



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Veiklos rezultatų taikymas valdant savivaldybes Lietuvoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Jovita Michniovienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

## **Veiklos rezultatų taikymas valdant savivaldybes Lietuvoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Jovita Michniovienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Vadovė

**Doc. dr. Jurgita Šiugždiniienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Jovita Michniovienė

## **Veiklos rezultatų taikymas valdant savivaldybes Lietuvoje**

### **Akademinio sąžiningumo deklaracija**

Patvirtinu, kad mano, Jovitos Michniovienės, baigiamasis projektas tema „Veiklos rezultatų taikymas valdant savivaldybes Lietuvoje“ 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)

Michniovienė Jovita. Veiklos rezultatų taikymas valdant savivaldybes Lietuvoje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Eglė Gaulė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: veiklos rezultatai, informacija, taikymas, viešasis valdymas, vietos savivalda.

Kaunas, 2020. 66 p.

## **Santrauka**

Magistro baigiamajame projekte analizuojamas veiklos rezultatų taikymas viešajame valdyme, remiantis Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių atvejais. Projekto tikslas – išanalizuoti veiklos rezultatų taikymo Lietuvos savivaldybėse praktiką ir didinimo prielaidas. Projekto uždaviniai: atskleisti veiklos rezultatų taikymo poreikį ir specifiką viešajame valdyme, išanalizuoti veiklos rezultatų taikymo reglamentavimą ir praktiką viešajame valdyme Lietuvoje bei atlikti veiklos rezultatų taikymo Kretingos ir Palangos savivaldybėse tyrimą ir nustatyti veiklos rezultatų taikymo didinimo prielaidas. Siekiant įgyvendinti numatytą tikslą ir uždavinius, projekte buvo naudojama mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, dokumentų analizė, atvejo analizė ir pusiau struktūruotas interviu. Veiklos rezultatų taikymo analizė yra aktuali, nes XXI amžiuje organizacijos, ne išimtis ir viešojo sektoriaus institucijos, yra veikiamos sunkiai prognozuojamų ir sparčių pokyčių, kurie sukuria sudėtingas sąlygas jų vykdomai veiklai. Kadangi viešojo sektoriaus tikslas ne pelno siekiamas, o tarnavimas visuomenei, jos poreikių tenkinimas, būtina užtikrinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, skaidrumą. Svarbu, kad vykdydamos veiklą, įgyvendindamos pokyčius jos remtųsi ne procedūromis ar procesais, o pasiektais rezultatais. Tai ypač aktualu vietos savivaldos institucijoms, kurios turi gebėti įgyvendinti ne tik aukščiausios šalies valdžios keliamus tikslus, bet ir kurti atitinkamos vietovės gerovę, atliepti joje gyvenančių žmonių poreikius, valdyti ribotus išteklius. Vis dėlto Lietuvoje veiklos rezultatų taikymui skiriamas nepakankamas mokslininkų bei viešajame sektoriuje dirbančiųjų dėmesys. Situacija vietos savivaldos institucijoje, apskritai, neanalizuojama, todėl neaišku, kokie veiksniai daro įtaką veiklos rezultatų taikymui savivaldybėse Lietuvoje. Šią problemą gerai atskleidžia Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių atvejai. Veiklos rezultatų taikymo praktika jose sunkiai identifikuojama. Parengus projektą buvo pasiekti tokie rezultatai: atskleista veiklos rezultatų samprata ir specifiką viešajame valdyme, jų svarba, ypatumai vietos savivaldos institucijose bei veiklos rezultatų taikymui įtaką darantys veiksniai, išanalizuota esama praktika Lietuvoje bei veiklos rezultatų taikymo reglamentavimas, atlikta Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių veiklos rezultatų taikymo analizė ir darbuotojų nuomonės tyrimas, kurie atskleidė, kad savivaldybėse veiklos rezultatų taikymas nėra atliekamas pagal savo tikrąją paskirtį, institucijose trūksta šio proceso įgyvendinimo kultūros.

Michniovienė Jovita. Performance Results Application in Management of Municipalities in Lithuania / supervisor assoc. prof. dr. Eglė Gaulė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: performance results, information, application, public management, local government.

Kaunas, 2020. 66 p.

### **Summary**

The final Master's thesis analyses performance results application in public management, based on the case of Kretinga and Palanga Municipalities. The aim of the project: to analyze the practice of performance application in Lithuanian Municipalities and the presumption for its increase. The objectives of the project: to expose the need and specification of performance results application in public management, to analyse the situation of performance results application and legal regulation in public management of Lithuania, to perform an analysis of the performance results application of Kretinga and Palanga Municipalities and determine premises for increasing performance results application. Seeking to implement the set aim and objectives, analyses of scientific literature, legal acts, documents, the above mentioned case and a semi-structured interview were used. The analysis of performance results application is relevant as in the 21st century organizations, including the institutions acting in the public sector, are influenced by rapid and often difficult foreseen changes that create arduous conditions for their activities. As the purpose of the public sector is not profit making, but serving the public and meeting its needs, it is necessary to ensure the efficiency and transparency of the activities of public sector organizations. It is important that in their activities and in implementation of changes they rely on the achieved results rather than on procedures or processes. This is essential thing for local authorities, which must be able not only to fulfill the goals of the state government but also to create welfare of the particular area and to respond the needs of the people living there as well as manage to operate the limited financial resources. However, in Lithuania performance results application lacks the attention of scientists and those working in the public sector. The situation in the local government is not analyzed at all, so it is not clear what factors influence the application of performance results in Municipalities in Lithuania. This problem is well revealed by the cases of Kretinga and Palanga Municipalities. It is very difficult to identify performance results application practice in them. After the project, the following results have been achieved: the concept and specification of performance results application in public sector, its importance as well as distinctive features in local government institutions, and factors influencing the application of performance results were exposed; the current practice existing in Lithuania, the legislation on performance results application were analysed; an analysis of the application of performance results of Kretinga and Palanga Municipalities and a survey of the opinion of the employees were performed. All those subjects revealed that application of the performance results in Municipalities is not accomplished according to its true purpose, and institutions lack the culture of performance results application.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>7</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Terminų sąrašas.....</b>	<b>9</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme teoriniai aspektai .....</b>	<b>13</b>
1.1. Veiklos rezultatų samprata ir jų taikymas viešajame valdyme .....	13
1.2. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme tikslai ir svarba .....	16
1.3. Veiklos rezultatų taikymui įtaką darantys veiksniai.....	21
1.4. Veiklos rezultatų taikymo ypatybės vietos savivaldos institucijose .....	26
<b>2. Veiklos rezultatų taikymas viešajame valdyme Lietuvoje .....</b>	<b>31</b>
2.1. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme bendrosios tendencijos .....	31
2.2. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme reglamentavimas .....	36
<b>3. Veiklos rezultatų taikymo Kretingos ir Palangos savivaldybėse tyrimas.....</b>	<b>41</b>
3.1. Tyrimo metodika .....	41
3.2. Veiklos rezultatų taikymo Kretingos ir Palangos savivaldybėse apžvalga .....	43
3.3. Savivaldybių darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė .....	48
3.4. Veiklos rezultatų taikymo savivaldybėse didinimo prielaidos.....	54
<b>Išvados .....</b>	<b>56</b>
<b>Rekomendacijos .....</b>	<b>58</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>59</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>62</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>65</b>
1 Priedas. Pagrindinė informacija apie informantus.....	65
2 Priedas. Interviu metu Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių darbuotojams pateikti klausimai.....	66

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Veiklos rezultatų, informacijos taikymas politikos ir administravimo srityse .....	17
2 lentelė. Organizacijos kultūros tipai .....	22
3 lentelė. Vietos valdžios apibrėžimai .....	26
4 lentelė. Veiklos rezultatų taikymo ypatybės vietos savivaldos institucijose .....	29
5 lentelė. Baltijos šalių strateginio pajėgumo rodikliai .....	32
6 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo nauda .....	35
7 lentelė. Kiti norminiai teisės aktai, reglamentuojantys veiklos rezultatų taikymą Lietuvoje.....	38
8 lentelė. Veiksnių, darančių įtaką veiklos rezultatų taikymui, sistemos ir tyrimo klausimų ryšys..	42
9 lentelė. Lietuvos savivaldybių indekso tyrimo metodologija.....	43
10 lentelė. Kretingos r. savivaldybės 2015-2018 m. asignavimai pagal programas .....	45
11 lentelė. Palangos m. savivaldybės 2013-2020 m. strateginių planų prioritetinės sritys ir tikslai.	46
12 lentelė. Palangos m. savivaldybės 2015-2018 m. asignavimai pagal programas .....	47
13 lentelė. Sociodemografiniai tyrimo dalyvių duomenys .....	48
14 lentelė. Informantų pateikti veiklos rezultatų taikymo tikslai .....	49
15 lentelė. Informantų pateiktos veiklos rezultatų taikymo sritys.....	50
16 lentelė. Veiklos rezultatų taikymo įtaka organizacijai.....	53

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Magistro baigiamojo projekto struktūra .....	11
2 pav. Veiklos ir jos rezultatų valdymo procesai.....	15
3 pav. Veiklos rezultatų, informacijos naudojimo sritys .....	16
4 pav. Poveikio ryšiai .....	20
5 pav. Veiklos rezultatų taikymui įtaką darantys veiksniai .....	22
6 pav. Ryšiai tarp požiūrio ir veiksmų taikant veiklos rezultatus.....	23
7 pav. Asmeniniai veiksniai, darantys įtaką veiklos rezultatų taikymui .....	24
8 pav. Stebėsenos informacinės sistemos dokumentų struktūros vizualizacija.....	31
9 pav. Viešųjų išlaidų pasiskirstymas pagal pagrindines valstybės funkcijas 2015-2018 metais .....	34
10 pav. Teisės aktai, reglamentuojantys veiklos rezultatų taikymą .....	36
11 pav. Tyrimo etapai .....	41
12 pav. Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybių indeksai 2016-2018 m. ....	43
13 pav. Kretingos r. savivaldybės 2010-2021 metų strateginių veiklos planų prioritetai ir tikslai ..	44
15 pav. Veiklos rezultatų taikymo laikas.....	50
16 pav. Veiklos rezultatų taikymo savivaldybėse palaikymas, skatinimas .....	51
17 pav. Tyrimo dalyvių pateiktas veiklos rezultatų taikymo procesas.....	52
18 pav. Skirtingų veiksnių įtaką veiklos rezultatų taikymui Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse .....	53



## Terminų sąrašas

**Veiklos rezultatai** – asmens, žmonių grupės ar organizacijos tam tikro darbo, užsiėmimo pasekmės, vaisiai, padariniai, pokyčiai, nauda (sudaryta projekto autorės remiantis Lietuvių kalbos žodynu (2018); Schalock (2001)).

**Veiklos rezultatų taikymas** – sprendimų priėmimo procesas, kurio siekiama įgyvendinti pokyčius, tobulinti veiklą (sudaryta projekto autorės remiantis Xuanhui (2000); Behn (2003)).

**Viešasis valdymas** – visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos (Bileišis, 2012).

**Vietos savivalda** – vietos valdžia turinti specialius įgaliojimus leisti teisės aktus, priimti sprendimus, susijusius su atitinkamoje teritorijoje gyvenančiais žmonėmis, valdyti vietos finansus ar nustatyti kitas taisykles jų valdomoje srityje (sudaryta projekto autorės remiantis Foreman, Goldwin (2014); Aijaz (2007); Sidgwich (2012)).

## Įvadas

**Temos aktualumas ir naujumas.** XXI amžius pasižymi tuo, kad pokyčiai jame vyksta nuolatos ir yra sunkiai prognozuojami. Tai apsunkina visų organizacijų, įskaitant ir viešojo sektoriaus, veiklą. Šios taip pat sulaukia didesnio visuomenės, politikų ir kitų suinteresuotų šalių dėmesio, nes minėtų organizacijų pagrindinis tikslas ne pelno siekimas, o tarnavimas visuomenei, jos poreikių tenkinimas. Dėl šios priežasties tikimasi, kad jų veikla bus pagrįsta efektyvumo, kokybės, skaidrumo principais. Norint tai pasiekti, būtina tinkamai valdyti vykdomą veiklą – taikyti ne tik veiklos stebėsenos, kontrolės ir vertinimo procedūras, bet ir atsižvelgti į gautus veiklos rezultatus, įgyvendinti būtinus pokyčius.

Veiklos rezultatų ir jų vertinimo svarba viešajame valdyme pradėti akcentuoti praėjusio amžiaus paskutiniais dešimtmečiais. Tai lėmė naujosios viešosios vadybos, o vėliau ir ją pakeitusio naujojo viešojo valdymo koncepcijos. Šiame modelyje akcentuojamų efektyvumo, pilietiškumo, tarnavimo visuomenei, strateginio mąstymo, teisėtumo, atskaitomybės principų vienas iš pamatinių elementų yra veiklos rezultatai ir jų valdymas. XXI amžiuje viešasis valdymas, viešojo sektoriaus organizacijos, tobulindamos savo veiklą, įgyvendindamos atitinkamus pokyčius, privalo remtis ne procedūromis ar procesais, o pasiektais rezultatais. Tik tokiu būdu bus priimami tinkami ir efektyvūs sprendimai.

Užsienio šalių mokslininkų darbuose daug dėmesio skiriama veiklos, jos rezultatų stebėsenos, vertinimo, kokybės užtikrinimo procesams nagrinėti, kaip ir veiklos rezultatų taikymui. Ypač praktiniams jo aspektams. Ilgainiui buvo suvokta, kad teorijoje apibrėžiama, akcentuojama techninė šio reiškinių pusė ne visuomet tinkamai veikia praktikoje. Dažnai susiduriama su įvairias veiksniais: išoriniais ir vidiniais, kurie turi stiprų poveikį veiklos rezultatų efektyviam taikymui, todėl tai yra sritis, kurią būtina analizuoti ir suvokti geriau.

Vis dėlto Lietuvoje veiklos rezultatų taikymui tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyse skiriama mažai dėmesio. Mokslinėje literatūroje plačiau analizuojami tik veiklos, jos rezultatų stebėsenos, vertinimo procesai, tačiau vis dar sunku įvertinti, kaip šie procesai įgyvendinami praktikoje. Ypač veiklos rezultatų taikymas, kuris priimamas tarsi savaime įvykstanti procedūra po veiklos rezultatų vertinimo neanalizuojant jos kokybės ir efektyvumo. Taip pat ypač svarbu suvokti, kaip šis procesas veikia vietos savivaldos institucijose Lietuvoje, nes šiuo metu sunku paaiškinti veiklos rezultatų taikymą jose. Pagrindinė **problema** – neaiškūs veiksniai, darantys įtaką veiklos rezultatų taikymui savivaldybėse Lietuvoje. O kokybiškas šio proceso įgyvendinimo užtikrinimas vietos savivaldoje yra svarbus, nes minėtos organizacijos yra arčiausiai piliečių, todėl privalo geriausiai atliepti jų poreikius bei taip pat efektyviai valdyti ribotus finansinius išteklius ir įgyvendinti centrinės šalies valdžios keliamus reikalavimus, tikslus, svarbius visai šaliai. Siekiant tinkamai atlikti minėtus vaidmenis, būtina gebėti pritaikyti veiklos rezultatus veiklai tobulinti bei pokyčiams valdyti.

**Projekto objektas** – veiklos rezultatų taikymas viešajame valdyme.

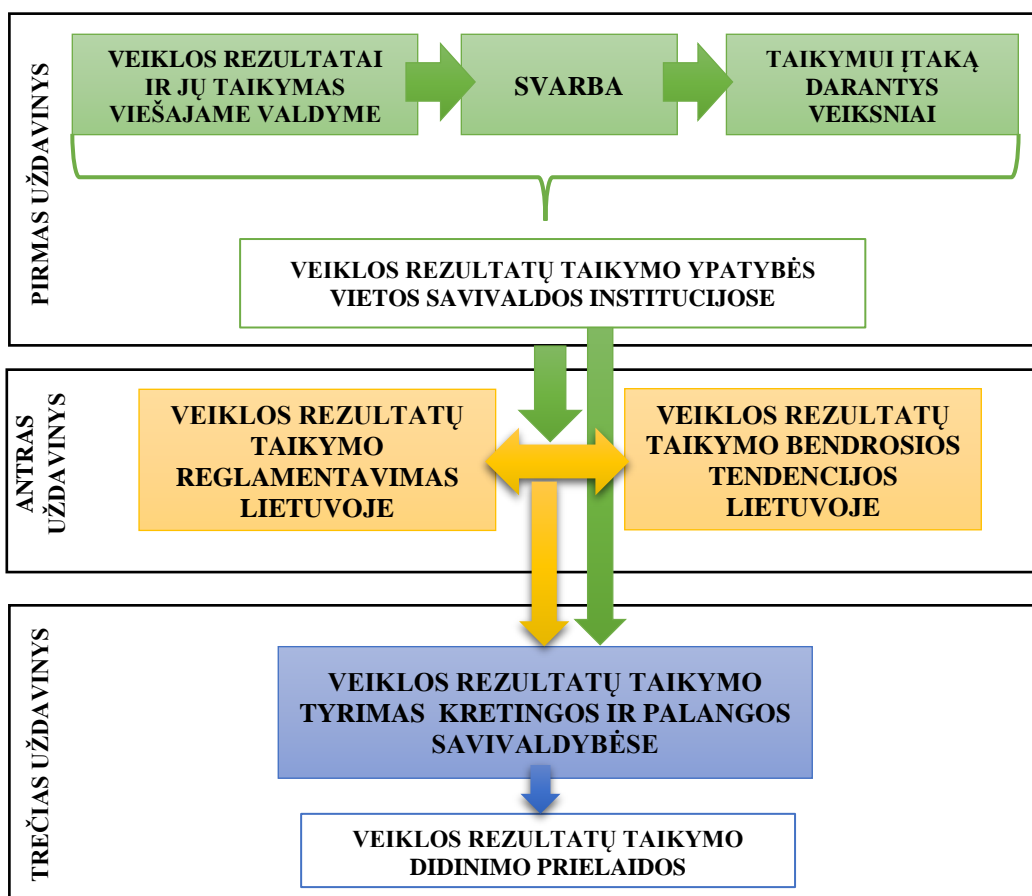
**Projekto dalykas** – veiklos rezultatų taikymas valdant savivaldybes Lietuvoje.

**Projekto tikslas** – išanalizuoti veiklos rezultatų taikymo Lietuvos savivaldybėse praktiką ir didinimo prielaidas.

## Projekto uždaviniai:

1. atskleisti veiklos rezultatų taikymo poreikį ir specifiką viešajame valdyme;
2. išanalizuoti veiklos rezultatų taikymo reglamentavimą ir praktiką viešajame valdyme Lietuvoje;
3. atlikti veiklos rezultatų taikymo Kretingos ir Palangos savivaldybėse tyrimą ir nustatyti veiklos rezultatų taikymo didinimo prielaidas.

**Projekte taikyti metodai.** Rengiant magistro baigiamąjį projektą, buvo taikomi šie metodai: mokslinės literatūros, teisės aktų analizė, dokumentų analizė, atvejo analizė, pusiau struktūruotas interviu. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, buvo atskleista veiklos rezultatų samprata, jų taikymo ypatybės bei poreikis viešajame valdyme. Dokumentų ir teisės aktų analizė leido išanalizuoti veiklos rezultatų taikymo praktiką, tendencijas bei reglamentavimą Lietuvoje. Taikant atvejo analizės ir struktūruoto interviu metodus, buvo ištirta veiklos rezultatų taikymo situacija Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, atskleista institucijų darbuotojų požiūriai apie veiklos rezultatų taikymą, identifikuotos pagrindinės problemos ir numatytos tobulinimo priemonės.



1 pav. Magistro baigiamojo projekto struktūra

**Projekto struktūra.** Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos. Pirmoje projekto dalyje atskleisti veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme teoriniai aspektai: veiklos rezultatų samprata, jų taikymas bei svarba viešajame valdyme, taip pat pagrindiniai veiklos rezultatų taikymui įtaką darantys veiksniai ir veiklos rezultatų taikymo ypatybės vietos savivaldos institucijose. Antroje dalyje išanalizuota veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme Lietuvoje praktika: bendrosios tendencijos ir veiklos rezultatų taikymo reglamentavimas. Trečioje projekto dalyje atskleidžiami atliktos Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių veiklos rezultatų taikymo ir darbuotojų nuomonės tyrimo analizės rezultatai: aptariami pagrindiniai

veiklos rezultatų taikymo ypatumai, tam įtakos turintys veiksniai, problemos ir veiklos rezultatų taikymo didinimo prielaidos (žr. 1 pav.).

**Projekto apimtis.** Magistro baigiamąjį projektą sudaro 66 puslapiai, jame pateikta 16 lentelių, 18 paveikslų ir 2 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 47 šaltiniai, informacijos šaltinių sąrašą – 42 šaltiniai.

## 1. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyje teoriniai aspektai

Pirmajame magistro baigiamojo projekto skyriuje, taikant mokslinės literatūros analizės metodą, nagrinėjami veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyje teoriniai aspektai. Vis labiau akcentuojant veiklos rezultatų taikymo reikšmę viešajame sektoriuje būtina apibrėžti ir suvokti pagrindines sąvokas ir terminus: „veiklos rezultatai“, „veiklos rezultatų taikymas“ bei būtina nustatyti pagrindinius veiklos rezultatų taikymo tikslus, svarbą, identifikuoti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką veiklos rezultatų taikymui. Atsižvelgiant į darbo specifiką, siekiama aptarti veiklos rezultatų taikymo ypatumus vietos savivaldos institucijoje. Įvardinti aspektai nagrinėjami atskiruose pirmojo skyriaus poskyriuose.

### 1.1. Veiklos rezultatų samprata ir jų taikymas viešajame valdyje

Sąvoka „veikla“ gali būti apibūdinama įvairiai. Lietuvių kalbos žodyne (2018) pateikiamos dvi šio žodžio reikšmės: 1. „Darbas, užsiėmimas, aktyvumas kokioje nors srityje“; 2. „Funkcionavimas“. Pastaroji siejama su žmogaus organų veikla, todėl šiame darbe netaikytina. Tuo tarpu Kembridžo žodynas (*angl.* Cambridge Dictionary) (2019) pateikia daugiau minėtos sąvokos reikšmių:

1. situacija, kurios metu vyksta daug dalykų arba žmonės juda;
2. organizacijos ar grupės žmonių veikla siekiant bendro tikslo;
3. tai, kas atliekama dėl malonumo;
4. asmens, žmonių grupės ar organizacijos veikla, skirta kažkam pasiekti, ypač uždirbti pinigus;
5. nurodo, kaip gerai žmogus, mašina ir pan. atlieka savo darbą;
6. ko nors darymas, pavyzdžiui, savo darbo;
7. sąvoka taip pat atskleidžia, kaip gerai vykdoma veikla ar darbas, ar įmonė sėkmingai investuoja, kiek pelno ji gauna.

Apibūdinti sąvoką „veikla“, analizuojant viešąjį sektorių, yra sudėtinga, nes nėra konceptualių mokslinių darbų, kurie paaiškintų, kas sudaro minėto žodžio turinį. Vis dėlto Van Dooren'as, Bouckaert'as ir Halligan'as (2010) siūlo žvelgti į viešojo sektoriaus vertybes. Hood'as (1991) dar 1991 metais išskyrė tris jų grupes.

1. Pirmasis vertybių rinkinys yra susijęs su sklandumu ir tikslingumu, t. y. užduočių ir išteklių suderinimu. Taupiai naudojami ištekliai, atsižvelgiant į konkrečius tikslus, yra sėkmės kriterijus.
2. Antrasis vertybių rinkinys yra nukreiptas į valdžios sąžiningumą ir teisingumą. Šalies valdžia turi siekti užtikrinti sąžiningumą, teisingumą, lygybę ir vengti iškraipymų, neteisingumo, šališkumo, piktnaudžiavimo tarnyba. Šios vertės yra institucionalizuotos įvairiuose veiklos valdymo elementuose: ataskaitų teikimas, etikos kodeksai.
3. Trečiosios vertybės yra susijusios su viešojo sektoriaus tvirtumu ir atsparumu. Valdžia privalo gebėti veikti net ir nepalankiausiomis sąlygomis, prisitaikyti prie krizių. Patikimumas yra pagrindinis argumentas, kuris lemia viešosios, o ne privačios produkcijos pasirinkimą.

Esminis veiklos ir vertybių ryšys atsiskleidžia per tai, jog veikla yra įvardintų vertybių realizavimo priemonė. Sklandumas, tikslingumas, sąžiningumas, teisingumas, tvirtumas, atsparumas ir pan. turi būti pasiekiami atliekant tam tikrus veiksmus, t. y. per veiklą. Veikla, anot Bouckaert'o ir Halligan'o (2008), gali būti skirstoma į *makro*, *mikro* ir *mezo*, t. y. ji gali turėti skirtingus „gylius“. Makro- veikla yra analizuojama visos šalies mastu. Paprastai tai apima bendras diskusijas apie šalies veiklą, tačiau dažnai įtraukiama vietos ir regionų valdžios institucijų veikla bei pasaulinių valdžios organų veikla.

Mikro- lygmuo susijęs su atskirtų organizacijų veikla, komunikacija su piliečiais ir kitomis organizacijomis. Tarp makro- ir mikro- lygmens yra mezo- lygmuo, kuris susijęs su konkrečiau sektoriaus ar srities veikla, pavyzdžiui, švietimas, sveikatos apsauga, projektas ir pan. Vis dėlto minėti autoriai pabrėžia, kad įvardintos veiklos yra glaudžiai susijusios, pavyzdžiui, makro- lygiu planuojama veikla paliečia ir mikro- bei mezo- lygmenis. Netgi vienos šalies veikla bus susijusi su kitos. Taigi praktikoje „veikla“ yra sudėtingas procesas.

Antroji sąvoka „*rezultatai*“ skirtingų žodynų taip pat apibūdinama skirtingai. Lietuvių kalbos žodyne (2018) tai „padarinys, pasekmė, vaisius“. Kembridžo žodyne (angl. Cambridge Dictionary) (2019) „kažkas, kas atsitinka ar egzistuoja dėl kito; informacija, kuri gaunama atlikus tam tikrus veiksmus, pavyzdžiui, eksperimentą; pažymys gautas parašius egzaminą ar testą; balų, balsų skaičius, surinktas varžybose, rinkimuose ir pan.; įmonių pardavimų, pelno suma per tam tikrą laikotarpį“.

Paminėtina, kad profesorius Robert'as L. Schalock'as (2001), rengęs publikacijas programų rezultatų ir jų vertinimo srityse, savo, dar 2001 metais išleistoje, knygoje „Outcome-based evaluation“ nurodė, kad „*rezultatai*“ yra asmeniniai arba organizaciniai pokyčiai, nauda, nulemti tam tikros veiklos, intervencijos ar paslaugų teikimo (7 p.). Jis taip pat pabrėžė, kad atitinkami rezultatai gali būti susiję su organizacija arba su konkrečiu asmeniu. Rezultatai gali būti tarpiniai (trumpuoju laikotarpiu) arba galutiniai (ilguoju laikotarpiu).

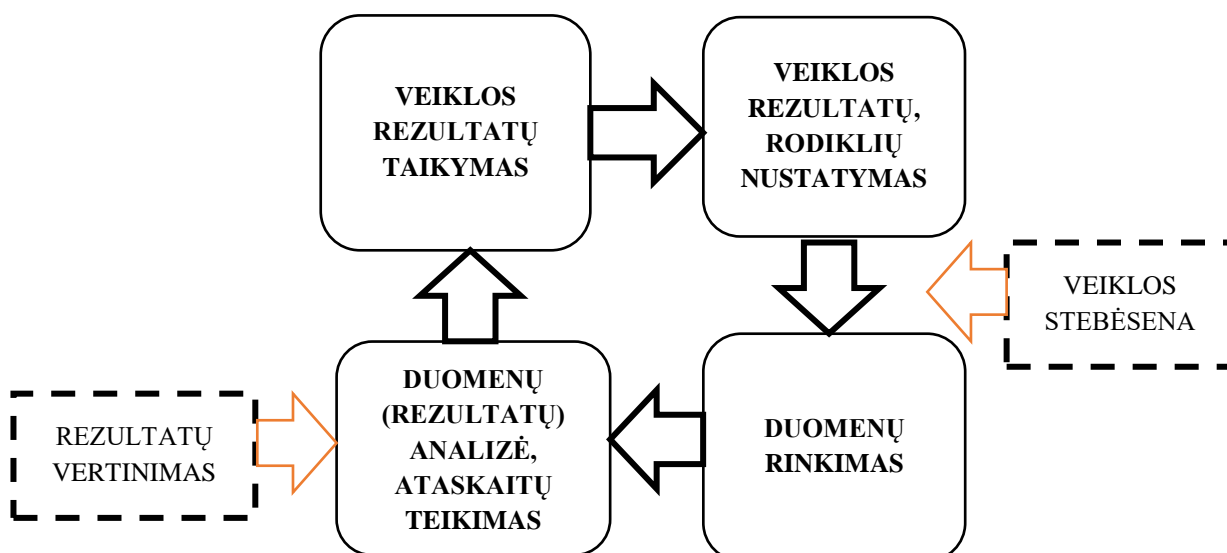
Šiuo atveju svarbu paminėti ir tai, kad mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai analizuodami veiklos rezultatų taikymą viešajame sektoriuje dažnai vietoje sąvokos „*rezultatai*“ vartoja sąvoką „*informacija*“. Ji apibūdinama kaip tam tikri faktai, žinios apie situaciją, žmogų, įvykį, veiksmą ir pan. (Lietuvių kalbos žodynas, 2018; Cambridge Dictionary, 2019). Akivaizdu, kad ji glaudžiai siejasi su „*rezultato*“ sąvoka, kurios vienas iš apibrėžimų ir yra informacija. Taigi šio darbo kontekste minėtos sąvokos bus vartojamos sinonimiškai.

Atsižvelgiant į visus aptartus sąvokų apibrėžimus, „*veiklos rezultatai*“ galima laikyti asmens, žmonių grupės ar organizacijos tam tikro darbo, užsiėmimo pasekmes, vaisius, padarinius, pokyčius, naudą. Žinoma, nuo to, kokie konkretūs veiklos rezultatai bus pasiekti priklauso nuo srities, kurioje vykdoma veikla. Veiklos rezultatu galima vadinti ir sėkmingai įgyvendintą projektą, ir programą, taip pat gautą pelną, laimėtą konkursą, sukurtą infrastruktūrą ir kt. Atsižvelgiant į tai, kad darbe analizuojamas veiklos rezultatų taikymas viešojo valdymo srityje, tai ir šiuo atveju rezultatai, veikla priklausys nuo atitinkamos viešojo sektoriaus srities: sveikatos apsauga, teisėsauga, švietimas, ekonomika ir kt., bei nuo konkrečių paslaugų, viešųjų gėrybių, teikiamų visuomenei, pobūdžio. Paminėtina ir tai, kad pačių viešojo valdymo institucijų viduje taip pat nustatomi skirtingi tikslai ir pasiekiami skirtingi rezultatai, pavyzdžiui, viešųjų pirkimų skyriaus rezultatai gerokai skirsis nuo vaiko teisių apsaugos skyriaus veiklos rezultatų.

Reikia paminėti, kad atsižvelgiant į analizuojamos temos kontekstą, svarbu aptarti patį „*veiklos rezultatų taikymo*“ terminą. Iš pirmo žvilgsnio tai atrodo pakankamai įprastas ir lengvai suvokiamas terminas, tačiau siejant jį su veikla ir jos rezultatais išryškėja daugialypė, įvairiaprasmė jo pusė. „*Taikymas*“ nėra viską apimantis žodis, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio (Xuanhui, 2000). Sąvoka „*taikymas*“ galima interpretuoti dvejopai. Iš vienos pusės jis gali būti susijęs su konkrečiu naudojimu. Pavyzdžiui, Poister'is ir Streib'as (1999) akcentavo veiklos rezultatų naudojimą konkrečioje srityje: išteklių paskirstymas, švietimo politika ir kt. O kiti autoriai analizuodami sąvoką orientuojasi į platesnę, makro-, veiklos rezultatų naudojimo sferą, t. y. bando surasti bendras, veiklos

rezultatų, informacijos naudojimo tendencijas, priežastis. Pavyzdžiui, Moynihan'as ir Sanjay'as (2010) aiškino, kodėl viešojo sektoriaus darbuotojai naudoja informaciją, kas daro poveikį jos naudojimui.

Paminėtina, kad į viešojo valdymo sritį veiklos rezultatai ir jų valdymo (stebėsenos, vertinimo ir kitos procedūros) procesai atkeliavo kartu su *naująją viešąją vadybą*. Tai buvo pagrindinis elementas siekiant modernizuoti viešojo sektoriaus organizacijas, t. y. pritaikyti daugiau vadybos elementų praktikoje: racionalumas, į rezultatus orientuotas valdymas ir pan. XXI a. pradžioje *naująją viešąją vadybą* pakeitė, arba, kaip dažnai teigiama, papildė, *naujoji viešoji tarnyba (naujasis viešasis valdymas)*. Šiame viešojo valdymo modelyje taip pat akcentuojamas efektyvumo, apimančio strateginį planavimą, kokybės vadybą, skaidrumą, atvirumą, strateginį planavimą, pokyčių valdymą organizacijoje, principas (Smalskys, 2010). Šiuo atveju taip pat paminėtina į rezultatus orientuoto valdymo koncepcija bei įrodymais grindžiamas valdymas, kurie akcentuoja tai, jog valdžios institucijos, jose dirbantieji turi priimti sprendimus paremtus faktais, įrodymais. Tai reiškia, kad būtina nuolat rinkti duomenis, atlikti veiklos rezultatų analizę, vertinimą ir, žinoma, naudoti gautus rezultatus – tobulinti veiklą, sistemas (Nakrošis, 2011).



2 pav. Veiklos ir jos rezultatų valdymo procesai

Antrajame paveiksle matyti, kad veiklos ir jos rezultatų valdymo procesas yra tam tikras ciklas, kuriame rezultatų taikymas glaudžiai siejasi su kitais veiklos rezultatų valdymo procesais. Akivaizdu, kad pirmas žingsnis, kurį būtina numatyti yra tinkamų veiklos rezultatų bei juos matuosiančių rodiklių pasirinkimas. Anot Segalovičienės (2006), tai itin svarbūs procesai. Rodikliai turi būti sudaryti taip, kad būtų galima išmatuoti stebimą objektą ir palyginti jį su pirminiu variantu, kuris buvo numatytas. Rodiklių sistema taip pat turi būti paprasta, aiški ir lanksti, kad keičiantis situacijai būtų galima keisti ir rodiklius.

Stebėsenos proceso metu yra sistemingai renkami duomenys, siekiant palyginti juos su planuotais. Reikia paminėti, kad stebėseną dažnai tapatinama su vertinimu. Vis dėlto, anot Dunn'o (2006), stebėseną tik nustato faktą, o vertinimas parodo to fakto vertę, naudą. Jo metu atskiriami vertingi rezultatai nuo nevertingų, naudingi nuo nenaudingų. Vertinimo procesas, kaip ir rezultatų analizė, yra sudėtingi procesai, todėl jiems būtina sukurti atitinkamą aplinką: būtina pritaikyti institucinę sistemą, administracinius procesus (Segalovičienė, 2012). Tačiau, kaip teigia Kroll'is (2015b), vien tik šių

procesų nepakanka siekiant tobulinti organizacijos veiklą. Svarbu išsiaiškinti, kas atsitinka su gautais, įvertintais rezultatais, kaip jie naudojami. Moksliniai tyrimai, kuriuose nagrinėjamas veiklos rezultatų valdymo procesų įgyvendinimas ir poveikis, atskleidė, kad gauti veiklos rezultatai naudojami ribotai, todėl imtos tyrinėti tai sąlygojančios aplinkybės. Tai svarbu, nes ne tik įvairūs organizaciniai sprendimai, bet ir viešojo valdymo reformos gali būti laikomi sėkmingais tik tuo atveju, jei bus paremti veiklos rezultatais.

Vis dėlto iki šiol nėra bendro sutarimo, kas laikoma „veiklos rezultatų taikymu“, todėl visos analizės ar tyrimai veda prie skirtingų išvadų. Vienu atveju gaunami konkretūs apibendrinimai, kitu – bendri teiginiai su daugybe faktorių. Nepaisant to, kaip veiklos rezultatų taikymas būtų suprantamas, anot Xuanhui (2000), yra vienas bendras bruožas, siejantis visus požiūrius – veiklos rezultatų naudojimas yra sprendimų priėmimo procesas, jų priėmimo stilius. Kiekvienu atveju svarbiausias yra informacijos, rezultatų, kuriuos gauname iš veiklos, transformacija į veiksmą – taikymą, t. y. kaip sugebama panaudoti ir kas veikia efektyvų jų naudojimą. Mokslinėje literatūroje dažniausiai aptariami veiksniai, kurie parodo kada ir kieno yra naudojami veiklos rezultatai, tačiau labai mažai dėmesio skiriama suprasti kodėl ir kaip tai daroma, kas labiausiai tam turi įtakos. Dėl to veiklos rezultatų taikymas vis dar laikomas „juodąja dėže“, kurią būtina atverti (Belardinelli, Belle, Sicilia, Steccolini, 2018).

## 1.2. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme tikslai ir svarba

Veiklos rezultatų taikymas sulaukia vis didesnio akademikų dėmesio: C. J. Heinrich’as, P. de Lancer’is Julnes’as, M. Holzer’is, J. Askim’as, D. P. Moynihan’as, S. K. Pandej’us, J. Tylor, A. Kroll’is, nes praktikoje veiklos rezultatai gali būti naudojami skirtingiems tikslams ir skirtingomis formomis. Išoriškai naudojantis jais galima demonstruoti organizacijos darbo našumą, pateikti ataskaitas apie veiklą arba lyginti veiklos rezultatus. Organizacijos viduje jie gali būti naudojami stebėsenos arba veiklos tobulinimo tikslams ir pan. (Hammerschmid, Van de Walle, Stimac, 2013). Skirtingi autoriai skirtingai perteikia veiklos rezultatų, informacijos naudojimo sritis (žr. 3 pav.). W. Van Dooren’as (2006) šiuo atveju išskyrė net 44 (žr. 1 lentelę).



**3 pav.** Veiklos rezultatų, informacijos naudojimo sritys (sudaryta pagal Belardinell’į ir kt., 2018, p. 842)



Remiantis Van Dooren'u ir kt. (2010), informacijos, rezultatų naudojimas visuomet turėtų būti vertinamas dvejopai ir gana paprastai: arba organizacijoje naudojami veiklos rezultatai, informacija arba ne. Visa tai glaudžiai siejasi, kaip jau minėta pirmame poskyryje, su sprendimų priėmimo procesais. Dažnai viliamasi, kad veiklos rezultatai vienareikšmiškai parodys, kaip paskirstyti išteklius, kaip priversti darbuotojus laikytis numatytų tikslų, ir netgi „apdovanos“ kai kuriuos darbuotojus už puikų darbą. Tačiau veiklos matavimo sistemos beveik niekada to nepadaro. Dėl tokių neišsipildžiusių lūkesčių gautus veiklos rezultatus linkstama kategoriškai atmesti. Taip vyksta vien dėl to, kad trūksta žinių, kaip juos tinkamai taikyti.

**1 lentelė.** Veiklos rezultatų, informacijos taikymas politikos ir administravimo srityse (sudaryta pagal Van Dooren'ą, 2006, p. 98)

<b>GALIMOS VEIKLOS REZULTATŲ TAIKYMO SRITYS</b>	
1. Išteklių paskirstymas	23. Motyvacijos atlygiai organizacijoms, grupėms
2. Galimybių sudarymas vartotojams priimti pagrįstus sprendimus	24. Valdymo skatinimo sistemos
3. Keisti darbo procesus, didinti efektyvumą	25. Rezultatų ir efektyvumo vertinimas
4. Gerinti atsaką vartotojų poreikiams	26. Valdymas remiantis tikslais
5. Privačiam sektoriui perduotų paslaugų stebėseną	27. Paslaugų dubliavimo mažinimas
6. Ataskaitų kreditoriams teikimas	28. Personalo motyvacija, nepiniginės paskatos
7. Atlygis darbuotojams ar piniginės paskatos	29. Naujų programos metodų priėmimas, strategijos keitimas
8. Ataskaitos lėšų teikėjui	30. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas
9. Strateginis planavimas	31. Programų prioritetų nustatymas
10. Produkcijos biudžeto sudarymas	32. Aiškesnis tikslų apibrėžimas
11. Bendravimas su visuomene siekiant jos pasitikėjimo	33. Bendravimas su įstatymų leidėjais
12. Pasekmių apmokėjimas	34. Kokybės diegimas
13. Ataskaitų teikimas ir stebėseną	35. Išlaidų mažinimas
14. Asignavimų lygių keitimas	36. Ilgalaikės, mažo našumo veiklos koregavimas
15. Atskaitomybė išrinktiems pareigūnams	37. Veiklos finansavimas
16. Biudžeto vykdymas	38. Lėšų paskirstymas aukštos kokybės agentūroms
17. Atskaitomybė visuomenei	39. Individualių darbo lūkesčių nustatymas, personalo veiklos planų rengimas
18. Sąnaudų apskaita	40. Komunikacija tarp vadybininkų
19. Rezultatais pagrįsto biudžeto formavimas	41. Sąnaudų ir naudos analizė
20. Veiklos auditas	42. Organizacinė plėtra
21. Biudžeto prašymų pagrindimas	43. Tolimesnių veiksmų ir tyrimų skatinimas
22. Kapitalo valdymas	44. Vidinės ir išorinės veiklos koordinavimas

Kroll'is (2015a) teigia, kad vienas iš būdų skatinti darbuotojus taikyti veiklos rezultatus yra sprendimų priėmimo rutinos keitimas. Gali būti nustatomos formalios informacijos, rezultatų rinkimo bei pateikimo taisyklės. Gauta informacija, rezultatai nuolat pateikiami asmenims, priimantiems sprendimus, ir tokiu būdu pastarieji labiau įtraukiami į valdymo procesus. Yra nemažai įrodymų, kad organizacinės rutinos, susijusios su informacijos apie veiklą rinkimu, rezultatų vertinimu, ataskaitų teikimu, įgalina tikslingiau naudoti duomenis ir taip užtikrinti veiklos kokybę, tinkamumą, informacijos rinkimo reguliarumą.

Antras būdas, kurį pateikia Kroll'is (2015a), yra mokymosi rutinos įtvirtinimas. Ji gali būti sukurta, kai organizacijoje darbuotojams suteikiama galimybė apsvaistinti pagrindinius vykstančius procesus ir rezultatus bei juos pagerinti. Daugėja tyrimų, kurie rodo, jog mokymosi forumų, kuriuose diskutuojama apie vykdomą veiklą, rezultatus, sukūrimas teigiamai veikia veiklos rezultatų taikymo

procesus. Taigi įvairių rutinų, tradicijų organizacijose kūrimas padeda sukurti tinkamą terpę sprendimams priimti.

Pirmoje lentelėje pateikti tradicinės praktikos, veiklos pavyzdžiai, kur yra naudojami veiklos rezultatai, veiklos informacija. Pavyzdžiui, išteklių paskirstymas gali būti efektyvesnis, jei bus atsižvelgiama į veiklos, kuriai jie buvo skirti, rezultatus, negu į praėjusių metų biudžetą. Lėšas skirstančioms institucijoms bus svarbiau, kokie buvo pasiekti rezultatai, o ne tai, ar apskritai panaudotas biudžetas. Lygiai taip pat ir veiklos audito atveju: jis bus išsamesnis, jei neapsiribos tik vertinimais – atlikta, neatlikta.

Veiklos rezultatų, informacijos taikymas įvairiose srityse taip pat gali turėti skirtingus tikslus. Behn'as (2003) išskiria aštuonis.

1. **Vertinimas.** Ar gerai veikia organizacija? Siekiant tai nustatyti, svarbu, kad iš anksto būtų numatyti aiškūs tikslai, strategijos, programos.
2. **Kontrolė.** Kaip vadovai gali užtikrinti, kad pavaldiniai darbą atliktų tinkamai? Viešajame sektoriuje reikalavimai veiklai dažniausiai nustatomi teisinės sistemos pagrindu. Juos darbuotojas turi vykdyti ir vėliau tikrinama, kaip jam ar jai tai pavyko padaryti. Šis procesas neišvengiamas.
3. **Biudžeto sudarymas.** Kokioms programoms, projektams ir pan. organizacija turėtų skirti pinigus? Veiklos rezultatų vertinimo ir taikymo procesai padeda viešojo sektoriaus institucijų vadovams tinkamai paskirstyti išteklius. Tai yra itin atsakinga veikla, priklausanti nuo konkrečios situacijos. Sprendimai, susiję su biudžeto skirstymu, turi būti priimami itin apgalvotai.
4. **Motyvimas.** Kaip motyvuoti darbuotojus prisidėti prie organizacijos veiklos tobulinimo? Svarbu nustatyti bendrus tikslus ir teikti grįžtamąjį ryšį apie jų įgyvendinimą – parodyti, kad bendros darbuotojų pastangos suteikia naudą.
5. **Skatinimas.** Kaip įtikinti politikus, įstatymų leidėjus, piliečius, kad organizacija vykdo tinkamą, kokybišką veiklą? Kadangi viešojo sektoriaus organizacijos siekia viešųjų tikslų, joms reikia visuomenės paramos. Veiklos rezultatu dėka galima atskleisti ne tik nesėkmes, bet ir pristatyti puikų darbą.
6. **Tradicijų kūrimas.** Kokie pasiekimai yra svarbūs organizaciniams „sėkmės ritualams“? Šventiniai renginiai, susitikimai vienija žmones, suteikia jiems kolektyvinio bendrumo jausmą, motyvuoja ateities pastangas. Tai neturėtų būti didelės šventės metų pabaigoje, bet nedideli svarbių laimėjimų paminėjimai, išskiriant asmenis, kurie prie to prisidėjo. Tokie „ritualai“ gali nukreipti darbuotojų pastangas siekiant kitų laimėjimų. Šventimas gali būti derinamas su mokymusi, kai organizuojami formalūs ar neformalūs rezultatų pristatymai.
7. **Mokymasis.** Kodėl kažkas veikia ar neveikia organizacijoje? Pagrindinis mokymosi tikslas – suprasti kodėl kažkas vyksta ar nevyksta. Jeigu matoma, kad veikla vykdoma neefektyviai, tuomet galima nukreipti pastangas, lėšas kitur. Jeigu viskas vyksta taip, kaip numatyta, galima tai veiklai skirti daugiau išteklių, žmonių ir pan. Taip pat išsiaiškinti kokie elementai, procesai lemia vienokį ar kitokį veiklos rezultatą.
8. **Tobulinimas.** Ką tiksliai reikia daryti, kad pagerėtų veiklos efektyvumas, kokybė? Veiklos rezultatų taikymas yra tarsi grįžtamojo ryšio procesas, kai parodomas programos, projekto, strategijos ir pan. efektyvumas ir nustatomos tobulintinos sritys.

Behn'as (2003) teigia, kad pirmieji septyni tikslai tarnauja paskutiniajam. Pagrindinis, tikrasis tikslas, taikant veiklos rezultatus, yra vykdomos veiklos tobulino siekis, jos efektyvumo, kokybės didinimas. Kiti septyni tikslai yra tiesiog priemonės paskutiniajam tikslui pasiekti.

Analizuojant veiklos rezultatų taikymo tikslus, taip pat svarbu aptarti ir tuos, kurie ją naudoja, t. y. pažvelgti į rezultatų taikymą iš jų naudotojų pusės – kada, kodėl, kaip jie tai daro. Veiklos naudotojus, taikytojus, remiantis Van Dooren'u ir Van de Wall'iu (2008), galima skirstyti į tris pagrindines grupes:

1. **valstybės tarnautojai**, kurie sukuria pagrindą rezultatų, informacijos taikymui;
2. **politikai**, kurie dažniausiai įvardijami kaip pagrindinė auditorija;
3. **įvairūs viešieji subjektai**: piliečiai, žiniasklaida, kitos suinteresuotos šalys, kurie „vartoja“ informaciją.

Skirtingi rezultatų taikytojai pageidauja ir skirtingos informacijos, kurią gali naudoti taip pat skirtingiems tikslams: *mokymuisi, valdymui, kontrolei ar ataskaitų* teikimui. Valstybės tarnautojai bus linkę taikyti informaciją, rezultatus mokymosi, valdymo ir kontrolės tikslams. Paskutiniai du yra populiariausi tarp aukščiausios grandies vadovų, o mokymosi tikslas tarp vidurinės grandies vadovų ir žemiausios grandies darbuotojų. Taip yra dėl to, nes vidurinės ir žemiausios grandies darbuotojai turi daugiau praktinių žinių, kurios svarbios mokymosi procesui.

Politikai taiko veiklos rezultatus dėl įvairių priežasčių, tačiau dažniausiai oponuodami savo konkurentams, kritikams. Įvairūs vieši debatai yra vienas pagrindinių demokratijos funkcionavimo elementų, tačiau jei informacija apie veiklą ar veiklos rezultatai pateikiami klaidingi, tuomet jų naudojimas yra netikslus. Šiuo atveju taip pat atsiranda grėsmė, kad politikai taikydami veiklos rezultatus gali siekti patvirtinti savo įsitikinimus, ideologijas, o ne atlikti racionalią analizę. Tikėtina, kad jei informacija, rezultatai bus nesuderinami su jų politiniais interesais, jie nebus naudojami.

Van Dooren'as ir kt. (2010, p. 123-124) taip pat pastebi, kad politikos sektoriaus dinamika yra sudėtingas dalykas, todėl veiklos rezultatų taikymo praktikos skiriasi ne tik skirtingose šalyse, bet ir skirtingose valdymo srityse. Pavyzdžiui, ekonomikos sritis bus atviresnė analizuojamos sistemos taikymui nei kultūros. Taip pat didelės įtakos turi pačios politinės kultūros praktikos atitinkamoje šalyje.

Trečią veiklos rezultatų taikytojų grupę sudaro, kaip jau minėta, piliečiai, žiniasklaida ir kitos suinteresuotos šalys. Van Dooren'as ir kt. (2010) plačiau analizuoja būtent piliečių ir žiniasklaidos vaidmenį. Pirmieji yra pagrindiniai viešųjų paslaugų vartotojai, todėl informacijos apie veiklą pateikimas yra svarbi viešojo sektoriaus institucijų priemonė siekiant palaikyti komunikaciją. Analizuodami pateiktus veiklos rezultatus, piliečiai renkasi, pavyzdžiui, gydymo, švietimo įstaigą ir pan. Jie taip pat gali suteikti grįžtamąjį ryšį: išreikšti nuomonę, pateikti atsiliepimą ir pan. dėl atitinkamos įstaigos veiklos ir tokiu būdu prisidėti prie jos veiklos tobulinimo. Žiniasklaida taip pat „pasiima“ tam tikrą informaciją apie organizacijų veiklos rezultatus, tačiau niekada nėra aišku, kiek ir kokią konkrečiai bei kaip ji bus pateikta. Jų pasirinkta informacija visuomet turi padidinti naujienų vertę. Už veiklos rezultatų taip pat turi „slėptis“ tam tikra istorija, o dėmesys visuomet bus skiriamas netikėtiems faktams, duomenims.

Pažymėtina tai, kad greta veiklos rezultatų taikymo sričių, tikslų literatūroje nagrinėjamos ir jų netaikymo priežastys. Van Dooren'as ir kt. (2010) išskiria keturias.

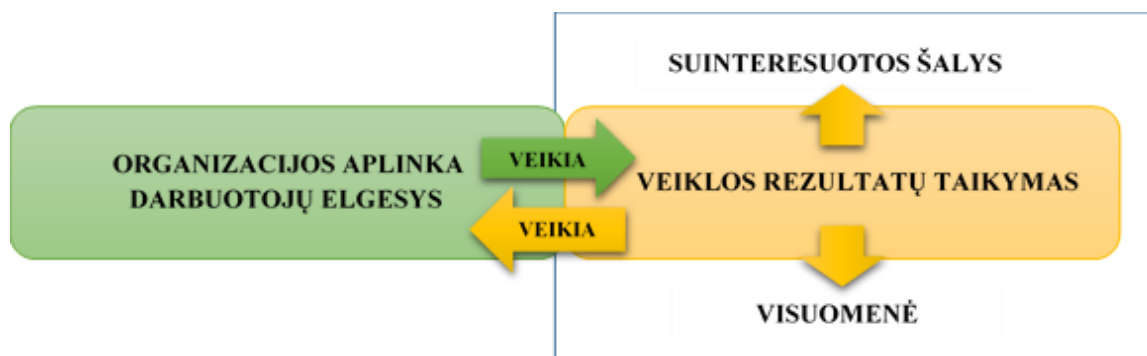
1. **Nepakankama kokybė.**
2. **Psichologiniai barjerai.**
3. **Kultūriniai barjerai.**

#### 4. *Institucijos įtaka.*

Sprendimų priėmėjai vertina informacijos teisingumą atsižvelgdami į techninius elementus, kurių dėka informacija buvo surinkta, vertinama ir pan. Didžiojoje dalyje viešojo sektoriaus organizacijų rengiamų ataskaitų veiklos informacijos, rezultatų nenaudojimas vertinamas kaip lengvai koreguojamas dalykas – pakanka tik kelių techninių pakeitimų. Vis dėlto to nepakanka. Būtina mokytis strateginio planavimo, programų vertinimo, rezultatų taikymo procesų valdymo. Techninių procesų poveikis neturėtų būti pervertinamas. Taip pat derėtų atkreipti dėmesį į išankstinių žinių derinimą su tikraisiais veiklos rezultatais: nesuderinimo atveju realūs rezultatai prieštarauja išankstinėms žinioms, pusiau suderinus – kai kurie rezultatai yra intuityvūs, kai kurie ne, visiško suderinimo atveju veiklos rezultatai atspindi išankstinius įsitikinimus apie veiklos efektyvumą. Kiekvienas pateiktas scenarijus gali sąlygoti tinkamą ar netinkamą naudojimą, priklausomai nuo konteksto.

Antroji veiklos rezultatų netaikymo priežastis yra psichologinės kliūtys, kurios riboja asmens galimybes apdoroti informaciją. Svarbiausias įžvalgas šiuo aspektu pateikė Simon'as (1997). Bendras argumentas yra tas, kad veiklos valdymo sistemos pateikia idealistinį racionalaus sprendimo priėmimo modelį. Tikima, kad asmuo gali įvertinti visas aplinkybes, pasekmes ir priimti vertingiausią sprendimą. Tai tarsi „superžmonių“ modelis. Vis dėlto praktikoje sprendimų priėmimo aplinka yra dviprasmiška, veiksmai nepastovūs, o pasekmės ir rizikos dažnai sunkiai pamatuojamos.

Veiklos rezultatų taikymą taip pat veikia tam tikros tradicijos: kultūrinės, administracinės, ir atitinkamos šalies, institucijos kontekstas. Anot Van Dooren'o ir kt. (2010), reikšmės turi tai, ar institucija priskiriama normatyviniam ir reguliaciniam tipui. Reguliacinėse institucijose atsispinti galios pasiskirstymas politinėje ir administracinėje srityse. Šiam institucijų tipui būdingas varžomas ir reguliuojamas elgesys, sankcijų nustatymas ir taikymas. Administratoriai šiose organizacijose gali taikyti veiklos rezultatus siekiant nubrėžti jų valdomų organizacijų ribas tam, kad nesikištų politikai. Tuo tarpu politikai, nesutinkantys su jų veiklos srities ribojimu, netaikys veiklos rezultatų. Tačiau ne todėl, kad informacija nėra gera ar naudinga, bet dėl to, kad ji pažeidžia politinius interesus. Jie tuo pačiu sieks kontroliuoti biurokratiją, o veiklos rodikliai yra viena tokių priemonių. Taigi administratoriai elgsis taip pat kaip politikai, nenaudos veiklos rezultatų, nes politinė kontrolė pažeidžia jų valdymo interesus.



4 pav. Poveikio ryšiai

Normatyvinėse institucijose elgesį lemia vertybės, normos, vaidmenys. Jos nėra paremtos interesais, o tapatumu. Pavyzdžiui, gydytojai, teisininkai, inžinieriai ir pan. puoselėja jų profesijai svarbias

vertybes, normas, vaidmenis. Šiuo atveju veiklos rezultatai gali būti netaikomi, nes toks elgesys neatitinka profesinių normų, tačiau tai labai priklauso nuo profesinės veiklos tipo.

Vis dėlto dirbantieji viešojo sektoriaus organizacijose turi suvokti, kad veiklos valdymo procesai, įskaitant ir veiklos rezultatų taikymą, yra ne tik veikiami darbuotojų elgesio, organizacijos aplinkos, bet ir veikia juos pačius (žr. 4 pav.). Veiklos rezultatų taikymas įgalina iš naujo apsvarstyti veiklos poveikį organizacijai, joje dirbantiems, taip pat visuomenei, suinteresuotoms šalims.

Be to, vis daugiau informacijos (veiklos, finansinės ir kitos ataskaitos) apie viešojo sektoriaus institucijų veiklą pateikiama viešai. Tokiu būdu siekiama užtikrinti viešųjų organizacijų atskaitomybę: piliečiai gali vertinti minėtų organizacijų veiklą ir nuspręsti, ar juos tenkina tokie rezultatai, taip pat gali atsisakyti tam tikrų viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų ir rinktis privataus sektoriaus organizacijų teikiamas analogiškas paslaugas (Van de Walle, Cornelissen, 2014).

Paminėtina ir tai, kad valdymas tampa vis sudėtingesnis: jam reikalingi tikslingi, pagrįsti sprendimai. Taip pat siekiama didinti viešojo sektoriaus veiklos ekonomiškumą, efektyvumą, priimamų sprendimų skaidrumą, paslaugų kokybę. Auga reikalavimai ir institucijų vadovams: siekiama užkirsti kelia korupcijai, tinkamai nustatyti ir paskirstyti funkcijas, mažinti išlaidas ir kt. (Puškorius, 2010). Veiklos rezultatų taikymas yra geriausia priemonė užtikrinanti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, procesų pokyčius, veiklos tobulinimą ir tuo pačiu įtvirtinanti skaidrumo, kokybės reikalavimus.

Žinoma, nepriklausomai nuo veiklos informacijos, rezultatų naudojimo tikslų, privalu surinkti ir atrinkti bei tinkamai parengti informaciją. Nuo to, kaip šie mikroprocesai veikia esant skirtingoms sąlygoms, koks yra jų tikslumas, labai priklauso viešojo sektoriaus darbuotojų elgesys ir jų įsipareigojimas. Tai taip pat lemia efektyvų išteklių paskirstymą, efektyvų viešųjų paslaugų teikimą, tinkamą atsaką į šalies piliečių poreikius.

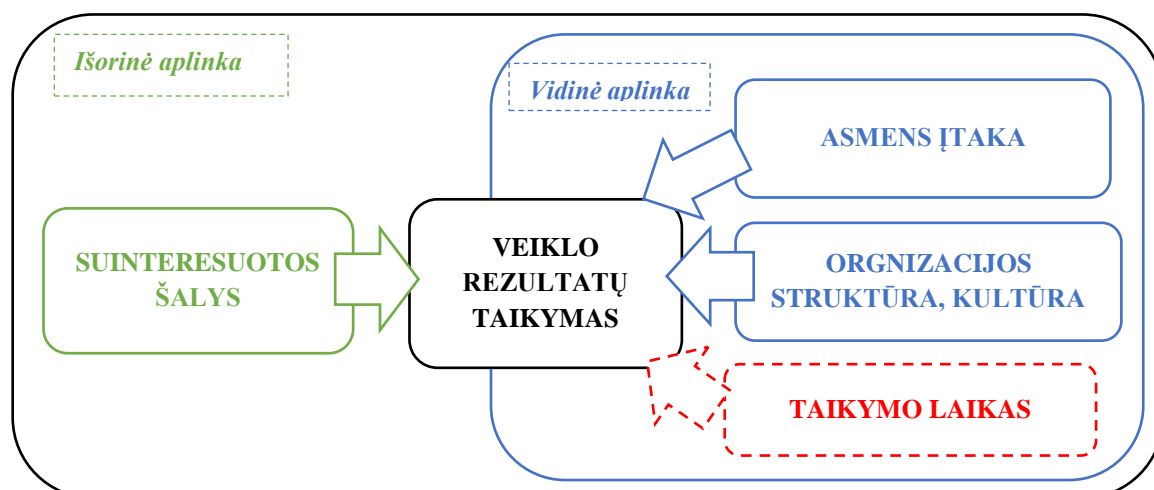
### **1.3. Veiklos rezultatų taikymui įtaką darantys veiksniai**

Antrajame projekto skyriuje aptarti veiklos rezultatų taikymo tikslai ir sritys nepilnai atskleidžia praktinį jų taikymą organizacijose. Nagrinėjant veiklos rezultatų taikymo tikslus, svarbą neatsižvelgiama į veiksnius, galinčius lemti rezultatų taikymo kokybę, jų naudojimo efektyvumą praktikoje. Tarp tokių galima išskirti individualius, struktūrinius, kultūrinius, išorinės aplinkos (suinteresuotų šalių) ir rezultatų taikymo laiko veiksnius (žr. 5 pav.) (Tylor, 2011).

Pirmieji veiksniai, į kuriuos svarbu atsižvelgti analizuojant veiklos rezultatų taikymą, yra organizacijos struktūra ir kultūra, nes būtent jie lemia ne tik organizacijos strategijos, tikslų pasirinkimą, bet ir veikimo būdus. Moynihan'as pastebi (2005), kad įvairios reformos, skatinančios diegti į rezultatus orientuotą valdymą viešajame sektoriuje, susiduria su sunkumais, nes įsivaizduojama, kad jos bus lengvai pritaikomos, kai iš tiesų pirmiausia būtina pagalvoti apie pačios organizacijos struktūros, jos aplinkos pritaikymą prie naujų siekių. Gali nutikti taip, kad rezultatų valdymas bus tik kontrolės procesas, bet ne organizacijos veiklos tobulinimo įrankis.

Pastebima, kad skirtingoms organizacinėms struktūroms, kultūriniais kontekstams yra būdingos ir skirtingos taisyklės, normos ir veiklos rezultatų taikymo srityje. Jeigu organizacijos struktūra, kultūra prieštarauja tokios sistemos įgyvendinimui, tuomet veiklos rezultatų valdymo procesai, kaip jau

minėta, tampa beveik nei. O, pasak Ho (2006), rezultatų taikymas prisideda ir prie pačios organizacijos struktūros, kultūros teigiamų pokyčių.



**5 pav.** Veiklos rezultatų taikymui įtaką darantys veiksniai (sudaryta pagal Tylor, 2011; Hammerschmid'ą ir kt., 2013)

Organizacijos, taikydamos veiklos rezultatus, turi mokytis, todėl, anot Tylor (2011), žvelgiant į organizacijos struktūros ir kultūros elementus, būtina aptarti ir besimokančios organizacijos teoriją. Remiantis ja, vienas iš būdų, kaip organizacija gali mokytis, yra jos struktūra. Ji sukuria formalias taisykles, procedūras mokymuisi, o tuo pačiu ir veiklos rezultatų taikymui. Taigi tampa įprasta stebėti, vertinti ir taikyti rezultatus. Informaciją apie tai nesibaigia vienkartiniai, formaliu pristatymu susirinkime, o įtvirtinama oficialiuose dokumentuose, todėl minėti procesai gali būti aiškiai identifikuojami.

**2 lentelė.** Organizacijos kultūros tipai (sudaryta pagal Tylor, 2011, p. 1319)

	ORGANIZACIJOS KULTŪROS TIPAS	BRUOŽAI
1	Vystymo kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuotumas</li> <li>• Lankstumas</li> <li>• Augimas</li> <li>• Išteklių kaupimas</li> </ul>
2	Grupinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų svarba</li> <li>• Glaudaus bendradarbiavimo svarba</li> <li>• Moralė</li> </ul>
3	Hierarchinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinavimas</li> <li>• Vertinimas</li> <li>• Efektyvumas</li> <li>• Organizacinis stabilumas</li> </ul>
4	Racionali kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktyvumas</li> <li>• Tikslų pasiekimas</li> <li>• Rezultatai, pasiekimai</li> </ul>

Mokslinėje literatūroje, kurioje analizuojama besimokančios organizacijos samprata, taip pat išskiriama ir organizacijos kultūros svarba bei organizacijos struktūros ir kultūros ryšys formuojant organizacinį mokymąsi (Moynihan, 2005). Jeigu taisyklės, procedūros yra svarbios formuojant organizacinį elgesį, tai kada ir kaip darbuotojai nusprendžia prisitaikyti, taikyti minėtas procedūras priklauso nuo to, ką jie laiko tinkamais jų organizacijai. Tai reiškia, kad net ir įtvirtintos sistemos

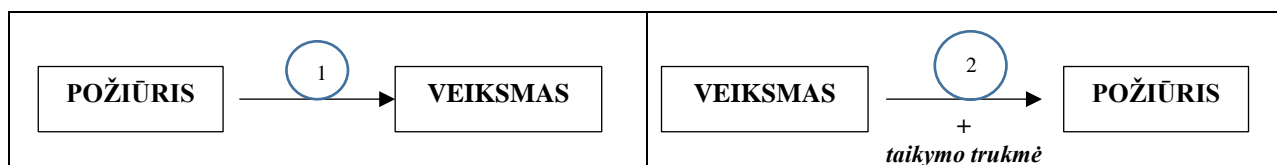
veikimą veiks kultūrinis darbuotojų šališkumas. Darbuotojo gebėjimas mokytis iš gautų veiklos rezultatų priklausys nuo dviejų dalykų: galimybės prieiti prie būtinos informacijos ir to, ar veiklos rezultatų valdymo procesai laikomi tinkamų elgesiu organizacijoje.

Organizacijose, kuriose veiklos rezultatų valdymo procesai yra laikomi tinkamu elgesiu, taikys veiklos informaciją priimant sprendimus, priešingu atveju – ne. Tam turi įtakos ir organizacijos kultūros tipas. Jų yra išskiriami keturi: *vystymo*, *grupinė*, *hierarchinė*, *racionali* (žr. 2 lentelę). Žinoma, organizacijoje gali vyrauti kelių kultūrų derinys, nes jos praktikoje nėra nesuderinamos. Vis dėlto vienos jų gali būti palankesnės, kitos ne tokios palankios veiklos rezultatų taikymo procesui. Tylor (2011) teigia, kad palankiausias veiklos rezultatų taikymui yra racionalios ir hierarchinės organizacijos kultūros, nes jos labiau orientuojasi į produktyvumą, tikslų pasiekimą, naudą, organizacinį stabilumą, vertinimo procesus, vidinės veiklos efektyvumo užtikrinimą, koordinavimą.

Analizuojant išorinės ir vidinės aplinkos veiksmus, įprastai išskiriamos dvi asmenų grupės, galinčios stipriai veikti įvairius procesus vykstančius viešojo sektoriaus organizacijose, neišskiriant ir veiklos rezultatų taikymo. Tai politikai ir organizacijų darbuotojai. Abeji gali pateikti užuominas, kas organizacijoje turėtų būti laikoma norma, taisykle, rezultatu ir pan. Jų atliekamo darbo dėka institucijos gali gauti didesnę finansavimą, įgyti daugiau savarankiškumo, autoriteto, užsitikrinti vadovavimo bei veiklos valdymo stabilumą. Vis dėlto, kaip teigia Tylor (2011), daugelis autorių, pavyzdžiui, P. De Lancer'is Julnes'as, M. Holzer'is, X. H. Wang'as, E. Berman'as, D. P. Moynihan'as, akcentuoja būtent politinių jėgų įtaką veiklos rezultatų taikymo procesui. Šiam požiūriui pritarė ir Ho (2006) teigdamas, jog kai įstatymų leidėjai nesidomi veiklos valdymo sistemomis viešojo sektoriaus institucijoje, jų vadovai gali labai lengvai prarasti entuziazmą tinkamai valdyti šiuos procesus, nes nemato jokios naudos. Jų pastangos rinkti, stebėti rezultatus, vertinti veiklą ir, atsižvelgiant į tai, priimti sprendimus neatsiperka.

Vis dėlto esti ir manančių kitaip. Pavyzdžiui, Yang'as ir Hsieh'as (2007) teigia, kad būtent organizacinė, vidinė, parama yra svarbesnė. Verslumo požiūrį puoselėjantys viešųjų institucijų vadovai gali skatinti veiklos vertinimą ir rezultatų taikymą, net jeigu nėra politinio palaikymo. Lygiai taip pat kaip pirmuoju atveju, kai jaučiamas politikų palaikymas, taip ir šiuo – jei matoma, kad veiklos vertinimo metu gaunama informacija naudojama sprendimams priimti, tokia sistema bus palaikoma.

Taip pat būtina paminėti, kad žvelgiant į išorinės aplinkos veiksmus pastebima, jog dažnai veiklos rezultatai gali būti naudojami ne mokymosi ar veiklos tobulinimo tikslais, o politiniais. Viešojo sektoriaus institucijoms tenka didesnis politikų, visuomenės, žiniasklaidos dėmesys, kontrolė, todėl tikėtina, kad jos bus linkusios labiau orientuotis į šių šalių, ypač politinių, lūkesčius ir pateikti jiems priimtinesnius rezultatus, o ne atsižvelgti į realius. Dirbantieji viešojo sektoriaus organizacijose žino, kad turi galimybę formuoti suinteresuotų šalių nuomonę apie institucijos veiklą taip, kad jų palaikymas būtų palankus siekiant gauti didesnę finansavimą. Todėl vengs viešinti neigiamą informaciją, rezultatus.



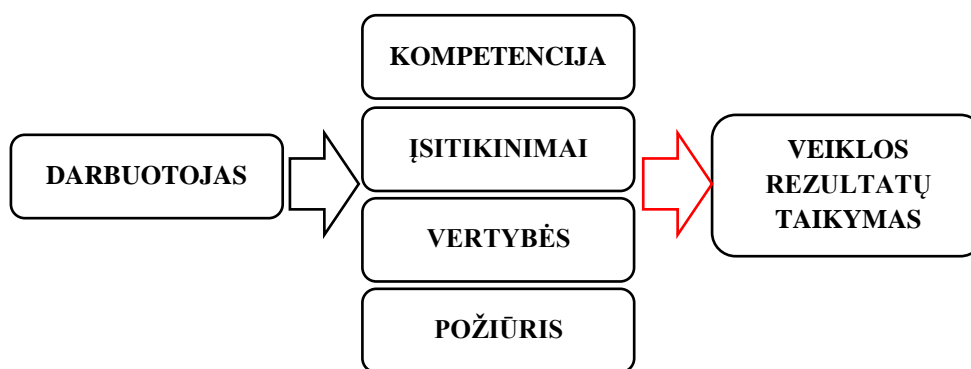
**6 pav.** Ryšiai tarp požiūrio ir veiksmų taikant veiklos rezultatus (sudaryta pagal Tylor, 2011, p. 1321)

Vis dėlto, anot Tylor (2011), ne visi tyrimai įrodo ryšį tarp veiklos rezultatų taikymo ir politinio konteksto, bet keletas atskleidžia, kad politinis kontekstas gali turėti įtakos veiklos rezultatų vertinimo ir jų taikymo procesų įtraukimui į kasdienę organizacijos veiklą. Mokslinėje literatūroje dažniau teigiama, kad veiklos rezultatų taikymui, kad jis veiktų sprendimų priėmimo procesus, būtina visų suinteresuotų šalių parama: politikų, visuomenės, žiniasklaidos.

Be struktūrinių, kultūrinių bei aplinkos veiksnių, būtina atsižvelgti ir į viešajame sektoriuje dirbančiųjų požiūrį į veiklos rezultatų taikymą. Nepaisant to, kad daugelis valstybės pareigūnų iš esmės sutinka su tokio proceso naudojimu, pripažįsta, kad tai yra svarbu, praktikoje gali ši procesą visiškai ignoruoti. Kadangi viešojo sektoriaus organizacijos, kaip minėta, sulaukia didelio visuomenės, politikų, žiniasklaidos dėmesio, dirbantieji jose gali būti susirūpinę dėl to, jog jie yra atsakingi už rezultatus, kurių, jų manymu, negali kontroliuoti (Tylor, 2011).

Ryšys tarp požiūrių ir veiksmų gali būti dvikryptis (žr. 6 pav.). Pirmasis atsiranda tada, kai darbuotojo požiūris į veiklos rezultatų taikymą lemia jo veiksmus. Šiuo atveju darbuotojai tiki, kad veiklos valdymas (vertinimas, stebėseną ir kt.) turi naudą jų organizacijai, todėl taikys informaciją apie veiklos rezultatus priimdami sprendimus. Antruoju atveju darbuotojai, kurie ilgą laiką taiko veiklos rezultatus priimdami sprendimus, suvokia jų naudą ir savo ruožtu įtakoja tokį požiūrį tarp kitų darbuotojų.

Vis dėlto, kaip teigia Sanger'is (2008), net ir geriausiai suformuotos veiklos rezultatų valdymo sistemos, veikiančios, rodos, palankioje aplinkoje gali būti ignoruojamos priešišku biurokratų. Jeigu darbuotojus gąsdins veiklos rezultatų taikymo pasekmės, jie gali priimti sprendimus, atlikti veiksmus prasilenkiančius, su numatytais sistemoje.



**7 pav.** Asmeniniai veiksniai, darantys įtaką veiklos rezultatų taikymui (sudaryta pagal Tylor, 2011, Kroll'į, 2014; Radin'ą, 2006; Belardinell'į ir kt., 2018)

Remiantis mokslinėje literatūroje pateikta informacija galima teigti, kad tam tikri veiksniai: organizacijos struktūra, kultūra, suinteresuotų šalių įtaka, yra lengviau identifikuojami. Lengviau nustatyti jų poveikį veiklos rezultatų taikymui. Tačiau paaiškinti individualius darbuotojų sprendimus, veiksmus yra žymiai sudėtingiau, nes tam įtakos turi net keletas elementų: kompetencijos, įsitikinimai, vertybės, požiūriai (žr. 7 pav.). Kroll'is teigia (2014), kad darbuotojai, kurie turi daugiau įgūdžių veiklos vertinime, duomenų analizėje, bus labiau linkę taikyti veiklos rezultatus. Norėdami žinoti, kurie duomenys tikrai svarbūs organizacijai darbuotojai turi dalyvauti veiklos vertinimo procesuose, o aukštesnės grandies vadovai privalo raginti tą daryti visus pavaldinius. Kai dirbantieji prisiima daugiau atsakomybės už veiklos rezultatus, tikėtina, kad procesas vyksta efektyviau ir teisingiau.



Kitoje koncepcijoje, kuria remiantis galima aiškinti darbuotojų pasirinkimą taikyti ar ne veiklos rezultatu, yra pabrėžiama dirbančiųjų cinizmo, veiklos valdymo reformų ir iniciatyvų atžvilgiu, reikšmė. Akcentuojamas būtent cinizmas, o ne skepticizmas ar tiesiog pasipriešinimas, nes cinikai yra didesni pesimistai – jie ginčija pačius pokyčių motyvus. Mokslinėje literatūroje palaikoma hipotezė (R. Abraham'as, A. Reichers'as, J. Wanous'as, J. Austin'as), kad ciniškumas yra rimta grėsmė organizaciniams pokyčiams. Dirbančiojo požiūris yra esminis veiksnys nulemiantis veiklos rezultatų taikymą ar netaikymą. Tai patvirtinančius įrodymus (atlikus tyrimus) praktikoje nustatė Radin'as (2006) bei kiti autoriai: A. T. K Ho (2006), J. Tylor (2011). Anot Kroll'io (2014), cinizmas taip pat gali tapti „savaimė įvykstančia pranašyste“, nes ciniški darbuotojai atsisako dalyvauti vykdant pokyčius organizacijoje, reformos žlunga, dėl ko darbo jėga tampa dar ciniškesnė.

Trečioji koncepcija yra susijusi su darbuotojų tapatumu, t. y. savęs tapatinimu su valstybės tarnautoju arba vadybininku. Tam daug reikšmės turėjo perėjimas iš tradicinio viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą. Tradicinis viešasis administravimas rėmėsi tokiomis vertybėmis kaip: sąžiningumas, atskaitomybė, dorumas, vientisumas ir pan. O naujoji viešoji vadyba akcentavo veiksmingumą, rizikos prisiėmimą, lankstumą, pokyčius ir kt. Taigi tas vertybes, kurios prieštarauja puoselėtoms anksčiau. Kontinentinėje Europoje, kur administracinė tapatybė buvo kuriama labai ilgai, perėjimas nuo pasyvaus veikimo prie aktyvaus buvo žymus pokytis. Taigi tikėtina, kad viešojo sektoriaus darbuotojai laikantys save labiau vadybininkais, o ne valstybės tarnautojais, bus labiau linkę taikyti veiklos rezultatus.

Pastebima ir tai, kad vadybininkai ir valstybės tarnautojai skirtingai suvokia pačią tarnavimo visuomenei logiką. Tačiau, remiantis Radin'u (2006), vadybininko vaidmuo labiau derinasi su, taip vadinamomis, veiklos ir pokyčių „doktrinomis“. Pasak Meyer'io, Egger'io-Peitler'io, Hollerer'io ir Hammerschmid'o (2013), valstybės tarnautojai siekia gerai įgyvendinti tokius principus kaip: teisingumas, objektyvumas, stabilumas, o vadybininkai siekia užtikrinti veiksmingumą, efektyvumą. Veiklos rezultatus taikyti daug lengviau, kai orientuojamasi į antruosius principus.

Ketvirtoji koncepcija dėmesį kreipia į darbuotojų taikomą informacijos apdorojimo stilių. Yra tvirtų įrodymų, kad pasirinktas stilius atskleidžia, kaip informacijos yra ieškoma, kam teikiama pirmenybė, kaip dirbama su informacija. Kiekvienas žmogus rinksis skirtingus stilius. Žvelgiant į veiklos valdymo perspektyvą, yra svarbiau, kaip valstybės institucijose dirbantys asmenys suvokia informacija, o ne kaip ją transformuoja. Taigi veiklos rezultatų taikymas reikalauja, kad darbuotojai būtų „mąstytojai“, o ne vadovautųsi žiniomis iš patyrimo. Be to, norint, kad ataskaitose atsispindėtų tam tikri dalykai būtina, kad valstybės tarnautojas sugebėtų abstrakčiai konceptualizuoti duomenis. Jis taip pat turi gebėti planuoti, lyginti tikslinius rezultatus, įvairius kitus kiekybinius duomenis bei su vykdoma veikla susijusią informaciją pateikti lentelių, diagramų pavidalu (Kroll, 2014). Taigi turi turėti atitinkamas kompetencijas.

Belardinell'is ir kt. (2018) taip pat pastebi, kad sprendimų priėmimui, veiklos rezultatų taikymui turi įtakos asmenų įsitikinimai. Kai darbuotojui reikia atlikti veiksmus, kurie akivaizdžiai prieštarauja jo įsitikinimams, jis gali patirti psichologinį diskomfortą ir siekti sumažinti jį. Tokiu būdu atsiranda šališkumas. O jeigu asmens prašoma pagrįsti atliktą veiksmą, o dažnai atsitinka taip, jog jie nežino kokiais kriterijais remiantis ar kaip priėmė sprendimą, atliko veiksmą, jis gali pateikti paaiškinimus, neatitinkančius realios situacijos. Dėl ko visas procesas vėl gi iškreipiamas.

Galiausiai būtina paminėti ir tai, kad veiklos rezultatų taikymui taip pat turi reikšmės jų taikymo laikas, t. y. ar jie taikomi prieš priimant tam tikrus sprendimus, atliekant veiksmus ar po jų. Pirmuoju atveju, kai būtina nuspręsti dėl būsimų veiksmų, išteklių paskirstymo ir pan., vadovai ar kiti atsakingi asmenys bus linkę atidžiau rinkti informaciją, ieškos galimybių ir svarstys alternatyvas, mažiau pasitikės neaiškiais faktais, apsvaistys visas galimas pasekmes ir pan. Antruoju – kai teikiamas grįžtamasis ryšys, asmenys gali jaustis mažiau įtraukti į galutinių rezultatų formavimą, todėl bus linkę pasiduoti nepagrįstoms prielaidoms, skirs mažiau dėmesio ir pastangų (Belardinelli ir kt., 2018).

#### 1.4. Veiklos rezultatų taikymo ypatybės vietos savivaldos institucijose

Atsižvelgiant į magistro baigiamojo projekto dalyką, būtina aptarti veiklos rezultatų taikymo ypatybes vietos savivaldos institucijose. Šios organizacijos įprastai yra siejamos su tam tikra geografine zona, pavyzdžiui, miesto, regiono, valstijos ir pan. Nepaisant to, kad jos gali rinkti atstovaujamuosius organus, nustatyti ir rinkti mokesčius ir atlikti kitas, į nacionalinių vyriausybių atliekamas funkcijas panašias veiklas jų įgaliojimai ir sprendimai neperkops tos teritorijos, kurios ribos joms yra priskirtos. Mokslinėje literatūroje vietos valdžia, savivalda apibūdinamos įvairiai. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami įvairūs apibrėžimai.

3 lentelė. Vietos valdžios apibrėžimai

AUTORIUS	APIBRĖŽIMAS
<b>R. Aijaz (2007)</b>	Vietos valdžia yra atitinkamos šalies vyriausybės dalis, sprendžianti problemas, susijusias su tam tikrais gyventojais, tam tikroje teritorijoje. Tai yra ir atitinkamos šalies pasirinkimas, kurios parlamentas nusprendžia dalį atsakomybių pavesti vietos valdžiai. Šiuo atveju būtina išskirti du svarbius vietos valdžios elementus: tiesiogiai išriktus vietos valdžios organus ir vietos finansus.
<b>E. L. Hasluck (2010)</b>	Vietos valdžia yra tokia valdžios forma, kai vietos valdžios organams leidžiama priimti teisės aktus ar sprendimus, kuriais siekiama reguliuoti valdymo metodus.
<b>H. Sidgwick (2012)</b>	Vietos valdžia – tai tam tikrų pavaldžių organų visuma, turinti specialius įgaliojimus leisti teisės aktus ar nustatyti taisykles jų valdomoje srityje.
<b>S. D. Foreman, M. L. Godwin (2014)</b>	Vietos valdžia yra tokia valdžia, kuri planuoja, organizuoja, įgyvendina veiklas, susijusias su atitinkamoje teritorijoje gyvenančiais žmonėmis.

Pasaulio bankas (*angl.* The World Bank) (2009) pateikia šiek tiek platesnį vietos valdžios, vietos valdymo apibrėžimą: „tai apima mechanizmus, procesus ir institucijas, per kurias piliečiai ar jų grupės išreiškia savo interesus, naudojami suteiktomis teisėmis, vykdo įsipareigojimus ir derina savo skirtumus“. Greta apibūdinimo taip pat pažymima, kad tai yra ir ekonominių, administracinių bei politinių atsakomybių vykdymas.

Praktikoje vietos savivaldos institucijoms priskiriamos įvairios funkcijos – polinė, administracinė, teisinė, paslaugų teikimo, ekonominė, strateginio planavimo ir pan. Tai yra tarsi mažos vietos vyriausybės. Jeigu viešasis sektorius, tiksliau centriniai šalies valdžios organai, privalo užtikrinti viešąsias gėrybes (pvz., finansinis stabilumas, saugumas, pasirinkimo laisvė ir kt.) visiems šalies gyventojams, tai vietos valdžios institucijos sprendžia konkrečios vietovės viešųjų gėrybių teikimo problemas. Anot Watt'o (2006) ir Oates'o (2005), tai ir yra pagrindinis vietos valdžios pranašumas, kadangi leidžia viešųjų gėrybių ir paslaugų teikimą pritaikyti prie vietos gyventojų poreikių. Įprastai centrinė šalies valdžia nustato bendras normas, kurios ne visada, kaip žinia, pritaikomos prie atitinkamos šalies regionų, rajonų įvairovės. Tai turi atlikti vietos valdžios institucijos.

Taigi nestebina tai, kad vietos valdžia, kaip ir visas viešasis sektorius, patiria didelį spaudimą. Vis dėlto siekiant užtikrinti efektyvų valdymą būtina vietos valdžiai suteikti tam tikrą savarankiškumą. Ypač svarbi finansinė nepriklausomybė. Pagal Sar'į ir Vidiantin'į (2013), kuo ši didesnė, tuo kokybiškesnės paslaugos bus teikiamos regione. Be to, kaip teigia Watson'as ir Hassett'as (2015), pastaruosius kelis dešimtmečius iš vietos valdžios reikalaujama padaryti daugiau su mažiau. Dėl jiems keliamų reikalavimų: kokybės, veiksmingumo, ir dėl jų patiriamų finansinių apribojimų vietos valdžia turi gebėti surasti būdus pagerinti jų teikiamų paslaugų kokybę ir patenkinti vietos gyventojų poreikius.

Taigi labai svarbu sistemingai vertinti vietos valdžios veiklos produktyvumą ir efektyvumą (Watson, Hassett, 2015), nes tai padeda:

1. *nustatyto problemines sritis ir veiklos tobulinimo prioritetus*. Įtvirtinus veiklos vertinimo praktikas, yra nustatomas veiklos produktyvumo ir efektyvumo lygis bei tai, kaip jis keičiasi bėgant laikui vykdant skirtingas veiklas;
2. *nustatyti pažangą siekiant tikslų ir uždavinių*. Būtina įvertinti atskiras programas, kuriomis siekiama padidinti veiklos produktyvumą. Aklas veiklos produktyvumo nustatymas nebus veiksmingas, jei nebus vertinamos faktinės situacijos;
3. *sudaryti ir įgyvendinti darbuotojų skatinimo programas*. Veiklos produktyvumui, efektyvumui įtakos gali turėti darbo aplinka, susitarimai tarp darbuotojų ir vadovų.

Veiklos efektyvumo vertinimas bus ypač naudingas, jei bus atliekami šie trijų tipų palyginimai:

1. *palyginimai laike*;
2. *palyginimas su kitomis panašiomis institucijomis*;
3. *vietos valdžiai pavaldžių įstaigų tarpusavio palyginimas*. Tokiu būdu galima nustatyti našiau dirbančias įstaigas ir didesnę dėmesį skirti prasčiau veikiančioms.

Johansson'as ir Siverbon'as (2009) išskiria tris sritis, kuriose, siekiant kokybės, būtina vertinti vietos valdžios veiklą: *ekonominė (racionali)*, *politinė (jėgos)* ir *institucinė (kultūrinė)*. Žvelgiant iš ekonominės perspektyvos, veiklos vertinimas sukuria būtinas efektyvumo sąlygas: sumažina operacijų sąnaudas, padeda optimaliau paskirstyti išteklius, nustatyti nenaudingas paslaugas ir sritis, skatina konkurenciją. Viešojo sektoriaus organizacijoms, žinoma, negresia bankrotas ar verslo masto mažėjimai, tačiau susiduriama su kitokiais iššūkiais: kaltinimais dėl lėšų švaistymo, griežtesne aukštesnės valdžios institucijų priežiūra ir kontrole, politinių ar valstybės tarnybos vietų praradimu (Helden, Tillema, 2005). Veiklos vertinimas suteikia galimybę panaikinti veiklos trūkumus ir nustatyti tinkamas sprendimo priemones, dėl ko vietos valdžiai, patirianti įvairius finansinius apribojimus, gali taupyti ir racionaliai panaudoti turimus išteklius.

Politinės (jėgos) srityje pabrėžiama tai, kad jeigu vietos savivaldos institucijoje vyrauja politiniai konfliktai, mažai tikėtina, kad valdantieji bus linkę vertinti savo veiklą. Jie gali baimintis, kad nustačius prastus veiklos rezultatus priešininkai galės tuo pasinaudoti. Žinoma, teigiami veiklos rezultatai gali ir pagelbėti valdantiesiems – padidės jų populiarumas rinkėjų tarpe. Nepaisant to, kaip teigia Johansson'as ir Siverbon'as (2009), jeigu vietos savivaldoje vyraus politinis konkurencinis klimatas, atvirumo, vertinimo ir dalijimosi informacija procesai veiks sunkiai. Politikai turėtų suvokti veiklos vertinimo naudą ir nespekuliuoti šia sistema.

Institucinėje (kultūrinėje) perspektyvoje akcentuojamas bendrų rutinų savivaldybėje kūrimas. Tai reiškia, kad veiklos vertinimas turi būti institucionalizuotas. Gebėjimai tinkamai atlikti šį procesą gali būti kaupiami palaipsniui, kol sukuriama atitinkama sistema. Šiuo atveju taip pat labai svarbios dirbančiųjų kompetencijos ir gebėjimai, todėl priimant į darbą valstybės tarnautojus reikėtų atsižvelgti į jų sugebėjimus ir požiūrį į veiklos vertinimą.

Melkers'as ir Willoughb'is (2005) taip pat pabrėžia, kad kai veiklos vertinimas yra įtraukiamas į organizacijos nuolatinę veiklą, tuomet pagerėja ir komunikacija tarp dirbančiųjų, veiklos rezultatų, paslaugų aptarimas tampa įprastu procesu, o biudžeto sudarymas tampa efektyvesnis, nes remiamasi faktais. Tiesa, autoriai pastebi, kad vietos valdžios institucijos veiklos vertinimą taiko nenuosekliai. Nebent tik didžiosios savivaldybės. Ir tai nestebina, nes privalu sekti teikiamų paslaugų kokybę, išlaidas, užtikrinti atskaitomybę. Ypač didelę reikšmę veiklos vertinimas, kaip buvo pastebėta ir kitų autorių, turi biudžeto sudarymui.

Siekį vertinti vykdomą veiklą ir taip tobulinti viešąjį valdymą, kaip jau buvo minėta, įtvirtino naujoji viešoji vadyba. Tada pradėta akcentuoti ir veiklos rezultatų svarba. Anot Sanderson'o (2001), iš tikrųjų pagrindinė „varomoji jėga“ lėmusi vertinimo sistemų ir rezultatų nustatymo procesų plėtrą vietos savivaldoje buvo didėjantis reikalavimai viešojo sektoriaus atskaitomybei. Tačiau vietos savivaldos institucijos ne visuomet tinkamai integruoja veiklos vertinimo sistemas į pagrindinius biudžeto ir paslaugų valdymo procesus. Dažnai veiklos ir jos rezultatų vertinimas laikomas greičiau teisėtumo organizacijoje užtikrinimo sistema, negu pokyčių ir paslaugų tobulinimo praktika. Tai yra pagrindinė kliūtis siekiant modernizuoti vietos savivaldos veiklą.

Vis dėlto yra teigiančių, kad atskaitomybė, nors yra labai svarbi, negali būti pagrindinė priežastis taikyti veiklos ir jos rezultatų vertinimo sistemas (Sanderson, 2001). Svarbesnis yra pokyčių procesas. Šiuo atveju svarbu, kad būtų išpildyti du reikalavimai. Pirma, vietos valdžiai būtina išsiugdyti gebėjimus valdyti pokyčius, remiantis vertinimo metu gauta informacija. Antra, nustatytiems veiklos tikslams ir uždaviniams būtina numatyti tinkamus rezultatus – pokyčiai turi būti paremti tuo. Į veiklos valdymą ir vertinimą taip pat būtina įtraukti paslaugų gavėjus ir darbuotojus, kas užtikrintų tinkamų tikslų, uždavinių ir rezultatų nustatymą.

Taigi aptartas veiklos efektyvumo vertinimas bus bevertė procedūra, jeigu jo metu gauta informacija nebus pritaikoma. Tam būtinas grįžtamojo ryšio procesas – veiklos rezultatų taikymas. Nei viena vertinimo sistema efektyviai neveiks be jo. Bendrieji šio proceso bruožai, ypatybės buvo aptarti pirmuose trijuose projekto poskyriuose, tačiau, atsižvelgiant į tai, kad magistro baigiamajame projekte analizuojamos būtent vietos savivaldos institucijos, svarbu visus anksčiau analizuotus aspektus aptarti šių įstaigų kontekste.

Taigi ketvirtos lentelės pirmame stulpelyje yra nurodyti galimi veiklos rezultatai vietos savivaldos institucijose. Žinoma, pateikiami apibendrinti apibūdinimai, nes konkrečius rezultatus, jų kiekybines ar kokybines išraiškas galima būtų analizuoti tik remiantis konkrečios institucijos atveju. Vis dėlto visi išvardinti veiklos rezultatų pavyzdžiai yra svarbūs ir vieni nuo kitų priklausomi. Dirbantieji vietos savivaldos institucijose turi gebėti priimti sprendimus remiantis pasiektais rezultatais, spręsti problemas tose veiklos srityse, kuriose pasiekti rezultatai netenkina. Tai yra priemonė, kurios dėka įgyvendinami atitinkami pokyčiai. Akivaizdu, kad šiuo aspektu vietos savivaldos institucijos ypatingai nesiskiria nuo kitų viešojo sektoriaus organizacijų, tik greičiausiai didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas finansiniams rezultatams, atsižvelgiant į jų ribotumą ir reguliavimą.

Veiklos rezultatų taikymo tikslai ir svarba (žr. 4 lentelę), rodos, ypač nesiskiria nuo bendrai aptartų. Tačiau šiuo atveju būtina pažymėti, kad vietos savivaldos institucijos veikia šiek tiek sudėtingesnėje aplinkoje. Jau buvo minėta, kad šios organizacijos turi būti „išradingos“, skirstydamos išteklius, privalo atliepti vietos gyventojų poreikius, užtikrinti paslaugų kokybę. Jeigu planuodamos veiklą ir priimdamos sprendimus jos neatsižvelgs į veiklos rezultatus, jokių teigiamų pokyčių nesulauks nei vietos gyventojai, nei vietovė, kurioje vykdoma veikla. Juk tai yra arčiausiai šalies piliečių esantys viešojo valdymo subjektai, kurie turi gebėti geriausiai atliepti jų poreikius, išnaudoti miesto, kaimo ir pan. galimybes.

**4 lentelė.** Veiklos rezultatų taikymo ypatybės vietos savivaldos institucijose

	<b>VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOS</b>
<b>Veiklos rezultatai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Savivaldybės strateginio veiklos/plėtos plano sričių rezultatai.</li> <li>2. Savivaldybėje įgyvendinamo projekto, programos rezultatai.</li> <li>3. Savivaldybės administracijos skyrių pasiekti rezultatai.</li> <li>4. Savivaldybei pavaldžių įstaigų veiklos rezultatai.</li> <li>5. Paslaugų, teikiamų gyventojams, rezultatai.</li> <li>6. Savivaldybės biudžeto vykdymo rezultatai ir kt.</li> </ol>
<b>Veiklos rezultatų taikymas</b>	Sprendimų priėmimas ir pokyčių valdymas vietos savivaldos institucijose remiantis gautais atitinkamos veiklos rezultatais. <b><i>Didelis dėmesys turėtų būti teikiamas biudžeto vykdymo rezultatų taikymui.</i></b>
<b>Veiklos rezultatų taikymo tikslai ir svarba</b>	<p><b>Tikslai</b> – tobulinimas, biudžeto sudarymas, kontrolė, vertinimas, motyvavimas, skatinimas, mokymasis, tradicijų kūrimas.</p> <p><b>Svarba</b> – vietos valdžios veiklos efektyvumo, ekonomiškumo, priimamų sprendimų skaidrumo, teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas.</p> <p><b><i>Kaip arčiausiai piliečių esančios institucijos privalo atliepti jų poreikius valdydamos ribotus finansinius išteklius, kas apsunkina jų veiklą, bet ir įpareigoja.</i></b></p>
<b>Veiklos rezultatų taikymui įtaką darantys veiksniai</b>	<p><b>Išorinis veiksnys</b> – suinteresuotos šalys (pvz., vietos gyventojai, politikai).</p> <p><b>Vidiniai veiksniai:</b> organizacijos kultūra, darbuotojų požiūriai.</p>

Be abejo, kaip ir kitų viešojo sektoriaus institucijų atveju veiklos rezultatų taikymui savivaldybėse įtaką daro tam tikri veiksniai, kurie plačiau buvo aptarti 1.3. poskyryje. Negalima būtų vienareikšmiškai teigti, kad vieni iš jų yra svarbesni vietos savivaldos institucijų atveju, kiti ne tokie svarbūs. Gal šiek tiek plačiau kai kurie autoriai (Melkers, Willoughby, 2005; Johansson, Siverbo, 2009; Watson, Hassett, 2015) vietos savivaldos atveju analizuoja organizacijos kultūros įtaką veiklos rezultatų taikymui. Vis dėlto dažnai organizacijos kultūros aprašymai apima ir įstaigos darbuotojų įtaką veiklos rezultatams ir jų valdymui, užsimenama apie suinteresuotų šalių įtaką, taigi bendrai galima teigti, kad vietos savivaldos institucijos gali susidurti su tokiais pačiais veiklos rezultatų taikymui įtaką darančiais veiksniais, kaip ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos. Tik veiklos rezultatų taikymo laiko veiksnio įtaka vietos savivaldos atveju nėra analizuojama.

*Apibendrinant pirmą skyrių, galima teigti, kad sąvokų „veikla“ ir „rezultatai“ turinys priklauso nuo konteksto, t. y. nuo to, kokia viešojo valdymo sritis, organizacija, jos padalinys ar net šalis analizuojama. Vis dėlto bet kokiame atveju „veiklos rezultatai“ reikš darbo, užsiėmimo atitinkamoje srityje padarinius, pasekmes. Veiklos rezultatų taikymas taip pat neturi vienareikšmiško apibrėžimo. Minėtas procesas gali būti analizuojamas siaurai, žvelgiant į konkrečių viešojo valdymo sritį, arba plačiai, analizuojant veiksnius (suinteresuotų šalių, asmens, organizacijos kultūros, struktūros, rezultatų taikymo laiko įtaką), kurie atskleidžia kodėl, kaip taikomi ar netaikomi veiklos rezultatai. Sričių, kuriose taikomi veiklos rezultatai yra išskiriama daug: strateginis planavimas, išteklių paskirstymas, organizacinė plėtra ir pan., tikslai taip pat gali būti įvairūs, tačiau pagrindinis iš jų yra organizacijos veiklos tobulinimas. Taigi bendrai veiklos rezultatų taikymą galima sieti su*

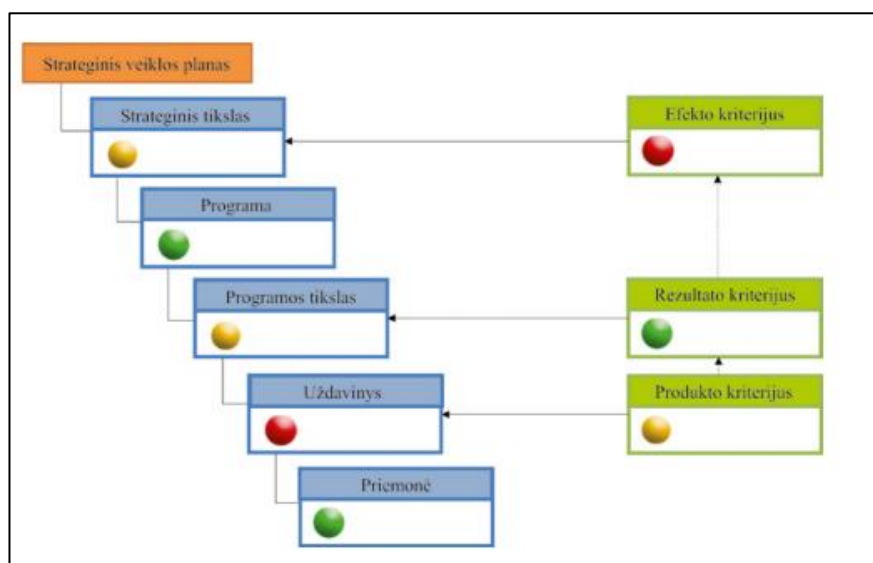
*sprendimų priėmimo procesu, kurio metu, atsižvelgiant į gautus rezultatus, priimami sprendimai organizacijos veiklos tobulinimui. Šis procesas yra labai svarbus viešajame valdyme, nes viešojo sektoriaus organizacijos, kurių pagrindinis tikslas yra tarnavimas visuomenei, privalo užtikrinti vykdomos veiklos skaidrumą, efektyvumą. Didelį dėmesį veiklos rezultatų taikymui turėtų skirti vietos savivaldos institucijos, kurios yra arčiausiai piliečių ir gali geriausiai atliepti jų poreikius. Tai ypač aktualu valdant pakankamai ribotus finansinius išteklius.*

## 2. Veiklos rezultatų taikymas viešajame valdyme Lietuvoje

Antrajame magistro baigiamojo projekto skyriuje, taikant dokumentų, mokslinės literatūros ir teisės aktų analizės metodus, nagrinėjama veiklos rezultatų taikymo praktika Lietuvoje. Atsižvelgiant į baigiamojo projekto objektą ir dalyką, siekiama nustatyti, kurie teisės aktai reglamentuoja minėta procesą, kokios viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvos, kokybės užtikrinimo priemonės lėmė veiklos rezultatų valdymo procesų plėtrą viešojo sektoriaus organizacijose ir kiek šie procesai yra veiksmingi ne tik nacionaliniu, bet ir vietos savivaldos organizacijų lygmenimis. Antrajame skyriuje taip pat siekiama nustatyti, kokie veiksniai labiausiai veikia veiklos rezultatų taikymą Lietuvoje.

### 2.1. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme bendrosios tendencijos

Neefektyvus tradicinio viešojo administravimo modelis paskatino pokyčius ir naujų valdymo kokybės užtikrinimo būdų paiešką. Šie, kaip jau buvo minėta, atsispindėjo naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo pavidalais, kur akcentuojama atskaitomybė, skaidrumas, strateginis mąstymas, rezultatai ir pan. Nestebina, kad ir Lietuvoje buvo įgyvendinamos įvairios viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvos, o nuo 2009 metų buvo siekiama viešąjį valdymą orientuoti į rezultatus. Tokius pokyčius lėmė ir tai, kad dar 1998 metais Lietuvoje buvo patvirtintas programinis biudžeto sudarymo būdas, 2000 metais pradėtas diegti strateginis planavimas ir galiausiai 2008 metais valstybė buvo priversta peržiūrėti išlaidas, investicijas suskirstyti pagal prioritetus ir atrasti būdus, kaip priimti sprendimus, kurie būtų pagrįsti įrodymais (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2014).



8 pav. Stebėsenos informacinės sistemos dokumentų struktūros vizualizacija (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2014)

Dėl to 2009-2012 metais Lietuvos Respublikos (toliau LR) Vyriausybės kanceliarija įgyvendino projektą „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (toliau VORT). Tai buvo pagrindinė priemonė, kurios dėka buvo patobulinta tuometinė strateginio planavimo sistema, sukurta informacinių technologijų bazė, įgalinanti stebėti Vyriausybei atskaitingų institucijų rezultatus. Projektas buvo įgyvendinamas keturiais etapais.

1. **Pirmo etapo** metu LR finansų ministerijoje buvo įdiegta Stebėsenos informacinė sistema (toliau SIS). Nuo 2012 metų LR Vyriausybei atskaitingos institucijos kas ketvirtį pateikia informaciją minėtoje sistemoje apie vykdomą veiklą, jos rezultatus. Strateginio planavimo informacinėje

sistemoje kaupiami pagrindiniai, planiniai ir faktiniai strateginių dokumentų duomenys. Visa tai sudaro sąlygas priimti sprendimus remiantis įrodymais (rezultatais) (žr. 8 pav.).

2. Vykdamas **antrą projekto etapą** buvo sukurtos LR Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų ir biudžeto programų vertinimo metodikos, kurių dėka reguliariai atliekamos peržiūros ir vertinimas. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (2014) parengtame dokumente teigiama, kad tokiu būdu galima priimti sprendimus, leidžiančius padidinti anksčiau įvardintų institucijų efektyvumą ir rezultatyvumą.
3. **Trečio etapo** metu buvo parengti metodiniai dokumentai, kurių dėka galima įvertinti sprendimų teigiamus ir neigiamus padarinius gyventojams, verslui ir kitoms suinteresuotoms šalims. Iki VORT projekto Lietuvoje nebuvo reglamentuotas jau įgyvendinamų sprendimų poveikio baigiamasis vertinimas, tik vykdoma tam tikra stebėseną, nekreipiant dėmesio į padarinius.
4. Vykdamas **ketvirtą etapą** buvo atlikta galimybių studija dėl projekcinio valdymo sistemos ir centralizuotų projekcinio valdymo informacinių technologijų įrankių kūrimo, diegimo LR Vyriausybei pavaldžiose institucijose ir LR Vyriausybės kanceliarijoje.

Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ interneto puslapyje (Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas, n. d.) pateiktoje informacijoje nurodoma, kad VORT projektas yra inovatyvus, nes juo siekiama viešajame sektoriuje pritaikyti privataus sektoriaus veiklos principus. Taigi bandoma keisti valdymo kultūrą, siekiant, kad valdymas būtų labiau orientuotas į veiklos rezultatus, grįstas įrodymais. Vis dėlto, kaip teigia Jurkonienė ir Karčiauskienė (2017), į rezultatus orientuotas valdymas yra sudėtinga sistema, ji apima tiek strateginio, tiek biudžeto planavimo sistemas, taip pat reikalauja tam tikrų organizacinių (atskaitomybė už rezultatus, veiklos vertinimo kultūra ir kt.) ir techninių paskatų (kokybiškų vertinimo kriterijų nustatymas, informacijos susiejimas, duomenų patikimumo užtikrinimas). Todėl tiek Lietuvos, tiek tarptautiniai ekspertai teigia, kad į rezultatus orientuotas valdymas Lietuvoje vis dar turi trūkumų.

**5 lentelė.** Baltijos šalių strateginio pajėgumo rodikliai (Sustainable governance indicators, 2019)

Šalis	2014 metai	2019 metai	Pokytis
Lietuva	7.5	7.0	-0.5
Latvija	7.0	7.0	-
Estija	6.5	7.0	+0.5

Šalies strateginis pajėgumas pagal darnaus valdymo rodiklius yra vertinamas pakankamai gerai – 7 iš 10 galimų, tačiau penktoje lentelėje matyti, kad nuo 2014 metų šis rodiklis yra sumažėjęs. Ekspertai pažymi, kad nors Lietuvoje ir laikomasi ilgalaikio požiūrio ir siūlomi perspektyvūs politiniai sprendimai, jų įtaka realiems valdžios sprendimams labai priklauso nuo analizuojamo klausimo (Sustainable governance indicators, 2019). Taigi egzistuoja tam tikras atotrūkis tarp strateginiuose dokumentuose išdėstytų ilgalaikės politikos tikslų ir realios atskirų viešojo sektoriaus organizacijų praktikos. Ekspertai taip pat pažymi, kad kartais politiškai svarbūs sprendimai priimami tinkamai neatsižvelgus į strateginius prioritetus ir veiklos rezultatus. Strateginio planavimo dokumentai ir veiklos ataskaitos menkai naudojami priimant sprendimus.

Strateginis valdymas vietos savivaldos institucijose, pagal Arimavičiūtę (2012), taip pat susiduria su problemomis:

1. strateginiuose planuose pateikiama vidaus ir išorės aplinkos analizė atliekama neišsamiai;



2. dalyje programų tikslai veikia apibrėžiami kaip funkcija, o ne kaip tikslas. Be to, dažnai nesiejami su strateginiais savivaldybių tikslais;
3. strateginių planų įgyvendinimo vertinimą dažniausiai atlieka vidaus auditoriai, bet šis procesas įprastai suvokiamas kaip „įsisavintos biudžeto lėšos“, todėl neparodo savivaldybės ar skyriaus veiklos tobulinimo kryptių, nenustatomas pažangos lygis, pasiekimai, nepateikiamos sąsajos tarp tikslų ir procesų, neskatinamas darbuotojų įsitraukimas į tobulinimo procesus, nekontroliuojami procesai.

Vis dėlto strateginis planavimas yra vienas iš būdų, kurio dėka ne tik centrinės valdžios institucijos, bet ir savivaldos organizacijos gali geriau prisitaikyti prie kintančios aplinkos, efektyviau įgyvendinti įvairias programas, racionaliau naudoti biudžeto lėšas. Siekiant, kad strateginio planavimo procesai vyktų sklandžiai būtina atkreipti dėmesį, įvertinti įvairių suinteresuotų šalių įtaką, tinkamai parengti personalą, užtikrinti informacijos prieinamumą. Kol šie aspektai nebus tinkamai valdomi, nebus užtikrinamas ir grįžtamasis ryšys – veiklos rezultatų taikymas.

O, anot Jurkonienės ir Karčiauskienės (2017), pagrindinės kliūtys, trukdančios sėkmingai įgyvendinti į rezultatus orientuotą valdymą Lietuvoje yra susijusios su veiklos stebėseną, vertinimu, veiklos rezultatų panaudojimu ir komunikacija. Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija bei LR Valstybės kontrolė veiklos rezultatų pasiekimo vertinimą vis dar laiko problemine sritimi Lietuvoje, nes stebėsenos metu gauti duomenys įprastai yra nepakankami ir netikslūs, o ir pačios vertinimo praktikos labai skiriasi skirtingose organizacijose. Vertinimas dažniausiai atliekamas siaurai, nes nėra sistemingas, o tik atliekamas kartais. Be to, kokybiškam vertinimui taip pat trūksta kompetencijų. Įprastai ministerijose jų specialistų atliekamos tik vidinės analizės ar apžvalgos. Labai retai veiklos, gebėjimų, biudžeto programų, sprendimų poveikio vertinimas.

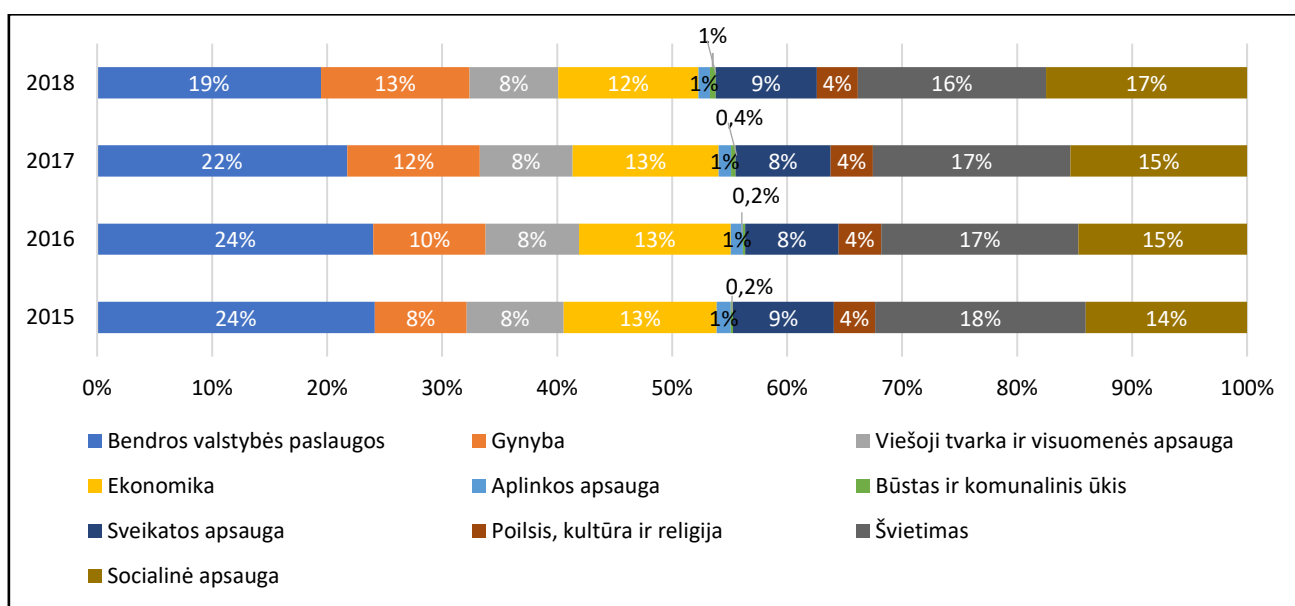
Veiklos rezultatai (informacija) taip pat dažniausiai naudojami rengiant metines veiklos ataskaitas, prižiūrint pavaldžių įstaigų veiklą, tobulinant esamų strateginių planų turinį, rengiantis deryboms dėl svarbiausių rezultatų ir asignavimų, t. y. atsiskaitymui, kontrolei ir planavimui. Daug rečiau jie taikomi rengiant, įgyvendinant tarpinstitucinius veiklos planus, rengiant naujas biudžeto, plėtros programas, nustatant veiklos prioritetus ir numatant jiems reikalingus išteklius. Taigi rezultatų panaudojimas vis dar nėra iki galo aiškus procesas, trūksta grįžtamojo ryšio. Tam įtakos, anot Jurkonienės ir Karčiauskienės (2017), turi ir prasta išorinė bei vidinė komunikacija. Informacija apie veiklos prioritetus ir jų įgyvendinimą, veiklos rezultatus yra nekokybiška, todėl užkertamas kelias skaidrumui, neužtikrinama, kad suinteresuoti asmenys būtų tinkamai informuoti. Dėl to neįgyvendinamas ir ilgalaikis tikslas, numatytas Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ – atviras ir skatinantis dalyvauti valdymas.

Valstybinio audito ataskaitoje (2017) taip pat nurodoma, kad visuomenė ir LR Seimo nariai negauna išsamios informacijos apie viešojo sektoriaus veiklos rezultatus, nes Vyriausybė ir ministerijos savo veiklos ataskaitose pateikia nekorektišką informaciją. Pirmųjų ataskaitose pasigendama daugiau nei pusės rezultatų, kurie buvo nepasiekti, kai kuriais atvejais apie nepasiektus rezultatus informacija pateikiama, tačiau taip, kad nematyti, jog jie nepasiekti. Ministerijų ataskaitose pateikiama daug duomenų, tačiau trūksta jų analizės ir kritinio požiūrio į tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei rezultatus. Taigi sprendimų priėmėjams labai sunku suvokti kokie yra realūs veiklos rezultatai ir įgyvendinti efektyvius pokyčius.

Minėtoje ataskaitoje taip pat pažymima, kad ketvirtadalis SIS esančių duomenų nėra patikimi, išsamūs ir laiku pateikti, dėl to jie nėra tinkami veiklos rezultatų stebėsenai ir atsiskaitymui. Be to, atsiskaitydamos už rezultatus institucijos dažniausiai nenurodo priežasčių, kodėl tam tikri rezultatų pasiekimo kriterijai buvo viršyti arba nepasiekti. Vis dėlto to reikalaujama ši procesą reglamentuojančiame teisės akte. Patys kriterijai taip pat dažnai apibrėžiami klaidingai, kaip ir jų kitimo kryptys. Visą šį procesą, žinoma, stebi LR valstybės kontrolė, tačiau į jos pastabas atsižvelgia ne visos institucijos.

Programinio biudžeto formavimo sistema taip pat turi trūkumų. Daug klausimų kelia išlaidų pagrįstumas, nes dažnai nesistengiama atlikti kokybiškos analizės, todėl užsibrėžtiems rezultatams pasiekti pasirenkamos ne tos priemonės arba nepagrindžiama, kodėl toms pačioms priemonėms ir toliau reikėtų skirti lėšas. Labai dažnai programomis tiesiog siekiama skirti įvairias išmokas (tai reiškia, kad jos neturi programos būtinų bruožų), jos skiriamos siauriems, tik tam tikros institucijos, tikslams pasiekti, neatsižvelgiama į paraleliai vykdomas programas (Jurkonienė, Karčiauskienė, 2017).

Tam, jog valstybės finansų valdymas yra mažiausiai į rezultatus orientuoto valdymo koncepcijos paliesta sritis pritaria ir Rimkutė, Kirstukienė ir Šiugždinienė (2015). Autorės teigia, kad rengiant biudžetą neatsižvelgiama į pasiektus ar nepasiektus veiklos rezultatus. Šie menkai naudojami skirstant lėšas skirtingoms valstybės funkcijoms įgyvendinti. Devintame paveiksle pateikti valstybės metinių biudžeto planų duomenys, tiksliau išlaidų pasiskirstymas biudžete pagal pagrindines valstybės funkcijas, tai iliustruoja. Devintajame paveiksle matyti, kad tam tikroms sritims lėšų dalis valstybės biudžete per keturis metus beveik nepasikeitė. Visiškai stabilios išliko trys sritys: viešoji tvarka ir visuomenės sauga, aplinkos apsauga, poilsis, kultūra ir religija. Kitų sričių pokyčiai taip pat buvo labai minimalūs. Taigi, kaip teigia aukščiau minėtos autorės, nepaisant to, kad valstybėje įtvirtintos derybos dėl planuojamų pasiekti rezultatų ir asignavimų tarp Ministro Pirmininko, finansų ministro ir atitinkamų sričių ministrų viešųjų finansų valdymą nukreipė į rezultatus, praktikoje veiklos informacija dažniausiai naudojama analizuojant ministrų valdymo sričių rezultatus kaip atskirus segmentus, o ne sudarant patį biudžetą.



9 pav. Viešųjų išlaidų pasiskirstymas pagal pagrindines valstybės funkcijas 2015-2018 metais (sudaryta pagal LR finansų ministerijos duomenis, 2019)

Atsižvelgiant į analizuojamos temos kontekstą taip pat galima paminėti ir kokybės valdymo sistemas. O tiksliau Bendrąjį vertinimo modelį (toliau BVM), kuris buvo sukurtas 2000 metais bendradarbiaujant Europos viešojo administravimo tinklo nariams ir Europos viešojo administravimo instituto ekspertams. Tai yra nemokama priemonė, pritaikyta viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vertinimui ir tobulinimui. Ją gali taikyti visų lygių institucijos ir jų padaliniai. BVM apima keletą funkcijų (Bendrojo vertinimo modelio esmė, n. d.):

1. padeda viešojo sektoriaus organizacijoms geriau suvokti visuotinės kokybės vadybos principus ir juos taikyti savo veikloje;
2. užtikrina nuolatinį veiklos tobulinimą;
3. padeda viešojo sektoriaus organizacijoms vienu metu, įvairiais aspektais įvertinti savo veiklą;
4. suteikia galimybę palyginti organizacijas tarpusavyje ir mokytis vienoms iš kitų.

BVM sudaro devyni vertinimo kriterijai: *lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai*. Kiekvienas iš jų dar yra padalintas į keletą papildomų rodiklių, kurie apima smulkesnius organizacijos veiklos vertinimo elementus. Remiantis gauta informacija, rezultatais sprendžiama dėl organizacijos veiklos tobulinimo procesų. Tai sukuria pagrindą nuolatiniam viešojo sektoriaus organizacijos veiklos tobulinimui. Nepaisant to, BVM Lietuvoje diegiamas mažu mastu. 2013 metais jį taikė 22 institucijos (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2013), o 2019 – 35, bet efektyviausiai naudoja tik dvi organizacijos: Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei Vadovybės apsaugos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (EIPA, 2019). Tai, vėlgi, rodo, kad priemonės veiklos rezultatų taikymui yra sukurtos, bet menkai išnaudojamos.

Paminėtinas ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, kurio tikslai, kaip nurodoma vertinimo rekomendacijose (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2019), yra kiekvienais metais įvertinti atitinkamo darbuotojo kvalifikaciją, gebėjimus atlikti pareigybės apraše nustatytas funkcijas bei pasiektus rezultatus, vykdant jam pavestas užduotis. Tai yra svarbu visiems: tiek darbuotojams, tiek vadovams, tiek ir pačiai organizacijai. Kokia tiksli nauda – nurodoma šeštoje lentelėje. Taigi vertinimo metu gauta informacija apie atitinkamo darbuotojo veiklą taip pat turėtų būti pritaikoma veiklos tobulinimo tikslais.

**6 lentelė.** Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo nauda (sudaryta pagal Rekomendacijas dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2019)

<b>VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO NAUDA</b>		
<b>Darbuotojui</b>	<b>Vadovams</b>	<b>Organizacijai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geresnis organizacijos tikslų supratimas.</li> <li>• Tobulintinų sričių identifikavimas.</li> <li>• Geresnis savęs pažinimas.</li> <li>• Galimybė gauti grįžtamąjį ryšį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė nustatyti trūkstamas kompetencijas.</li> <li>• Galimybė geriau pažinti personalą</li> <li>• Proga numatyti tinkamas motyvavimo priemones.</li> <li>• Galimybė gauti grįžtamąjį ryšį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalas sutelkiamas bendro tikslo siekimui.</li> <li>• Pagalba formuojant organizacinę kultūrą.</li> <li>• Optimizuojamas personalo valdymo procesas.</li> <li>• Nustatomi ugdymo poreikiai bei prioritetai.</li> </ul>

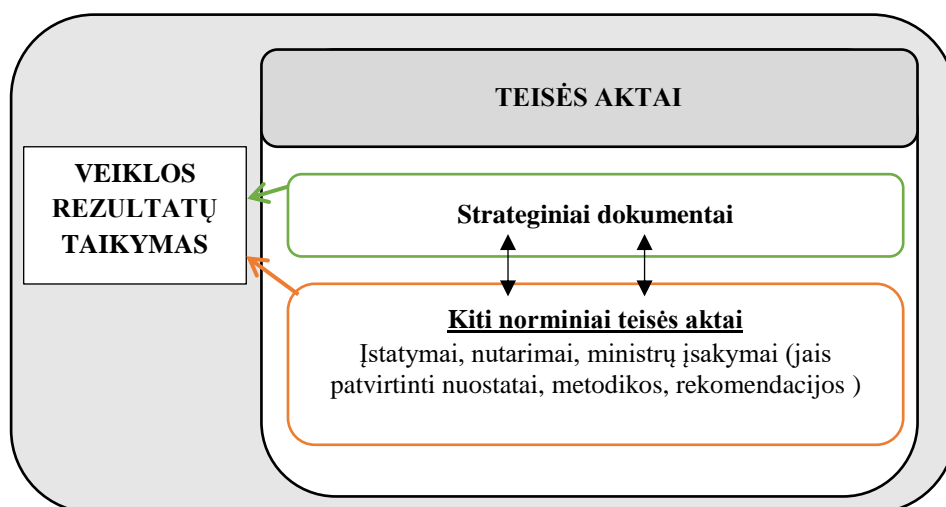
Žinoma, esti nuomonių, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pernelyg reglamentuotas ir nukreipti jį į rezultatus, kurie užtikrintų veiklos tobulinimą, yra labai sudėtinga. Valstybės tarnyba vis dar veikiama viešojo administravimo tradicijų, kurios lemia jos detalų ir pakankamai griežtą

reglamentavimą. Siekiant, kad veikla būtų vertinama ir, žinoma, tobulinama efektyviai, būtina užtikrinti, kad rastųsi pasitikėjimas tarp vadovų ir pavaldinių, kad būtų abipusis įsitraukimas į visus procesus, t. y. nustatant metines užduotis, jas peržiūrint, vertinant ir galiausiai tobulinant veiklą (Kaselis, Pivoras, 2012; Žukauskas, Minkevičius, 2014). Šių procesų užtikrinimas yra svarbus, nes pirmajame projekto skyriuje buvo akcentuota, kad didelę reikšmę veiklos rezultatų taikymui taip pat turi darbuotojai. Jų požiūriai, vertybės ir pan. O, kaip matyti šeštoje lentelėje, tarnybinės veiklos vertinimas gali pasitarnauti formuojant tam tikrus požiūrius (tuo pačiu organizacijos kultūrą), tarp jų ir veiklos rezultatų taikymo svarbą, reikšmę.

Žvelgiant į visus aptartus veiklos valdymo aspektus susidaro įspūdis, kad Lietuvoje pasiekta tam tikra pažanga kuriant į rezultatus orientuotą, įrodymais grįstą valdymą, tačiau nėra iki galo aišku kaip visos priemonės, sistemos veikia tarpusavyje, kiek jos yra integruojamos. Rimkutė ir kt. (2015, p. 22) teigia, kad Lietuvoje „veiklos valdymo sistemos plėtra palaipsniui neperėjo visų brandos lygių [...], vis dar nėra tinkamai administruojama veikla ir užtikrinamas veiklos efektyvumas, taip, kad būtų galima kokybiškai įdiegti veiklos valdymo modelius“. Visa tai turi reikšmės ir veiklos rezultatų taikymui, nes jis, kaip buvo minėta pirmajame skyriuje, yra glaudžiai susijęs su kitais veiklos rezultatų valdymo procesais. Jeigu nekokybiškai atliekamas veiklos vertinimas, stebėseną, netinkamai nustatomi rodikliai ir pan., neefektyvus bus ir veiklos rezultatų taikymas. Tam įtakos turi pirmajame skyriuje aptarti veiksniai: šalies, organizacijos kultūra, suinteresuotų šalių, darbuotojų įtaka. Be to, pastebėta, kad plačiau analizuojama situacija centrinėse valdžios institucijose, o vietos savivaldai skiriamas mažesnis dėmesys, nepaisant to, kad šių institucijų veikla itin svarbi kuriant visos šalies gerovę.

## 2.2. Veiklos rezultatų taikymo viešajame valdyme reglamentavimas

Konkreto teisės akto ar aktų, kurie reglamentuotų veiklos rezultatų (informacijos) taikymą Lietuvoje, kol kas nėra. Žinoma, nieko keista, nes yra nemažai teisinių dokumentų, kurie reglamentuoja informacijos, veiklos ir (ar) jos rezultatų stebėseną, vertinimą, kontrolę ir juose užsimenama apie taikymo procesą. Tai rodo, kad šalyje yra suvokiama šių procesų svarba ir kurti atskirą teisinį dokumentą, apibrėžiantį vien tik veiklos rezultatų taikymą, greičiausiai nebūtų prasminga. Taigi teisės aktus, reglamentuojančius anksčiau minėtus procesus, galima skirti į dvi pagrindines grupes: *strateginius dokumentus* ir *kitus norminius teisės aktus* (žr. 10 pav.).



10 pav. Teisės aktai, reglamentuojantys veiklos rezultatų taikymą

Analizuojamos temos kontekste išskirtini trys pagrindiniai *strateginiai dokumentai*.

1. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo (toliau Valstybės pažangos strategija).
2. 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ (toliau Nacionalinės pažangos programa).
3. Viešojo valdymo tobulinimo programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ (toliau Viešojo valdymo tobulinimo programa).

Valstybės pažangos strategijos 7 skyriaus 7.5., 7.8.1. punktuose nurodoma, kad viešojo valdymo įstaigose turi būti diegiama įrodymais grįsto valdymo kultūra, užtikrinama, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais grįsta informacija, pasiekti veiklos rezultatai turi būti matuojami, analizuojami, vertinami, o kas svarbiausia, kad visa gauta informacija negali būti skiriama tik atsiskaitymui už vykdomą veiklą. Ji privalo būti taikoma veiklos tobulinimui. Tiesa, strategijoje, 2.4. punkte, pažymima, kad svarbus vaidmuo telkiant ir stiprinant bendruomenes, skatinant jas veikti Valstybės pažangos strategijoje numatytomis kryptimis tenka būtent savivaldybių institucijoms. Tai atskleidžia anksčiau aptartą vietos savivaldos institucijų svarbą.

Nacionalinė pažangos programa apima svarbiausias nacionalinės ir Europos Sąjungos politikos nuostatas ir yra skirta Valstybės pažangos strategijai įgyvendinti. Vienas iš programoje įvardintų – penktas – prioritetas, aktualus analizuojamos temos kontekste, yra „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“. Detalizuojant prioritetą, akcentuojama į rezultatus orientuoto ir įrodymais grįsto valdymo svarba, tokio valdymo kultūros plėtra. Taip pat pabrėžiama, kad viešojo valdymo institucijų veikla per mažai orientuota į rezultatus, stinga veiklos tobulinimo atsižvelgiant į veiklos vertinimo išvadas, o vietos savivaldos institucijų veikla apibūdinama kaip neefektyvi. Dėl to, kaip ir Valstybės pažangos programoje, iškeliamas uždavinys – plačiau naudoti informaciją apie veiklos rezultatus priimančiam viešojo valdymo sprendimus.

Trečio strateginio dokumento, Viešojo valdymo tobulinimo programos, 12, 13 punktuose, kaip ir prieš tai aptartuose strateginiuose dokumentuose, akcentuojama strateginio mąstymo, į rezultatus orientuoto valdymo svarba ir jo stiprinimo būtinybė, taip pat pabrėžiama, kad būtina atsižvelgti į veiklos vertinimo išvadas tobulinant veiklą, ko vis dar trūksta. Taigi visi trys įvardinti strateginiai dokumentai atskleidžia viešojo sektoriaus institucijų veiklos, jos rezultatų vertinimo bei gebėjimų panaudoti gautą informaciją tobulinant vykdomą veiklą reikšmę.

Kitus norminius teisės aktus, reglamentuojančius veiklos rezultatų taikymą, kaip matyti septintoje lentelėje, galima skirti į keletą pogrupių: įstatymai, poįstatyminiai teisės aktai (nutarimai, įsakymai), kuriais patvirtinami tam tikri nuostatai, metodikos, rekomendacijos. Taigi šios temos kontekste galima būtų išskirti dar aštuonis norminius teisės aktus, be strateginių dokumentų, kuriuose reglamentuojamas veiklos rezultatų vertinimas, stebėseną tuo pačiu ir veiklos rezultatų taikymas.

Vienas pagrindinių teisės aktų yra LR viešojo administravimo įstatymas, kurio pagrindinė paskirtis – įgyvendinti LR Konstitucijos principus, kurie įtvirtina nuostatą, jog visos valdžios institucijos privalo tarnauti žmonėms. Tai vykdydamos viešojo administravimo institucijos (joms, kaip žinia, priklauso ir savivaldybės) turi užtikrinti kokybišką jų valdymą. Įstatymo 10 straipsnio 1-6 punktuose nurodoma,

kad svarbiausias kokybės užtikrinimo būdas yra viešojo administravimo subjektų veiklos stebėseną, kurios pagalba siekiama laiku pastebėti pokyčius, juos įvertinti ir numatyti prevencijos priemonės. Taip pat akcentuojama, kad viešojo administravimo subjektai privalo planuoti, organizuoti ir kontroliuoti savo veiklą. Visa planuojama veikla turi atliepti Valstybės pažangos strategijos ir kitų planavimo dokumentų nuostatas. Taigi veiklos rezultatai turi būti taikomi priimant sprendimus ir įgyvendinant pokyčius.

**7 lentelė.** Kiti norminiai teisės aktai, reglamentuojantys veiklos rezultatų taikymą Lietuvoje

NORMINIAI TEISĖS AKTAI	
<b>ĮSTATYMAI</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas</li> <li>2. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas</li> <li>3. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir audito įstatymas</li> <li>4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas</li> </ol>
<b>POĮSTATYMINIAI AKTAI</b>	
<b>Vyriausybės nutarimai</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“</li> <li>2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“</li> <li>3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. gegužės 4 d. nutarimas Nr. 518 „Dėl stebėsenos informacinės sistemos nuostatų ir stebėsenos informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo“ (panaikintas nuo 2020 m. sausio 1 d., tačiau yra parengtas naujas šio teisės akto projektas)</li> </ol>
<b>Ministrų įsakymai</b>	
	Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 1K-330 „Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų“

LR valstybės kontrolės įstatymo 4 straipsnyje, kur įvardinami pagrindiniai Valstybės kontrolės uždaviniai, nurodoma, kad vienas iš minėtos institucijos uždavinių yra „skatinti teigiamą ir veiksmingą valstybinio audito poveikį valstybės finansų valdymo ir kontrolės sistemai bei į rezultatus ir visuomenės poreikius orientuotam viešajam valdymui“. LR vidaus kontrolės ir audito įstatyme taip pat nurodoma, kad vienas iš audito uždavinių yra vertinti viešojo juridinio asmens strateginių ir kitų veiklos planų, programų vykdymą bei valstybės, savivaldybės turto naudojimą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais. Taigi, nors ir nėra tiesiogiai įvardijama, kad veiklos vertinimo metu gauta informacija turi būti vėliau taikoma, į rezultatus orientuoto, visuomenės poreikius atitinkančio valdymo, ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai naudojamo turto apibrėžimai leidžia manyti, kad stebėsenos, vertinimo, kontrolės metu gauti duomenys turi būti pritaikomi siekiant įgyvendinti iškeltus uždavinius.

Šiuo atveju galima paminėti ir LR valstybės tarnybos įstatymą, kurio 27 straipsnyje apibrėžiamas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Įstatyme aiškiai nurodoma, kaip yra taikomi veiklos rezultatai. Pavyzdžiui, jeigu valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama gerai, tuomet jo teisinė padėtis nesikeičia ir vertinimas yra baigiamas, jeigu jo veikla įvertinama labai gerai, tuomet valstybės tarnautojui gali būti nustatoma didesnė pareiginė alga, jis gali būti perkeliamas į aukštesnes pareigas ir kt., o jeigu valstybės tarnautojas įvertinamas nepatenkinamai, jo pareiginė alga gali būti sumažinama, jis gali būti perkeliamas į žemesnes pareigas ar net atleistas iš pareigų. Vis dėlto įstatyme yra numatyta ir galimybė parengti tarnybinės veiklos rezultatų gerinimo planą. Taigi LR

valstybės tarnybos įstatyme pakankamai aiškiai nurodoma, kaip yra taikomi vertinimo metu gauti rezultatai.

Kiti norminiai teisės aktai, reglamentuojantys strateginio planavimo sistemos, kitų planavimo dokumentų rengimo, jų struktūros, vertinimo ir kitus reikalavimus yra LR Vyriausybės patvirtinti nuostatai, metodikos ir rekomendacijos. Iš jų galima būtų išskirti du pagrindinius.

1. Strateginio planavimo metodiką, patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (toliau Strateginio planavimo metodika).
2. Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas, patvirtintas LR Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“ (toliau Strateginio planavimo rekomendacijos savivaldybėms).

Strateginio planavimo metodikos 23 punkte nurodoma, kad rengiant strateginius veiklos planus asignavimų valdytojai „[...] turi peržiūrėti vykdomas programas, įvertinti pasiektus rezultatus ir turėtus išteklius rezultatams pasiekti [...]“, o Strateginio planavimo rekomendacijose savivaldybėms, 56 punkte, kad „strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną yra atskiras veiklos valdymo etapas, kurio tikslas – rinkti ir analizuoti informaciją apie strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus dėl veiklos valdymo tobulinimo“. Tai reiškia, kad planuojant tolimesnę veiklą, siekiant tobulinti valdymą viešojo sektoriaus organizacijos turi atsižvelgti į pasiektus rezultatus.

Šiuo atveju galima paminėti ir Stebėsenos informacinės sistemos nuostatus, patvirtintus LR Vyriausybės 2011 m. gegužės 4 d. nutarimu Nr. 518 „Dėl stebėsenos informacinės sistemos nuostatų ir stebėsenos informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo“. Nepaisant to, kad šis teisės aktas nuo 2020 m. sausio 1 d. yra panaikintas, naujai parengtame įsakymo „Dėl stebėsenos informacinės sistemos nuostatų ir stebėsenos informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo“ projekte taip pat nurodoma, jog stebėsenos informacinės sistemos tikslas yra padėti Vyriausybei įgyvendinti į rezultatus orientuoto valdymo principus bei stebėti strateginių planavimo dokumentų, Vyriausybės veiklos prioritetų ir ministerijų (įskaitant įstaigas prie ministerijų), Vyriausybės įstaigų rezultatus. Taigi Lietuvoje yra sukurta priemonė, kuri padeda ne tik stebėti, bet ir susieti veiklos rezultatus, kas turėtų padėti tobulinti veiklą ir priimti pagrįstus sprendimus.

Paminėtina, kad LR finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1K-330 patvirtintos metodikos „Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų“ 47 punkte pažymima, kad veiklos ataskaitose turi būti nurodoma, kaip atsižvelgiant į veiklos rezultatus bus tobulinama atitinkamos organizacijos veikla. Tai bene vienintelis teisinis dokumentas, kuriame aiškiai įvardijamas pagrindinis veiklos rezultatų taikymo tikslas – veiklos tobulinimas.

Žinoma, galima būtų įvardinti dar keletą teisės aktų, kuriuose apibrėžiamas veiklos vertinimo procesas, pavyzdžiui, LR Vyriausybės 2003 m. vasario 26 d. nutarimas Nr. 276 „Dėl numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo“, LR Vyriausybės 2011 m. rugpjūčio 17 d. nutarimas Nr. 968 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos patvirtinimo“, LR Vyriausybės 2011 m. birželio 4 d. nutarimas Nr. 528 „Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą“, LR finansų ministro 2011 m. rugpjūčio 16 d. įsakymas Nr. 1K-281 „Dėl programų vertinimo metodikos patvirtinimo“. Vis dėlto šiuose dokumentuose labiau akcentuojami vertinimo procesai, užsimenama, kad būtina atsižvelgti į

vertinimo metu gautą informaciją, kad vertinimo metu gauta informacija suteikia pagrįstą informaciją sprendimams priimti, tačiau nėra labai konkrečiai ir aiškiai suformuluotų taikymo apibrėžimų.

Taigi, kaip jau buvo minėta ir pradžioje, teisiniuose dokumentuose atsispindi tai, jog Lietuvoje suvokiama veiklos stebėsenos, vertinimo, kontrolės ir iš to gautos informacijos taikymo svarba. Skirtumas tik toks, kad pirmi trys procesai yra plačiau, detaliau reglamentuojami aptartuose teisės aktuose. Tai, žinoma, svarbu, nes jų metu gauta informacija turi būti kokybiška, priešingu atveju jos taikymas nebus efektyvus. Vis dėlto paminėtina, kad nei viename teisės akte nėra apibrėžiama „veiklos rezultatų“ sąvoka, juo labiau „veiklos rezultatų taikymo“ terminas. Jau pačioje teisinių dokumentų pradžioje nurodytos šių sąvokų reikšmės padėtų geriau suvokti, kas yra laikoma veiklos rezultatais ir kas tai yra jų taikymas. Nepaisant to, kad konkrečiai apibrėžti jas yra pakankamai sudėtinga, būtų pravartu bent jau atskleisti minėtų sąvokų esmę.

*Apibendrinant antrą skyrių, galima teigti, kad veiklos rezultatų taikymo sistema šalies mastu yra pradėta kurti, nes tiek strateginiuose dokumentuose, tiek kituose norminiuose teisės aktuose nurodoma, jog būtina atsivėlgti į veiklos rezultatus įgyvendinant pokyčius, tobulinant veiklą. Tai taip pat rodo, kad esminis veiklos rezultatų taikymo proceso tikslas yra suvokiamas, tačiau nėra tinkamai įgyvendinamas praktikoje. Įvairios viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvos, pavyzdžiui, į rezultatus orientuotas valdymas, paskatino strateginio planavimo, programinio biudžeto atsiradimą. Pirmasis labiausiai orientuoja viešojo sektoriaus institucijas į rezultatus, jų taikymą, o biudžeto planavimas daugeliu atveju vis dar nesiremia veiklos rezultatais. Taip pat pastebima, kad strateginio planavimo dokumentai, biudžetų planai, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas veikia kaip atskiros sistemos šalyje ir atskirose organizacijose. Kai iš tikrųjų jos turėtų būti derinamos, integruotos. Dėl to veiklos rezultatai šalyje yra atsiskaitymo, kontrolės, bet ne veiklos tobulinimo priemonė. Vietos savivaldos institucijose funkcionuojantiems veiklos rezultatų valdymo procesams apskritai skiriamas menkas dėmesys, taip pat nėra analizuojamos priežastys, veiksniai, lemiantys netinkamą arba neprasmingą veiklos rezultatų naudojimą, nors akivaizdu, kad tam daugiausiai įtakos turi kultūros, asmens ir suinteresuotų šalių veiksniai.*

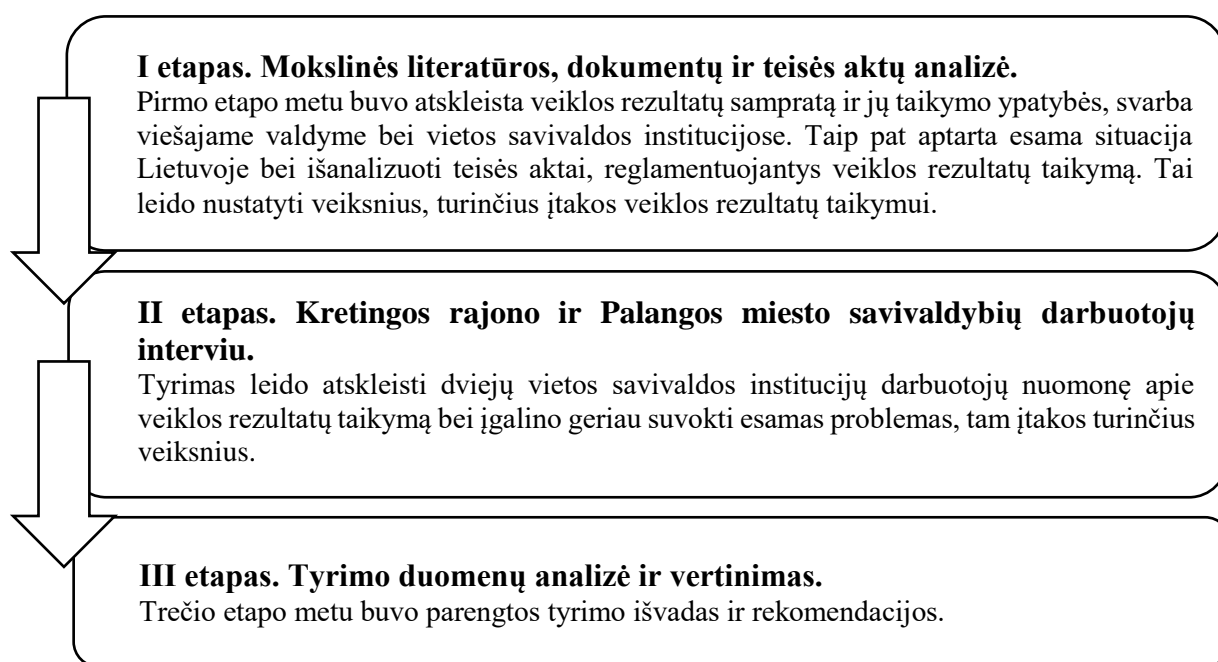


### 3. Veiklos rezultatų taikymo Kretingos ir Palangos savivaldybėse tyrimas

Trečiajame magistro baigiamojo projekto skyriuje pateikiama Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių veiklos rezultatų taikymo atvejų analizė. Ją sudaro dvi dalys: magistro baigiamojo projekto autorės atlikta rezultatų taikymo analizė ir savivaldybių darbuotojų nuomonės tyrimo analizė, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Pagrindinis analizės tikslas – sužinoti, kaip praktikoje veikia veiklos rezultatų taikymo procesas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, kaip šį procesą suvokia institucijų darbuotojai, ir nustatyti pagrindines veiklos rezultatų taikymo problemas, numatyti jo didinimo prielaidas. Paminėtina, kad Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybės buvo pasirinktos analizei, nes yra labai panašioje geografinėje zonoje, (jas skiria tik dešimt kilometrų), turi panašias galimybes kurti gerovę, tačiau pagal Lietuvos savivaldybių indeksą Palangos miesto savivaldybė jau daug metų išlieka pirmose vietose, o Kretingos rajono – arčiau vidurio. Todėl aktualu įvertinti šių savivaldybių praktiką veiklos rezultatų taikymo srityje.

#### 3.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo etapai.** Tyrimas vyko trimis etapais (žr. 11 pav.): mokslinės literatūros, dokumentų ir teisės aktų analizė, Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių darbuotojų interviu, tyrimo duomenų analizė ir vertinimas.



11 pav. Tyrimo etapai

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti, kaip Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse praktiškai taikomi veiklos rezultatai, išskirti esamas problemas ir numatyti tobulinimo priemones.

**Tyrimo metodas.** Tyrimui atlikti buvo taikoma atvejo studija ir pusiau struktūruotas interviu. Atvejo studija – tai toks tyrimo metodas, kurio metu problemos analizuojamos tiriant vieną ar kelis jų raiškos atvejus. Jo dėka galima atlikti detalų, gilų vieno ar kelių atvejų ištyrimą. Taikant šį metodą, labai svarbu visą dėmesį sutelkti į pasirinktą atvejį. Atliekant atvejo studiją nėra labai svarbu, kokie

metodai parenkami. Svarbu tik tai, kad jie padėtų atskleisti problemos esmę, atsakytų į tyrimo klausimą (Telešienė, 2019a).

Taigi šiame magistro baigiamojo projekto tyrime taip pat buvo taikomas ir pusiau struktūruoto interviu metodas. Šis būdas yra pranašesnis už kitus kokybinius tyrimų metodus, nes įgalina tyrėją geriau įvertinti tai, kaip informantai suvokia analizuojamą problemą, klausimą. Taip pat leidžia ištirti ne tik pasisakymų turinį, bet ir neverbalinį elgesį. Taikant pusiau struktūruotą interviu remiamasi atitinkamų planu, kuriame nurodomi klausimai, pateikiama jų seka, bet tyrėjas interviu metu gali užduoti papildomų klausimų. Pagrindinis interviu privalumas, anot Telešienės (2019b) – tyrėjo ryšys su tiriamuoju. Tokiu būdu tyrėjas geriau susipažįsta su informantu, gali geriau įvertinti kalbėjimo kontekstą, valdyti interviu situaciją: paaiškinti klausimus, paskatinti tiriamuosius atsakyti į klausimus ir surinkti visą tyrimui reikalingą informaciją.

**Tyrimo klausimynas.** Tyrimo dalyviai buvo apklausti remiantis iš anksto parengtais klausimais (žr. 2 priedą). Klausimyną sudarė 6 klausimai, tačiau 2-6 klausimai taip pat turėjo papildomus klausimus. Šie buvo užduoti priklausomai nuo informantų atsakymų. Atitinkamas klausimas ar jų grupė turėjo tam tikrą paskirtį. Pirmo klausimo tikslas buvo pažinti tiriamuosius ir įvertinti jų kompetencijas analizuojamo objekto, dalyko aspektu, antro – išsiaiškinti, kaip informantai asmeniškai vertina, suvokia veiklos rezultatų taikymo procesą, trečio ir penkto – išsiaiškinti, kaip veiklos rezultatų taikymo procesą veikia išorinės ir vidinės jėgos organizacijoje, o šešto – išsiaiškinti, kaip informantai vertina veiklos rezultatų taikymo naudą, svarbą jų organizacijai. Paminėtina, kad klausimų formuluotės buvo parengtos remiantis kitų autorių: Jeannett'ės Tylor (2011), Liu Xuanhui (2000), Gerhard'o Hammersmid'o ir kt. (2013), analizavusių veiklos rezultatų taikymą bei jam įtaką darančius veiksnius, tyrimuose taikytų klausimų pagrindu. Projekte analizuotų veiksmų ir tyrimo klausimų ryšys pateiktas aštuntoje lentelėje.

**8 lentelė.** Veiksmų, darančių įtaką veiklos rezultatų taikymui, sistemos ir tyrimo klausimų ryšys

VEIKSNIAI		TYRIMO KLAUSIMAI
<i>Išoriniai</i> (išorinė aplinka)	<i>Suinteresuotos šalys (pvz., politikai, vietos gyventojai)</i>	4 klausimas
<i>Vidiniai</i> (vidinė aplinka)	<i>Organizacijos kultūra</i>	3 ir 5 klausimai
	<i>Darbuotojų požiūriai</i>	1, 2, 6 klausimai
	<i>Veiklos rezultatų taikymo laikas</i>	3 klausimas (papildomas)

**Tyrimo imtis** – devyniolika darbuotojų iš Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių. Dešimt iš Kretingos ir devyni iš Palangos. Iš jų trys tarybos nariai (du iš Kretingos ir vienas iš Palangos), du administracijos direktoriai ir du merų patarėjai (po vieną kiekvienoje savivaldybėje), šeši strateginio planavimo, biudžeto ir personalo skyrių vedėjai bei šeši tų pačių skyrių specialistai (po vieną skyriaus vedėją ir vieną specialistą kiekviename skyriuje, kiekvienoje savivaldybėje) (žr. 1 priedą). Tarybos narių, administracijos direktorių, merų patarėjų atsakymai atskleidžia bendras veiklos rezultatų taikymo tendencijas savivaldybėse, skyrių vedėjų ir specialistų – konkrečią situaciją pagrindinėse veiklos valdymo srityse. Paminėtina, kad tyrimo rezultatai gali būti taikomi tik nurodytai imčiai – Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėms.

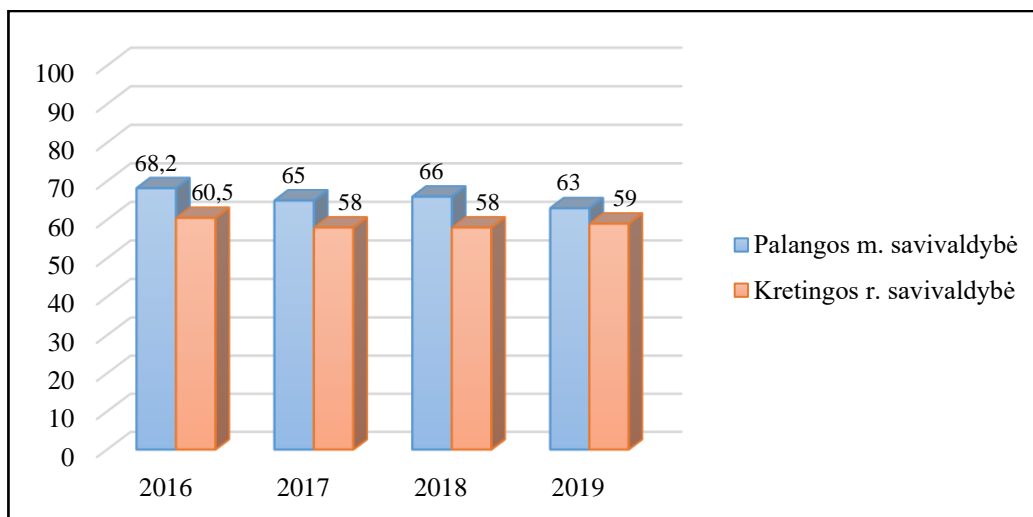
**Tyrimo laikas ir data.** Tyrimas buvo atliekamas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse 2019 m. lapkričio mėnesį.

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo siekiama užtikrinti pagrindinius etikos principus, t. y. savanoriškumą, konfidencialumą, sąžiningumą, nešališkumą, teisingumą, anonimiškumą. Visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir turiniu.

**Tyrimo duomenų fiksavimas.** Interviu metu gauti atsakymai buvo fiksuojami iš anksto paruoštoje popierinėje formoje, kurioje buvo palikta vietos informantų atsakymams. Diktofonas tyrimo dalyvių pageidavimu nebuvo naudojamas. Gauti duomenys vėliau buvo analizuojami pasižymint esminius aspektus, dėsningumus ir pan. popierinėje formoje, o dalis duomenų buvo apdorojami Microsoft Excel programa bei naudojami analizei atlikti, išvadoms formuluoti.

### 3.2. Veiklos rezultatų taikymo Kretingos ir Palangos savivaldybėse apžvalga

Pagal Lietuvos savivaldybių indeksą, kurį kiekvienais metais sudaro Lietuvos laisvosios rinkos institutas (toliau LLRI), Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybės tarp mažųjų savivaldybių vertinamos neblogai. Surenka apie 60, 70 balų (žr. 12 pav.). Vis dėlto bendrame reitinge Palanga visuomet yra arčiau pirmųjų pozicijų, t. y. 3-4 vietos, o Kretinga svyruoja tarp 14-17 pozicijos. Dvyliktame paveiksle taip pat matyti, kad nuo 2016 metų rezultatai yra pablogėję tiek vienos, tiek kitos savivaldybės.



12 pav. Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybių indeksai 2016-2018 m. (sudaryta pagal Lietuvos laisvosios rinkos instituto duomenis, 2019a)

9 lentelė. Lietuvos savivaldybių indekso tyrimo metodologija (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2019b)

RODIKLIŲ GRUPĖ	SRITYS
Savivaldybė gyventojui	1. Komunalinės paslaugos 2. Transportas 3. Švietimas 4. Sveikata ir socialinė rūpyba
Savivaldybė investuotojui	1. Investicijos ir plėtra 2. Mokesčiai 3. Biudžetas 4. Turto valdymas 5. Administracija

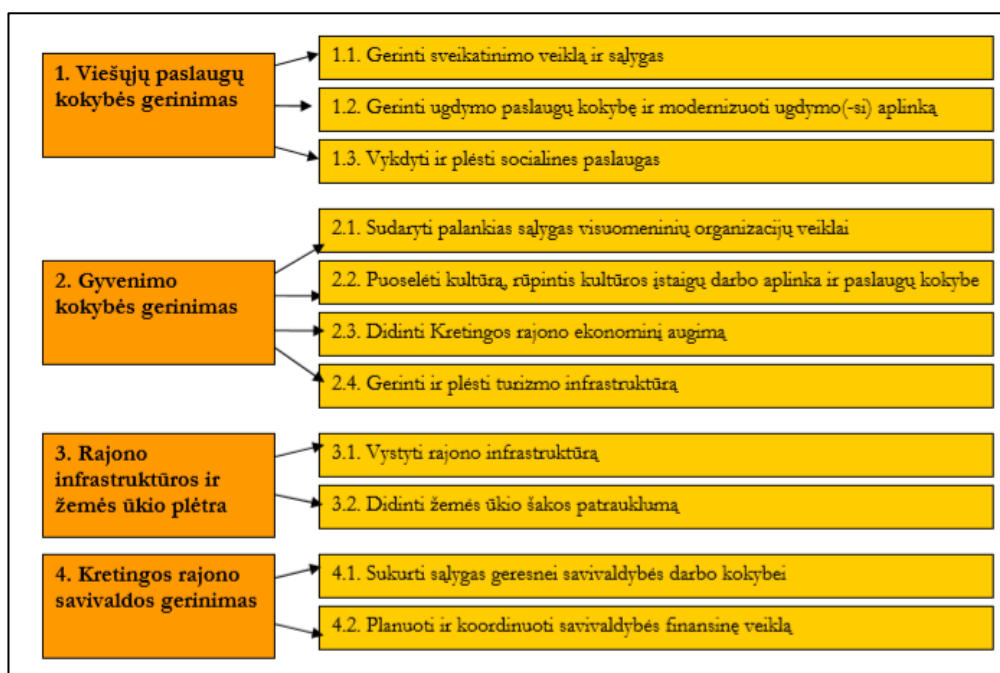
Pagrindinis LLRI tikslas nustatant indeksą yra parodyti, kaip ir kiek savivaldybėse Lietuvoje užtikrinama žmonių ekonominė laisvė. Šio vertinimo dėka savivaldybės turėtų pasimokyti vienos iš

kitų, jis turėtų paskatinti institucijas keistis, tobulėti. To reikia, kad būtų užtikrintos kokybiškos gyvenimo sąlygos gyventojams, palanki investavimo aplinka verslui ir, žinoma, kad savivaldybių darbuotojams būtų patogiu dirbti. Minėtame tyrime išskiriamos dvi stambios rodiklių grupės: „Savivaldybė gyventojui“ ir „Savivaldybė investuotojui“, pagal kurias nustatomas savivaldybės indeksas. Šios, kaip matyti devintoje lentelėje, dar skirstomos į smulkesnes sritis (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2019b).

Atsižvelgiant į tai, Palangos miesto savivaldybė 2016-2019 metais geriausiai buvo vertinama dviejose srityse: investicijų ir plėtros bei transporto. Prasčiausiai – biudžeto ir komunalinių paslaugų. Tiesa, įdomu tai, kad 2018 metais labai gerai buvo įvertintos net septynios sritys: transportas, administracija, švietimas, sveikata ir socialinė rūpyba, investicijos ir plėtra, mokesčiai ir turto valdymas. Vis dėlto 2019 metais jų liko tik dvi: transportas bei investicijos ir plėtra. 2016, 2017 metais, greta įvardintų, dar būdavo švietimo sritis, tačiau 2019 metais jos taip pat neliko. Paskutiniaisiais metais prie prastai įvertintų sričių prisidėjo ir turto valdymas.

Kretingos rajono savivaldybės atveju 2016-2019 metų laikotarpiu geriausiai buvo vertinama tik viena sritis: administracija. Prasčiausiai – transportas, biudžetas ir komunalinės paslaugos. Kaip ir Palangos miesto savivaldybės atveju, 2018 metais gerai įvertintų sričių buvo daugiau nei 2019 metais. Pirmu atveju – šešios, antru liko tik trys. 2019 metais tarp geriausių neliko švietimo, investicijų ir plėtros bei mokesčių sričių. Žvelgiant bendrai į abi savivaldybes matyti, kad tiek viena, tiek kita susiduria su sunkumais valdant biudžeto ir komunalinių paslaugų sritis.

Tiesa, apibūdinant vertinimo sritis, t. y. rodiklius pagal kuriuos skaičiuojamas indeksas, nėra jokio rodiklio, kuris „pamatuotų“ veiklos rezultatų taikymą. Greičiausiai taip yra todėl, kad kiekybiškai įvertinti šį procesą yra labai sudėtinga ir kiekybinė informacija to pilnai neatskleistų. Vis dėlto, žvelgiant į 2016-2019 metų laikotarpį, akivaizdu, kad abi savivaldybės nesiėmė jokių priemonių, kad patobulintų sritis, kurios eilę metų LLRI buvo vertinamos prasčiausiai. Taigi neatliepė pagrindinio savivaldybių indekso tikslo – veiklos tobulinimo ir mokymosi vieniems iš kitų.



**13 pav.** Kretingos r. savivaldybės 2010-2021 metų strateginių veiklos planų prioritetai ir tikslai (Kretingos rajono savivaldybės 2019-2021 metų strateginis veiklos planas, 2019)

Antrajame projekto skyriuje buvo aptarta, kad veiklos rezultatų taikymo praktika turėtų būti aiškiai identifikuojama analizuojant viešojo sektoriaus institucijų strateginius planus, biudžeto planus, ataskaitas. Kretingos rajono savivaldybės interneto puslapyje pateiktos rajono plėtros programos nuo 2002 metų ir strateginiai planai nuo 2010 metų. O Palangos miesto savivaldybė pateikia informaciją apie planavimo dokumentus nuo 2013 metų. Vis dėlto, analizuojant juos, nesimato reikšmingų pokyčių. Įprastai į strateginius planus perkeliama praėjusių metų informacija, finansuojamos tos pačios programos.

Tryliktame paveiksle matyti, kad Kretingos rajono savivaldybėje nuo 2010 metų nesikeičia strateginio plano prioritetai ir tikslai. Netgi jų aprašymai beveik identiški – pakeisti tik keli žodžiai. Vis dėlto aplinkos analizė strateginiuose planuose atskleidžia, kad silpnybės, stiprybės, galimybės ir grėsmės per dešimt metų keitėsi, todėl ir prioritetai, tikslai turėjo šiek tiek keistis. Tai rodo, kad numatyti rezultatai greičiausiai nepadedą pasiekti pagrindinių tikslų.

Tai gerai atskleidžia 2.3. tikslo – „Didinti Kretingos rajono ekonominį augimą“ – įgyvendinimo praktika. 2015-2017 metų rajono strateginiame plane nurodoma, kad viena iš grėsmių yra „per didelis Klaipėdos ir Palangos miestų poveikis pritraukiant investuotojus, kvalifikuotą darbo jėgą, verslus“ (Kretingos rajono savivaldybės 2015-2017 metų strateginis veiklos planas, 2015, p. 3). Taigi Kretingos rajone bandoma skatinti ekonominį augimą, investicijas taikant vieną priemonę – paramą verslui. Nepaisant to, kad investicijos, verslo plėtra yra viena pagrindinių sąlygų, siekiant užtikrinti gerovę rajone. Tai taip pat yra darbo vietų kūrimo pagrindas.

Vis dėlto nuo 2015 iki 2017 metų buvo paremta tik 11 įmonių, o ir rėmimo sumos nebuvo didelės. Pavyzdžiui, 2017 metais buvo skirta tik viena parama vienai įmonei – 273,56 eurų. Suma, kuri buvo numatyta tais metais biudžete – 5000 eurų. Vadinas, likusi suma liko nepanaudota. 2016 metais taip pat buvo numatyta tokia pati suma, bet buvo panaudota tik 1331,70 eurų (Verslas ir investicijos, n. d.). Paminėtina ir tai, kad nuo 2014 metų kiekvienais metais numatomas vienodas rodiklis – planuojama paremti 10 įmonių. Tai pavyko padaryti tik vienais metais – 2014. Vėliau įvardintas rodiklis nebuvo pasiektas. Akivaizdu, kad programa nepasiekia savo tikslų ir numatytų rezultatų, bet ir 2019 metais jai vis tiek skiriama 5000 eurų (Planavimo dokumentai, 2019).

**10 lentelė.** Kretingos r. savivaldybės 2015-2018 m. asignavimai pagal programas (sudaryta pagal Kretingos rajono savivaldybės biudžeto duomenis, n. d.)

PROGRAMA	2015	2016	2017	2018
Švietimo programa	47,9%	45,7%	45,6%	40,3%
Socialinės paramos programa	10,5%	9,3%	9,2%	9,4%
Bendroji programa	11,1%	11,4%	11,1%	8,9%
Seniūnijų programa	7,1%	7,2%	7,6%	7,5%
Žemės ūkio programa	1,2%	1,2%	1,1%	1,0%
Strateginio planavimo ir investicijų programa	6,4%	9,3%	6,8%	15,4%
Vietinio ūkio programa	7,5%	7,1%	10,2%	9,4%
Kultūros programa	6,5%	6,7%	6,7%	6,5%
Sveikatos apsaugos programa	0,6%	0,7%	0,8%	0,7%
Kūno kultūros ir sporto programa	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Informacinių technologijų programa	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Architektūros ir teritorijų planavimo programa	0,4%	0,7%	0,3%	0,3%

Dešimtoje lentelėje pateikti Kretingos rajono savivaldybės 2015-2018 metų asignavimai pagal programas rodo, kad lėšų dalis Kūno kultūros ir sporto, Informacinių technologijų programos keturių metų laikotarpiu nesikeitė. O kitų programų, kurių finansavimas kito metams bėgant, pokyčių priežastys nebuvo veiklos rezultatai. Pavyzdžiui, 2016 metais Kretingos rajono savivaldybės interneto puslapyje pateiktoje informacijoje apie nurodytų metų biudžetą pažymima, kad asignavimai Bendrajai programai didėjo, nes 2016 metais pagal sutartis reikėjo gražinti 1152 tūkst. eurų ilgalaikių paskolų. Vietinio ūkio programa mažėjo, nes buvo nežinomos savivaldybei skirtos Vietinės reikšmės kelių priežiūros ir remonto lėšų sumos (Teikiamas Kretingos rajono savivaldybės 2016 metų biudžeto projektas, 2016).

2018 metų biudžete asignavimai Strateginio planavimo ir investicijų programai padidėjo net 9 proc., lyginant su 2015 metais, tačiau priežastys nenurodomos. Vis dėlto užsimenama, kad Vietinio ūkio ir valdymo programos asignavimai didinami, nes nėra pasirašytos sutartys specialiai tikslinei dotacijai gauti pagal priemonę „Vietinės reikšmės keliams ir gatvėms remontuoti“. Taip pat užsimenama, kad rengiant 2018 metų savivaldybės biudžeto išlaidų projektą buvo atsižvelgta į tai, kad buvo padidinta minimalioji alga (Kretingos rajono savivaldybės 2018 metų biudžeto projektas, 2018). Taigi viešai pateikta informacija verčia manyti, kaip ir buvo minėta, kad tam tikrus pokyčius biudžete lemia ne veiklos rezultatai, o bendri pokyčiai šalyje, ar poreikis vykdyti įsipareigojimus ir pan.

**11 lentelė.** Palangos m. savivaldybės 2013-2020 m. strateginių planų prioritėtinės sritys ir tikslai (Palangos miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018)

Plėtos sritis		Tikslas	
1	Gyvenimo kokybės ir socialinio saugumo gerinimas	1.1.	Kokybiškos švietimo paslaugos
		1.2.	Efektyvi socialinių paslaugų sistema ir sveika visuomenė
		1.3.	Pozityvi vaikų ir jaunimo iniciatyva bei socializacija
		1.4.	Išplėtos kultūros, sporto ir laisvalaikio paslaugos
2	Darnios aplinkos vystymas	2.1.	Saugi, patogi ir švari gyvenamoji aplinka
		2.2.	Harmoninga miesto teritorijų, inžinerinio aprūpinimo ir susisiekimo sistema
3	Kurorto patrauklumo didinimas	3.1.	Palankios sąlygos verslo ir turizmo paslaugų plėtrai
		3.2.	Patrauklus kurorto įvaizdis
		3.3.	Išplėtotą rekreacinę ir turizmo infrastruktūrą
4	Miesto savivaldos gerinimas	4.1.	Efektyvus savivaldybės darbo organizavimas
		4.2.	Sklandi savivaldybės ir pavaldžių įstaigų veikla

Palangos miesto savivaldybės interneto puslapyje pateiktuose strateginio planavimo dokumentuose taip pat galima pastebėti, kad strateginių planų prioritėtinės sritys ir tikslai (žr. 11 lentelę) nesikeičia nuo 2013 metų. Sritis aprašoma panašiai arba identiška. Pavyzdžiui, tiek 2013, tiek 2019 metais ketvirtoji sritis pradedama tuo pačiu sakiniu: „Sritis „Miesto savivaldos gerinimas“ susijusi su savivaldos darbo organizavimo gerinimu, kadangi viešojo administravimo organizacijose per pastaruosius kelerius metus galima pastebėti labai didelį susidomėjimą viešojo sektoriaus valdymo efektyvumo gerinimo sprendimais“ (Savivaldybės strateginiai veiklos planai, 2019). Žinoma, efektyvumu 2019 metais vis dar domimasi, tačiau tai trunka jau tikrai daugiau nei kelerius metus.

Paminėtina ir tai, kad siekiant užtikrinti ketvirtos srities tikslų įgyvendinimą 2013 metais numatoma organizuoti darbuotojų mokymus, gerinti valdymą diegiant modernius vadybos modelius, skatinti efektyvesnę bendravimą su visuomene, taip pat diegti modernias informacinių technologijų sistemas, plėtoti elektorinės valdžios priemones ir kt. Lygiai taip pat yra ir 2019 metais. Be abejo, darbuotojų mokymai, modernių vadybos modelių diegimas ir pan. yra labai svarbios priemonės, bet neaišku kodėl per beveik septynis metus to nepavyko pasiekti, patobulinti.

Dvyliktoje lentelėje pateikti Palangos miesto savivaldybės 2015-2018 metų asignavimai pagal programas rodo, kad, kaip ir Kretingos rajono savivaldybės atveju, kai kurioms programoms eilę metų skiriama tokia pati arba labai panaši suma: Šventosios seniūnijos, Sveikatinimo, Architektūros ir teritorijų planavimo programoms. Vis dėlto nėra aišku, kodėl didėjo asignavimai Statybos (+2,8 proc.), Kultūros (+4 proc.), Švietimo (+4 proc.), Ekonominės plėtros (+3,8 proc.) programoms, o kitoms mažėjo (pvz., Socialinės apsaugos programa) ar svyravo skirtingais metais (pvz., Ūkio ir turto programa). Jeigu Kretingos rajono savivaldybė savo interneto puslapyje pateikia šiek tiek informacijos apie pokyčių priežastis, Palangoje tokių nėra.

**12 lentelė.** Palangos m. savivaldybės 2015-2018 m. asignavimai pagal programas (sudaryta pagal Palangos miesto savivaldybės biudžeto duomenis, 2019)

PROGRAMA	2015	2016	2017	2018
<b>Bendroji programa</b>	16%	16%	16%	12%
<b>Ūkio ir turto programa</b>	16%	20%	21%	17%
<b>Šventosios seniūnijos programa</b>	2%	2%	2%	2%
<b>Ekonominės plėtros programa</b>	0,2%	3%	3%	4%
<b>Aplinkos apsaugos programa</b>	0,2%	0,5%	0,8%	3%
<b>Statybos programa</b>	0,8%	4,7%	3%	5%
<b>Sveikatinimo programa</b>	1,1%	0,9%	1,1%	1,2%
<b>Kultūros programa</b>	5%	6,6%	8%	9%
<b>Švietimo programa</b>	36%	34%	36%	40%
<b>Socialinės apsaugos programa</b>	9%	8,4%	8%	7%
<b>Architektūros ir teritorijų planavimo programa</b>	2%	1,1%	0,9%	1,0%

Tiesa, Palangos savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo ataskaitose greta rodiklių kai kur yra pateikiami ir paaiškinimai dėl jų pasiekimo arba nepasiekimo. Vis dėlto jie nėra labai išsamūs, todėl kelia papildomų klausimų. Pavyzdžiui, 2017 metų ataskaitoje aiškinama, kad priemonių „Verslo rėmimas ir verslo skatinimo sistemos plėtra“ bei „Investicijų skatinimo priemonių įgyvendinimas“ rodikliai „Mokymų ir seminarų organizavimas svetingumo paslaugų teikėjams“, „Investicinių parodų, kuriose pristatytos kurorto investicinės galimybės, skaičius“ nebuvo pasiekti, nes nebuvo šių priemonių įgyvendinimo poreikio. Beje, priemonė „Mokymų ir seminarų organizavimas svetingumo paslaugų teikėjams“ numatoma tik nuo 2017 metų, o priemonei „Investicinių parodų, kuriose pristatytos kurorto investicinės galimybės, skaičius“, remiantis savivaldybės paaiškinimu, nebuvo poreikio nuo 2015 metų (Savivaldybės strateginiai veiklos planai, 2019). Taigi neaišku, koks tikslas pateikti jas strateginiame plane, kokios pagrindinės jų neįgyvendinimo, poreikio nebuvimo priežastys.

Panašu, kad tiek ministerijų bei ministerijoms pavaldžių įstaigų, tiek savivaldybių programos neturi joms būdingų bruožų. Netgi Strateginio planavimo rekomendacijų savivaldybėms 22.1 punkte

pažymima, kad „[...] programos negali būti statiškos ir negali nepakisti, jeigu vykdomos su pokyčiais susijusios veiklos [...]“<sup>4</sup>. Žvelgiant į analizuojamų savivaldybių strateginius planus ir programas panašu, kad nėra siekiama vykdyti pokyčius. Biudžeto ataskaitos taip pat greičiau parodo lėšų įsisavinimo rodiklius, o ne atspindi tam tikrus pokyčius. Analizuojant viešai pateiktus duomenis, taip pat pasigendama aiškesnės pasiektų rezultatų analizės. Apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, apskritai, nėra jokios informacijos. Neaišku, kaip įvardintas procesas siejasi su strateginiais tikslais, planais. Dėl to, šiame analizės etape, negalima teigti, kad veiklos rezultatų taikymo procesas yra tinkamai įgyvendinamas. Galbūt į rezultatus savivaldybėse atsižvelgiama, tačiau neaišku kaip ir kiek.

### 3.3. Savivaldybių darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė

Interviu metu surinkti duomenys buvo klasifikuojami bei interpretuojami atsižvelgiant į jų svarbą magistro baigiamajame projekte analizuojamo objekto, dalyko atžvilgiu. Kadangi darbuotojų nuomonės tyrimui buvo pasirinktas interviu metodas, didžiausias dėmesys buvo skiriamas gautų duomenų interpretacijai bei teoriniams samprotavimams. Kai kurie duomenys, siekiant atkreipti dėmesį į jų esmę, svarbą, pateikiami grafine ir lentelės formomis.

**13 lentelė.** Sociodemografiniai tyrimo dalyvių duomenys

INFORMANTAI PAGAL LYTĮ	
<i>Moterys</i>	12
<i>Vyrai</i>	7
INFORMANTŲ IŠSILAVINIMAS	
<i>Technologiniai mokslai</i>	2
<i>Socialiniai mokslai</i>	1
<i>Humanitariniai mokslai</i>	16
DARBO ORGANIZACIJOJE TRUKMĖ	
<i>Trumpiau nei 1 metai</i>	3
<i>1-5 metai</i>	4
<i>6-10 metų</i>	6
<i>Ilgiau nei 10 metų</i>	6

Tryliktoje lentelėje matyti, kad tyrime, kuris buvo atliktas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, moterų dalyvavo daugiau nei vyrų. Didžioji dalis informantų yra baigę socialinės krypties studijas: dažniausiai buvo minimos vadybos, ekonomikos studijos. Visi informantai yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Taip pat matyti, kad dauguma tyrimo dalyvių analizuojamose įstaigose dirba 6 ir daugiau metų. Sociodemografiniai klausimai interviu metu buvo užduodami, kaip buvo nurodyta 3.1. poskyryje, siekiant geriau pažinti tiriamuosius ir įvertinti jų kompetencijas. Vis dėlto šie duomenys išskirtinių dėsningumų neatskleidė.

Veiklos rezultatų taikymą informantai vertina įvairiai, ir tai nepriklauso nuo lyties, išsilavinimo ir darbo organizacijoje trukmės. Pavyzdžiui, Informantas Nr.17, savivaldybės tarybos nario pareigose esantis tik septynis mėnesius, labai išsamiai atsakė į visus pateiktus klausimus, ilgai svarstė kiekvieną atsakymą, o Informantas Nr. 19, dirbantis tiek pat laiko, baigęs tas pačias studijas, labai nenoriai ir vangiai atsakinėjo į klausimus. Buvo matyti, kad informantas nenori gilintis į analizuojamą temą. Vis dėlto interviu metu buvo pastebėta, kad Kretingos rajono savivaldybėje politikai ir vadovai, kurie



dirba daugiau nei 10 metų, siekė pateikti idealesnę veiklos rezultatų valdymo procesų praktiką. Tai padaryti ypač stengėsi Informantas Nr. 1. O dirbantys trumpiau nei vienus metus realiau apibūdino esamą situaciją.

Įdomu pasirodė ir tai, kad strateginio planavimo skyriams savivaldybėse vadovauja asmenys, kurie yra baigę technologinės srities studijas. Žinoma, negalima tvirtinti, kad šie asmenys neturi strateginiam planavimui būtinų kompetencijų, tačiau kyla klausimas, kas lėmė šių asmenų pasirinkimą. Panašiai yra ir su personalo skyriais. Tiesa tokių, konkrečių, individualių savivaldybėse nėra. Kretingoje personalo skyriaus funkcijas atlieka Bendrasis skyrius, o Palangoje – Juridinis ir personalo skyrius. Jiems vadovauja asmenys baigę ekonomikos ir teisės studijas. Ten dirbantys ir interviu dalyvavę specialistai taip pat yra baigę ekonomiką ir teisę. Žinoma, nepaneigiama, kad sprendžiant su personalo vadyba susijusius klausimus būtinos ekonomikos ir teisės žinios, tačiau neaišku kiek teisininkai ir ekonomistai yra susipažinę su personalo vadybos metodais, problemomis, motyvavimo procesais ir pan.

Antro interviu klausimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip informantai asmeniškai vertina, suvokia veiklos rezultatų taikymą. Visi tyrimo dalyviai teigė, kad veiklos rezultatai yra svarbūs, tačiau ne visi sutiko, kad lygiai toks pats svarbus ir prasmingas yra veiklos rezultatų taikymas. Trys informantai: Informantas Nr. 9, Nr. 7 ir Nr. 14, svarbesniu laiko veiklos rezultatų vertinimo procesą. Beje, Palangoje dirbantys Informantas Nr. 14 taip pat pažymėjo, kad veiklos rezultatai, jų vertinimas ir taikymas per daug akcentuojami viešajame sektoriuje. Tyrimo dalyvis teigė, kad „tai nėra privatus sektorius, kur viską galima pamatuoti kiekybiniais rodikliais. Viešajame sektoriuje tai daug sudėtingiau, todėl galbūt ir reikia atsižvelgti į rezultatus, bet ne visada įmanoma ir lengva tai padaryti“. Pastebėta ir tai, kad dalis Kretingos rajono savivaldybės darbuotojų (Informantai Nr. 5, Nr. 11, Nr. 16) interviu pradžioje prašė paaiškinti, kas yra laikoma veiklos rezultatais. Kita dalis informantų (Informantai Nr. 3, 4, 9, 10) siejo veiklos rezultatus tik su strateginių planų ir biudžeto įgyvendinimo rezultatais. Informantas Nr. 16 ypač akcentavo projektus ir jų rezultatus. Palangos miesto savivaldybėje tokių atvejų nebuvo išskirta.

**14 lentelė.** Informantų pateikti veiklos rezultatų taikymo tikslai

KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖ	PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendimų priėmimas</li> <li>• Įsivertinimas, koeficiento kėlimas</li> <li>• Sprendimų priėmimas</li> <li>• Biudžeto planavimas</li> <li>• Plėtros nustatymas</li> <li>• Atsiskaitymas visuomenei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motyvacijos didinimas</li> <li>• Kvalifikacijos kėlimas</li> <li>• Veiklos rezultatų tobulinimas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klaidų taisymas</li> <li>• Planavimas</li> <li>• Strateginio planavimo pagrindas</li> </ul>	

Atsakydami į papildomą klausimą, tyrimo dalyviai pateikė įvairius veiklos rezultatų taikymo tikslus. Keturioliktoje lentelėje matyti, kad abiejose savivaldybėse kartojosi trys atsakymai. Pastebėtina, kad Kretingos rajono savivaldybės darbuotojai pateikė daugiau, skirtingesnių veiklos rezultatų taikymo tikslų. Taip pat buvo keletas asmenų (Informantai Nr. 7 ir Nr. 10), kurie veiklos rezultatų taikymą siejo ir su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu. Vis dėlto panašu, kad niekas analizuojamose savivaldybėse nesieja veiklos rezultatų taikymo su veiklos tobulinimu. Be abejo,

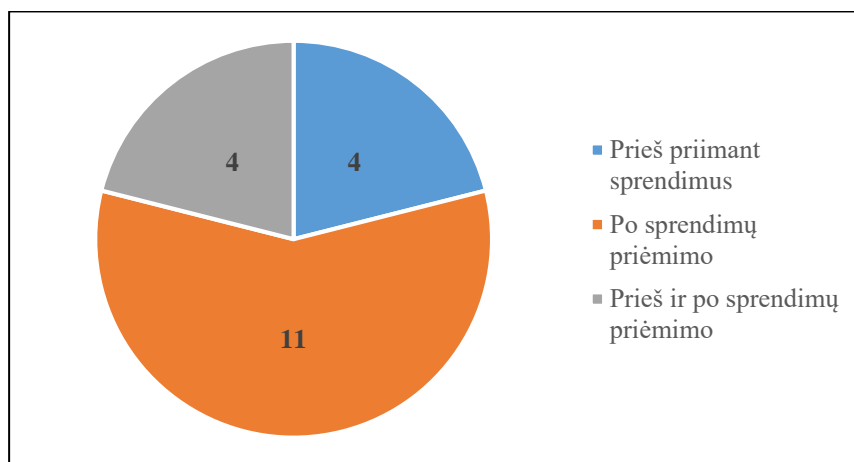
buvo įvardinti kiti šio proceso tikslai: motyvavimas, biudžeto planavimas (žr. 1.2. poskyrį), tačiau pagrindinis, apimantis visus kitus – ne.

**15 lentelė.** Informantų pateiktos veiklos rezultatų taikymo sritys

KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖ	PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biudžeto planavime</li> <li>• Strateginiame planavime</li> <li>• Problemų nustatyme</li> <li>• Vadovų reikalavimų patenkinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymasis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos tikslų nustatymas</li> <li>• Pasiekimų vertinimas</li> <li>• Atsiskaitymas už veiklą</li> <li>• Organizacijos įvaizdžio formavimas</li> <li>• Komunikacija</li> </ul>	

Penkioliktoje lentelėje pateikti tyrimo dalyvių atsakymai į trečią interviu klausimą, susijusi su veiklos rezultatų taikymo sritimis. Lentelėje matyti, kad Kretingos rajono savivaldybės darbuotojai vėlgi pateikė daugiau, įvairesnių atsakymų. Vis dėlto šiuo atveju galima išskirti keletą dėsningumų:

1. visi informantai įvardinto tai, jog veiklos rezultatai taikomi atsiskaitant už veiklą. Taip pat dažnai kartojosi atsakymai: „*veiklos tikslų nustatymas*“ ir „*pasiekimų vertinimas*“, bet jie buvo pateikti, kaip pavyzdys, todėl greičiausiai ir buvo minimi dažniau;
2. nei vienas informantas Palangos miesto savivaldybėje biudžeto ir strateginio planavimo sričių nesieja su veiklos rezultatų taikymu, nors šie procesai labai svarbūs siekiant diegti į rezultatus orientuotą valdymą;
3. nei vienas informantas neminėjo, jog veiklos rezultatai turėtų būti taikomi įgyvendinant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą.



**14 pav.** Veiklos rezultatų taikymo laikas

Papildomai (atsakant į trečią klausimą) tyrimo dalyvių buvo teirautasi, kada dažniausiai jų institucijoje taikomi veiklos rezultatai: prieš ar po sprendimų priėmimo. Penkioliktame paveiksle matyti, kad daugiau kaip pusė dalyvių atsakė, jog po sprendimų priėmimo. Tiesa, visų informantų iš Palangos miesto savivaldybės atsakymai sutapo, t. y. jie visi atsakė, kad po sprendimų priėmimo. Kretingoje atsakymai išsiskyrė. Informantai Nr. 3, Nr. 5, Nr. 10, Nr. 11 atsakė, kad prieš, Informantai Nr. 16, Nr. 17, Nr. , kad po, o Informantai Nr. 1, Nr. 15, Nr. 9, Nr. 4, kad prieš ir po sprendimų priėmimo. Teorinėje magistro baigiamojo projekto dalyje buvo aptarta, kad veiklos rezultatai turėtų

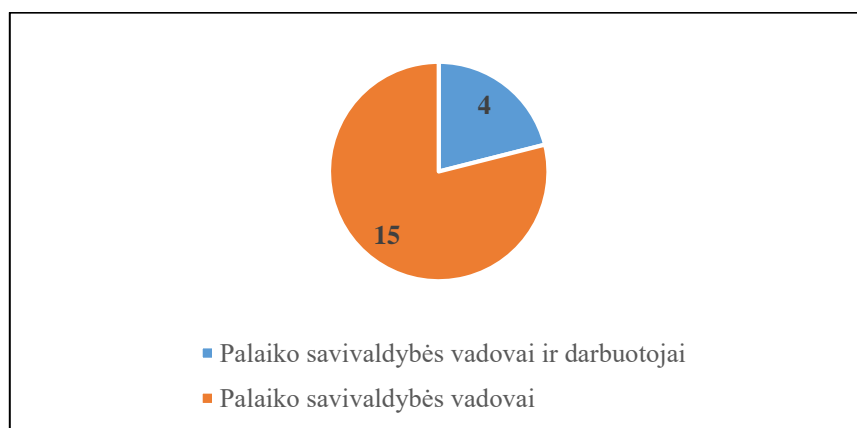
būti taikomi tiek prieš priimant sprendimus, tiek po sprendimų priėmimo. Jeigu į rezultatus atsižvelgiama tik po sprendimų priėmimo, galima manyti, kad procesui trūksta kokybės: pasiduodama nepagrįstoms prielaidoms, skiriama mažiau dėmesio ir pastangų (žr. 1.3. poskyrį). Vis dėlto nei vienoje savivaldybėje situacija, akivaizdu, nėra ideali.

Ketvirtuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip veiklos rezultatų taikymą veikia išorinė aplinka ir kurių išorinių jėgų įtaka yra stipriausia. Šiuo atveju savivaldybių darbuotojų nuomonės ir vėl išsiskyrė. Tyrimo dalyviai iš Palangos miesto savivaldybės vieningai teigė, kad jokios išorinės jėgos veiklos rezultatų taikymo savivaldybėje neveikia. Pagrindiniai jų argumentai buvo tokie:

1. „veiklos rezultatų taikymas yra vidinis organizacijos procesas, todėl jį veikia, tik vidinės jėgos“;
2. „nepastebėjome tokių apraiškų“;
3. „mes patys vertiname ir taikome rezultatus, žinom savo galimybes ir situaciją“;
4. „juk mes patys priimame sprendimus“.

Tiesa, Informantas Nr. 19 užsiminė, kad priimant svarbius sprendimus savivaldybėje atsižvelgiama į visuomenės nuomonę, tačiau vis tiek teigė, kad taikymo proceso tai tikrai neveikia. O tyrimo dalyviai iš Kretingos rajono savivaldybės išskyrė keturias jėgas, kurios veikia veiklos rezultatų taikymą: *visuomenė, žiniasklaida, politikai ir verslo atstovai*. Stipriausias poveikis yra politikų, o visuomenė ir žiniasklaida veikia panašiai. Kaip šis poveikis pasireiškia, buvo apibūdinama įvairiai, bet dažniausiai buvo minima, kad savivaldybė, kaip rajono gerovę turintis užtikrinti viešojo sektoriaus subjektas, privalo atsižvelgti į visų anksčiau įvardintų šalių norus, tinkamai naudoti išteklius, atsiskaityti už jų naudojimą.

Paminėtina tai, kad Informantai Nr. 1, Nr. 10 ir Nr. 15 teigė, jog nemaloniausias yra politikų spaudimas, kai turint ribotus išteklius reikalaujama absoliutaus efektyvumo, kartais absurdiškų, nepagrįstų aukštesnės valdžios reikalavimų tenkinimo. Informantai Nr. 11 ir Nr. 16 itin neigiamai vertino žiniasklaidos poveikį. Šie tyrimo dalyviai teigė, kad: „žiniasklaida tik ir ieško, kas blogai padaryta“, „tik blogai pristato, ieško klaidų“. Vis dėlto akivaizdu, kad Kretingos rajono savivaldybės darbuotojai įvertina juos supančią aplinką, o Palangos miesto – orientuojasi tik į vidinius procesus. Žvelgiant į antrosios savivaldybės darbuotojų atsakymus, atrodo, kad tai izoliuota organizacija. Be abejo, galima manyti, kad, galbūt, tokius atsakymus lėmė tai, jog informantai nevisai tiksliai suvokia veiklos rezultatų taikymo proceso esmę ir paskirtį. Vertina tai kaip įprastą formalią procedūrą kasdieninėje veikloje ir neįvertina jos tikrosios paskirties.



**15 pav.** Veiklos rezultatų taikymo savivaldybėse palaikymas, skatinimas



**16 pav.** Tyrimo dalyvių pateiktas veiklos rezultatų taikymo procesas

Šešioliktoje paveiksle matyti, kad tyrimo dalyviai vardydami, apibūdindami, kas turi įtakos veiklos rezultatų taikymui jų organizacijų viduje (penktas interviu klausimas), dažniausiai minėjo tai, jog veiklos rezultatų taikymą labiausiai palaiko, skatina įstaigų vadovai (meras, administracijos direktorius). Tik keturi informantai (Nr. 1, 15, 16, 17) pabrėžė, kad įvardintą procesą palaiko, skatina visi – tiek darbuotojai, tiek vadovai. Beje, šie asmenys buvo iš Kretingos rajono savivaldybės ir tai buvo politikai bei įstaigos vadovai. Palangoje visi vieningai teigė, kad tik vadovai.

Tyrimo dalyvių, kurie nurodė, jog veiklos rezultatų taikymo procesas jų įstaigose yra aiškus ar pakankamai aiškus, buvo paprašyti papasakoti, kaip jis vyksta. Septynioliktoje paveiksle pateikta veiklos rezultatų taikymo proceso schema, apibendrinanti informantų atsakymus. Panašu, kad tyrimo dalyviai veiklos rezultatų taikymo nelaiko cikliniu-nenutrūkstamu procesu, greičiau linijiniu-baigtiniu, kai veikla suplanuojama, įvertinama ir tiesiog ištaisomos klaidos. Kiti informantai teigė, kad analizuojamas procesas turi trūkumų.

1. Informantas Nr. 9 pastebėjo, kad būtų labai gerai, jei būtų parengta atitinkama metodika, nes darbuotojams dažnai trūksta aiškumo.
2. Informantas Nr. 11 pastebėjo, kad veiklos rezultatai ne visuomet yra aiškūs.
3. Informantas Nr. 17 nurodė, kad veiklos rezultatų kokybiškam taikymui turi reikšmės kompetencijos, gebėjimai, kurių dažnai trūksta, todėl viskas atliekama atmetinai, formaliai. Taip pat pažymėjo, kad ne visose srityse veiklos rezultatų taikymas yra aiškus. Biudžeto sritį pateikė, kaip pavyzdį.
4. Informantas Nr. 15 pripažino, kad nors veiklos rezultatų procesas yra visų darbuotojų palaikomas, dažnai jam trūksta kokybės. Ypač vertinimo procesui.

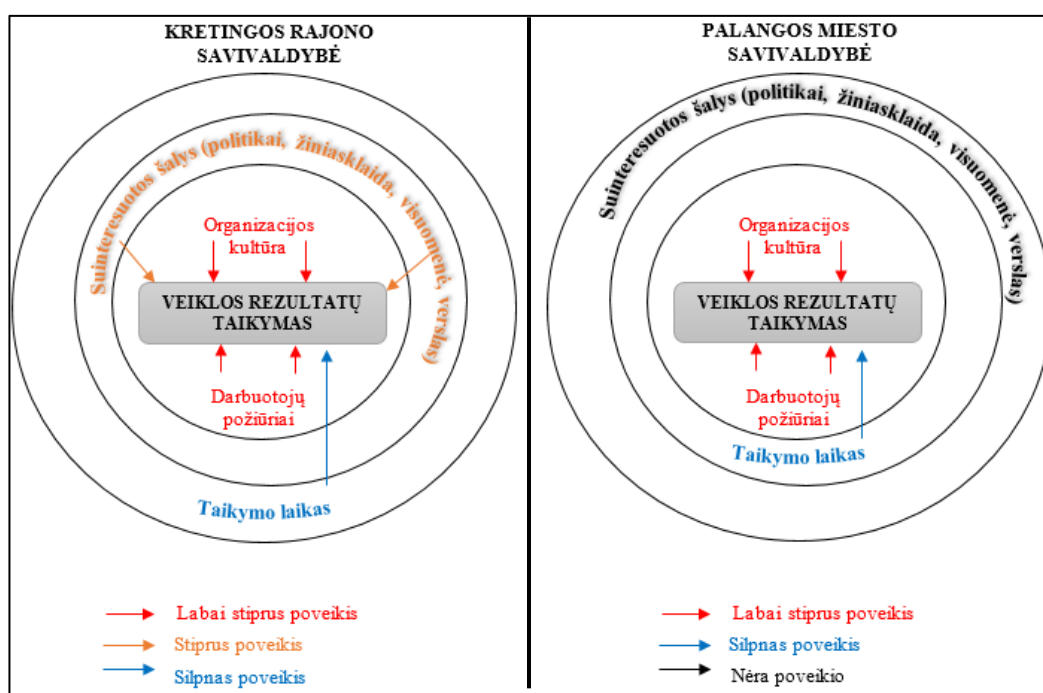
Beje kokybės trūkumą, akcentavo apie 53 proc. tyrimo dalyvių. Paklausti, kas, jų manymu, turėjo tam įtakos, teigė, kad darbų gausa ir netinkamai nustatyti rezultatų vertinimo rodikliai. Taigi akivaizdu, kad vidiniai organizacijų procesai neužtikrina tinkamo veiklos rezultatų taikymo jose. Interviu metu taip pat buvo pastebėta, kad, pasakodami apie veiklos rezultatų taikymą, informantai dažnai pradėdavo kalbėti apie vertinimo procesą, įvairias kitas administracines procedūras: prašymų priėmimo tvarką, projektų rengimą ir pan. Taigi nelabai gerai suvokia šių procesų skirtumą.

Šešioliktoje lentelėje yra pateikti tyrimo dalyvių atsakymai į paskutinį, šeštą, interviu klausimą. Akivaizdu, kad apie 63 proc. informantų mano, kad veiklos rezultatų taikymas turi daugiau privalumų, kad tai priemonė, užtikrinanti veiklos kokybę, tikslų pasiekimą. Apie 10 proc. teigė, kad daugiau įtakos tam turi veiklos rezultatų vertinimo procesas, o 26 proc. mano, jog tai papildoma procedūra, kuri atliekama tik formaliai ir jai trūksta kokybės. Tuomet analizuojamas procesas, žinoma, neužtikrina veiklos tobulinimo. Šiuo atveju vėl buvo pastebėta, kad taikymas ir vertinimas naudojami kaip sinonimai. Žinoma, šie procesai tarpusavyje glaudžiai siejasi, bet vertinimas pats savaime neužtikrina veiklos tobulinimo, jis tik parodo veiklos, rezultatų poveikį, naudingumą, vertingumą. Įprastai vertinimas tapatinamas su stebėsenos, kontrolės procesais, tačiau panašu, kad ir su taikymu.

**16 lentelė.** Veiklos rezultatų taikymo įtaka organizacijai

TEIGIAMA ĮTAKA	IŠ DALIES TEIGIAMA ĮTAKA	MAŽAI ĮTAKOS
<b>Informantai Nr. 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 16, 18, 19</b>	<b>Informantai Nr. 2, 12</b>	<b>Informantai Nr. 9, 11, 13, 15, 17</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Galimybė keistis.</li> <li>Užtikrina veiklos kokybę.</li> <li>Padedą dirbti geriau.</li> <li>Proga ištaisyti klaidas.</li> <li>Padedą užtikrinti viešumą, skaidrumą, atvirumą.</li> <li>Padedą užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą.</li> <li>Padedą išsiaiškinti darbuotojų gebėjimus.</li> <li>Padedą išvengti klaidų ir pasiekti tikslus.</li> </ul>	Keisti, tobulėti labiau padeda veiklos, jos rezultatų vertinimas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesas atliekamas tik formaliai, todėl turi mažai įtakos.</li> <li>Veiklos rezultatų taikymas – papildoma procedūra, kuri dėl darbų gausos atliekama nekokybiškai.</li> </ul>

Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad stipriausiai veiklos rezultatų taikymą savivaldybėse veikia vidiniai veiksniai: organizacijos kultūra ir darbuotojų požiūriai. Taip pat įtakos turi išorinės jėgos: politikai, žiniasklaida, visuomenė, verslas. Didelės įtakos šiam procesui neturi tik veiklos rezultatų taikymo laikas (prieš, po sprendimų priėmimo) (žr. 18 pav.). Vis dėlto žvelgiant į kiekvieną savivaldybę atskirai, matyti, kad Palangoje jokio poveikio neturi ir išorinė aplinka (suinteresuotos šalys). Taip yra todėl, kad visi tyrimo dalyviai iš šios savivaldybės veiklos rezultatų taikymo procesą laiko vidine, administracine procedūra, nevysiškai skiria vertinimo ir taikymo procesus.



**17 pav.** Skirtingų veiksmų įtaką veiklos rezultatų taikymui Kėtingos r. ir Palangos m. savivaldybėse

Be to, galima pastebėti, kad dirbančiųjų Palangos miesto savivaldybėje atsakymai buvo panašesni. Absoliučiai vienodai buvo atsakyta į du klausimus (ketvirtą ir penkto papildomą klausimą), tačiau ir kituose atsakymai labai sutapo. O Kėtingos rajono savivaldybėje informantų atsakymai buvo įvairesni, skirtingesni. Taigi Palangoje savivaldybės vidinė kultūra yra vieningesnė, nepaisant to, kad nėra visiškai nukreipta į veiklos rezultatų taikymą. Tyrimo dalyviai iš Palangos panašiai suvokia

veiklos rezultatus, jų taikymo tikslus, sritis. Žinoma, teigdami, pavyzdžiui, jog veiklos rezultatų taikymo savivaldybėje neveikia išorinė aplinka, jie kuria izoliuotos institucijos modelį, tačiau net ir šią sritį jie suvokia vieningai. Nebuvo išsiskiriančių.

### **3.4. Veiklos rezultatų taikymo savivaldybėse didinimo prielaidos**

Tyrimo metu gauta informacija atskleidė pagrindines veiklos rezultatų taikymo problemas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse. Tačiau jos nesiskiria nuo tų, kurias galima pastebėti centriniame valdžios lygmenyje (žr. 2 skyrių). Pagrindiniai į rezultatus orientuoto valdymo elementai: strateginis planavimas ir programinis biudžeto sudarymas, neužtikrina veiklos rezultatų taikymo. Šios sistemos taip pat ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas nėra tinkamai integruojamos, todėl negali užtikrinti kokybės. Bendras veiksnys, lemiantis tokią situaciją – organizacijos kultūra. O tiksliau – veiklos rezultatų taikymo kultūra organizacijoje. Siekiant ją formuoti, būtina, kad ne tik vietos, bet ir centrinės valdžios institucijos įgyvendintų ir palaikytų pokyčius.

Žinoma, suformuoti veiklos rezultatų taikymo kultūrą, kai tokios nebuvo ilgą laiką, nėra paprasta. Analizė atskleidė ir tai, kad problemų esti ir kituose veiklos rezultatų valdymo procesuose. Netinkamai nustatomi rodikliai, pateikiama nekokybiška veiklos rezultatų analizė, kai kurie duomenys, apskritai, nepateikiami ir pan. Be abejojimo, galima būtų parengti nuostatus, metodikas, t. y. labiau įteisinti veiklos rezultatų taikymą, tačiau organizacijos kultūros formavimas yra gana sudėtingas procesas, todėl visko įtvirtinti teisės aktuose nepavyktų. Vis dėlto aiškiai apibrėžti, atskirti pagrindines sąvokas, pavyzdžiui, stebėseną, vertinimą, taikymą, pagrindiniuose teisės aktuose (Strateginio planavimo metodika, Strateginio planavimo rekomendacijos savivaldybėms) būtų pravartu, nes panašu, jog jos dar tapatinamos.

Šiame magistro baigiamajame projekte atlikta veiklos rezultatų taikymo analizė atskleidžia pagrindines problemas, nurodo galimas jų priežastis, tačiau, siekiant tobulinti minėtą procesą, būtina atlikti išsamesnius, detalesnius tyrimus. Šie tyrimai turėtų apimti centrinės ir vietos valdžios institucijas, jų veiklos, rezultatų valdymo procesus, sistemas. Tyrimų metu svarbu aiškiai nustatyti, kaip praktikoje veikia į rezultatus orientuojančio valdymo iniciatyvos, kiek jos yra integruojamos, detalai aptarti visus tam įtakos turinčius veiksnius ir parengti priemones problemoms spręsti.

Tiek šalies, tiek konkrečios viešojo sektoriaus organizacijos veiklos rezultatų taikymo kultūros kūrimui taip pat labai svarbūs jų darbuotojų požiūriai, vertybės, kompetencijos. Todėl reikėtų organizuoti mokymus, kuriuose būtų pristatomas veiklos rezultatų taikymo procesas, atskleidžiamas jo ryšys su kitais veiklos valdymo procesais. Interviu metu taip pat buvo pastebėta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai vis dar bijo „blogų“ rezultatų, bijo „persekiojimų“ už blogus rezultatus, taip pat nenori būti teisiami visuomenės, engiami politikų ir pan. Dėl to kartais vengiama pateikti realius rezultatus, juos taikyti, nes sulaukiama neigiamo atsako. Taigi veikla ir rezultatai „pagražinami“ (žr. 1.3. poskyrį). Dėl to viešojo sektoriaus organizacijų vadovams reikėtų organizuoti atskirus mokymus, kurių metu būtų mokama, kaip priimti ir pateikti suinteresuotoms šalims neigiamus rezultatus, kaip išmokyti tai daryti valstybės tarnautojus.

Nepaisant to, kad didžioji dalis priemonių turėtų būti įgyvendinama valstybės lygiu, Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybės taip pat turėtų imtis tam tikrų veiksmų. Pirmiausia būtų pravartu, kad institucijose esančios Kontrolės ir audito tarnybos atliktų ir veiklos rezultatų vertinimo, jų taikymo būklės analizę. Taip pat būtų galima sukurti komitetą arba komisiją, kuri stebėtų strateginių planų, biudžeto planų, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo planų atitikimą, įvertintų jų

efektyvumą, integracijos lygį. Siekiant kurti veiklos rezultatų taikymo kultūrą, reikėtų dažniau diskutuoti apie tai su organizacijos darbuotojais. Pavyzdžiui, organizuoti grupinius pokalbius, kurių metu būtų aptariamasi su veiklos rezultatais, jų vertinimu, taikymu susijusios problemos. Skatinti darbuotojus įvardinti problemas, kompetencijų stoką ir pan. Dažniau pateikti informaciją apie veiklos rezultatus sprendimų priėmėjams. Taigi kurti atitinkamas rutinas, tradicijas.

Šias priemones galėtų įgyvendinti ir kitos savivaldybės Lietuvoje, nes nepaisant teritorijų skirtumų, šios institucijos vykdo tą pačią veiklą, kurią Lietuvoje reglamentuoja tie patys teisės aktai. Taigi nors tyrimas buvo atliktas dviejuose savivaldybėse, jis rodo, kad veiksmų sistema gali būti pritaikoma ir kitose penkiasdešimt aštuoniose. Skirsis tik veiksmų įtaką veiklos rezultatų taikymui. Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybių analizė, atsižvelgiant į šių savivaldybių indeksus, rodo tam tikrą situaciją geriausių ir vidutiniškai vertinamų savivaldybių tarpe, todėl tikėtina, kad organizacijos kultūros ir darbuotojų požiūrių veiksniai turės didžiausią poveikį ir kitose vietos savivaldos institucijose Lietuvoje. Suformavus efektyvią, kokybišką veiklos rezultatų taikymo kultūrą savivaldybėje tuo pačiu keisis ir darbuotojų požiūriai, bus lengviau valdyti išorinių veiksmų (politikų, visuomenės ir kt.) įtaką.

*Apibendrinant Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse atliktą veiklos rezultatų taikymo analizę ir darbuotojų nuomonės tyrimą, galima teigti, kad šis procesas nėra itin efektyvus valdant savivaldybes. Panašu, jog tai nėra iki galo išbaigtas ir visuotinai suvokiamas procesas. Nėra aišku, kiek juo remiantis, yra įgyvendinamos pagrindinės į rezultatus orientuoto valdymo priemonės – strateginis planavimas ir programinis biudžetas. Viešai pateikta informacija leidžia matyti, kad į praėjusių laikotarpių rezultatus beveik neatsižvelgiama. Vis dėlto, darbuotojų nuomone, į rezultatus stengiamasi atsižvelgti, bet šiems procesams trūksta kokybės. Interviu metu gauta informacija taip pat rodo, kad taikymas dažnai painiojamas su vertinimu bei suvokiamas kaip atsiskaitymo procesas. Nelabai aiškiai identifikuojami šių procesų skirtumai, ribos. Analizuotų savivaldybių darbuotojai skirtingai suvokia ir veiklos rezultatų taikymo tikslus, sritis, taikymo laiką. Paties taikymo nelaiko integruotu, tęstiniu procesu, o greičiau baigtiniu ir neįvertina jo pagrindinio tikslo – veiklos tobulinimo. Pagrindinis veiksnys, kuris lemia tokią situaciją – organizacijos kultūra. Šiuo metu nei vienoje savivaldybėje ji nėra nukreipta į veiklos rezultatų taikymą. Silpniau šį procesą veikia suinteresuotos šalys ir rezultatų taikymo laikas. Taigi, suformavus tinkamą veiklos rezultatų taikymo kultūrą, galima būtų formuoti ir darbuotojų požiūrius, numatyti priemones suinteresuotų šalių įtakos valdymui. Tikėtina, kad tai padaryti turėtų būti lengviau Palangos miesto savivaldybei, nes, remiantis jos darbuotojų atsakymais, organizacijos kultūra atrodo vieningesnė. Vadinas, gebama perteikti procesus, kurie visų suvokiami taip pat arba labai panašiai.*

## Išvados

1. Nėra vienareikšmiško sąvokos „veiklos rezultatai“ apibrėžimo viešajame sektoriuje, nes jos turinys priklauso nuo įvairių aplinkybių. Tai gali būti projekto, vykdomo atitinkamoje viešojo sektoriaus organizacijoje, rezultatai, strateginio plano rezultatai ir pan. Taip pat ir terminas „veiklos rezultatų taikymas“ – jis gali būti apibrėžiamas analizuojant tik vieną viešojo valdymo sritį arba žvelgiant plačiai ir nagrinėjant veiksnius, turinčius įtakos šio proceso kokybiškam įgyvendinimui. Vis dėlto, žvelgiant bendrai, galima teigti, kad „veiklos rezultatai“ yra atitinkamo darbo, užsiėmimo konkrečioje srityje padariniai, pasekmės, o jų taikymas – sprendimų priėmimo procesas, siekiant tobulinti viešojo sektoriaus organizacijos veiklą, įgyvendinti pokyčius.
2. Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu gebėti tinkamai valdyti veiklos rezultatų taikymo procesą, nes joms keliami aukštesni skaidrumo, kokybės, efektyvumo reikalavimai nei privataus sektoriaus organizacijoms. Šių tikslas yra pelno siekimas, o viešojo sektoriaus organizacijų – tarnauti visuomenei ir užtikrinti jų poreikių tenkinimą. Tam jos privalo išmokti ne tik formaliai atlikti pagrindines funkcijas, bet ir vertinti savo pasiekimus bei į juos atsižvelgti tobulinant veiklą. Ypač tai aktualu vietos savivaldos institucijoms, kurios yra arčiausiai šalies piliečių ir privalo suprasti jų bei atitinkamos vietovės, kurią valdo, poreikius, problemas. Tuo pačiu turi tinkamai įgyvendinti centrinės valdžios reikalavimus ir efektyviai valdyti ribotus finansinius išteklius.
3. Veiklos rezultatų taikymui viešojo sektoriaus organizacijose įtaką daro įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Pirmiesiems priskiriamas suinteresuotų šalių (pvz., visuomenė, politikai, žiniasklaida) veiksnys, antriesiems – organizacijos kultūros, struktūros, asmens ir veiklos rezultatų taikymo laiko veiksniai. Vietos savivaldos organizacijose įvardintą procesą labiausiai veikia organizacijos kultūros, darbuotojų požiūrių ir suinteresuotų šalių veiksniai. Tiesa, kurių iš jų poveikis bus stipriausias priklauso ne tik nuo analizuojamos organizacijos, bet ir nuo atitinkamos šalies konteksto.
4. Orientuotis į veiklos rezultatus ir įrodymais grįstą valdymą viešajame valdyme Lietuvoje pradėta tik nuo 2009 metų. Labiausiai tai turėjo užtikrinti kiek anksčiau pradėtos diegti strateginio planavimo ir programinio biudžeto priemonės. Buvo sukurti ir atitinkami teisės aktai. Kaip dera teisinei valstybei, pagrindiniuose šalies teisės aktuose nurodyta, kad vykdant veiklą būtina atsižvelgti į jos rezultatus ir, remiantis jais, įgyvendinti pokyčius, tobulinti veiklą. Kas rodo, kad Lietuvoje yra pradėta kurti veiklos rezultatų taikymo sistema. Vis dėlto praktikoje strateginio planavimo, programinio biudžeto, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos veikia greičiau skyriumi, o ne kaip viena, integrali sistema. Iš jų mažiausiai veiklos rezultatais remiasi biudžeto planavimo sistema.
5. Į rezultatus orientuotų iniciatyvų įgyvendinimo analizei vietos savivaldos institucijose Lietuvoje skiriama labai mažai dėmesio, nors bendri šalies tikslai, efektyvus šalies biudžeto valdymas bus sunkiai pasiekiami objektai, jei prie jų įgyvendinimo neprisidės vietos savivaldos institucijos. Veiklos rezultatų taikymas savivaldybėse, apskritai, nėra analizuojamas, kaip ir, žinoma, veiksniai, lemiantys pasirinkimą taikyti ar netaikyti veiklos rezultatus. Vis dėlto panašu, kad tam daugiausiai įtakos turi kultūros, asmeniniai ir suinteresuotų šalių veiksniai. Taigi, akivaizdu, kad viešojo sektoriaus organizacijos Lietuvoje, tiek centrinės, tiek vietos, privalo kurti veiklos rezultatų valdymo, tarp jų ir taikymo, kultūrą, įvertinti darbuotojų įtaką šiam procesui ir sukurti



priemonės neigiamų išorinių veiksnių įtakos mažinimui. Nedarant to, veiklos rezultatų taikymas ir toliau bus tik atsiskaitymo ir kontrolės, bet ne veiklos tobulinimo procesas.

6. Savivaldybės yra arčiausiai piliečių esančios viešojo sektoriaus institucijoms, kurios atlieka daugybę funkcijų ir privalo patenkinti įvairių šalių: pagrindinės valstybės valdžios, vietos gyventojų, verslininkų, poreikius. Tai būtina atlikti siekiant kurti ne tik atitinkamos vietovės, kurią valdo, bet ir visos šalies gerovę. Todėl labai svarbu, kad šios šalies institucijos, tarp jų ir Palangos miesto bei Kretingos rajono savivaldybės, gebėtų atsižvelgti į pasiektus rezultatus ir, remiantis jais, įgyvendintų pokyčius, tobulintų veiklą. Vis dėlto atlikta analizė rodo, kad savivaldybėse už veiklos rezultatus dažniau atsiskaitoma, jie yra prižiūrimi, formaliai įvertinami ir labai retai taikomi veiksmai tobulinti. Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių darbuotojų nuomonės tyrimas atskleidė, kad taikymo procesas kol kas nėra aiškiai suvokiamas, dažnai painiojamas su vertinimo procesu, neįvertinama jo pagrindinė nauda. Patys dirbantieji pripažįsta, kad labiau orientuojamasi į formalias procedūras, kurios parodo tik tai, kad veikla atlikta, tačiau neužtikrina jos kokybės. Beje, šio elemento, anot tyrimo dalyvių, trūksta nustatant rodiklius, kurie turi „pamatuoti“ veiklos rezultatus. O pasigendama jo ir vėliau – vertinant rezultatus. Kadangi žinoma, jog veiklos rezultatų valdymo procesai yra tarpusavyje susiję, tai akivaizdu, kad veiklos rezultatų taikymas taip pat susiduria su panašiomis problemomis. Prastai suplanuoti, netinkamai stebėti ir galiausiai įvertinti rezultatai neužtikrina ir veiklos tobulinimo procesų kokybės. Didžiausią įtaką tam turi organizacijos kultūra, nes tik sukūrus atitinkamą aplinką veiklos rezultatų taikymas gali veikti. Šiuo metu to trūksta abiem savivaldybėms.
7. Veiklos rezultatų taikymo analizė ir nuomonės tyrimas Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse taip pat patvirtino tendenciją, kuri pastebima centrinės valdžios lygmeniu – labai mažai dėmesio rezultatams skiriama rengiant savivaldybių strateginius planus ir planuojant biudžetą, nors tai yra pagrindinės priemonės, turinčios užtikrinti veiklos rezultatų taikymą ir veiklos tobulinimą. O valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, apskritai, yra atskira sistema, kurios integracija į bendrą veiklos planavimą nėra aiški.
8. Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse atliktas tyrimas patvirtino veiklos rezultatų taikymui įtaką darančių veiksnių sistemos, parengtos remiantis mokslinės literatūros analize, pritaikomumą. Nors projekte plačiau analizuoti dviejų savivaldybių atvejai, jie rodo, kad veiksnių sistema gali būti pritaikoma ir kitose Lietuvos savivaldybėse, tik jų poveikis, tikėtina, skirsis. Vieni veiksniai veiklos rezultatų taikymą veiks stipriau, kiti – silpniau. Taip pat žvelgiant į bendrą situaciją šalyje ir atvejo tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad stipriausiai veiklos rezultatų taikymą viešojo sektoriaus organizacijose veikia organizacijos kultūros veiksnys. Dėl to būtina numatyti tobulinimo priemones, kurios užtikrintų veiklos rezultatų taikymo kultūros formavimą ne tik vietos savivaldos institucijose, bet ir visoje šalyje.

## Rekomendacijos

Atsižvelgiant į tyrimo metu surinktą informaciją ir siekiant kurti veiklos rezultatų taikymo kultūrą Lietuvoje **Lietuvos Respublikos Vyriausybei rekomenduojama:**

1. Strateginio planavimo metodikoje ir Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose aiškiai apibrėžti sąvokas „veiklos rezultatai“, „veiklos rezultatų taikymas“, „vertinimas“, „stebėseną“.
2. kiekvienais metais rengti tyrimus, kurių metu būtų vertinama veiklos rezultatų taikymo proceso kokybė, nustatomos problemos ir tobulintinos sritys;
3. skatinti asmenų, dirbančių viešajame sektoriuje, mokymąsi, kvalifikacijos kėlimą, rengiant mokymus, kurių metu būtų pristatomas, analizuojamas veiklos rezultatų taikymo procesas;
4. rengti mokymus viešojo sektoriaus organizacijų vadovams, kurių metu būtų mokama pristatyti jų organizacijų veiklos rezultatus, net ir neigiamus, kurti į veiklos rezultatus orientuotą valdymą, motyvuoti tai daryti darbuotojus.

Atsižvelgiant į stipriausiai veiklos rezultatų taikymą savivaldybėse veikiančius veiksnius: organizacijos kultūrą ir darbuotojų požiūrius, **Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėms rekomenduojama:**

1. paskirti skyrių, kuris būtų atsakingas už veiklos rezultatų taikymo proceso stebėseną, vertinimą, arba sukurti komitetą, komisiją;
2. organizuoti grupines vadovų ir darbuotojų diskusijas, kurių metu būtų aptarti veiklos rezultatų valdymo, taip pat ir veiklos rezultatų taikymo, iššūkiai, trūkumai, taip pat dalinamasi gerąją patirtimi;
3. dažniau analizuoti ir pateikti veiklos rezultatus sprendimų priėmėjams, kad būtų įgyvendinami kokybiški, efektyvūs pokyčiai.

## Literatūros sąrašas

1. Aijaz, R. (2007). Challenges for urban local governments in India. *Asia Research Centre Working Paper 19* [žiūrėta 2019-09-02]. Prieiga per internetą: [http://www.lse.ac.uk/asiaResearchCentre/\\_files/ARCWP19-Aijaz.pdf](http://www.lse.ac.uk/asiaResearchCentre/_files/ARCWP19-Aijaz.pdf)
2. Arimavičiūtė, M. (2012). Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešojo politika ir administravimas*, 11(2), 272-286.
3. Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63, 586–606.
4. Belardinelli, P., Belle, N., Sicilia, M., Steccolini, I. (2018). Framing effects under different uses of performance information: an experimental study on public managers. *Public Administration Review*, 78, 841-851.
5. Bileišis, M. (2012). Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešojo politika ir administravimas*, 11 (2), 314-330.
6. Bouckaert, G., Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge.
7. Dunn, W. N. (2006). *Viešosios politikos analizė*. Vilnius: Homo liber.
8. Foreman, S. D., Godwin, M. L. (2014). *Local politics and mayoral elections in 21st century America: The keys to city hall*. New York: Routledge.
9. Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Stimac, V. (2013). Internal and external use of performance information in public organizations: results from an international survey. *Public Money & Management*, 33, 1-8.
10. Hasluck, E. L. (2010). *Local government in England*. New York: Cambridge University Press.
11. Helden, G. J., Tillema, S. (2005). In search of a benchmarking theory for the public sector. *Financial accountability & management*, 21(3), 337-361.
12. Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69, 3–19.
13. Ho, A. T. K., (2006). Accounting for the value of performance measurement from the perspective of midwestern mayors. *Public Administration Research and Theory*, 2, 217–37.
14. Yang, K. F., Hsieh, J. Y. (2007). Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model. *Public Administration Review*, 67 (5), 861–879.
15. Johansson, T., Siverbo, S. (2009). Explaining the utilization of relative performance evaluation in local government: a multi-theoretical study using data from Sweden. *Financial accountability & management*, 25(2), 197-224.
16. Kaselis, M., Pivoras, S. (2012). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 11(1), 139-152.
17. Kroll, A. (2014). Why performance information use varies among public managers: testing manager-related explanations. *International Public Management Journal*, 17 (2), 174-201.
18. Kroll, A. (2015a). Explaining the use of performance information by public managers: a planned-behavior approach. *American Review of Public Administration*, 45 (2), 201-215.
19. Kroll, A. (2015b). Drivers of performance information use: systematic literature review and directions for future research. *Public Performance & Management Review*, 38, 459-486.
20. Meyer, R., Egger-Peitler I., Hollerer, M. A., Hammerschmid, G. (2013). Of bureaucrats and passionate public managers: institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92 (4), 861-885

21. Melkers, J., Willoughby, K., (2005). Models of performance-measurement use in local governments: understanding budgeting, communication, and lasting effects. *Public Administration Review*, 65(2), 180-190.
22. Moynihan, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public Administration Review*, 65 (2), 203-2016.
23. Moynihan, D. P., Sanjay, K. P. (2010). The biggest question for performance management: why do managers use performance information? *Journal of public administration: Research and theory*, 20, 849-866.
24. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 1 (61), 65–98.
25. Oates, W. E. (2005). Toward a second-generation theory of fiscal federalism. *International Tax and Public Finance*, 12, 349–373.
26. Poister, T. H., Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: assessing the state of the practice. *Public administration review*, Nr. 59(4), p. 325-336.
27. Puškorius, S. (2010). Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 34, 7–20.
28. Radin, B. (2006). *Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values*. Washington: Georgetown University Press.
29. Rimkutė, E., Kirstukaitė, I., Šiugždiniienė, J. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. *Viešoji politika ir administravimas*, 14 (1), 9-24.
30. Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in “modern” local government. *Public administration*, 79(2), 297-313.
31. Sanger, M. B. (2008). From measurement to management: breaking through the barriers to state and local performance. *Public Administration Review*, 68, 70–85.
32. Sari, D., Vidiantini, D. (2013). Influence of local tax and local retribution towards the local financial independence (Research on the local government of the Bandung city). *Journal of global business and economics*, 7 (1), 104-113.
33. Schalock, R. L. (2001). *Outcome-based evaluation. Second Edition*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
34. Segalovičienė, I. (2006). Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga. *Viešoji politika ir administravimas*, 18, 68-98.
35. Segalovičienė, I. (2012). Vertinimo geba ir jos kūrimas į rezultatus orientuoto valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, 420-433.
36. Sidgwick, H. (2012). *The elements of politics*. New York: Cambridge University Press.
37. Simon, A. H. (1997). *Administrative behavior, 4th edition: A study of decision-making processes in administrative organisations*. New York: Free Press.
38. Smalskys, V. (2010). *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
39. Tylor, J. (2011). Factors influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies. *Public Administration*, 4, 1316–1334.
40. Van de Walle, S., Cornelissen, F. (2014). *Performance reporting. The Oxford Handbook on Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press.
41. Van Dooren, W. (2006). *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*. Belgium: Faculty of Social Sciences.
42. Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge.

43. Van Dooren, W., Van de Walle, S. (2008). *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used*. UK: Palgrave Macmillan.
44. Žukauskas, E., Minkevičius, A. (2014). Valstybės tarnybos reguliavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 557-572.
45. Xuanhui, L. (2000). Use of Performance Information in Government: a Routine Decision Making Perspective. *Paper for the 4th ECPR Graduate Conference* [žiūrėta 2019-09-09]. Prieiga per internetą: <https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/c207a8f3-0256-453d-81f6-21f19eb017d4.pdf>
46. Watson, D. J., Hassett, W. L. (2015). *Local government management: current issues and best practices*. Milton Park, Abingdon Oxon: Routledge.
47. Watt, P. A. (2006). Principles and theories of local government. *Economic Affairs*, 26, 4-10.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Bendrojo vertinimo modelio esmė (n. d.). *Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos* [žiūrėta 2019-09-09]. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>
2. Cambridge Dictionary (2019) [žiūrėta 2019-09-09]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>
3. EIPA (2019). *CAF users* [žiūrėta 2019-11-06]. Prieiga per internetą: <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>
4. Jurkonienė, E., Karčiauskienė, R. (2017). *Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos analizė* [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-strateginio-planavimo-dokumentu-sistemos-situacijos-analize.pdf>
5. Kretingos rajono savivaldybės 2018 metų biudžeto projektas (2018). *Kretingos rajono savivaldybės interneto puslapis* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <https://www.kretinga.lt/node/10870>
6. Kretingos rajono savivaldybės biudžetas (n. d.). *Kretingos rajono savivaldybės interneto puslapis* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <https://www.kretinga.lt/node/2106>
7. Kretingos rajono savivaldybės 2019-2021 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2019 m. vasario 21 d. sprendimu Nr. T2-30 [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: [https://www.kretinga.lt/files/file/tarybos\\_spr/2019/02/T2-30.2019.priedas.pdf](https://www.kretinga.lt/files/file/tarybos_spr/2019/02/T2-30.2019.priedas.pdf)
8. Lietuvių kalbos žodynas (2018). *Lietuvių kalbos institutas* [žiūrėta 2019-09-09]. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/Visas.asp?zodis=veikla&lns=-1&les=-1&id=30049250000>
9. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2019a). *Ankstesni tyrimai* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <https://www.llri.lt/ankstesni-tyrimai>
10. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2019b). *Apie Lietuvos savivaldybių indeksą* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <https://www.llri.lt/apie-lietuvos-savivaldybiu-indeksa>
11. Lietuvos Respublikos finansų ministerija (2019). *Valstybės biudžeto vykdymo duomenys* [žiūrėta 2019-11-06]. Prieiga per internetą: <http://finmin.lrv.lt/valstybes-biudzeto-vykdyimo-duomenys-1>
12. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 1K-330 „Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų“. (2018) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.384507/ilOzRxUrjo>
13. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2011 m. rugpjūčio 16 d. įsakymas Nr. 1K-281 „Dėl programų vertinimo metodikos patvirtinimo“. (2011) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.404942>
14. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymo „Dėl stebėsenos informacinės sistemos nuostatų ir stebėsenos informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo“ projektas. (2019) [žiūrėta 2019-12-01]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/42b0ceb11d8911eaadfcfdb735b57421?positionInSearchResults=4&searchModelUUID=b26a3d4c-ec7b-4861-8408-bf28c26bbd6e>
15. *Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas*, 1995 m. gegužės 30 d. Nr. I-907. (2019) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18295/OPIfarajEl>
16. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo XIII-1316 pakeitimo įstatymas*, 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1370. (2019) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>

17. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 2002 m. gruodžio 10 d. Nr. IX-1253. (2020) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/fQwIIDTYyw>
18. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2014). 2007–2013 m. *ES struktūrinių fondų lėšomis finansuoti viešojo valdymo tobulinimo projektai Lietuvoje: gerosios praktikos pavyzdžiai*. R. Krasnovaitė (red.) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi\\_projektai/Gerosios\\_praktikos\\_leidiny\\_s\\_lietuviu\\_k.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Gerosios_praktikos_leidiny_s_lietuviu_k.pdf)
19. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. (2020) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/NpgjvhKcsO>
20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. (2019) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168206/KFUoBosREr>
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. vasario 26 d. Nr. nutarimas 276 „Dėl numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo“. (2014) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.205970/asr>
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. gegužės 4 d. nutarimas Nr. 518 „Dėl stebėsenos informacinės sistemos nuostatų ir stebėsenos informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo“. (2011) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.398224?jfwid=ck9gyasz2>
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. rugpjūčio 17 d. nutarimas Nr. 968 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos patvirtinimo“. (2016) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.405024/asr>
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. (2016) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/asr>
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. (2015) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/asr>
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. birželio 4 d. nutarimas Nr. 528 „Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą“. (2019) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/35957860f54a11e39cfacd978b6fd9bb/IgcOvYvelw>
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“. (2014) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ad7eefc086d911e495dc9901227533ee?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=acab031a-212e-40ca-9b81-d8a7c3f1e43f>
28. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. (2012) [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
29. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2019). *Valstybės tarnybos portalas* [žiūrėta 2019-11-06]. Prieiga per internetą:

- [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/REKOMENDACIJOS%20DEL%20%20VERTINIMO\\_2019-03-27.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/REKOMENDACIJOS%20DEL%20%20VERTINIMO_2019-03-27.pdf)
30. Palangos miesto savivaldybės biudžetas (2019). *Palangos miesto savivaldybės interneto puslapis* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <http://old.palanga.lt/index.php?277459125>
  31. Palangos miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Palangos miesto savivaldybės tarybos 2018 m. sausio 25 d. sprendimu Nr. T2-4 [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <http://old.palanga.lt/index.php?3798810714>
  32. Planavimo dokumentai (2019). *Kretingos rajono savivaldybės interneto puslapis* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <https://www.kretinga.lt/node/1862>
  33. Savivaldybės strateginiai veiklos planai (2019). *Palangos miesto savivaldybės interneto puslapis* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <http://old.palanga.lt/index.php?3798810714>
  34. Sustainable governance indicators (2019). *Strategic Capacity* [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: [https://www.sgi-network.org/2019/Governance/Executive\\_Capacity/Strategic\\_Capacity](https://www.sgi-network.org/2019/Governance/Executive_Capacity/Strategic_Capacity)
  35. Teikiamas Kretingos rajono savivaldybės 2016 metų biudžeto projektas (2016). *Kretingos rajono savivaldybės interneto puslapis* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: <https://www.kretinga.lt/node/9303>
  36. Telešienė, A. (2019a). *Ivadinis kursas į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę. Atvejo studija*. Žiūrėta [2019-11-05]. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_II\\_2\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_1.html)
  37. Telešienė, A. (2019b). *Ivadinis kursas į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę. Kokybinių duomenų rinkimo metodai: interviu metodas*. Žiūrėta [2019-11-05]. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3\\_2\\_2.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html)
  38. Valstybinio audito ataskaita (2017). *Auditu „Programinis biudžetas: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną“ ir „Valstybės investicijų 2015 metais programos valdymas“ rekomendacijų įgyvendinimo eiga* [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: [https://www.vkontrolė.lt/audito\\_ataskaitos.aspx?tipas=2](https://www.vkontrolė.lt/audito_ataskaitos.aspx?tipas=2)
  39. Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas (n. d.). *Projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)“* [žiūrėta 2019-11-05]. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt/gerosios-praktikos-pavyzdziai/554-projektas-valdymo-orientuoto-i-rezultatus-tobulinimas-vort>
  40. Verslas ir investicijos (n. d.). *Kretingos rajono savivaldybės interneto puslapis* [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga per internetą: [https://www.kretinga.lt/verslas\\_ir\\_investicijos](https://www.kretinga.lt/verslas_ir_investicijos)
  41. Viešosios politikos ir vadybos institutas (2013). *Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas* [žiūrėta 2019-11-06]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:29Mhti1NAP4J:vakokybe.vrm.lt/get.php%3Ff.820+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
  42. The World Bank (2009). *What is governance?* [žiūrėta 2019 09 25]. Prieiga per internetą: [http://web.worldbank.org/archive/website01020/WEB/0\\_\\_CON-5.HTM](http://web.worldbank.org/archive/website01020/WEB/0__CON-5.HTM)



## Priedai

### 1 Priedas. Pagrindinė informacija apie informantus

SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ VADOVAI	
Informantas Nr. 1	Buvęs savivaldybės administracijos direktorius. Šias pareigas savivaldybėje ėjo 8 metus, tačiau prieš tai 8 metus buvo savivaldybės tarybos narys, 4 metus mero pavaduotojas. Yra įgijęs aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 2	Savivaldybės administracijos direktorė. Šias pareigas savivaldybėje eina 8 metus. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
SKYRIŲ VEDĖJAI	
Informantas Nr. 3	Savivaldybės biudžeto skyriaus vedėjas. Šias pareigas savivaldybėje eina daugiau nei 10 metų. Yra įgijęs aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 4	Savivaldybės strateginio planavimo skyriaus vedėjas. Šias pareigas savivaldybėje eina 7 metus. Yra įgijęs aukštąjį, technologinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 5	Savivaldybės personalo skyriaus vedėja. Šias pareigas savivaldybėje eina 23 metus. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 6	Savivaldybės strateginio planavimo skyriaus vedėja. Šias pareigas savivaldybėje eina 5 metus. Yra įgijusi aukštąjį, technologinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 7	Savivaldybės biudžeto skyriaus vedėja. Šias pareigas savivaldybėje eina 18 metų. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 8	Savivaldybės personalo skyriaus vedėjas. Šias pareigas savivaldybėje eina 8 metus. Yra įgijęs aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
SPECIALISTAI	
Informantas Nr. 9	Savivaldybės biudžeto skyriaus specialistė. Savivaldybėje dirba 4 metus. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 10	Savivaldybės strateginio planavimo skyriaus specialistė. Savivaldybėje dirba 4 metus. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 11	Savivaldybės personalo skyriaus specialistė. Savivaldybėje dirba 20 metų. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 12	Savivaldybės strateginio planavimo skyriaus specialistė. Savivaldybėje dirba 3 metus. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 13	Savivaldybės biudžeto skyriaus specialistė. Savivaldybėje dirba 10 metų. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 14	Savivaldybės personalo skyriaus specialistas. Savivaldybėje dirba 7 metus. Yra įgijęs aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
POLITIKAI	
Informantas Nr. 15	Mero patarėjas. Šias pareigas savivaldybėje eina apie 7 mėnesius. Yra įgijęs aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 16	Tarybos narys. Šias pareigas savivaldybėje eina jau 16 metų. Yra įgijęs aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 17	Tarybos narė. Šias pareigas savivaldybėje eina apie 7 mėnesius. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 18	Mero patarėja. Šias pareigas savivaldybėje eina 8 metus. Yra įgijusi aukštąjį, humanitarinių mokslų srities išsilavinimą.
Informantas Nr. 19	Tarybos narė. Šias pareigas savivaldybėje eina apie 7 mėnesius. Yra įgijusi aukštąjį, socialinių mokslų srities išsilavinimą.

**2 Priedas. Interviu metu Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių darbuotojams pateikti klausimai**

**1. Papasakokite apie save, t. y. kiek laiko dirbate organizacijoje, kokios srities studijas esate baigęs (-usi)?**

---

---

**2. Kiek Jums yra svarbūs veiklos rezultatai ir jų taikymas? (Papildomi klausimai. Kaip manote, koks yra pagrindinis veiklos rezultatų taikymo tikslas? Ar tai prasminga atlikti ir kodėl?)**

---

---

**3. Kokiose srityse taikomi veiklos rezultatai Jūsų organizacijoje (pvz., nustatant veiklos tikslus, pasiekimų vertinime, biudžeto planavime ir pan.)? (Papildomas klausimas. Kada jie dažniausiai taikomi: prieš priimant sprendimus ar po jų?)**

---

---

**4. Kaip veiklos rezultatų taikymą Jūsų organizacijoje veikia išorinės jėgos (pvz., visuomenė, politikai, žiniasklaida ir pan.)? (Papildomas klausimas. Kurių išorinių jėgų spaudimas yra didžiausias?)**

---

---

**5. Kas Jūsų organizacijos viduje turi įtakos rezultatų taikymui? (Papildomi klausimai. Ar organizacijos vadovas, darbuotojai palaiko šį procesą? Ar veiklos rezultatai yra aiškūs ir kokybiškai įvertinti? Ar pats veiklos rezultatų taikymo procesas yra aiškus, atviras?)**

---

---

**6. Kokią įtaką veiklos rezultatų taikymas turi jūsų organizacijai? (Papildomi klausimai. Ar veiklos rezultatų taikymas turi daugiau privalumų, ar trūkumų? Ar organizacijos veiklos kokybė šio proceso dėka yra geresnė? Ar veiklos rezultatų taikymas padeda tobulinti veiklą?)**

---

---