kad dažnai arba labai dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra kreipiamasi pagalbos ar patarimo į išorinius ekspertus.



14 pav. Respondentų nuomonė apie išorinių ekspertų patarimų naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese

(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Daugiau nei pusė visų respondentų, 54,5 procento, teigia, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra kartais kreipiamasi pagalbos ar patarimo į išorinius ekspertus. Daugiau nei trečdalis visų respondentų, 31,8 procento, teigia, kad pagalbos ar patarimo į išorinius ekspertus kreipiamasi retai.

Ekspertinių interviu metu Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojams taip pat buvo užduoti klausimai apie naudojimąsi ekspertų pagalba priimant sprendimus. *Ekspertas 1* teigė, kad svarstant svarbius sprendimus, kalbant apie gynybos srities sprendimus, kreipiamasi į NATO ekspertus. Taip pat jo nuomone, ekspertai reikalingi, kad būtų priimami geresni sprendimai. Tuo tarpu *ekspertas 2* turėjo kitą nuomonę apie kreipimąsi pagalbos į išorinius ekspertus, jis teigė, kad yra kreipiamasi į ekspertus, tačiau dažnai ekspertai nesuvokia realios situacijos, sprendimai teikiami neįsigilinus į situaciją. *Ekspertas 3* teigė, kad kiekviena institucija teikianti teisės aktų projektus Vyriausybei išmano savo sritį geriausiai, tad retais atvejais yra kreipiamasi į ekspertus pagalbos priimant sprendimus.

*Ekspertas 4* teigimu į ekspertus dažniausiai kreipiamasi, kai yra taikomi sudėtingesni poveikio vertinimo metodai, pvz., taikant kaštų-naudos analizės metodą. Taip pat *ekspertas 4* nuomone, galėtų būti daugiau išnaudojamas bendradarbiavimas su universitetais, tyrimų institutais ar viešosiomis įstaigomis. Šias organizacijas reiktų daugiau įtraukti į sprendimo priėmimo procesus, joms suteikiant prieigą prie duomenų ir panaudojant jų ekspertines žinias. Be to, *ekspertas 4* teigė, kad, kai kuriais atvejais, kai yra perkamos ekspertų paslaugos, viešosios institucijos atsitraukia nuo viešosios problemos formulavimo ir jos sprendimo alternatyvų paieškų. Viešosios institucijos bet kuriuo atveju turėtų aktyviai dalyvauti ir kartu su ekspertais atlikti analizę. *Ekspertas 5* tvirtino, kad ministerijos kviečiasi į pagalbą ekspertus teisės aktų rengimo, sprendimų rengimo procese. Vyriausybėje naudojama ekspertų pagalba, priklausomai nuo situacijos, kaip išeina.

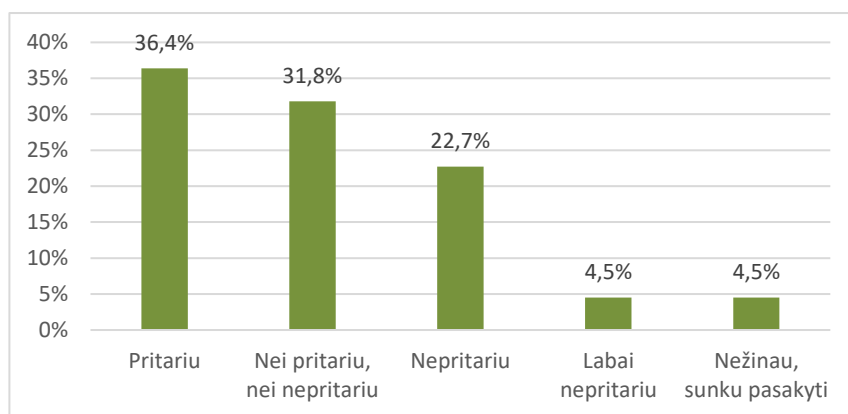
Kitas įrodymais grįsto valdymo svarbus bruožas yra veiklos valdymo ir stebėsenos informacijos naudojimas priimant sprendimus. Internetinės apklausos metu buvo klausiama: kaip dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje naudojama veiklos valdymo, vyriausybės programos nuostatų ir veiklos prioritetų įgyvendinimo stebėsenos informacija. Pusė apklausos dalyvių, 50 procentų teigė, kad dažnai arba labai dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje naudojama veiklos valdymo, vyriausybės programos nuostatų ir veiklos prioritetų įgyvendinimo stebėsenos informacija. Daugiau nei trečdalis visų apklaustųjų, 36,4 procento, išreiškė nuomonę, kad priimant sprendimus kartais yra naudojama veiklos valdymo ir stebėsenos informacija. Tik 13,6 procento respondentų teigė, kad veiklos valdymo ir stebėsenos informacija naudojama retai Vyriausybės sprendimų priėmimo procese.

Ekspertinių interviu metu Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų buvo klausiama kokiais atvejais priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje naudojama veiklos valdymo, stebėsenos informacija. *Ekspertas 1* teigė, veiklos valdymo ir stebėsenos informacija naudojama priimant tam tikrus sprendimus. *Ekspertas 2* teigė, kad veiklos valdymo ir stebėsenos informacija retai naudojama, jeigu žiūrėtume į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą iš teisinės pusės. *Ekspertas 3* išreiškė nuomonę, kad stebėsenos informacija yra naudojama tais atvejais, kada priimami sprendimai susiję su Vyriausybės programoje ir prioritetuose esančiais aprašytais dalykais.

Tuo tarpu *ekspertas 4* išreiškė poziciją, kad veiklos valdymo ir stebėsenos informacija yra daugiau naudojama ekspertiniame lygmenyje, priimant operacinius programų valdymo sprendimus. Taip pat naudojama atsiskaitymui Vyriausybei ir viešinant informaciją apie veiklos rezultatus. Daugiausiai trūksta šios informacijos panaudojimo priimant strateginius sprendimus. *Ekspertas 5* teigė, kad veiklos valdymo ir stebėsenos informacija naudojama pagerinti, patobulinti sprendimų priėmimą horizontaliame lygmenyje.

Apibendrinant, galima pasakyti, kad įrodymais grįstas sprendimų priėmimas naudojamas priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, tačiau tai yra daroma tik iš dalies, neišnaudojant viso galimo potencialo. Ekspertinės žinios yra naudojamos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese, tačiau tai daroma retai ir nepakankamai. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojai interviu metu išreiškė skirtingas pozicijas dėl ekspertų pagalbos priimant sprendimus, vieni teigė, kad tai yra reikalinga norint priimti geresnius sprendimus, kiti manė, kad ekspertų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese nėra būtinas. Kalbant apie veiklos valdymo ir stebėsenos informacijos panaudojimą priimant sprendimus, tyrimo dalyvių nuomone, veiklos valdymo ir stebėsenos informacija naudojama dažnai, tačiau trūksta jos panaudojimo priimant svarbius strateginius sprendimus.

**Suinteresuotų grupių įtraukimas.** Analizuojant suinteresuotų grupių įtraukimą į Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, internetinės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti ar piliečiai yra įtraukiami į Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ar piliečiams yra suteikiamas kokybiškas grįžtamasis ryšys į pateiktas užklausas apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. Internetinės apklausos metu, buvo nustatyta, daugiau nei trečdalis respondentų, 36,4 procento (žr. 15 pav.) pritaria teiginiui, kad piliečiai yra įtraukiami į Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.

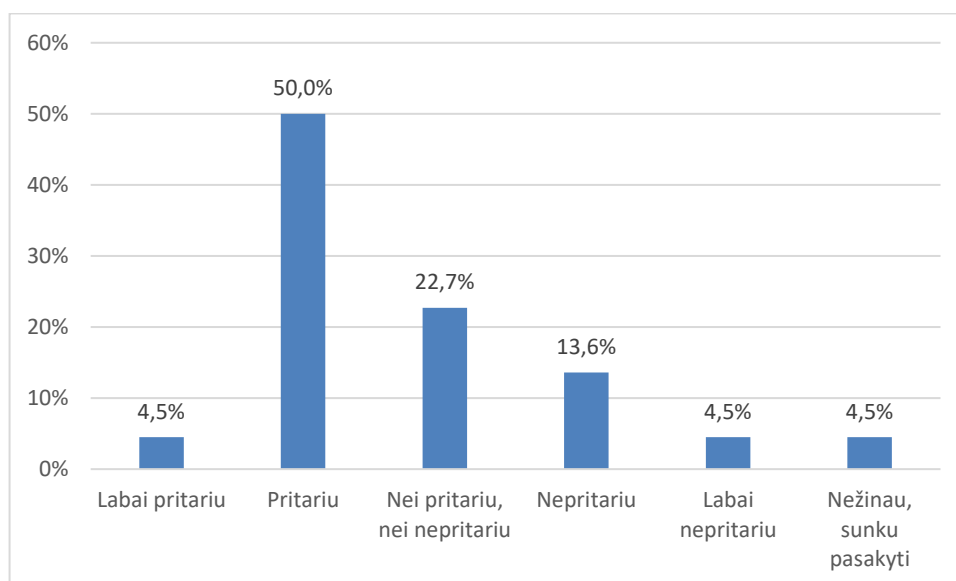


**15 pav. Respondentų nuomonė apie piliečių įtraukimą į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

31,8 procento visų apklausoje dalyvavusių respondentų, teigė, kad nei pritaria, nei nepritaria teiginiui, kad piliečiai yra įtraukiami į Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.

Dalis apklausos dalyvių, 4,5 procento, labai nepritarė teiginiui, kad piliečiai yra įtraukiami į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. Taip pat, 4,5 procento respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Norinti išsiaiškinti ar piliečiams suteikiamas kokybiškas grįžtamasis ryšys į pateiktas užklaudas apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, apklausoje apie tai buvo pateiktas klausimas. Analizuojant apklausos rezultatus buvo nustatyta, kad daugiau nei pusės apklausos dalyvių, 54,5 procento, pritaria arba labai pritaria (žr. 16 pav.) teiginiui, kad piliečiams yra suteikiamas kokybiškas grįžtamasis ryšys į pateiktas užklaudas apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. Tuo tarpu, daugiau nei penktadalis, 22,7 procento, apklausos dalyvių neturėjo aiškios pozicijos, nei pritarė, nei nepritarė, teiginiui, kad piliečiams yra suteikiamas kokybiškas grįžtamasis ryšys į pateiktas užklaudas apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.



**16 pav. Respondentų nuomonė apie piliečiams suteikiamą kokybišką grįžtamąjį ryšį į pateiktas užklaudas apie Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Daugiau nei dešimtadalis respondentų, 18,1 procento visų apklaustų Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų nepritarė arba labai nepritarė teiginiui, kad piliečiams yra suteikiamas kokybiškas grįžtamasis ryšys į pateiktas užklaudas apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. 4,5 procento, apklausos dalyvių neturėjo nuomonės nagrinėjamu klausimu.

Apibendrinant, galima pasakyti, kad yra siekiama įtraukti suinteresuotos grupės į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, tačiau tai daroma tik iš dalies, neišnaudojant visų galimybių. Remiantis internetinės apklausos rezultatais, galima teigti, jog piliečiai yra įtraukiami į Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, tačiau šiam teiginiui pritaria tik šiek tiek daugiau nei trečdalis apklausos dalyvių. Tad galima daryti prielaidą, kad piliečiai į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą įtraukiami tik tam tikrais atvejais. Šiuo atveju neišnaudojamas visas galimas potencialas siekiant priimti geresnius sprendimus. Kalbant apie piliečiams suteikiamą kokybišką grįžtamąjį ryšį į pateiktas užklaudas apie Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, tai yra daroma, daugiau nei pusė apklausos



dalyvių pritaria šiam teiginiui. Tačiau likusi apklausos dalyvių dalis nėra įsitikinusi, kad piliečiai gauna kokybišką grįžtamąjį ryšį.

**Skaidrumas, viešumas.** Analizuojant Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso viešumą ir skaidrumą, ekspertinių interviu metu buvo užduodami klausimai: koku būdu ir kaip yra pateikiama informacija suinteresuotiems asmenims apie sprendimo priėmimo eigą Lietuvos Respublikos Vyriausybėje; kokiais kanalais viešinama sprendimo priėmimo eiga; kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybė atsiskaito piliečiams už sprendimų įgyvendinimą.

*Ekspertas 1* atsakydamas į klausimus apie skaidrumą ir viešumą teigė, kad Vyriausybė turi asmenų aptarnavimo skyrių, kuriame galima gauti informaciją bendriniais klausimais apie Vyriausybės veiklą, tiek sprendimų priėmimą. Taip pat tvirtino, jog informacija apie sprendimų priėmimą skelbiama internetiniuose portaluose, Vyriausybės tinklalapyje, elektroninėje teisės aktų bazėje. *Ekspertas 1* kalbėdamas apie tai kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybė atsiskaito piliečiams už sprendimų įgyvendinimą, pabrėžė, kad Vyriausybė pateikia ataskaitas. Taip pat yra pateikiama informacija internetiniuose portaluose apie sprendimų įgyvendinimą, politikai prieš rinkimus atsiskaito už Vyriausybės sprendimų įgyvendinimą.

*Ekspertas 2* atsakydamas į klausimus teigė, kad elektroninėje teisės aktų bazėje galima rasti visą informaciją apie sprendimų priėmimo eigą. Be to, jo nuomone, Vyriausybės kanceliarijos asmenų aptarnavimo skyrius pateikia informaciją visais rūpimais klausimais interesantams. Kalbėdamas apie Vyriausybės atskaitomybę apie įgyvendinamus sprendimus minėjo, kad yra pateikiamos ataskaitos ir informacija apie sprendimų įgyvendinimą Vyriausybės tinklalapyje. *Ekspertas 3* išsakė panašią nuomonę į *Ekspertas 1* ir *Ekspertas 2* išdėstytas pozicijas apie Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso viešinimą ir atskaitomybę už įgyvendinamus sprendimus, teigdamas, kad informaciją apie priimamus sprendimus galima rasti teisės aktų bazėje bei Vyriausybės tinklalapyje.

*Ekspertas 4* atsakydamas į klausimus apie sprendimų priėmimo proceso viešinimą tvirtino, kad daugiausia sprendimų priėmimo proceso viešinimui naudojama formali teisės aktų registravimo sistema, kurioje esanti informacija yra viešai prieinama. Kai kuriais atvejais yra inicijuojamos viešosios konsultacijos, tuomet suinteresuoti asmenys įtraukiami pradinėje sprendimo formulavimo stadijoje. Kalbėdamas apie tai kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybė atsiskaito piliečiams už sprendimų įgyvendinimą *ekspertas 4*, minėjo, kad yra rengiama kasmetinė Vyriausybės veiklos ataskaita, taip pat viešinama informacija apie Vyriausybės prioritetų įgyvendinimo pažangą.

*Ekspertas 5* atsakydamas į klausimus apie Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso viešumą ir skaidrumą teigė, kad elektroninėje teisės aktų bazėje galima sekti sprendimo (teisės akto projekto) priėmimo eigą, kada jis yra pateikiamas, kada derinamas, kada patvirtinamas. Taip pat Vyriausybės spaudos tarnyba daro pranešimus apie sprendimų priėmimo procesą įvairiais kanalais (internetu, radiju, televizija, ir kt.) Kalbėdamas apie tai kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybė atsiskaito piliečiams už

sprendimų įgyvendinimą *ekspertas 5* pabrėžė, kad kiekviena institucija, tame tarpe ir Vyriausybė rengia ataskaitas apie strategijose numatytų sprendimų įgyvendinimą.

Apibendrinant ekspertinių interviu su Lietuvos Respublikos Vyriausybės esamais ir buvusiais darbuotojais metu gautą informaciją, galima teigti, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas yra skaidrus ir pakankamai viešinimas įvairiais kanalais.

**Tarpdiscipliniškumas.** Analizuojant Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso tarpdiscipliniškumą, buvo nagrinėjama ar sprendimų priėmimo procesas leidžia taikyti įvairius metodus (racionalų, inkrementinį, „šiukšlių dėžės“ ir t.t.), priklausomai nuo situacijos ir sprendimo pobūdžio. Remiantis internetinės apklausos duomenimis apie Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso ypatumus, galima teigti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas pasižymi tarpdiscipliniškumu. Dauguma apklausos respondentų, 86,4 procento, pritaria, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas yra organizuojamas remiantis teisės aktuose aprašytu procesu, tai yra vienas iš racionalaus metodo bruožų. Dalis apklausos respondentų, 45,4 procento, teigia, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra analizuojamos sprendimo alternatyvos yra analizuojamos dažnai arba labai dažnai. Sprendimo alternatyvų analizė yra vienas iš racionalaus sprendimų priėmimo metodų bruožų. Pusė visų apklaustų Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų, 50 procentų, pritaria arba labai pritaria teiginiui, kad sprendimai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje dažnai priimami remiantis ilgalaike ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi. Sprendimų priėmimas remiantis ilgalaike ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi yra vienas iš natūralistinio sprendimų priėmimo metodo bruožų. 50 procentų apklausos respondentų teigia, kad labai dažnai arba dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje naudojama veiklos valdymo, vyriausybės programos nuostatų ir veiklos prioritetų įgyvendinimo stebėsenos informacija. Veiklos valdymo ir stebėsenos informacijos naudojimas, yra vienas iš mišraus skenavimo sprendimų priėmimo metodų bruožų.

Taip pat Vyriausybės sprendimų priėmimo iš dalies naudojamas riboto racionalumo sprendimų priėmimo metodas. Apklausoje metu, 4,5 procento respondentų sutiko ir 31,8 procento visų respondentų iš dalies sutiko, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje neieškoma geriausio sprendimo, o pasirenkamas tas sprendimas, kuris tuo metu bent iš dalies patenkina sprendimų priėmėjų tikslus. Patenkinamų sprendimų priėmimas yra vienas iš riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelių bruožų. Nagrinėjant toliau sprendimų priėmimo proceso tarpdiscipliniškumą, reikia pastebėti, kad 36,4 procento visų apklausoje dalyvavusių Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų pritarė teiginiui, kad sprendimų priėmimo procesas vykdomas nuosekliai, žingsnis po žingsnio. Kada sprendimų priėmimo procesas vykdomas nuosekliai žingsnis po žingsnio, tai yra inkrementinis sprendimų priėmimo metodas.

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas pasižymi tarpdiscipliniškumu, priklausomai nuo situacijos yra naudojami įvairūs sprendimų priėmimo metodai (dažnai naudojami racionalus, natūralistinis ir mišrus skenavimo metodai, taip pat iš dalies naudojami inkrementinis ir riboto racionalumo metodai).

**Sprendimo alternatyvos.** Analizuojant ar sprendimų alternatyvos yra svarstomos Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, internetinės apklausos ir ekspertinių interviu metu buvo užduodami su tuo susiję klausimai. Internetinės apklausos metu buvo užduotas klausimas: kaip dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra analizuojamos sprendimo alternatyvos. Beveik pusė apklausos dalyvių, 45,4 procento, teigė, kad dažnai arba labai dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra analizuojamos sprendimo alternatyvos. Tuo tarpu daugiau nei trečdalis apklausos dalyvių, 31,8 procento, teigė, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra kartais analizuojamos sprendimo alternatyvos. Daugiau nei penktadalis apklausos dalyvių, 22,7 procento teigė, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra retai analizuojamos sprendimo alternatyvos.

Ekspertinių interviu metu su esamais ir buvusiais Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojais buvo klausiama: kada yra atliekamas sprendimo alternatyvų numatomo poveikio vertinimas Lietuvos Respublikos Vyriausybėje. *Ekspertas 1* teigė, kad visada atliekamas numatomo poveikio vertinimas, kiekvienam pateiktam projektui. Tačiau, kartais skubant tam tikrais atvejais gali būti ir neatliekamas poveikio vertinimas. *Ekspertas 2* teigė, kad ne visais atvejais atliekamas sprendimo alternatyvų numatomo poveikio vertinimas Lietuvos Respublikos Vyriausybėje. *Ekspertas 3* tvirtino, kad Vyriausybę teisės aktų projektai dažniausiai pasiekia jau su atliktu numatomo poveikio vertinimu. Taip pat teigė, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos teisės skyrius teikdamas išvadas dėl teisės aktų projektų tam tikrais atvejais duoda pastabas, kad reikia apsvarstyti galimas sprendimo alternatyvas, jei ne visos galimos alternatyvos būna apsvarstytos. *Ekspertas 4* išreiškė nuomonę, kad privalomas sprendimo alternatyvų poveikio vertinimas šiuo metu nėra reglamentuojamas, tai yra pačios institucijos sprendimas, kuri teikia teisės akto projektą svarstymui Vyriausybėje. *Ekspertas 4* pabrėžė, kad ankstesniais metais buvo reikalaujama atlikti poveikio vertinimą prioritetinėms teisėkūros iniciatyvoms, kurių rezultatus vertino Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (atliko kokybės priežiūrą). *Ekspertas 5* kalbėdamas apie tai kokiais atvejais atliekamas sprendimo alternatyvų numatomo poveikio vertinimas Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, teigė, kad sprendimų alternatyvų numatomo poveikio vertinimas visada yra atliekamas prioritetinėms teisėkūros iniciatyvoms. Visais kitais atvejais yra rekomenduojamas atlikti, tačiau nėra privalomas, kiekviena institucija teikianti teisės akto projektą sprendžia ar atlikti sprendimo alternatyvų numatomo poveikio vertinimą.

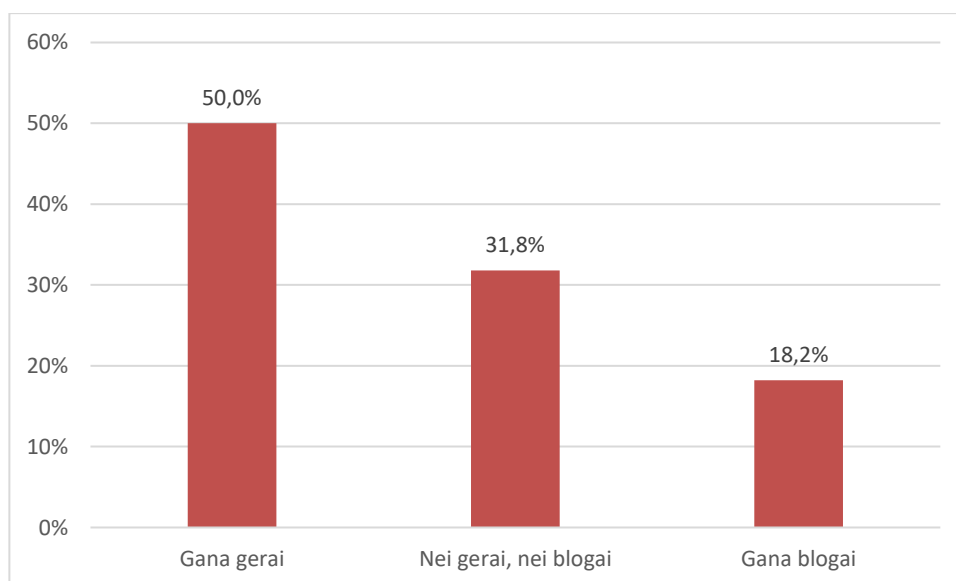
Apibendrinant, galima pasakyti, kad sprendimo alternatyvos yra analizuojamos, taip pat atliekamas jų numatomo poveikio vertinimas, tačiau tai daroma tik iš dalies. Ekspertinių interviu metu ekspertai teigė, kad sprendimo alternatyvų numatomo poveikio vertinimas atliekamas ne visais atvejais.

Išanalizavus Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą pagal koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo proceso bruožus, galima teigti, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas tik iš dalies atitinka koncepcinį modelį. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas pasižymi skaidrumu, viešumu bei tarpdiscipliniškumu. Tačiau nepakankamas dėmesys skiriamas įrodymais grįstų sprendimų priėmimui, suinteresuotų grupių įtraukimui ir sprendimo alternatyvų analizei.

### **3.4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimas ir pasiūlymai jo tobulinimui**

Atliktos internetinės apklausos bei ekspertinių interviu metu buvo paprašyta tyrimo dalyvių pateikti bendrą Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso įvertinimą, išskirti silpnąsias ir stipriąsias sprendimų priėmimo proceso puses, tad šiame poskyryje bus analizuojama tyrimo dalyvių nuomonė šiais klausimais. Taip pat bus pateikti siūlymai Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso tobulinimui.

Internetinės apklausos metu respondentų buvo klausiama: kaip vertinate Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą. Pusė apklausos respondentų, 50 procentų, (žr. 17 pav.) teigė, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą vertina gana gerai. Tuo tarpu daugiau nei trečdalis respondentų, 31,8 procento, neturėjo aiškios pozicijos, jie vertina Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą nei gerai, nei blogai. Beveik penktadalis, 18,2 procento, visų apklaustųjų Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą vertina gana blogai.



**17 pav. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimas (respondentų nuomonė)**

(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

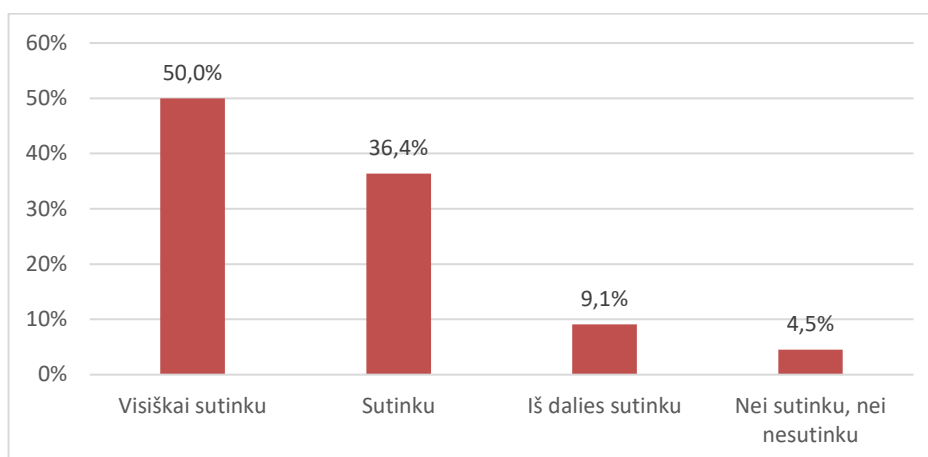
Ekspertinių interviu metu, ekspertai akcentavo skirtingas Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso stiprybes ir silpnybes. *Ekspertas 1* teigė, kad stiprioji Vyriausybės sprendimų priėmimo pusė yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas priimant sprendimus. Taip pat pabrėžė kaip teigiamą dalyką, kad Vyriausybėje sprendimus priima įvairių sričių atstovai. Be to, *ekspertas 1* nuomone, stiprybė yra tai, jog Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas yra aiškus ir suprantamas. *Ekspertas 1* silpnosiomis pusėmis įvardijo biurokratiją ir ilgai užtrunkantį sprendimų priėmimo procesą. *Ekspertas 2* tvirtino, kad viena iš stipriųjų pusių yra tai, kad Vyriausybėje sprendimai priimami po detalaus nagrinėjimo. Tuo tarpu kalbėdamas apie silpnąsias puses teigė, kad jas sunku išskirti, politikai galėtų geriau papasakoti apie silpnąsias Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso puses. *Ekspertas 3* išreiškė poziciją, kad stiprioji sprendimų priėmimo proceso pusė yra tai, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procese dalyvauja daug dalyvių, suinteresuotųjų pusių, sprendimai priimami tik po ilgų diskusijų. Tačiau kartu tai yra ir silpnoji pusė, nes toks sprendimų priėmimo būdas atima daug laiko. *Ekspertas 3* teigimu kokybiškas sprendimų priėmimas reikalauja daug laiko.

*Ekspertas 4* paminėjo, kad stipriosios Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso pusės yra: sukurtos bendradarbiavimo platformos strateginiams klausimams aptarti su suinteresuotais asmenimis (Lietuvos pažangos forumas, Strateginis komitetas, Saulėlydžio komisija). Tuo tarpu silpnosiomis pusėmis įvardijo: nepakankamą Vyriausybės bendradarbiavimą su suinteresuotais asmenimis; nepakankamą įrodymais grįstos informacijos naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese; pernelyg menką Vyriausybės dėmesį problemos analizei. *Ekspertas 5* papildė kitų ekspertų išsakytas mintis, teigdamas, kad sprendimų teisinis vertinimas yra stiprioji Vyriausybė sprendimų priėmimo proceso pusė, o silpnoji pusė yra tai, jog yra mažai diskutuojama priimant sprendimus.

Remiantis internetinės apklausos ir ekspertinių interviu atsakymais, galima teigti, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso vertinimas nėra vienareikšmiškas. Dalis tyrimo dalyvių vertina Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą teigiamai, mato tokias stipriąsias puses kaip tarpžinybinis bendradarbiavimas priimant sprendimus, detalus teisinis teisėkūros iniciatyvų vertinimas ir kt. Tačiau, ką parodė ir apklausos rezultatai, pusė respondentų vertina Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą tik vidutiniškai (nei gerai, nei blogai) arba labai blogai. Taip pat tyrimo dalyviai mato tokias silpnąsias puses kaip ilgai užtrunkantis sprendimų priėmimo procesas, nepakankamas įrodymais grįstos informacijos naudojimas Vyriausybės sprendimų priėmimo procese ir kt. Todėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą reikia tobulinti, norint, kad būtų priimami geresni sprendimai.

Internetinės apklausos metu Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojams buvo pateiktas klausimas su teiginiais koks turėtų būti idealus sprendimų priėmimo procesas Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, norint sužinoti ką jie patys mano apie sprendimų priėmimo modelį, kurį būtų galima panaudoti kaip pavyzdį tobulinant Vyriausybės sprendimų priėmimą. Apklausos metu buvo

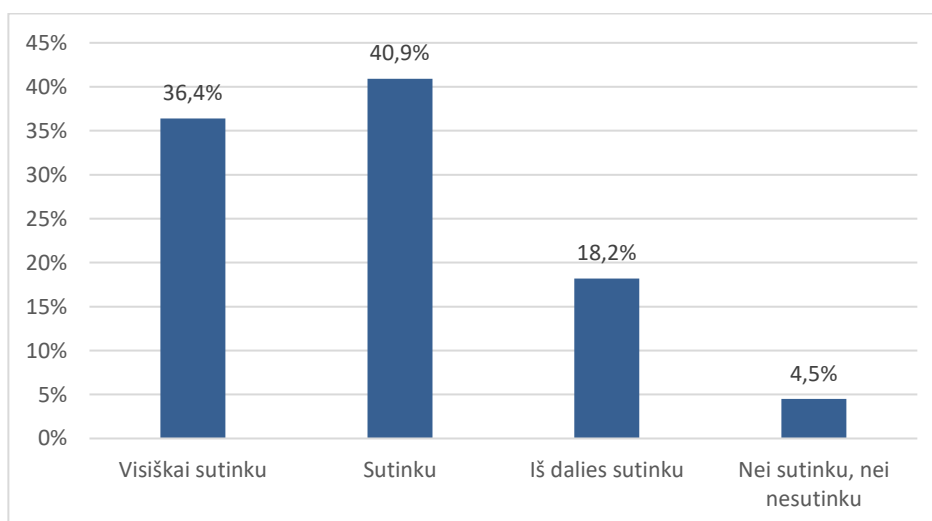
nustatyta, kad net 86,4 procento (žr. 18 pav.) visų apklaustųjų teigė, jog visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad Vyriausybėje priimami sprendimai turi būti priimami remiantis įrodymais.



**18 pav. Respondentų nuomonė apie sprendimų priėmimą Vyriausybėje remiantis įrodymais**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

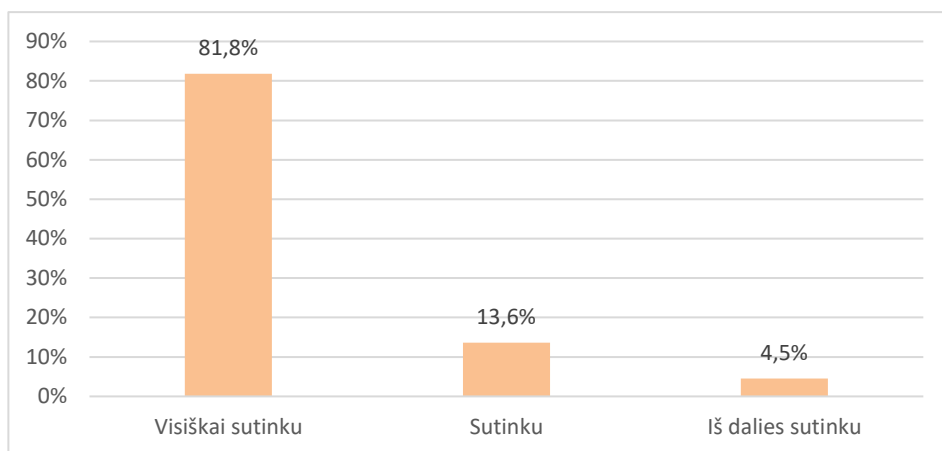
Tuo tarpu, 9,1 procento respondentų iš dalies sutiko, kad sprendimų priėmimas Vyriausybėje turi būti paremtas įrodymais. 4,5 procento respondentų nei sutiko, nei nesutiko su teiginiu.

Apklausos metu respondentų taip pat buvo klausiama ar jie sutinka su teiginiu, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procese turi būti skiriamas didelis dėmesys konsultacijoms su piliečiais, suinteresuotų grupių įtraukimui, kokybiškam grįžtamajam ryšiui su piliečiais, suinteresuotoms grupėms. Internetinės apklausos metu buvo nustatyta, kad 77,3 procento (žr. 19 pav.) respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kas Vyriausybės sprendimų priėmimo procese turi būti skiriamas didelis dėmesys konsultacijoms su piliečiais, suinteresuotų grupių įtraukimui, kokybiškam grįžtamajam ryšiui su piliečiais. 18,2 procento visų apklaustųjų iš dalies sutiko ir 4,5 procento apklaustųjų nei sutiko, nei sutiko su teiginiu, kad turi būti skiriamas didelis dėmesys konsultacijoms su piliečiais, kokybiškam grįžtamajam ryšiui su piliečiais, suinteresuotų grupių įtraukimui.



**19 pav. Respondentų nuomonė apie didelio dėmesio skyrimą konsultacijoms su piliečiais ir kt.**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

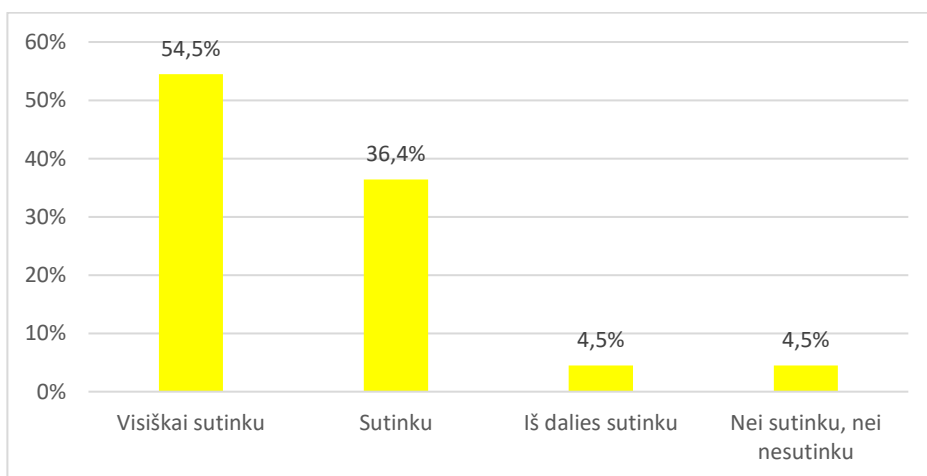
Kitas teiginys apie idealų Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, kuris buvo pateiktas apklausos dalyviams buvo toks: sprendimų priėmimo procesas Vyriausybėje turėtų pasižymėti skaidrumu ir viešumu. Net 81,8 procento (žr. 20 pav.) visų apklaustųjų visiškai sutiko, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas turi pasižymėti skaidrumu ir viešumu.



**20 pav. Respondentų nuomonė apie skaidrų ir viešą Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

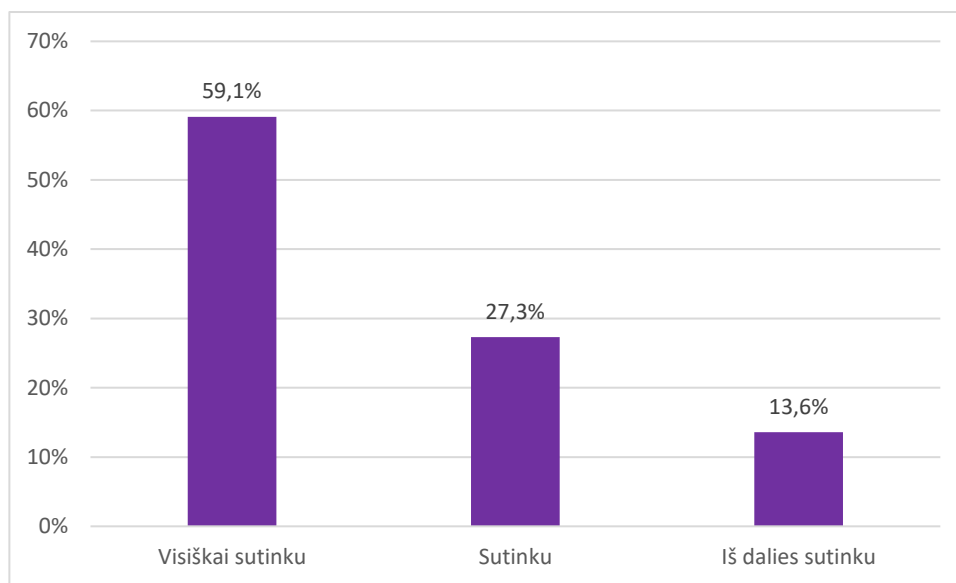
13,6 procento visų apklaustųjų sutiko ir 4,5 procento visų apklaustųjų iš dalies sutiko, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas turi pasižymėti skaidrumu ir viešumu.

Dar vienu teiginiu, kuris buvo pateiktas apklausos dalyviams, buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai sutinka, kad idealiame sprendimo priėmimo procese turėtų būti taikomi įvairūs metodai, priklausomai nuo situacijos ir sprendimo pobūdžio. Daugiau nei pusė apklausos dalyvių, 54,5 procento, visiškai sutiko (žr. 21 pav.) su pateiktu teiginiu. 36,4 procento apklaustųjų sutiko ir 4,5 procento apklaustųjų iš dalies sutiko, kad sprendimo priėmimo procese turi būti taikomi įvairūs metodai, priklausomai nuo situacijos ir sprendimo pobūdžio. Likusi dalis respondentų, 4,5 procento, nei sutiko, nei nesutiko, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procese turėtų būti taikomi įvairūs metodai, priklausomai nuo situacijos ir sprendimo pobūdžio.



**21 pav. Respondentų nuomonė apie skirtingų metodų naudojimą Vyriausybės sprendimų priėmimo procese**  
(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Paskutinis teiginys, kuris buvo pateiktas apklausos dalyviams kuo turėtų pasižymėti idealus sprendimų priėmimo procesas buvo toks: Sprendimo alternatyvos (Sprendimui priimti analizuojamos ir vertinamos bent kelios alternatyvos, vertinamas jų poveikis aplinkai, atliekama kaštų-naudos analizė ir t.t.). Apklausos metu buvo nustatyta, kad 86,4 procento (žr. 22 pav.) visų apklausos dalyvių visiškai sutinka arba sutinka, kad idealiam Vyriausybės sprendimų priėmimo procese turėtų būti analizuojamos ir vertinamos bent kelios sprendimo alternatyvos, vertinamas jų poveikis aplinkai, atliekama kaštų-naudos analizė ir t.t. Likusi dalis respondentų 13,6 procento, teigė, kad iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu.



**22 pav. Respondentų nuomonė apie būtinybę analizuoti bent kelias sprendimo alternatyvas priimant sprendimą**

(Sudaryta autoriaus remiantis LRVK darbuotojų internetinės apklausos duomenimis)

Remiantis internetinės apklausos rezultatais, galima teigti, kad didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų sutinka, kad idealus Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas turėtų pasižymėti šiais bruožais: sprendimai priimami remiantis įrodymais; konsultacijos su piliečiais, suinteresuotų grupių įtraukimas, kokybiškas grįžtamasis ryšys piliečiams bei suinteresuotoms grupėms; skaidrumas, viešumas; sprendimo priėmimo procese taikomi įvairūs metodai, priklausomai nuo situacijos ir sprendimo pobūdžio; sprendimo alternatyvos (sprendimui priimti analizuojamos ir vertinamos bent kelios alternatyvos, vertinamas jų poveikis aplinkai, atliekama kaštų-naudos analizė ir t.t.). Apibendrinant, tyrimo metu gautus bendrus vertinimus apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą, respondentų nuomones apie bruožus, kuriais turėtų pasižymėti idealus sprendimų priėmimo procesas, taip pat ankstesniame darbo poskyryje aprašytą Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso atitikimą koncepciniam modeliui, galima išskirti šias Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso tobulinimo kryptis (pasiūlymus):



- Vyriausybė sprendimų priėmimo procese turėtų skirti didesnę dėmesį įrodymais grįstam sprendimų priėmimui (reikia daugiau remtis veiklos valdymo ir stebėsenos informacija priimanant sprendimus; reikia daugiau dėmesio skirti ekspertų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą);
- Vyriausybė turėtų labiau stengtis įtraukti suinteresuotas grupes į sprendimų priėmimo procesą;
- Vyriausybė sprendimų priėmimo procese turėtų skirti didesnę dėmesį sprendimo alternatyvų analizei (numatomo poveikio vertinimą reikia atlikti ne tik prioritetinėms teisėkūros iniciatyvoms bet ir kitais atvejais; naudoti kaštų-naudos analizę vertinant sprendimo alternatyvas);

Apibendrinant visą šį poskyrį, galima teigti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojai Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą vertina nevienareikšmiškai. Pusė tyrimo dalyvių vertina Vyriausybės sprendimų priėmimo gana gerai, tačiau likusi dalis sprendimų priėmimo procesą vertina vidutiniškai arba gana blogai. Vyriausybė tobulindama savo sprendimų priėmimo procesą turėtų skirti didesnę dėmesį įrodymais grįstam sprendimų priėmimui, suinteresuotų grupių įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą, sprendimo alternatyvų analizei.

*Reziumuojant visą skyrį, galima teigti, jog atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procese vyrauja racionalusis, natūralistinis, mišraus skenavimo sprendimų priėmimo modeliai. Taip pat iš dalies naudojami riboto racionalumo ir inkrementinis sprendimų priėmimo modeliai. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas tik iš dalies atitinka koncepcinį modelį. Internetinės apklausos rezultatai parodė, kad pusė respondentų vertina Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą gana gerai, tačiau likusi dalis vertina vidutiniškai (nei gerai, nei blogai) arba labai blogai. Atsižvelgus į atliktos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso analizės rezultatus, buvo pasiūlyta tobulinti Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą skiriant didesnę dėmesį įrodymais grįstam sprendimų priėmimui, suinteresuotų grupių įtraukimui į Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą ir sprendimo alternatyvų analizei.*

## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad viešosios politikos sprendimų priėmimo procesą galima apibrėžti kaip veiksmų seką, kuri prasideda probleminės situacijos apibrėžimu, po to yra formuluojamos sprendimo alternatyvos, analizuojama jų nauda ir viskas užbaigiama konkretaus sprendimo pasirinkimu. Sprendimų priėmimas yra vienas iš svarbiausių dalykų viešojoje politikoje, priimami viešosios politikos sprendimai lemia valstybės vystymąsi.
2. Pagrindiniai viešosios politikos sprendimų priėmimo modeliai yra: racionalusis, riboto racionalumo, inkrementinis, „šiukšlių dėžės“, mišraus skenavimo ir natūralistinis sprendimų priėmimo modelis.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo nustatyta, kad koncepcinis viešosios politikos sprendimų priėmimo procesas pasižymi šiais pagrindiniais bruožais: įrodymais grįstu sprendimų priėmimu (sprendimui priimti naudojama veiklos valdymo, stebėsenos informacija, ekspertinės žinios), suinteresuotų grupių įtraukimu (konsultuojamasi su piliečiais ir interesų grupėmis priimant sprendimus, vertinama piliečių nuomonė ir kt.), skaidrumu ir viešumu (skaidriai pateikiama informacija apie sprendimo priėmimo eigą ir kt.), tarpdiscipliniškumu (sprendimų priėmimo procesas leidžia taikyti įvairius metodus priklausomai nuo situacijos), sprendimo alternatyvų analize (sprendimui priimti analizuojamos bent kelios alternatyvos, vertinamas jų poveikis).
4. Atlikus teisės aktų analizę, galima teigti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas susideda iš skirtingų etapų. Viskas prasideda nuo etapo, kada yra kuriamas ir oficialiai patvirtinamas metinis Vyriausybės teisėkūros planas. Sprendimų priėmimo procesas užbaigiamas etapu, kada nutarimai priimami Vyriausybės posėdžiuose.
5. Atlikus Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso empirinį tyrimą, galima teigti, kad:
  - 5.1. Vyriausybės sprendimų priėmimo procese vyrauja racionalusis, mišraus skenavimo ir natūralistinis sprendimų priėmimo modeliai, iš dalies naudojami riboto racionalumo ir inkrementinis sprendimų priėmimo modeliai.
  - 5.2. Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas tik iš dalies atitinka koncepcinio viešosios politikos sprendimų priėmimo modelio bruožus. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas pasižymi skaidrumu, viešumu bei tarpdiscipliniškumu. Nepakankamas dėmesys skiriamas įrodymais grįstų sprendimų priėmimui, suinteresuotų grupių įtraukimui ir sprendimo alternatyvų analizei.
  - 5.3. Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso stiprybės: tarpinstitucinis bendradarbiavimas priimant sprendimus, detalus teisinis visų teisėkūros iniciatyvų vertinimas, sukurtos bendradarbiavimo platformos strateginiams klausimams aptarti su suinteresuotais asmenimis.

Silpnybės – ilgai užtrunkantis sprendimų priėmimo procesas, nepakankamas įrodymais grįstos informacijos naudojimas Vyriausybės sprendimų priėmimo procese, nepakankamas Vyriausybės bendradarbiavimas su suinteresuotais asmenimis, per mažas dėmesys problemos analizei.

## **REKOMENDACIJOS**

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybė turėtų daugiau naudoti verslo ir mokslo atstovų ekspertines žinias priimant valstybei svarbius sprendimus, taip pat reikia dažniau naudoti veiklos valdymo ir Vyriausybės programos nuostatų ir prioritetų įgyvendinimo stebėsenos informaciją sprendimų priėmimo procese, siekiant priimti geresnius sprendimus.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybė turėtų skirti daugiau dėmesio konsultacijoms su piliečiais ir įvairiomis interesų grupėmis priimdama sprendimus, taip pat suteikti kokybišką grįžtamąjį ryšį piliečiams į pateiktas užklausas apie Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybė turėtų priimdama sprendimus atlikti numatomo poveikio vertinimą, ne tik prioritetinėms teisėkūros iniciatyvoms, bet ir visais kitais atvejais.

## LITERATŪRA

1. Anderson, J., E., (2015). *Public policymaking: an introduction*. Stamford [Conn.]: Cengage Learning.
2. Bakaveckas, A. (2007). *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Vilnius: Eugrimas.
3. Birkland, T., A. (2011). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making*. Armonk [N.Y.]: M.E. Sharpe.
4. Blondel, J., Manning, N. (2002). Do ministers Do What They Say? Ministerial Unreliability, Collegial and Hierarchical Governments. *Political studies*, 50 (3), 455-476.
5. Blondel, J., Muller-Rommel, F. (Eds.). (1993). *Governing together. The extent and limits of joint decision-making in Western European cabinets*. New York: St. Martin's Press.
6. BrayBrooke, D., Lindblom, C., E. (1963). *Strategy of decision*. New York: Free Press.
7. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 10 (1), 17-26.
8. Cohen, M., D., March, J., G., Olsen, J., P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17 (1), 1-25.
9. Curristine, T., Lonti, Z., Joumard, I. (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, 7 (1), 1-41.
10. Dunleavy, P., Rhodes, R., A. (1990). Core Executive Studies in Britain. *Public administration*, 68 (1), 3-28.
11. Elgie, R. (1997). Models of Executive Politics: a Framework for the Study of Executive Power Relations in Parliamentary and semi-presidential regimes. *Political studies*, 45 (2), 217-231.
12. Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A "third" approach to decision-making. *Public administration review*, 27 (5), 385-392.
13. Etzioni, A. (1986). Mixed scanning revisited. *Public administration review*, 46 (1), 8-14.
14. Evans, A., Evans, G. (2001). Improving government decision-making systems in Lithuania and Latvia. *Journal of European Public Policy*, 8(6), 933-959.
15. Kingdon, W., J. (2014). *Agendas, alternatives and public policies*. Harlow: Pearson.
16. Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human factors*, 50 (3), 456-460.
17. Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4 (3), 164-168.
18. Lalor, B., M., Hickey, G., M. (2014). Strengthening the role of science in the environmental decision-making processes of executive government. *Organization & Environment*, 27(2), 161-180.
19. Leavy, B. (1998). The Privatization Process At The Irish Sugar Company—Logical Incrementalism Or Ensemble Des Jeux? *Public Administration*, 76 (4), 741-760.
20. Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of behavioral decision making*, 14 (5), 331-352.
21. Maier, N., R., F. (1963). *Problem-solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills*. New York: McGraw-Hill.
22. Mikulskienė, B. (2011). *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. Vilnius: MES.
23. Mikulskiene, B. (2013). Research-based knowledge for policy decision making: Maximizing the opportunities of impact. *European Integration Studies*, 7, 35-41.
24. Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations*. NJ: Prentice-Hall.
25. Nakrošis, V., Barcevičius, E., Vilpišauskas, R. (Red.) (2015). *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus vyriausybės veiklos 2008 – 2012 laikotarpiu*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
26. Navaitis, G. (2011). *Politikų psichologija*. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.
27. Nutt, P. (1997). Better Decision-Making: a Field Study. *Business strategy review*, 8 (4), 45-52.
28. Parsons, W. (2001). *Viešojo politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas.
29. Peters, B., G., Pierre, J. (Eds.). (2006). *Handbook of public policy*. London: Sage.
30. Quinn, J., B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
31. Rahman, N., De Feis, G., L. (2009). Strategic decision-making: models and methods in the face of complexity and time pressure. *Journal of General Management*, 35(2), 43-59.
32. Rissi, C., Sager, F. (2013). Types of knowledge utilization of regulatory impact assessments: Evidence from Swiss policymaking. *Regulation & governance*, 7 (3), 348-364.
33. Schwenk, C., H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11 (2), 298-310.

34. Simon, H., A. (1957). *Models of Man: Social and Rational- Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.
35. Simon, H., A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69 (4), 493-513.
36. Simon, H., A. (2003). *Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai.
37. Stone, D. (2004). *Viešosios politikos paradoksai: sprendimų priėmimo menas politikoje*. Vilnius: Eugrimas.
38. Stoner, A., F., J., Freeman, E., R., Gilbert, R., D. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija: Mintis ir Veiksmas*, 2 (25), 105-119.
40. Šarkutė, L. (2010). *Sprendimų priėmimo veiksniai ir modeliai: Lietuvos Respublikos Vyriausybės analizė*. Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, sociologija (05 S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
41. Wrapp, H., E. (1967). Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, 45 (5), 91-99.

## ŠALTINIAI

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2016). Lietuvos Respublikos Vyriausybės gidas. [žiūrėta 2018 04 10]. Prieiga per internetą: <[https://lrvk.lrv.lt/uploads/lrvk/documents/files/Apie\\_vyriausybe/Vyriausybes%20gidas%202016.pdf](https://lrvk.lrv.lt/uploads/lrvk/documents/files/Apie_vyriausybe/Vyriausybes%20gidas%202016.pdf)>
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2017). Strateginis valdymas: poveikio vertinimas. [žiūrėta 2018 04 05]. Prieiga per internetą: <<http://lrv.lt/lt/apie-vyriausybe/strateginis-valdymas>>
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamentas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1994 m. rugpjūčio 11 d. nutarimu Nr. 728 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamento patvirtinimo“. *Žin.*, 1994, Nr. 63-1238.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas Nr. I-464. *Žin.*, 1994, Nr. 43-772; 1998, Nr. 41-1131.
6. Oxford Dictionaries (2018). Definition of decision-making. [žiūrėta 2018 03 01]. Prieiga per internetą: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/us/decision-making>>.
7. Pew-MacArthur (2014). Evidence based policy making. A guide for effective government. [žiūrėta 2018 03 05]. Prieiga per internetą: <<http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2014/11/evidencebasedpolicymakingguideforeffectivegovernment.pdf>>.
8. Politikos mokslų enciklopedinis žodynas (2007). Sud. A. Jankauskas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
9. The Concise Oxford Dictionary of Politics (2009). Disjointed incrementalism. [žiūrėta 2018 03 05]. Prieiga per internetą: <<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199207800.001.0001/acref-9780199207800-e-366>>.
10. Viešosios politikos terminų aiškinamasis žodynas (2011). Sud. J. Bagdanavičius. Vilnius: Ciklonas.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### ANKETOS FORMA

Gerbiama(s) respondente,

Studijuoju Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų antrame kurse ir atlieku tyrimą, kurio metu surinkti duomenys bus panaudoti mano magistro darbe, kurio tema yra „Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso analizė“. Tyrimu siekiu išanalizuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso ypatumus. Prašau jūsų atsakyti į toliau pateiktus šio tyrimo klausimus. Apklausa yra anoniminė, t. y. jūsų asmeniniai duomenys nebus niekur skelbiami ar įvardijami. Jūsų atsakymai bus naudojami mokslo tikslams ir tik statistiškai apibendrinti su kitų respondentų atsakymais.

Pagarbiai,

Gediminas Marcinkevičius

#### Informacija apie respondentus:

Lytis

Vyras	<input type="checkbox"/>	Moteris	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------

#### Klausimynas

1. Ar pritariate teiginiui, kad Vyriausybės sprendimų priėmimo procesas yra organizuojamas remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktuose (LR Vyriausybės įstatyme, LR Vyriausybės darbo reglamente ir kt.) aprašytu procesu? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

Visiškai pritariu	Pritariu	Iš dalies pritariu	Nei pritariu, nei pritariu	Iš dalies nepritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Ar sutinkate su teiginiu, kad priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje neieškoma geriausio sprendimo, o pasirenkamas tas sprendimas, kuris tuo metu bent iš dalies patenkina sprendimų priėmėjų tikslus? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

<b>Visiškai sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Iš dalies nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ar pritariate teiginiui, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybėje sprendimo priėmimo procesas yra organizuojamas labai nuosekliai, žingsnis po žingsnio, kompleksiniai sprendimai suskaidomi į eilę paprastų sprendimų? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

<b>Labai pritariu</b>	<b>Pritariu</b>	<b>Nei pritariu, nei nepritariu</b>	<b>Nepritariu</b>	<b>Labai nepritariu</b>	<b>Nežinau, sunku pasakyti</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ar pritariate teiginiui, kad tam tikrai atvejais Lietuvos Respublikos Vyriausybėje sprendimai gali būti priimami remiantis intuicija? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

<b>Labai pritariu</b>	<b>Pritariu</b>	<b>Nei pritariu, nei nepritariu</b>	<b>Nepritariu</b>	<b>Labai nepritariu</b>	<b>Nežinau, sunku pasakyti</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ar pritariate teiginiui, kad sprendimai Lietuvos Respublikos Vyriausybėje dažnai priimami remiantis ilgalaike ankstesnių sprendimų priėmimo patirtimi? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

<b>Labai pritariu</b>	<b>Pritariu</b>	<b>Nei pritariu, nei nepritariu</b>	<b>Nepritariu</b>	<b>Labai nepritariu</b>	<b>Nežinau, sunku pasakyti</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6. Kaip dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra analizuojamos sprendimo alternatyvos? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra kreipiamasi pagalbos/patarimo į išorinius ekspertus? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kaip dažnai priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje naudojama veiklos valdymo, vyriausybės programos nuostatų ir veiklos prioritetų įgyvendinimo stebėsenos informacija? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ar pritariate teiginiui, kad piliečiai yra įtraukiami į Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

Labai pritariu	Pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Nepritariu	Labai nepritariu	Nežinau, sunku pasakyti
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Ar pritariate teiginiui, kad piliečiams yra suteikiamas kokybiškas grįžtamasis ryšys į pateiktas užklaudas apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

Labai pritariu	Pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Nepritariu	Labai nepritariu	Nežinau, sunku pasakyti
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kaip vertinate Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų priėmimo procesą? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

<b>Labai gerai</b>	<b>Gana gerai</b>	<b>Nei gerai, nei blogai</b>	<b>Gana blogai</b>	<b>Labai blogai</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kokiais bruožais turėtų pasižymėti „idealus“ sprendimų priėmimo procesas Vyriausybėje? (Įvertinkite kiekvieną teiginį, vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje)

	<b>Visiškai sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Iš dalies nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>
<b>Sprendimai priimami remiantis įrodymais</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Konsultacijos su piliečiais, suinteresuotų grupių įtraukimas, kokybiškas grįžtamasis ryšys piliečiams, suinteresuotoms grupėms</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Skaidrumas, viešumas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sprendimo priėmimo procese taikomi įvairūs metodai, priklausomai nuo situacijos ir sprendimo pobūdžio</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sprendimo alternatyvos</b> (Sprendimui priimti analizuojamos ir vertinamos bent kelios alternatyvos, vertinamas jų poveikis aplinkai, atliekama kaštų-naudos analizė ir t.t.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**INTERVIU KLAUSIMYNAS**

1. Kada yra atliekamas sprendimo alternatyvų numatomo poveikio vertinimas Lietuvos Respublikos Vyriausybėje?
2. Kokiais atvejais priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra kreipiamasi į ekspertus pagalbos? Ar reikalinga, jūsų nuomone, ekspertų pagalba priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, kokiais atvejais?
3. Kokiais atvejais priimant sprendimus Lietuvos Respublikos Vyriausybėje naudojama veiklos valdymo, stebėsenos informacija?
4. Kokiu būdu ir kaip yra pateikiama informacija suinteresuotiems asmenims apie sprendimo priėmimo eigą Lietuvos Respublikos Vyriausybėje? Kokiais kanalais viešinama sprendimo priėmimo eiga?
5. Kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybė atsiskaito piliečiams už sprendimų įgyvendinimą ?
6. Kaip manote, kokios yra stipriosios sprendimų priėmimo proceso Lietuvos Respublikos Vyriausybėje pusės? Kokios silpnosios pusės?