



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato  
bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Karina Mačiulė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Rūta Petrauskienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Karina Mačiulė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Rūta Petrauskienė**

Vadovė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Karina Mačiulė

## **Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrujų funkcijų efektyvumo vertinimas**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Karinos Mačiulės, baigiamasis projektas tema „Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrujų funkcijų efektyvumo vertinimas“ 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.

Karina Mačiulė

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Mačiulė, Karina. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: bendrosios funkcijos, efektyvumas, viešojo administravimo institucija, vertinimas, bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas.

Kaunas, 2020. 70 p.

## Santrauka

Daugelio šalių viešojo administravimo institucijos patiria spaudimą gerinti viešojo sektoriaus veiklą ir kartu stabdyti išlaidų augimą. Londono Nacionalinio audito biuro atstovai (2012) teigia, jog daugelis viešojo administravimo institucijų susiduria su atskaitomybės trūkumu, kadangi neturi patikimos informacijos apie institucijos vykdomų funkcijų išlaidas, darbo užimtumą ir teikiamą naudą. Norėdamos efektyviai vykdyti savo veiklą, institucijos remiasi tokių funkcijų, kaip personalo, dokumentų, finansų bei informacinių technologijų valdymas. Šios funkcijos padeda užtikrinti sklandžią institucijos veiklą, todėl viešojo administravimo institucijos privalo įvertinti, kaip efektyviau įgyvendinti minėtas funkcijas ir numatyti galimybes, kaip sumažinti išlaidas. Personalo, dokumentų, informacinių technologijų ir finansų valdymo funkcijų įgyvendinimo efektyvumo didinimas padeda siekti ir visos valstybės finansų valdymo efektyvumo. Visa tai atsispindi ir Lietuvoje, kuomet viešojo administravimo institucijų veiklos valdymo efektyvumo yra siekiama didinant anksčiau minėtų bendrųjų funkcijų efektyvumą (t. y. personalo, dokumentų, informacinių technologijų infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų bei finansų valdymą). Bendrosios funkcijos padeda užtikrinti pagrindinių institucijos procesų įgyvendinimą, todėl sprendimų priėmėjams informacija, susijusi su minėtomis funkcijomis, yra labai svarbi. Nors Lietuvoje veiklą vykdo įvairios viešojo administravimo institucijos, šiame darbe atliktas Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas. Baigiamojo projekto autorė yra šios įstaigos darbuotoja, todėl siekiama prisidėti prie šios įstaigos veiklos tobulinimo ir efektyvumo didinimo. Pirmą kartą atliktas tokio pobūdžio institucijos bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas gali padėti įvertinti veiklos rezultatus, vykdyti veiklos kontrolę ateityje bei numatyti tobulintinas sritis. Tyrimo problema – kaip efektyviai Tauragės apskrities vyriausiajame policijos komisariate yra įgyvendinamos bendrosios funkcijos? Tyrimo objektas – viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumas. Projekto tikslas – nustatyti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo lygį ir pateikti tobulinimo kryptis. Rengiant baigiamąjį projektą buvo taikomi tokie metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių ir teisinių dokumentų analizė, lyginamoji analizė bei vertinimas. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, išanalizuotos veiklos vertinimo bei efektyvumo sampratos, atskleista viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo reikšmė. Naudojant strateginių ir teisinių dokumentų analizę, išnagrinėti pagrindiniai viešojo administravimo institucijų veiklą ir jos efektyvumą reglamentuojantys įstatymai, strateginiai dokumentai, programos. Taip pat išanalizuoti bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimui reikalingi kriterijai, jų apibrėžtumas ir renkamų duomenų patikimumo užtikrinimas. Tyrimui atlikti buvo taikomas vertinimo metodas. Remiantis tiriamos įstaigos 2019 m. duomenimis, buvo atliktas bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas pagal patvirtintus veiklos vertinimo kriterijus. Siekiant pagrįsti vertinimo rezultatus, buvo atlikta

lyginamoji analizė, taip nustatytos stipriosios ir tobulintinos įstaigos veiklos sritys. Remiantis mokslinės literatūros bei strateginių ir teisinių dokumentų analize, atliktas Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas atskleidė, jog bendrosios funkcijos įstaigoje įgyvendinamos gana efektyviai. Gautos įstaigos personalo administravimo ir buhalterinės apskaitos funkcijų išlaidos, nelenkia šalies vidurkio, todėl procesai vyksta efektyviai. Tačiau, paaiškėjo ir tai, kad iš bendrųjų funkcijų šioje įstaigoje dokumentų valdymas yra vykdomas neefektyviai, todėl būtina atsižvelgus į nustatytus trūkumus numatyti šios funkcijos tobulinimo galimybes.

Mačiulė, Karina. Efficiency Evaluation of Corporate Functions in Tauragė County Police Headquarter. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: corporate functions, efficiency, public administration institution, evaluation, efficiency evaluation of corporate functions.

Kaunas, 2020. 70 pages.

### **Summary**

In many countries public administration institutions are under pressure to improve public sector performance and cut expenses growth. Representatives of the National Audit Office in London (2012) claims, that many public administration institutions face a lack of accountability due to deficiency of reliable information on the institution's performed functions expenses, employment and benefits provided. In order to effectively use their performance, institutions depend on functions such as staff, documents, financial and information technology management. These functions help to ensure smooth operation of the institution, therefore public administrations must assess how to implement these functions more effectively and anticipate opportunities to reduce costs. Increasing the efficiency of the staff, documents, information technology and financial management functions contributes on achieving the efficiency of the financial management of the entire country. All of this reflected in Lithuania as well, where the efficiency of public administration institutions performance is aspired by increasing efficiency of the above – mentioned corporate functions (i.e. staff, documents, information technology infrastructure and internal administration information systems and financial management). The corporate functions help to ensure of the main institution processes; therefore the information related to the mentioned functions is very important for the decision-makers. Although, various public administration institutions are operating in Lithuania, this work analyzed of the corporate functions effectiveness of Taurage District Chief Police Department. The author of the final project is an employee in this institution, therefore, the aim is to contribute to the improvement and efficiency of this institution. The corporate functions effectiveness of the institution's rating was done for the first time, which may help to improve the results of the performance as well as to control future performance and identify areas for improvement. The problem of the research – how effectively the corporate functions can be implemented in the Chief Police Department of Taurage District? The object of the research – efficiency of corporate functions in public administration institutions. The aim of this project – determine the level of corporate functions efficiency in the Taurage District Chief Police Department and provide direction for improvement. The following methods were used to prepare the project: analysis of scientific literature, analysis of strategic and law documents, comparative analysis and evaluation. Applying the method of scientific literature analysis, the concepts of performance evaluation and efficiency were analyzed, also the significance of corporate functions efficiency evaluation of public administration institutions was revealed. Using the analysis of strategic and law documents, the main laws, strategic documents and programs regulating the activities of public administration institutions and its efficiency were examined. The criteria required for the evaluation of the efficiency of corporate functions, their definition and ensuring the reliability of the collected data were also analyzed. An evaluation method was used to conduct the study. According to the researched institution data of 2019 an evaluation of the corporate

functions effectiveness was performed according to the approved performance evaluation criteria. In order to confirm the results of the evaluation, a comparative analysis was performed, this identifies strengths and improvement areas for the institution's activities. Based on the analysis of scientific literature and strategic and law documents, the assessment of the corporate functions efficiency of the Taurage District Chief Police Department revealed that the corporate functions are implemented in the institution quite effectively. The received costs of the institution's staff administration and accounting functions do not exceed the national average, therefore processes are going efficiently. However, it was also revealed that the management of documents from the corporate functions in this institution is done inefficiently, therefore, it is necessary to take in the consideration the identified deficiency the possibilities of improving this function.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas</b> .....	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas</b> .....	<b>10</b>
<b>Terminų sąrašas</b> .....	<b>11</b>
<b>Įvadas</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo teorinė samprata ir reikšmė</b> .....	<b>15</b>
1.1. Viešojo administravimo institucijų veiklos vertinimo samprata, ypatybės ir tikslai .....	15
1.2. Viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo vertinimo reikšmė.....	20
1.3. Viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo analizė.....	24
<b>2. Strateginių ir teisinių dokumentų, susijusių su Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo vertinimu, analizė</b> .....	<b>33</b>
2.1. Viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumas strateginiuose dokumentuose.....	33
2.2. Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų analizė .....	39
2.3. Policijos sistemos įstaigų veiklos efektyvumo strateginiai ir teisiniai aspektai .....	42
<b>3. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas</b> .....	<b>47</b>
3.1. Tyrimo metodika.....	47
3.2. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos ypatumai .....	49
3.3. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų vertinimas .....	55
<b>Išvados</b> .....	<b>61</b>
<b>Rekomendacijos</b> .....	<b>63</b>
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	<b>64</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas</b> .....	<b>68</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>71</b>
1 priedas. Bendrosios veiklos srities funkcijų efektyvumo vertinimo rodikliai.....	71
2 priedas. Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo rodikliai .....	72



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vertinimo sampratos .....	15
2 lentelė. Efektyvumo sampratos.....	21
3 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių skirtumai .....	25
4 lentelė. Viešų ir privačių organizacijų palyginimas.....	26
5 lentelė. Bendrosios veiklos srities funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijai.....	40
6 lentelė. Viešojo administravimo principai.....	43

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Efektyvumo rodiklio nustatymas.....	23
2 pav. Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo modelis.....	31
3 pav. Sąsajos tarp „Lietuva 2030“ ir Nacionalinės pažangos programos.....	34
4 pav. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos 5 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ tikslai ir uždaviniai.....	35
5 pav. LR Valstybės kontrolės vykdomos trijų nepriklausomų institucijų funkcijos .....	38
6 pav. Vertinimo kriterijų taikymas .....	41
7 pav. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 m. veiklos planas .....	49
8 pav. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 m. veiksmų planas .....	53
9 pav. 2017 m. Duomenys apie Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato informacines technologijas.....	53
10 pav. 2017 m. Duomenys apie Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojus .....	54
11 pav. Vienam darbuotojui tenkanti funkcijos vykdymo išlaidų dalis.....	57
12 pav. Pareigybei tenkantis darbuotojų skaičius.....	59

## Terminų sąrašas

**Bendrosios funkcijos** – viešojo administravimo institucijų veiklos ir valdymo efektyvumo didinimas įgyvendinamas per bendrųjų funkcijų efektyvumo didinimo veiklą. Bendrosios (palaikymo) funkcijos arba pagalbiniai procesai, tokie, kaip personalo, dokumentų, informacinių technologijų ir finansų valdymas, padeda užtikrinti pagrindinių įstaigos procesų vykdymą (Bendrųjų funkcijų efektyvumas, 2018).

**Efektyvumas** – prekės pagaminimas ar paslaugos suteikimas kuo mažesnėmis sąnaudomis, išlaikant pastovų kokybės lygį (Rainey, 1997).

**Vertinimas** – tai procesas, kurio tikslas įvertinti / išmatuoti vertę ar pasiekimų lygį. Vertinimo kriterijai turi būti konkretūs ir aiškiai apibrėžti (William, 2020).

**Viešasis sektorius** – tai įstaigos, remiamos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, kurių veikla yra vieša (informacija apie ją yra prieinama viešai) (Balabonienė, Večerskienė, 2015).

**Viešojo administravimo institucija** – „kolegialus ar vienvaldis viešojo administravimo subjektas, šio įstatymo nustatyta tvarka įgaliotas priimti norminius administracinius aktus“ (*Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234.*, 1999).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Kiekvienoje valstybėje egzistuoja valdžios institucijos, kurių pagrindinis tikslas yra tarnauti žmonėms. Kad įstatymai ir teisės aktai būtų įgyvendinti, valstybės ir vietos savivaldos lygmeniu veikia viešojo administravimo institucijos. Jų veiklos tikslas yra siekti viešojo valdymo kokybės, kad institucijos veiktų atvirai, atsakingai, priimtų ir įgyvendintų sprendimus bei teiktų tokios kokybės paslaugas, kokių gyventojams labiausiai reikia.

Daugelio šalių viešojo administravimo institucijos patiria spaudimą gerinti viešojo sektoriaus veiklą ir kartu mažinti išlaidų augimą. Londono Nacionalinio audito biuro atstovai (2012) teigia, jog daugelis viešojo administravimo institucijų susiduria su atskaitomybės trūkumu, kadangi neturi patikimos informacijos apie institucijos vykdomų funkcijų išlaidas, darbo užimtumą ir teikiamą naudą. Norėdamos efektyviai vykdyti savo veiklą, institucijos remiasi tokių funkcijų, kaip personalo, dokumentų, finansų bei informacinių technologijų valdymas. Šios funkcijos padeda užtikrinti sklandžią institucijos veiklą, todėl viešojo administravimo institucijos privalo įvertinti, kaip efektyviau įgyvendinti minėtas funkcijas ir numatyti galimybes, kaip sumažinti išlaidas. Personalo, dokumentų, informacinių technologijų ir finansų valdymo efektyvumo didinimo veikla kartu padeda siekti ir visos valstybės finansų valdymo efektyvumo. Visa tai atsispindi ir Lietuvoje, kadangi LR vidaus reikalų ministerijos atstovai pabrėžia (2019), kad formuojant politiką viešojo administravimo srityje, didelis dėmesys skiriamas viešojo administravimo sistemos tobulinimui, viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės gerinimui, administracinės naštos piliečiams mažinimui bei viešojo administravimo kokybės vadybos iniciatyvų skatinimui. Kitaip tariant, visomis priemonėmis siekiama kurti skaidrią, efektyvią ir į rezultatus orientuotą viešojo administravimo sistemą, tenkinančią piliečių poreikius ir lūkesčius. Viešojo administravimo institucijų veiklos ir valdymo efektyvumo yra siekiama didinant bendrųjų funkcijų efektyvumą. Bendrosios funkcijos padeda užtikrinti pagrindinių įstaigos procesų vykdymą. Sprendimų priėmėjams pateikiama informacija apie personalo, dokumentų, informacinių technologijų infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų valdymą bei finansų valdymą ir apskaitą. Visa ši informacija būtina priimant sprendimus ir numatant sritis, kuriose būtini pokyčiai. Bendrųjų funkcijų dėka funkcionuoja visa institucija, o užtikrinta bendrųjų funkcijų kokybė lemia institucijų veiklos organizavimo ir įgyvendinimo sėkmę. Žvelgiant į 2019 m. gruodžio mėnesio rinkos ir viešosios nuomonės tyrimų kompanijos „Baltijos tyrimai“ atliktų apklausų duomenis, LR Vyriausybė nepasitiki 58 proc. šalies gyventojų, o LR Seimu net 71 proc. Jei pagrindinės šalies valdžios institucijos neturi visuomenės pasitikėjimo bei palaikymo, kyla klausimas, kiek efektyviai jos vykdo savo veiklą? Kokie yra jų veiklos rezultatai? Nes būtent institucijų veiklos rezultatai, sąlygoja visuomenės pasitikėjimą jomis.

Nors Lietuvoje veiklą vykdo įvairios viešojo administravimo institucijos, tačiau šiuo magistro baigiamuoju projektu siekiama atlikti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimą. Tuo pačiu norima atskleisti, kaip įgyvendinama šios įstaigos veikla, kadangi policijos veikla yra viena pagrindinių ir svarbiausių siekiant užtikrinti tvarką, užtikrintą padėtį šalyje ir apsaugoti visuomenę nuo nusikaltimų ir nelaimių. Taipogi, baigiamojo projekto autorė yra šios įstaigos darbuotoja, todėl siekiama prisidėti prie jos veiklos tobulinimo ir efektyvumo didinimo. Pirmą kartą atliktas tokio pobūdžio institucijos bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas padėtų įvertinti veiklos rezultatus, kontroliuoti veiklą bei numatyti svarbiausius prioritetus ir tobulintinas sritis.

**Temos naujumas.** Viešojo administravimo efektyvumo ištakomis domėjosi socialinės filosofijos profesorius Rutgers (2010), ekonomistas, politologas Simon (1976), viešojo administravimo mokslininkas Raadschelders (2003), efektyvumo matavimą ir vertinimą nagrinėjo Dimofte George, Dimofte Gabriela, Bolea Ionica (2012), viešųjų paslaugų efektyvumą ES šalyse nagrinėjo Halaskova Martina, Halaskova Renata, Prokop Viktor (2018). Apie viešojo administravimo praeitį ir ateitį rašė Manzoor (2014) – Pakistano universiteto, vadybos mokslų fakulteto dėstytojas. Buleca ir Mura (2014) atliko finansų ekonomikos tyrimus, nagrinėjo kiekybinį viešojo administravimo efektyvumą. Efektyvumą ir viešojo administravimo sukūrimą tyrė Scheer (2010). Vertinimo koncepciją nagrinėjo Tyler (1942), Campbell ir Stanley (1966), Suchman (1967), Cook ir Gruder (1978), Weiss (1991) ir kt. Lietuvoje viešojo administravimo raidą, struktūrą, principus ir viešojo administravimo modernizavimo priežastis savo straipsniuose nagrinėjo Raipa (2014) ir Smalskys (2010). Šiuo baigiamuoju projektu siekiama išanalizuoti viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo teorinį pagrindą. Išnagrinėti bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo strateginius ir teisinius dokumentus bei remiantis mokslinės literatūros ir Lietuvos teisės aktų analize atlikti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimą. Dirbant šioje įstaigoje yra svarbu žinoti, ar efektyviai vykdoma jos veikla.

**Tyrimo problema.** Kaip efektyviai Tauragės apskrities vyriausiajame policijos komisariate yra įgyvendinamos bendrosios funkcijos?

**Tyrimo objektas.** Viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumas.

**Tyrimo dalykas.** Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas.

**Projekto tikslas** – nustatyti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo lygį ir pateikti tobulinimo kryptis.

#### **Projekto uždaviniai:**

1. Išanalizuoti viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo teorines sampratas ir reikšmę.
2. Išnagrinėti viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo strateginius ir teisinius dokumentus.
3. Įvertinti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumą.

**Tyrimo metodai.** Rengiant baigiamąjį projektą buvo taikomi šie metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių ir teisinių dokumentų analizė, lyginamoji analizė bei vertinimas. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, išanalizuotos veiklos vertinimo, efektyvumo sampratos bei viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo vertinimas. Pristatytos bendrosios funkcijos, kurios padeda užtikrinti sklandžią institucijų veiklą bei specifinės funkcijos, kurios yra susijusios su institucijos veiklos sritimis. Strateginių ir teisinių dokumentų analizė padėjo išnagrinėti pagrindinius viešojo administravimo institucijos veiklą reglamentuojančius įstatymus, strateginius dokumentus, programas, kurios sukurtos tam, kad padėtų valdyti, kontroliuoti bei nukreipti instituciją tinkama linkme, laikantis svarbiausių normų ir reikalavimų. Tyrimui atlikti buvo taikomas vertinimo metodas. Remiantis tiriamos įstaigos 2019 m. duomenimis atliktas vertinimas pagal patvirtintus bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijus. Siekiant pagrįsti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo rezultatus, gauti duomenys palyginti su LR

finansų ministerijos ir Nacionalinio bendrųjų funkcijų centro ataskaitų pristatyta informacija ir taip prieita prie galutinių vertinamos įstaigos rezultatų. Atlikta lyginamoji analizė suteikė galimybę nustatyti stipriąsias ir tobulintinas įstaigos bendrųjų funkcijų sritis.

**Projekto struktūra.** Projektą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos bei literatūros ir informacijos šaltinių sąrašas. Pirmame projekto skyriuje analizuojama mokslinė literatūra apie veiklos vertinimą, efektyvumo sampratą ir reikšmę bei efektyvumo vertinimo viešajame administravime specifiką. Antrame projekto skyriuje atlikta strateginių ir teisinių dokumentų analizė, jų taikymas laikantis svarbiausių reikalavimų institucijų veikloje, taip pat nagrinėjami bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijai, kuriais remiantis atliekamas viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas. Trečiame projekto skyriuje pristatoma atlikto tyrimo metodika. Siekiant suprasti tiriamos įstaigos struktūrą ir veiklos ypatumus, aptariami įstaigos metiniai veiklos dokumentai, padalinių struktūra, pateikiamos konkrečios funkcijos, kurias vykdo bendrųjų funkcijų specialistai bei pristatomi su bendrosiomis funkcijomis susiję įgyvendinti pokyčiai įstaigoje. Pagal nustatytus kriterijus surinkti reikalingi duomenys, atlikti skaičiavimai, suteikė informacijos apie konkrečioje srityje patiriamas išlaidas.

Projektą sudaro 72 puslapiai, 6 lentelės, 12 paveikslų, 2 priedai. Panaudotas 51 mokslinės literatūros šaltinis ir 29 teisės aktai ir duomenų šaltiniai.

## 1. Viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo teorinė samprata ir reikšmė

Visuomenė viešojo administravimo institucijoms kelia vis didesnius reikalavimus. Į visus pasaulyje vykstančius pokyčius, institucijos privalo reaguoti greitai, priimti teisingus sprendimus ir svarbiausia atstovauti piliečių interesus. Vienas iš pagrindinių viešojo administravimo institucijų prioritetų yra veiklos efektyvumo vertinimas. Siekiant išsiaiškinti bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo svarbą, šiame skyriuje pateikiama veiklos vertinimo ir efektyvumo sampratų analizė bei nagrinėjamas efektyvumo vertinimas viešojo administravimo institucijose.

### 1.1. Viešojo administravimo institucijų veiklos vertinimo samprata, ypatybės ir tikslai

Vertinimas gali būti labai įvairus: savęs įsivertinimas, veiklos, tikslo pasiekimo, kokybės užtikrinimo ir panašiai. Veiklos vertinimas šiandien užima labai svarbią vietą, kadangi daug dėmesio skiriama viešojo administravimo institucijų veiklai, todėl šiame skyriuje didžiausias dėmesys bus skiriamas veiklos vertinimo sampratos analizei.

Analizuojant mokslinius šaltinius, galima išskirti pagrindines vertinimo ypatybes (žr. 1 lent.).

**1 lentelė.** Vertinimo sampratos (sudaryta autorės, remiantis Tyler 1942, Cook ir Gruder 1978, Alkin 2004, Chelimsky 2006 ir kt.)

<b>Vertinimo sampratos</b>
Vertinimas apibrėžiamas kaip procesas, kurio tikslas yra patvirtinti programos hipotezes.
Vertinimo procese skatinama naudoti eksperimentinius ir kvaziekperimentinius tyrimo metodus.
Svarbu atlikti mokslinius vertinamuosius tyrimus.
Išskiriamos 5 pagrindinės vertinimo kategorijos.
Vertintojams būtina pasirinkti metodus, kurie yra tinkami konkrečiam vykdomam vertinimui, taip atsižvelgiant į kiekvieno vertinimo kontekstą.
Vertinimas pripažįstamas kaip politinė veikla, ji politinė tuo, jog vertinimo veikla, tiek kaip procesas, tiek atsižvelgiant į tyrimų rezultatus, turi įtakos politiniam kontekstui.
Vertinimu siekiama padėti pagerinti situaciją. O tobulinti institucijų veiklą galima tik tuo atveju, jei atsakingi asmenys kreipia dėmesį į vertinimo rezultatus.
Vertinimo tikslų išskyrimas.
Vertinimas institucijose atliekamas tam, kad paskatinti vadovus gerinti institucijos veiklą.
Vykdamas veiklos vertinimą būtina atsižvelgti į naujų bei galiojančių teisės aktų pakeitimus.
Rezultatai leidžia pagrįstai vertinti darbo rezultatus, tiek vadovo, tiek darbuotojų, kurių bendru darbu yra siekiama didžiausios naudos institucijai.
Vertinimas turėtų suteikti patikimos ir naudingos informacijos, leidžiančios įgytas žinias įtraukti į sprendimų priėmimo procesą.
Pagrindiniai duomenų rinkimo kriterijai.
Vertinimas generuoja žinias, suteikia gilesnį supratimą apie visuomenę bei jos poreikius.

Vertinimo sąvoka vartojama: politikoje, matematikoje, administravime, medicinoje ir daugelyje kitų sričių. Tačiau ši samprata priklauso nuo tam tikrų aplinkybių: vertinimo tikslo (naudinga informacija, atskaitomybė, veiklos tobulinimas), vertinamo objekto (viešoji politika, programa, institucijos veikla), viešojo valdymo srities (politika, švietimas, kultūra ir pan.), teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvų, vertinimo tipo (vidutinio laikotarpio, apibendrinantis, formuojantis), vertinimo

konceptijos ar modelio (orientuotas į tikslą vertinimas, reaguojantis vertinimas, veiklos teorija grindžiamas vertinimas), vertinimo konteksto (politinė, ekonominė, organizacinė) (Segalovičienė, 2011). Pats vertinimas yra įvairus, plačiai naudojamas, tačiau tuo pačiu keliantis ir nemažai klausimų. Todėl jį būtų galima apibrėžti kaip „objektyviosios realybės vertės nustatymas, sistemingai vykdoma veikla“ (Segalovičienė, 2011, p. 438).

Tyler (1942), vienas iš pirmųjų nagrinėjo vertinimą viešajame sektoriuje, jo darbai turėjo įtakos daugelio vertinimo teoretikų darbams. Autorius vertinimą apibrėžė kaip procesą, kurio tikslas yra patvirtinti programos hipotezes. Galima teigti, kad hipotezės – tai teiginiai, kuriuos reikia patvirtinti arba paneigti. Išsikeltos hipotezės, bet kurioje viešojoje institucijoje, yra susijusios su tikslu, procesu ir rezultatų aptarimu. Ne veltui Tyler (1942) požiūris tapo žinomas kaip į tikslus orientuotas vertinimas. Campbell (1966, p. 15) vadinamas „eksperimentuojančios visuomenės metodininku“. Vertinimo procese skatino naudoti eksperimentinius ir kvaziekperimentinius tyrimo metodus, kurie padeda nustatyti veiklos vertę (Campbell, Stanley, 1966). Sociologas Suchman (1967) vertinimą išskiria kaip įprastą vartojimą, nurodydamas socialinį vertingų sprendimų priėmimo procesą ir vertinamuosius tyrimus, kuriuose naudojami mokslinio tyrimo metodai ir būdai (Suchman, 1967). Suchman tvirtai laikėsi nuomonės, kad svarbu atlikti mokslinius vertinamuosius tyrimus. Taip pat nustatė penkias vertinimo kategorijas:

1. Pastangos.
2. Atlikimas.
3. Veiklos rezultatų adekvatumas.
4. Efektyvumas.
5. Procesas (kaip ir kodėl programa veikia arba neveikia) (Suchman, 1967).

Vertinimas nėra naujas reiškinys, jis senai taikomas įvairiose srityse kaip įprastas procesas. Tačiau pabrėžtina tai, kad jokie vertinimai negali būti atlikti be mokslinio pagrindimo. Atliekant šį procesą vertėtų prieš tai išnagrinėti mokslinius šaltinius ir naujausią informaciją. Tuomet vertinimo procesas bet kurioje srityje bus pagrįstas bei įgaus didesnę vertę. Minėto autoriaus nustatytos penkios vertinimo kategorijos, ypatingos tuo, kad šiame procese pastangos, atlikimas, veiklos rezultatų adekvatumas, efektyvumas ir pats procesas yra komponentai, iš kurių susideda vertinimo rezultatas. Vertinimo procese pastangos yra tas akstinas, kuris prideda jėgos vertinimo proceso atlikime, sistemiant ir lyginant veiklos rezultatus, efektyvumo pasiekime ir procese, kuriuo siekiama išaiškinti, ar vertinama institucijos veikla veikia ar neveikia. Pastangos reikalingos nuo proceso pradžios iki pabaigos. Šios penkios vertinimo kategorijos turėtų vyrauti bet kokiame vertinime.

Taip pat teorija grįstas vertinimas yra pranašesnis už, atsitiktinius tyrimus, nes padeda išaiškinti, kaip ir kodėl sekasi institucijai. Svarbu ir tai, kad vertintojas būtų geras ekspertas, siekiant į vertinimo procesą įtraukti suinteresuotas šalis, planavimą, duomenų rinkimą, analizę, išvadų sudarymą, rekomendacijas ir sklaidą (Weiss, 2004).

Cook ir Gruder (1978) atkreipė dėmesį į tai, kad svarbu tinkamai naudoti vertinimą, taikant įvairius dizainus ir metodus. Jis teigė, kad vertintojams būtina pasirinkti metodus, kurie yra tinkami konkrečiam vykdomam vertinimui, taip atsižvelgiant į kiekvieno vertinimo kontekstą. Toks pat metodų rinkinys ir dizainas netiks visiems vertinimams (Cook, Gruder, 1978). Vieni vertinimo kriterijai nebus universalūs ir tinkami visoms sritims. Todėl svarbu atsižvelgti į tai, kas vertinama ir kokių principų bei metodų reikia laikytis konkrečioje situacijoje. Tai pasiekti galima naudojant



mokslinę literatūrą, taip pat teisinius dokumentus, kuriuose pateikiami apibrėžti vertinimo kriterijai. Autorius pripažino, kad vertinimo procese svarbu įtraukti suinteresuotuosius subjektus, kad būtų surinkta naudinga ir tiksli informacija. Siekiant atlikti kokybišką vertinimą, duomenys turi būti labai tikslūs, tik tuomet bus pasiektas geras rezultatas. Weiss (1991) vertinimą pripažįsta kaip politinę veiklą ir teigia, kad ji politinė tuo, jog vertinimo veikla, tiek kaip procesas, tiek atsižvelgiant į tyrimų rezultatus, turi įtakos politiniam kontekstui (Weiss, 1991). Weiss teorija yra teisinga, kadangi institucijų veiklos vertinimo rezultatai pasiekia valdžios institucijas, kurios remiantis jais planuoja, kaip tobulinti pavaldžių institucijų veiklą, priima sprendimus dėl institucijų reorganizacijos, optimizacijos, plėtros ir t. t. Vertinimo rezultatai reikalingi sprendimų priėmėjams, taip pat visuomenei, politologams ir kt.

Chelimsky išskiria priežastis, kodėl vertinimas yra ypatingai svarbus valstybės valdyme:

- Tai suteikia naujų duomenų, reikalingų vyriausybės veiksams.
- Ugdo analitinius gebėjimus.
- Padeda vyriausybei ar institucijai išlikti sąžiningai visuomenės akivaizdoje (Chelimsky, 2006).

Jokie sprendimai ir jų įgyvendinimas nevyksta veltui. Vyriausybė ir institucijos, priimdamos sprendimus, turi remtis pagrįstais faktais. Tai yra vertinimo rezultatai, analizės duomenys, eksperimentai ir pateiktos išvados, kurios suteikia galimybę matyti institucijos situaciją. Visa tai turi didelę reikšmę formuojant naujus tikslus, uždavinius bei analizuojant veiklos gerinimo aspektus. Visas vertinimo procesas ugdo analitinius gebėjimus, tai yra gebėjimas analizuoti duomenis, juos sisteminti, formuoti išvadas bei rasti sprendimo būdus, kaip institucija gali judėti pirmyn. Vertinimo rezultatai yra atkleidžiami ir visuomenei, kuri taip pat turi teisę žinoti, kaip įgyvendinama valstybės ir institucijų veikla, iškelti tikslai ir lūkesčiai. Tai suteikia visuomenės pasitikėjimą, nekelia didelių abejonių dėl nekokybiško bei neskaidraus veiklos vykdymo. Viešai pateiktos veiklos vertinimo ataskaitos didina visuomenės pasitikėjimą reguliavimo sistema, parodydamos, kaip tinkamai įgyvendinami tikslai (Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija [EBPO], 2014).

Autorius Cronbach (1980) teigia panašiai kaip Weiss (1991). Jis mano, kad vertinimas yra neatsiejama tyrimų, orientuotų į politiką formuojančius asmenis, dalis. Taip pat patvirtina aktyvų vertintojo vaidmenį, teikiant duomenis, vietos sprendimų priėmėjams, kad jie galėtų jais pasinaudoti (Cronbach, 1980). Šios vertinimo sampratos pabrėžia mokslinių šaltinių naudojimą, metodų taikymą bei vertinimo proceso rezultatų pritaikymą įvairioms suinteresuotoms šalims. Weiss (2005) pabrėžė tai, kad vertinimu siekiama padėti pagerinti situaciją. Tobulinti institucijų veiklą galima tik tuo atveju, jei atsakingi asmenys kreipia dėmesį į vertinimo rezultatus. Taip pat, vertintojams protinga siekti paveikti sprendimus, kad politikai ir institucijų vadovai naudotų vertinimo rezultatus tobulindami veiklą ir programas, kurias administruoja. Weiss (2005) taip pat akcentavo, kad institucijos priima įvairius sprendimus, kuriuos sąlygoja vertinimo išvados.

Vertinimo sampratų palyginimas yra naudingas tuo, kad padeda išsiaiškinti ir geriau suprasti pagrindinius diskusijų objektus šioje srityje. Taip pat domėjimasis įvairiais požiūriais į vertinimą yra svarbi vertintojo tapatybės dalis. Nes būtent įvairių sampratų žinojimas, ir jų pasirinkimas, skiria vertintoją nuo daugelio kitų žmonių, kurie nagrinėja tą pačią sritį.

Alkin (2004) socialinį tobulėjimą laikė pagrindiniu vertinimo tikslu. Be to, teigė, kad atliekamas vertinimas priklauso nuo konkretaus tikslo, kurio siekiama. Jis išskyrė tris tikslus:

1. Įvertinti nuopelnus ir vertę.
2. Tobulinti programas ir institucijas.
3. Plėtoti žinias.

Chelimsky (2006) išskyrė panašius tikslus kaip ir Alkin (2004), ką vertinimas turėtų atspindėti:

1. Naujų žinių įgijimas. Kai gaunama informacija apie nežinomas programas ar eksperimentinius dalykus.
2. Institucijos galimybių gerinimas. Pasitelkiant vertinimą galima pagerinti problemų sprendimą, duomenų bazių kūrimą, analizės įgūdžius ir valdymo praktiką.
3. Atskaitomybės nustatymas. Atliekant tyrimus, kuriais įvertinamas institucijos ir jos veiklos veiksmingumas ar efektyvumas, priskiriama atsakomybė už sėkmes ir nesėkmes bei pateikiamos tobulinimo galimybės (Chelimsky, 2006).

Vertinimą sudaro rezultatų nustatymas. Siekiant patikrinti rezultatų atitikimą nustatytiems institucijos tikslams, išskiriami dar du vertinimo tikslai:

1. Mokymasis veiklą padaryti efektyvesnę: tai padeda tiems, kurie kuria strategijas ir projektus.
2. Atskaitomybė programos suinteresuotosioms šalims ir mokesčių mokėtojams: vertinimas padeda pagerinti atsiskaitymą už išteklių naudojimą ir pasiektus rezultatus (Directorate General External Relations, 2006).

Šių tikslų laikymasis kiekvienai institucijai gali padėti siekiant aukštų vykdomos veiklos rezultatų. Vertinimas suteikia naujos informacijos, gerina institucijos galimybes, kitaip tariant, remiantis vertinimo rezultatais galima tobulinti problemų sprendimą, analizės įgūdžius bei kitus dalykus, susijusius su institucijos veikla. Prie viso to labai svarbu atsakomybė, kuomet atsakingas asmuo turi ją prisiimti sėkmes ir nesėkmes atveju. Šiandien vertinimas svarbus procesas daugeliui institucijų, siekiant pagerinti institucinę veiklą. Vertinimo rezultatai naudojami formuojant politiką ar priimant kitus vyriausybės sprendimus (Alkin, 2004).

Galima pastebėti tai, kad nagrinėjant autorių mintis nuo 1942 m. iki šių dienų, vertinimas išlaiko savo pagrindinius principus. Įvertinti vertę, kurią kuria vertinamas objektas, pasitelkiant vertinimą, ir gautus rezultatus pritaikyti tobulinant institucijos veiklą ir jos vykdomas programas, bei plėtoti žinias, nes jos suteikia didžiulę vertę atskleidžiant silpnąsias ir stipriąsias institucijos veiklos sritis.

Veiklos vertinimo procesas vyksta įvairiose valdžios institucijose, taip pat joms pavaldžiose įstaigose, pradedant nuo veiklos ir baigiant darbuotojų pasiektų rezultatų vertinimu. Jie apibrėžiami teisės aktų nustatyta tvarka, taip pat atsižvelgiant į tikslus, kurių tikimasi pasiekti (EBPO, 2014). Todėl institucijų tikslai turėtų būti susieti su politikos tikslais.

Veiklos rezultatų vertinimo ir analizės procesas padeda valdyti pagrindinių suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Vertinimas ir jo kriterijai yra svarbūs siekiant užtikrinti efektyvią institucijos ir darbuotojų veiklą. Minėtame procese turėtų atsispindėti institucijos strateginiai tikslai ir jų įgyvendinimo pasiekimai. Vykdamas veiklos vertinimą būtina atsižvelgti į naujų bei galiojančių teisės aktų pakeitimus. Taip pat, vertinimui ir jo galutiniams rezultatams iššūkių gali sukelti valstybėje patiriama krizė, epidemijos ir t. t.

Dėl vertinimo pastebima daug įvairių nuomonių ir teiginių. Dalis mokslininkų teigia, kad šis procesas vertingas tuomet, kai politikai ar institucijų vadovai atsiskaito už savo programų nuopelnus ir vertę. Kitaip tariant, ką pasiekė, kokią vertę sukūrė imdamiesi įgyvendinti tam tikras programas. Kiti vertinimą laiko vertingu tada, kai jis generuoja žinias, suteikia gilesnį supratimą apie visuomenę bei jos poreikius. Yra ir kita nuomonė, kuri teigia, kad neturint vertinimo gebėjimų vyriausybinėse institucijose, nieko teigiamo nutikti negali. Vertinimas yra vertingas tik tada, kai jis padeda tobulėti institucijoms ir atveria galimybes pokyčiams, tobulėjimui ir mokymuisi (Chelimsky, 2006).

Politologai ir ekonomistai nuo seno naudojo tokius metodus, kaip politikos analizė, ekonominė nauda, ekonomiškumas ir sistemų analizė. Taip buvo siekiama suplanuoti programų ekonominį efektyvumą ir įvertinti pasiektus rezultatus. Kai kurie metodai išlikę iki šiol. Ekonominis efektyvumas ir jo stabilumas svarbus kiekvienai institucijai iki šių dienų. Skaidrus ir tinkamas lėšų paskirstymas yra kiekvienos institucijos siekis. Informacija apie veiklos vertinimą neretai yra pateikiama ir žiniasklaidoje. Vertinimo ataskaitos kurios skelbiamos viešai, užtikrina procesų skaidrumą ir būtinumą bei grįžtamąjį ryšį skirtingoms suinteresuotosioms šalims (Pisani, 2013). Valdžia ir jos institucijos, tampa po truputi atviresnėmis ir leidžia visuomenei sužinoti ir vertinti pateiktus duomenis. Kaip buvo minėta prieš tai, visa tai parodo institucijų sąžiningumą ir taip leidžia pelnyti didesnę visuomenės pasitikėjimą (Chelimsky, 2006).

Vertinimas institucijose atliekamas tam, kad paskatinti vadovus gerinti institucijos veiklą (EBPO, 2014). Rezultatai leidžia pagrįstai vertinti darbo rezultatus, tiek vadovo, tiek darbuotojų, kurių bendru darbu yra siekiama didžiausios naudos institucijai. Vertinimas įpareigoja bet kurį asmenį stengtis, nes viskas atsispindi jo rezultatuose. O nuo jų priklauso darbas, karjera institucijoje ir svarbiausia visuomenės gerovė. Toks situacijos matymas yra neabejotinai naudingas institucijos vadovui, o po to ir aukščiausios valdžios institucijoms, kurios reguliuoja žemesnio lygmens institucijų veiklą, biudžetą, paslaugų teikimą ir daugelį kitų sričių. Visa tai svarbu rengiant ir tobulinant įstatymus.

Vertinimo aspektus apibrėžė ir nagrinėjo ne tik mokslininkai, bet ir tokios organizacijos, kaip Pasaulio bankas bei Europos komisija. Jų teigimu, vertinimas apibrėžiamas kaip sistemingas ir objektyvus vykdomo ar baigto projekto, programos ar veiklos įvertinimas, įskaitant jo dizainą, įgyvendinimą ir rezultatus. Vertinimo tikslas yra nustatyti institucijos tikslų atitikimą ir įvykdymą, efektyvumą ir poveikį. Taip pat, pabrėžiama, kad vertinimas turėtų suteikti patikimos ir naudingos informacijos, leidžiančios įgytas žinias įtraukti į sprendimų priėmimo procesą (Kusek, Rist, 2004). Vertinimas yra papildymas stebėsenai. Kai stebėjimo sistema siunčia signalus, kad pastangų yra per mažai (pvz., kad tikslinė grupė nesinaudoja paslaugomis; didėja išlaidos; yra realus pasipriešinimas naujovių diegimui ir pan.), tuomet išsamiai atliktas konkrečios situacijos įvertinimas gali padėti išsiaiškinti realijas ir tendencijas (Kusek, Rist, 2004, p. 13–15). Vertinimas patogus analizės būdas, kuris padeda programų vadovams geriau suprasti visus jų darbo aspektus – nuo projektavimo iki diegimo. Vėlgi, vertinimas gali būti apibrėžtas kiek įmanoma sistemingesnis ir objektyvesnis suplanuotos, vykdomos ar baigtos veiklos procesas. Tikslas yra nustatyti veiklos ar programos efektyvumą ir poveikį, kad būtų galima gautus rezultatus įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą. Vertinimo proceso eigoje galima atsakyti į šiuos klausimus:

- „**Kodėl**“, tai yra kas sukėlė pokyčių stebėjimą.
- „**Kaip**“, arba kokia seka procesas lėmė sėkmingus (ar nesėkmingus) rezultatus.
- „**Atskaitomybės**“, tai yra, ar atsiskaitoma už veiklos vykdymą / nevykdymą atsakingai institucijai (Kusek, Rist, 2004, p. 13–15).

Vertinimas taip pat buvo naudojamas skirtingais tikslais, atsižvelgiant į problemas. Pavyzdžiui, EBPO šalyse atliekant ankstyvuosius šeštojo ir septintojo dešimtmečio vertinimus buvo tiriami socialinių programų tobulinimo būdai. Vėliau, praėjusio amžiaus devintajame ir dešimtajame dešimtmečiuose, Vyriausybės naudojo vertinimą vykdydamos biudžeto valdymą, pavyzdžiui, nagrinėdamos būdus, kaip sumažinti išlaidas (Kusek, Rist, 2004, p. 13–15). Europos Komisija sukūrė ir įformino savo vertinimo metodiką, kurioje prioritetą teikiamas rezultatams ir poveikiui. Europos Komisija turi didelę patirtį vertindama savo bendradarbiavimo projektus ir pripažįsta, kad veiklos vertinimas yra labai svarbus, kad veikla būtų veiksmingesnė.

Nagrinėtose institucijų koncepcijose išryškėja vertinimo svarba bei kokybė. Pabrėžtina, kad šis procesas svarbus institucijos vadovui, kuris atsako už sėkmingą institucijos veiklos įgyvendinimą bei valdžios atstovams, kurie kuria, priima įstatymus, biudžetą ir įvairius projektus. Vertinimo procesas turi vykti sistemingai, jis atskleidžia institucijos tikslų įgyvendinimą, veiklos rezultatus ir prisideda planuojant ateitį.

Geram vertinimui reikia laiko. Vertintojas turi parengti tyrimo planą ir parinkti duomenų rinkimo metodus, apibrėžti, kokios informacijos reikia ir kaip teisingai bei atsakingai ją rinkti, taip pat kruopščiai išanalizuoti duomenis. Vertinimo tikslas yra suteikti patikimą informaciją, kuria būtų galima vadovautis kuriant ir tobulinant institucijos veiklą. Sprendimų priėmėjai neįgyvendina sprendimų iškart. Jiems reikia laiko apgalvoti alternatyvias perspektyvas ir naujus būdus, kaip pašalinti institucijos ar programos trūkumus.

Pagrindiniai duomenų rinkimo kriterijai yra duomenų patikimumas, pagrįstumas ir savalaikiškumas. Veiklos rezultatų sistema savo ruožtu tampa pagrindu planuoti – tai daro įtaką biudžetui, išteklių paskirstymui, personalui ir pan. Veiklos rezultatai yra plačiai pritaikomi ir gali būti naudojami kaip projektų planų, programų ir strategijų formatai. „Informacija apie vertinimą taip pat gali būti aktuali visuose tam tikros politikos, programos ar projekto ciklo etapuose“ (Kusek, Rist, 2004, p. 167).

*Apibendrinant galima teigti, kad vertinimas yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja daug pastangų. Veiklos rezultatų vertinimo ir analizės procesas padeda valdyti pagrindinių suinteresuotųjų šalių lūkesčius, bei pagrįstai vertinti darbo rezultatus tiek institucijos vadovo, tiek darbuotojų. Taip pat, vertinimo procese atsispindi institucijos strateginiai tikslai ir jų įgyvendinimo pasiekimo lygis. Visa gauta informacija būtina, kai pagrindinių rodiklių matavimai rodo, kad ryškiai skiriasi planuojami ir faktiniai rezultatai; veiklos rodikliai signalizuoja apie silpnus rezultatus; ištekliai paskirstomi pagal politiką, programas ar projektus. Nors veiklos vertinimo procesas reikalauja daug pastangų, tačiau yra įgyvendinamas pasirinkus tinkamus vertinimo metodus, bei remiantis labai tiksliais duomenimis.*

## **1.2. Viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo vertinimo reikšmė**

Viešasis administravimas dažniausiai grindžiamas efektyvumo siekimu, apimant tikslų, susijusių su viešųjų paslaugų teikimu. Kaip teigiama daugelyje mokslinių šaltinių, efektyvumas užima pagrindinę vietą tyrinėjant viešojo administravimo institucijų veiklą.

Efektyvumas reiškia „pasiektą vertingą rezultatą“, nepaisant to, kokie yra ištekliai (Hoyle, Wallace, 2006, p. 35). Iškyla klausimas, ar efektyvumas yra savaiminis tikslas, ar tik priemonė tikslui pasiekti. Iki 1960 m. efektyvumas buvo traktuojamas kaip tikslas *per se* arba esminis viešojo administravimo

tikslas. Administravimo moksle, efektyvumas yra svarbiausia administravimo vertybių skalės aksioma (Raadschelders, 2003).

Štai keletas mokslininkų pateikiamų sampratų, kaip efektyvumas apibrėžiamas viešajame sektoriuje (žr. 2 lent.).

**2 lentelė.** Efektyvumo sampratos (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais)

Autorius (metai)	Samprata
Simon (1976)	Būti efektyviam reiškia paprasčiausią kelią link pigiausių priemonių norimiems tikslams pasiekti. Maksimalių verčių pasiekimas ribotomis priemonėmis. Autorius taip pat pabrėžė, kad efektyvumas visada turi būti vertinamas atsižvelgiant į galutinius tikslus, norint rasti tinkamus sprendimus.
Johansson, Lofgren (1996)	Ištekliai ar sąnaudos turėtų būti naudojami taip, kad produkcija būtų gaunama pigiausiu įmanomu būdu.
Rainey (1997)	Efektyvumas reiškia prekės ar paslaugos pagaminimą kuo mažesnėmis sąnaudomis, išlaikant pastovų kokybės lygį.
Rutgers ir Meer (2010)	Efektyvumas susijęs su galia ką nors atlikti.
Rutgers ir Meer, p. 770 (2010)	„Gulick efektyvumą vertina kaip vertybę, kuri gali prieštarauti kitoms vertybėms. Nepaisant to, jam tai yra pagrindinė vertybė iš kurios gali kilti administravimo mokslas“.
Scheer (2010)	Efektyvumas kaip efektyvių viešųjų paslaugų teikimo ir piliečių įsitraukimo priemonė, o kita pusė darbo srauto, apskaitos ir išlaidų mažinimo procesų tobulinimas.
Bolea ir kt. (2012)	Efektyvumas suprantamas ir vertinamas atsižvelgiant į ekonominius veiksnius.
Ouertani, Naifar ir Ben Haddad (2018)	Efektyvumas laikomas kertiniu akmeniu vertinant bet kurios institucijos veiklos rezultatus.
Halaskova ir kt. (2018)	Efektyvumas yra neatsiejamai susijęs su viešosios vertės kūrimu.

XIX amžiaus pabaigoje autoriai vartojo terminą „efektyvumas“. Iki to laiko galima ieškoti nuorodų į efektyvumą tokiuose pagrindiniuose ekonominiuose šaltiniuose, kaip Adam Smith „Tautų turtas“ ar Karlo Marxo „Kapitalas“. Tačiau šis terminas iš tikrųjų nėra kilęs tik iš ekonominės literatūros. Lotyniškai efekta, reiškia „efektyvumas“, arba gebėjimas sukurti efektą.

Viena iš viešojo administravimo būtinybių yra veiklos efektyvumo siekimas. Teigiama, kad efektyvumas kilo iš Aristotelio idėjų apie priežastingumą ir įgijo plačią reikšmę. Aristotelio tradicijoje efektyvumas visada yra susijęs su tikslu ar galutine priežastimi. Ši termino reikšmė dominavo XX a. viešojo administravimo tyrimuose. Tačiau XX amžiuje efektyvumas daugiausia buvo suprantamas kaip „techninis efektyvumas“ – išteklių ir rezultatų santykis. Techninis efektyvumas užgožia tai, kad viešojo administravimo efektyvumas turi būti vertinamas ir atsižvelgiant į visuomenės vertybes. Net yra teigiama, kad vien išteklių panaudojimo veiksmingumas efektyvumo neužtikrina (Manzoor, 2014). Efektyvumas reiškia ne tik rezultatus, pasiekiamus mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis, rezultatai tuo pačiu turi atspindėti visuomenės vertybes – sąžiningumą, reputaciją, pagarbą ir teisingumą.

Rutgers ir Meer (2010) efektyvumą išskiria į dvi grupes:

1. Efektyvumas yra susijęs su galutiniais tikslais, tačiau nebūtinai įvertinamas atsižvelgiant į jų pasiekimą, t. y. ne kaip į išteklių ir rezultatų santykį, bet labiau į galimybę pasiekti efektą.

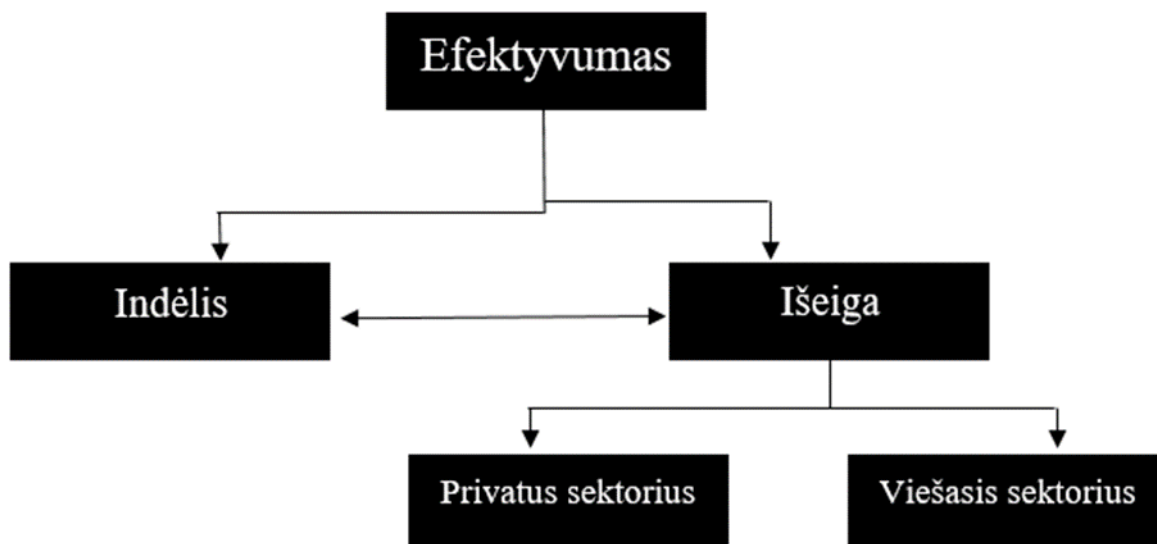
2. Antra, yra ekonominė prasmė – efektyvumas kaip geriausias išteklių panaudojimas. Kai tik kyla klausimas, kaip išmatuoti efektyvumą, reikia palyginti kriterijus. Nėra akivaizdžios priežasties, kodėl išteklių ir rezultatų santykis yra pats svarbiausias viešojo administravimo kontekste, nes kartu reikia atsižvelgti į gerovės, saugumo ir teisingumo didinimą.

Tiek ištekliai, tiek rezultatai gali būti labai skirtingo pobūdžio (pinigai, laikas, laimė, žmogaus darbas, teisingumas, sveikata, laisvė ir t. t.). „Techninį efektyvumą sunku pritaikyti asmenims ar grupėms, jis labiau susijęs su institucijomis ir jų procedūromis“ (Rutgers ir Meer, 2010 p. 772–773). Žvelgiant iš ekonominės perspektyvos, šių dienų žodyne esminis efektyvumas atrodo kaip veiksmingumas arba ekonomiškumas (Hoyle, Wallace, 2006, p. 35). Vis dėlto reikėtų pažymėti, kad efektyvumas yra techninio požiūrio dalis ir yra susijęs su rezultatais, kadangi esminis efektyvumas daugiausia nukreiptas į jėgą ir galimybes, o ne į poveikį – efektyvumas yra galimybė siekti numatytų tikslų (Rutgers ir Meer, 2010).

Efektyvios institucijų veiklos tikisi visuomenė, kurios reikalavimai viešosioms institucijoms vis labiau auga (Raipa, 2014). Todėl tenka didelė atsakomybė institucijų vadovams ir valdžios atstovams, kad vykdoma veikla būtų efektyvi. Efektyvumas, kaip pagrindinė viešojo administravimo vertybė, susijęs su plačiu vertybių spektru – gebėjimais sąžiningai ir laiku veikti (Raipa, 2014). Viešasis administravimas ir valstybės tarnautojai turi būti labai veiksmingi, tai yra, gebantys sukurti tai, ko nori žmonės ir visuomenė. Viešojo administravimo efektyvumas yra neatsiejamai susijęs su viešosios vertės kūrimu. Todėl toks efektyvumas visapusiškai įkūnija pagrindinę viešojo administravimo institucijų vertę – būti reikalinga bei gebančia sukurti norimas visuomenės vertybes.

Efektyvumas yra perduodamas per sąveiką tarp indėlio ir išėigos (žr. 1 pav.). Tai gan sudėtingas procesas, kadangi viešajame sektoriuje nėra lengva nustatyti indėlį ir išėigą. Kaip teigia autoriai Mihaiu, Opreana ir Cristescu (2010), indėlį yra lengviau nustatyti privačiame sektoriuje. Viešajame sektoriuje indėlį nustatyti kiekybine išraiška yra sudėtinga, nes susiduriama su mišria finansavimo forma. Išėigoje (privačiame sektoriuje) yra kiek lengviau kiekybiškai pamatuoti pinigine išraiška. Viešajame sektoriuje išėiga sudėtingesnė, kadangi sunku pamatuoti ir palyginti. To pačio straipsnio autoriai teigia, kad daugelyje atvejų, viešajame sektoriuje trūksta tiesioginės ekonominės naudos. Kaip pavyzdys, jei miestelyje pastatoma mokykla, su šiomis investicijomis susijusios pastangos gali būti lengvai atpažįstamos: visos statybos išlaidos, darbo užmokestis ir pan. Tada keliamas klausimas, ar galima nustatyti tiesioginę ekonominę naudą? Atsakymas – ne, kadangi labai sunku įvertinti efektyvumą pinigine išraiška (Mihaiu ir kt., 2010). Šiuo atveju yra pasiekama tokia socialinė nauda kaip: raštingumo didinimas, geresnės darbo rinkos aprūpinimas bei aukštesnės gyvenimo sąlygos. Galiausiai prieinama išvados, jog efektyvumas su pasitelktomis investicijomis yra lygus nuliui, kadangi pinigine išraiška visa tai pamatuoti yra sudėtinga.

Privataus sektoriaus organizacijų investicijų efektyvumą galima nustatyti daug lengviau nei viešojo administravimo institucijų. Pavyzdžiui, statant batų fabriką, pastangas atspindi tiesioginės ir netiesioginės oficialios gamyklos eksploatacijos išlaidos. Šioje situacijoje yra gaunamas metinis pelnas, kurį labai lengva nustatyti apskaitoje, o efektyvumo rodiklį taip pat galima lengvai gauti (Mihaiu ir kt., 2010).



**1 pav.** Efektyvumo rodiklio nustatymas (Mihaiu ir kt., 2010, p. 134)

Apskaičiuoti viešojo sektoriaus efektyvumą nėra taip paprasta, kaip apskaičiuoti gamybos apimtį / sąnaudas. Ilgalaikis mokslininkų nesutarimas, kaip padidinti institucijų efektyvumą, rodo, kad sunku įvertinti viešojo sektoriaus išlaidų ir naudos santykį (Schachter, 2007). Tačiau dar vienas efektyvumo matavimo tikslas viešajame sektoriuje yra – nustatyti tobulinimo galimybes, kaip ištekliai paverčiami rezultatais (Halaskova ir kt., 2018).

Patyrusiems vadovams ir lyderiams rūpi stabilizuoti ir plėtoti savo institucijos struktūrą, pasiekti maksimalių rezultatų, tuo pačiu mažinant išlaidas, laikantis teisinių dalykų ir galiausiai patenkinant darbuotojų ir visuomenės interesus. Tuo remiantis, institucijos efektyvumą galima apibūdinti keturiomis dimensijomis:

1. Ekonominis aspektas (ekonominis efektyvumas).
2. Psichosocialinė dimensija (žmogaus vertė).
3. Politinis aspektas (institucijos teisėtumas).
4. Sisteminė dimensija (institucijos pastovumas) (Bolea ir kt., 2012).

Efektyvi institucija keičia aplinką savo naudai ir taip prisideda prie šios aplinkos formavimo. Norint, kad institucija veiktų efektyviai, svarbu sėkmingas sąnaudų paskirstymas, teisinių normų laikymasis, bei darbuotojų interesų palaikymas (Bolea ir kt., 2012). Laikantis šių kriterijų, institucija kurs produktyvią visuomenę, saugos darbuotojų poreikius bei išlaikys institucijos pastovumą ir reputaciją.

Nors efektyvumo samprata įvairiuose šaltiniuose interpretuojama skirtingai, tačiau galima pastebėti, kad apibrėžimų įvairovėje vyrauja bendras akcentas – efektyvumas yra tuomet, kai mažiausiomis sąnaudomis yra pasiekiamas geriausias rezultatas.

Literatūroje aprašomos kelios galimybės įvertinti viešojo administravimo efektyvumą. Vavrek (2018) sutelkia dėmesį į atskirus metodus arba metodų grupę ir pateikia efektyvumo matavimo galimybes suskirstydamas į penkias kategorijas:

1. Vertinimo metodai, pagrįsti vienu kriterijumi.

2. Vertinimo metodai, pagrįsti daugybe kriterijų.
3. Lyginamieji metodai.
4. Valdymo vertinimo metodai.
5. Kiti pasirinkti metodai.

Efektyvumo vertinimas, pagrįstas keliais kriterijais, yra sudėtingesnis, tačiau, kita vertus, šis vertinimas suteikia daugiau informacijos apie tikrąją viešojo administravimo institucijų efektyvumo būklę. Balabonienė ir Večerskienė (2015, p. 317) teigia, kad „jokia institucija negali efektyviai veikti neišmatuodama savo veiklos rezultatų“. Veiklos rezultatų matavimo svarbą viešojo sektoriaus institucijose dar labiau „padidino naujoji viešoji vadyba, kurios tikslas – pritaikyti viešojo sektoriaus institucijoms veiklos vertinimo metodus, taikomus privačiose organizacijose, kad efektyvumo būtų siekiama sėkmingai. Šios autorės taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvumo matavimo teorija ir praktika rodo, kad tai sudėtingas procesas ir veiklos rezultatų vertinimo sistemų taikymas viešajame sektoriuje yra specifinis, nes visos viešojo sektoriaus organizacijų funkcijos yra nukreiptos į tai, kad būtų patenkinti visuomenės interesai“ (Balabonienė, Večerskienė, 2015, p. 317). Tačiau, pastaraisiais metais vis plačiau bandoma įvertinti viešojo administravimo institucijų išlaidų efektyvumą naudojant įvairius institucijos rodiklius, kurie padėtų apskaičiuoti tam tikrus pagrįstus veiklos rezultatus ir finansinius rodiklius (Afonso, Schuknecht ir Tanzi, 2010).

„Finansinėse ataskaitose esančios informacijos nepakanka veiklos rezultatams įvertinti. Institucija turi kaupti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis – apie nematerialųjį turtą, personalą, vidinių procesų lygį, vartotojus ir t. t. (Balabonienė, Večerskienė, p. 318) Viešojo administravimo institucijos turėdamos duomenų apie patirtas išlaidas, vidinius procesus bei darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, dokumentų apyvartą gali jais pasinaudoti analizuojant veiklos rezultatus. Kadangi šie rodikliai suteikia reikalingų duomenų atliekant vertinimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad viena iš viešojo administravimo būtinybių yra veiklos efektyvumo siekimas. Efektyvumo samprata įvairiuose šaltiniuose interpretuojama skirtingai, tačiau pastebima, kad apibrėžimų įvairovėje vyrauja bendras akcentas – efektyvumas yra tuomet, kai mažiausiomis sąnaudomis yra pasiekiamas geriausias rezultatas. Analizuojant mokslinę literatūrą yra pateikiama, kad apskaičiuoti viešojo sektoriaus efektyvumą nėra taip paprasta, kaip apskaičiuoti gamybos apimtį / sąnaudas. O ilgalaikis mokslininkų nesutarimas, kaip padidinti viešojo administravimo institucijų efektyvumą, rodo, kad nėra paprasta įvertinti viešojo sektoriaus išlaidų ir naudos santykį. Tačiau, pastaraisiais metais vis daugiau kalbama apie išteklių panaudojimo efektyvumą, kuris apskaičiuojamas remiantis pasirinktais arba sudarytais ir patvirtintais vertinimo kriterijais. Vis dažniau bandoma įvertinti išlaidas, naudojant įvairius institucijos rodiklius, kurių dėka apskaičiuojami pagrįsti veiklos rezultatai ir finansiniai rodikliai. Institucijos veiklos efektyvumo vertinimas nustato ne tik institucijos pranašumą, galimybes ir rezultatus, tai suteikia informacijos apie finansų valdymą, kuris svarbus ne tik institucijai, bet ir valstybei, taip pat, prisideda formuojant teigiamą ryšį su darbuotojais ir visuomene.*

### **1.3. Viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo analizė**

Viešasis administravimas ir jame veikiančios institucijos paliečia kiekvieną visuomenės narį. Ne veltui, administravimas jau nuo senų laikų yra grindžiamas aptarnavimo bei paslaugų teikimo piliečiams principais (Bileišis, Gudelis, Peters, Smalskys, Stasiukynas, Stankevič, Urbanovič, De Vries, 2015).



Viešosios vertės kūrimas yra aktuali tema tiek viešojo administravimo praktikams, tiek mokslininkams (Bryson, Crosby ir Bloomberg, 2014). Visų pirma, LR Viešojo administravimo įstatyme (1999) viešasis administravimas apibrėžiamas kaip „įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas“. Kitaip tariant, viešojo administravimo sritis remiasi viešosios vertės ir visuomenės vertybių akcentavimu, pripažinimu, kad šalies institucijos atlieka ypatingą viešųjų vertybių vaidmenį. Visuomenės pasitikėjimas viešojo administravimo institucijų vykdoma veikla yra visų viešojo administravimo subjektų siekis, kurie turėtų suprasti savo darbo svarbą ir tai, kad būtina bendradarbiauti su visuomene, kuriant įstatymus ar teikiant viešąsias paslaugas.

Analizuojant viešąjį sektorių svarbu jį atskirti nuo privataus sektoriaus. Esminis skirtumas tarp šių sektorių yra tai, kad privatus sektorius siekia pelno ir naudos, o viešasis susijęs su viešųjų paslaugų tvarkymu, kuris reprezentuoja viešąjį interesą (Buleca, Mura, 2014, p. 163).

Norint pritaikyti efektyvumo matavimo metodus būtina įvertinti privataus ir viešojo sektoriaus tikslus. Sunkumą išmatuoti efektyvumą viešajame sektoriuje daugiausia lemia nesugebėjimas tiksliai įvertinti rezultatų. Tačiau, kaip minėta anksčiau, sudaromi veiklos vertinimo kriterijai suteikia galimybę vertinti veiklos rezultatus ir efektyvumą vis tiksliau ir pagrįsciau.

**3 lentelė.** Viešojo ir privataus sektorių skirtumai (Smalskys, 2010, p. 45)

Administravimo skirtumai	Veiklos tikslas ir veiklos vertinimas	Sprendimų priėmimo procesas	Viešumas
Viešasis sektorius	paslaugų teikimas	piliečių įtraukimas į viešąjį valdymą	nuolatinis visuomenės dėmesys
Privatus sektorius	pelno siekimas	greiti ir rizikingi sprendimai	išskirtinis visuomenės dėmesys

3 lentelės duomenimis, viešasis sektorius nuo privataus skiriasi veiklos tikslais, sprendimų priėmimo procesu ir viešumu. Privataus sektoriaus veikla orientuota į pelno siekimą, priešingai, nei viešasis sektorius, kurio tikslas sklandus ir kokybiškas viešųjų paslaugų teikimas. Sprendimų priėmimo procese, viešojo sektoriaus tikslas pritraukti piliečių dėmesį ir įsitraukimą į viešojo valdymo procesus. Taip pat, sprendimai ir visa viešojo sektoriaus veikla, nuolat yra visuomenės akirtyje. Privatus sektorius sulaukia išskirtinio visuomenės dėmesio, jo veikla nėra aktuali kiekvienam piliečiui, o šio sektoriaus sprendimai priimami ar keičiami greitai ir neretai rizikingai.

Savo straipsnyje mokslininkai Mihaiu ir kt. (2010) pateikia platesnį viešųjų ir privačiųjų organizacijų palyginimą (žr. 4 lent.).

Lyginant šiuos du sektorius, galima išskirti viešojo sektoriaus kryptingą darbą ir atsidavimą siekiant atstovauti ir ginti visuomenės interesus. Nepaisant patiriamų sunkumų ar krizės, jos privalo finansus paskirstyti taip, kad pasiektų geriausio rezultato teikiant būtinas viešas paslaugas šalies gyventojams. Privatus sektorius ir jame veikiančios organizacijos orientuotas į pelną, taip pat yra lengviau valdomos, kadangi sprendimus priima vienas vadovas. Privačios organizacijos sulaukia daugiau investicijų, ypatingai tada, kai joms sekasi vykdoma veikla. Tačiau galima išskirti tai, kad viešasis

sektorius turėtų pasinaudotų gerąją privataus sektoriaus patirtimi ir daugiau dėmesio skirti piliečių informavimui ir komunikacijai apie veiklos procesus, kadangi to neretai pasigendama.

**4 lentelė.** Viešų ir privačių organizacijų palyginimas (Mihaiu ir kt., 2010, p. 133)

Viešojo organizacija	Privati organizacija
Tarnauti piliečiams	Padidinti investicijų pelną
Yra tiesiogiai ar netiesiogiai veikiama politikų, kurie privalo ginti piliečių interesus	Įmonių vadovai siekia maksimizuoti pelną
Valstybinės organizacijos yra griežtesnės dėl sprendimų priėmimo procesų ir įgyvendinimo	Privati organizacija yra lankstesnė, ją lengviau valdyti, nes sprendimą priima vienas vadovas
Paskirstyti, perskirstyti, ir reguliuoti resursus	Gaminti ir paskirstyti išteklius
Neretai yra blogai finansuojama	Yra finansuojama pagal produktyvumą arba jei investicijos yra įmanomos
Piliečiai yra per mažai informuojami	Investuotojai ir akcininkai yra gerai informuoti kaip įmonė ir rinka vystosi

Kai kalbama apie efektyvumą, dauguma analitikų nurodo ekonominį efektyvumą privačiajame sektoriuje, o analizuojant viešąjį sektorių, iliustruoja pastarojo neefektyvumą. Viešojo administravimo institucijų efektyvumas reiškia ryšį tarp ekonominio ir socialinio poveikio. Paprastai privatus sektorius siekia ekonominio efektyvumo per trumpiausią laikotarpį (metinis pelnas), o dauguma viešojo administravimo institucijų – generuoti rezultatus per ilgesnį laiką.

Efektyvumas – tai rodiklis, kuris atskleidžia atliktos veiklos rezultatus ir išlaidas, kurias teko patirti, todėl valstybės vis labiau siekia didinti finansų valdymo efektyvumą. Ypač akcentuojama būtinybė įvertinti viešojo administravimo institucijų veiklos rezultatus (National Audit Office, 2012). Gauta informacija tapo svarbiu į rezultatus orientuotos viešosios finansų sistemos elementu, nes tai sudaro stabilią bazę planuojant ir vertinant valstybės biudžeto išteklius. Nežinant rezultatų, neįmanoma įvertinti, ar vyriausybės finansinėje politikoje nustatyti tikslai ir uždaviniai yra realūs ir atitinka esamą situaciją bei finansinius išteklius. Todėl būtinas sistemingas požiūris į viešojo administravimo institucijų veiklos vertinimą. Tai galima padaryti pasitelkiant efektyvumo rodiklių sistemą (Žubule, Kavale, 2016, p. 463). Kiekviena viešojo administravimo institucija įgyvendina bendrąsias funkcijas (*ang. corporate functions*), kurios padeda užtikrinti sklandžią institucijos veiklą, ir specifines funkcijas, kurios yra konkrečiai susiję su institucijos veiklos sritimi. Institucija, siekdama užtikrinti efektyvią savo veiklą, įgyvendina tokias funkcijas, kaip:

- Personalo valdymas.
- Finansų valdymas.
- Dokumentų valdymas.
- Informacinių technologijų valdymas.

Personalo valdymas vaidina strateginį vaidmenį viešojo administravimo institucijose, nes pastarosios privalo reaguoti į darbuotojų lūkesčius, technologinius pokyčius, politinius bei įstatymų pokyčius, taip pat į padidėjusias sąnaudas, veiklos sudėtingumą ir komplikacijas, susijusias su veiksmingu jų veiklos įgyvendinimu (The Centre for Legal Leadership, 2020). Personalo valdymas yra susijęs su darbuotojų atranka, įdarbinimu, adaptacija, karjeros galimybių vystymu, motyvavimu, mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu bei atleidimu. Personalo valdymas dažniausiai turi atitikti įstatymus, priimtus šalyje, kurioje veikia institucija. Visose šalyse darbdaviai turi tvarkyti tikslus asmens

duomenis taip, kad atitiktų savo šalies duomenų apsaugos įstatymą (Organisational functions, 2020). Efektyvus personalo valdymas suteikia institucijai konkurencinį pranašumą tarp kitų institucijų. Remiantis Teo (2002), personalo valdymo specialistai užima svarbią vietą institucijos vykdomoje veikloje. Būtent jie prisideda kuriant institucijos vertę ir efektyvumą teikdami kokybiškas paslaugas. Khan M., Rehman K., Rehman I., Safwan N. ir Ahmad A. (2011) atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojų atranka, mokymas ir tobulinimas, pareigų apibrėžimas ir atlygis / kompensacijos darbuotojams užtikrina reikalingą personalo valdymo paslaugų kokybę. Tyrime taip pat nustatyta, kad personalo valdymo specialistų teikiamų paslaugų kokybė daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, o darbuotojų pasitenkinimas darbu daro reikšmingą poveikį jų išlaikymui ir mažesnei kaitai. Todėl galima teigti, kad efektyvus personalo valdymas garantuoja sėkmingą darbuotojų integraciją į institucijos veiklą.

Efektyvus finansų valdymas yra pagrindinė bet kurios Vyriausybės atsakomybė. Tvirta finansinė valdymo sistema palaiko atskaitomybę atskleidžiant visuomenei ir Vyriausybei informaciją apie išteklių naudojimą. Taip pat, atskaitomybė dažniausiai yra pagrindinis vyriausybės ir visuomenės reikalavimas, nes užtikrina, kad būtų įvykdyta politinė, socialinė ir ekonominė „sutartis“ tarp valdžios ir žmonių. Visa tai, suteikia visuomenei galimybę patikrinti institucijų veiklą, atsižvelgiant į jų įsipareigojimus (Barata, Cain, 2001). Institucijos finansų valdymas apima: lėšų naudojimo tvarkymą, finansinių operacijų teisėtumą, tinkamo dokumentų įforminimo kontrolę, buhalterinės apskaitos vykdymą, darbo užmokesčio skaičiavimą, išankstinę ir einamąją finansų kontrolę, piniginių lėšų apskaitymą ir t. t. Ši informacija naudojama rengiant finansines ataskaitas:

- Mokesčių tikslais.
- Siekiant užtikrinti teisinius reikalavimus.
- Rengiant įstaigos veiklos plano ir veiklos ataskaitos finansinę dalį (Organisational functions, 2020).

Tai procedūros, be kurių neįsiverčia nei viena institucija, todėl svarbu užtikrinti skaidrų, patikimą ir įstatymus atitinkantį finansų valdymą.

Viešojo administravimo institucijose veikla pagrįsta finansų valdymo efektyvumo siekiu ne veltui. Tai ypač svarbu, kai ateina laikas kitų metų valstybės biudžeto planavimui ir kiekviena institucija turi pateikti praėjusių metų finansinius skaičiavimus ir duomenis apie ateinantiems metams reikalingus išteklius. Finansų valdymo bei informacinės sistemos padeda finansų valdymo specialistams paskirstyti bei valdyti finansinius išteklius (Leikums, 2012). Finansų valdymas yra veiklos, įskaitant pajamų, išlaidų, turto ir įsipareigojimų apskaitą ir auditą, planavimas, kontrolė ir įgyvendinimas. Finansų valdymas susijęs su kapitalo išlaidų planavimu ir kontrole, ryšių palaikymu su išdu ir sprendimų, susijusių su veiklos vykdymu, priėmimą. Tai svarbu taikant priežiūrą finansinėms ir valdymo apskaitos funkcijoms, kurios daugiausia susijusios su finansinės informacijos rinkimu, tvarkymu ir teikimu (Barata, Cain, 2001). Finansinė atskaitomybė pasiekama vykdant įstatymų leidžiamą vykdomosios valdžios vykdomą kontrolę, skelbiant biudžetus ir reguliariai kontroliuojant finansines ataskaitas. Finansų įstatymai ir reglamentai nustato išsamius kontrolės reikalavimus, kad būtų užtikrinta, jog sandoriai būtų tinkamai patvirtinti dokumentais, bei kad nebūtų viršyti asignavimai (Barata, Cain, 2001). Gero finansų valdymo įvedimas yra būtina gero valdymo sąlyga.

Pagrindiniai viešojo administravimo institucijų procesai yra susiję su dokumentų kūrimu ir tvarkymu, pagrindinė informacinė sistema, kuri taikoma šiuolaikinėje institucijų veikloje yra elektroninė dokumentų valdymo sistema. Bet kuri viešojo administravimo institucija kasdien susiduria su dideliu

kiekiu skirtingų dokumentų – laiškų, peticijų, paraiškų, pasiūlymų, sutarčių, pažymėjimų, sąskaitų-faktūrų, tarnybinių dokumentų, įsakymų ir reglamentų, taisyklių, įstatymų, protokolų ir daugybės kitų dokumentų (Leikums, 2012). Dokumentų tvarkymas yra beveik kiekvienos institucijos veiklos pagrindas. Teisingai valdoma korespondencija ir organizuota dokumentų apyvarta apibūdina sėkmingą veiklą, ypač viešojo sektoriaus institucijose. Nors pati dokumentų leidyba nėra pagrindinė institucijų užduotis, dokumentų kūrimas ir tvarkymas yra esminiai procesai pagrindinėms funkcijoms atlikti viešajame sektoriuje (Leikums, 2012). XXI amžiuje tampa vis svarbiau naudoti naujas galimybes, kurias teikia šiuolaikinės technologijos, įskaitant elektroninį dokumentų valdymą. Įgyvendinant elektroninio dokumentų valdymo sistemas viešojo sektoriaus institucijose, gali tecti susidurti su darbuotojų pasipriešinimu ir nenoru keisti įprastus darbo metodus – popierinio formato dokumentų apyvartos (Leikums, 2012). Tačiau, diegiant elektronines dokumentų valdymo sistemas, siekiama patobulinti darbuotojų ir piliečių dokumentų valdymo procesus, suteikiant jiems galimybę elektroniniu būdu valdyti dokumentus. Dokumento projektus elektroninėmis ryšio priemonėmis galima perduoti per kelias minutes, šie procesai nebetrunka dienas, savaites ar net mėnesius. Dokumentų valdymo sistemos supaprastina procedūras, taip pat, padeda sumažinti išlaidas. Prie viso to, dokumentų ir įrašų tvarkymas tampa kur kas aiškesnis ir lengviau prieinamas, nebereikia tiek daug dokumentų archyvuoti tam skirtose patalpose. Dokumentų valdymo specialistai taip pat rengia dokumentų formas ir projektus (The Centre for Legal Leadership, 2020). Jų užduotys gali būti įvairių formų, įskaitant dokumentų pateikimą, kėlimą, duomenų tvarkymą ir sprendimų priėmimą rengiant dokumentų projektus. Viešojo administravimo institucijų veikla susieta su dokumentais, todėl jų valdymas išliks pagrindinis palaikomasis procesas (Leikums, 2012).

Greitai besivystančios informacinės ir ryšių technologijos palietė kiekvieną viešojo administravimo instituciją. Skaitmeninės informacijos apimtis ir įvairovė taip išaugo, kad ji kuriama, dalijama bei naudojama daugybe būdų (Dawes, 2008). Informacinių technologijų valdymas tapo neatsiejama kiekvienos institucijos veiklos dalimi. Siekiant išnaudoti duomenų ir technologijų vertę skaitmeninėje aplinkoje, informacinių technologijų sistemos ir procesai turi būti judrūs, kad padėtų institucijoms įgyvendinti savo ambicingiausią viziją. Institucijų vadovai, pasitelkę naujausias technologijas, gali lengviau rinkti duomenis, paversti juos išvalgomis ir skatinti pajamų augimą (Organisational functions, 2020). Informacinės technologijos suteikia galimybę diegti duomenų bazes ir sistemas, reikalingas personalo, dokumentų ir finansų veiklai vykdyti. Tai padedama darbuotojams išnaudoti informacinių technologijų kuriamą vertę – suteikiant greitesnę reikalingų duomenų paiešką ir sisteminią (Brown, 2008). Svarbu pabrėžti ir tai, kad informacinės ir ryšių technologijos, institucijų specialistams kelia vis sudėtingesnius klausimus. Technologijos jungia didžiulį duomenų kiekį, todėl jų saugumui kyla grėsmė nuo didėjančių duomenų bazių ir su tuo susijusios būtinybės apsaugoti duomenis, asmenis, institucijas, sistemas ir infrastruktūrą nuo sukčiavimo ir įsilaužėlių (Dawes, 2008). Dėl šių priežasčių, su informacinėmis technologijomis susijęs paslaugų teikimas, efektyvus valdymas, investicijos į ryšių technologijas turi sulaukti nuolatinio institucijos atsakingų asmenų dėmesio.

Darbuotojai yra svarbus elementas institucijos veikloje, nes būtent jų elgesys, kompetencijos, gebėjimas spręsti problemas nulemia, kaip bus pasiekti institucijos tikslai. Tačiau jų veiksmingumas yra įmanomas tik tada, kai jie dirba veikiančioje sistemoje, kurioje nustatyti aiškūs veiklos lūkesčiai. West ir Blackman (2015) teigia, kad darbuotojų veiklos valdymas yra pagrindinė institucijos vadovo atsakomybė. Todėl svarbu, kad specialistai, kurie dirba su personalo, finansų, dokumentų ir

informacinių technologijų valdymu, aiškiai suprastų savo vaidmenį institucijoje, darbo tikslą bei siektų aukštų rezultatų institucijos labui.

Svarbi viešojo administravimo institucijų užduotis yra rūpinimasis žmogaus gyvenimu ir jo kokybe. Dėl šios priežasties yra jaučiama viešojo sektoriaus reikšmė, nes jame suteikiamos paslaugos visuomenei, kurių privatus sektorius negali ir nenori siūlyti dėl ekonominės naudos nebuvimo. Krašto apsaugos paslaugų teikimas, viešosios tvarkos palaikymas, teritorijų planavimas, nelaimingų atsitikimų kontrolė yra valstybės valdymo sritys, be kurių negali egzistuoti nė viena tauta. Šios rūšies viešųjų paslaugų negali užtikrinti privatus sektorius, nes neturi ekonominės galios joms išlaikyti, dauguma šių paslaugų neduoda pelno. Viešasis sektorius plėtoja sudėtingus projektus, į kuriuos atsižvelgiama pirmiausia ne tik per ekonominę naudą, bet ir per socialines problemas (Mihaiu ir kt., 2010).

Scheer (2010) pabrėžia tai, kad efektyvumas reiškia išlaidų sumažinimą bei personalo šalinimą. Tai atsispindi ir Lietuvoje, kadangi palyginti neseniai daugelyje viešojo administravimo institucijų buhalterinė apskaita ir personalo administravimas buvo centralizuotas (centralizavimas – funkcijų sutelkimas vienoje vietoje). Kaip pabrėžia Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, „konsoliduojant valstybės įstaigų personalo administravimo ir buhalterinės apskaitos procesus siekiama juos standartizuoti, taip užtikrinant didesnę efektyvumą ir greitesnę jų vykdymą“ (2018 metų viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaita., 2020).

Viešųjų institucijų veiklos viešumas, skaidrumas, bei sugebėjimas atstovauti visuomenės interesams yra labai svarbios atsakomybės, kurių privaloma laikytis (Heintzman, Marson, 2005). Viešos institucijos susidurdamos su neskaidrumu, kai tam tikri veiksmai, kaip nekompetentingas pavestų funkcijų atlikimas ar asmeninis naudos siekimas, būna paviešinti ir išaiškinti, neigiamai veikia visuomenės pasitikėjimą tiek institucijomis, tiek juose dirbančiais valstybės tarnautojais. Tokių institucijų viešumas yra neišvengiamas, todėl neskaidrūs darbai ir veiksmai greitai išplinta žiniasklaidoje. Visuomenė supranta, kad ne visada yra atstovaujami jų interesai. Savaiame suprantama, kad viešai įstaigai yra kur kas sunkiau išlaikyti gerą reputaciją ir pasitikėjimą. Tačiau apie tai, jog piliečių pasitikėjimas viešuoju sektoriumi yra esminis dalykas, supranta daugelis įstaigų ir valdančiųjų (Heintzman, Marson, 2005).

Vertinimas yra neatsiejama valdžios dalis, nes tai suteikia naujų duomenų, reikalingų vyriausybės veiksams, tuo pačiu efektyvumas užima nuolatinę vietą tyrinėjant viešojo administravimo įstaigų veiklą. Nuo viešojo administravimo institucijų planavimo efektyviai parengti bei priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą, telkiant išteklius ir galimybes, priklauso visuomenės ekonominė situacija, pajėgumas ir įvaizdis (Raipa, 2001, p. 12). Mokesčių mokėtojai tikisi kuo efektyvesnės institucijų veiklos. O didesnis informacijos apie veiklos rezultatus panaudojimas biudžeto sudarymo procese turi labai didelę reikšmę (Curristine, Lonti ir Joumard, 2007).

Efektyvumas tapo svarbiausiu administraciniu tikslu. Išanalizavęs vyriausybės reformų pastangas, Light (1997) padarė išvadą, kad efektyvumas išryškėja beveik kiekviename paskutinių 50 metų reformų ataskaitoje. Pagrindinis skirtumas tarp klasikinės ir šiuolaikinės administracinės aplinkos yra ne prielaida, kad svarbu efektyvumas, bet gana skirtingos idėjos, kaip pagerinti sąnaudų ir naudos santykį (Schachter, 2007). Tuo pačiu metu efektyvumas vaidina svarbų vaidmenį diskusijose apie

valdžios priemonės. Didžioji dalis viešojo administravimo literatūros reaguoja į efektyvumą analizuodami, kaip padidinti našumą ir sumažinti sąnaudas.

Ners neretai atsakingi institucijose asmenys renka informaciją apie veiklos rezultatus, tačiau vadovai nepasinaudoja šiais duomenimis svarstydami lėšas naujiems biudžetiniams metams. Vietoj to, vadovams ar atsakingiems asmenims yra paprasčiau pagrįsti, kad ateinantiems metams skirtų sumas, kurios buvo skirtos ankstesniais metais. Kiti tyrimai parodė, kad net ir tada, kai institucijos turi veiklos rodiklius, tai negarantuoja, kad bus dedama daug pastangų diegiant pokyčius bei tobulinant veiklą (Bohte, 2007). Tokiomis aplinkybėmis galima suprasti, kodėl kai kuriems atsakingiems asmenims gali būti lengviau labiau pasitikėti praėjusių metų asignavimais, o ne veiklos rezultatais, kai sudaromi kitų metų biudžeto planai.

Bolea ir kt. (2012) išskiria, kad efektyvumo vertinimas viešojo administravimo institucijoms yra sunkus uždavinys. Todėl akcentuoja tai, kad vertinimo kriterijai turi būti konkretūs ir aiškiai apibrėžti bei atitikti tokias sąlygas:

- Objektyvumo (kriterijaus balai turi būti vienodi, nesvarbu, kas atlieka matavimą).
- Pagrįstumo (kriterijus turėtų būti susijęs tik su tuo, ką ketinama įvertinti).
- Prieinamumo (prieinamas kriterijus).

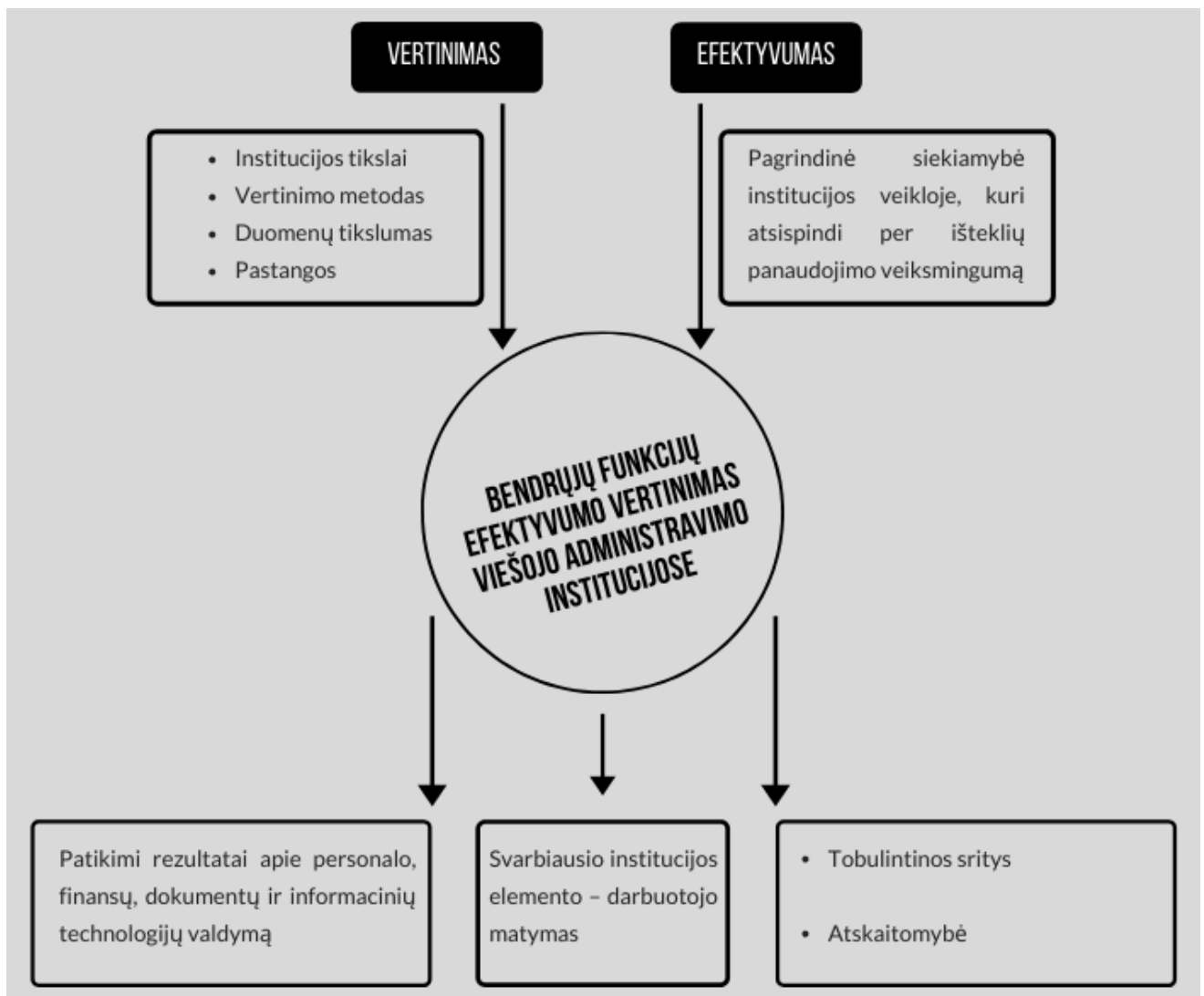
Kad vertinimas būtų atliktas teisingai, reikia remtis šiais kriterijais. Visai nesvarbu, kas atlieka vertinimą, svarbu, kad rodikliai, kuriais remiamasi, būtų vienodi bet kuriam vertintojui, nes norint gauti teisingą vertinimą, svarbu remtis konkrečiais ir pagrįstais kriterijais. Kad kiltų kuo mažiau neaiškių situacijų, vertinimo kriterijus turi būti susijęs tik su tuo, ką ketinama įvertinti. Vertinimo kriterijai nebus prieinami kiekvienam asmeniui, tačiau institucijos vadovas ar tam tikros srities specialistas visuomet turi informacijos susijusios su institucijos veikla ir gali ja pasidalinti esant poreikiui.

Per pastaruosius kelis dešimtmečius gausėjantis mokslinės literatūros kiekis atskleidė, kad vertinimo procesas yra svarbus viešojo administravimo institucijų veiklai. Galima pastebėti, kad sprendimai, kuriuos priima vadovai ir politikai, įskaitant bendradarbiavimą su suinteresuotaisiais subjektais ir darbuotojų įgalinimą diegti naujoves, daro didelę įtaką institucijų sėkmei ir programoms (Nicholson-Crotty S., Nicholson-Crotty J. ir Fernandez S., 2017). Veiklos rezultatai turi įtakos ir vadovų elgesiui viešojo administravimo institucijose. Todėl, labai svarbus tampa vadovų požiūris į veiklos rezultatus ir vadybos santykių supratimą. Salge (2011) teigia, kad neigiami atsiliepimai apie rezultatus verčia institucijas ieškoti sprendimų, o silpni išteklių skatina novatoriškumą. Suprantama, kad dėmesys veiklos rezultatams daro įtaką valdymo sprendimams, kuriuos priima atsakingi asmenys. Todėl jų vadybiniai sugebėjimai ir kompetencijos taip pat yra labai svarbūs veiksniai, lemiantys sprendimų priėmimo procesus, siekiant novatoriškumo, ieškant galimybių užmegzti ryšius su institucijai naudingais asmenimis (Nicholson-Crotty S. ir kt., 2017).

Remiantis pirmajame skyriuje išanalizuota mokslinė literatūra, galima sudaryti modelį (žr. 2 pav.), išskiriant svarbiausius akcentus – pradedant efektyvumu ir vertinimu, baigiant bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimu viešojo administravimo institucijose.

Viešojo administravimo institucijų veiklos ir valdymo efektyvumas yra įgyvendinamas vykdamas bendrąsias funkcijas, kurios padeda užtikrinti sklandžią institucijos veiklą bei specifines funkcijas, kurios yra susijusios su institucijos veiklos sritimi. Minėtų funkcijų efektyvumo vertinimas svarbus

tu, jog suteikia informacijos, kuri reikalinga priimant sprendimus ir numatant tobulintinas sritis. Išanalizavus vertinimo procesą, svarbiausi akcentai yra susiję su institucijos tikslais, vertinimo metodo pasirinkimu bei duomenų tikslumu. Minėtame procese turėtų atsispindėti institucijos išsikelti tikslai ir jų įgyvendinimo rezultatai. Vertinimas padeda nustatyti, ar užsibrėžtų tikslų siekiama sėkmingai, ar ne. Šis procesas reikalauja labai daug pastangų, kadangi duomenų, informacijos ir tam tikrų rodiklių rinkimas ir sisteminimas yra sudėtinga procedūra. Tinkamas vertinimo metodo pasirinkimas – tai yra kitas svarbus žingsnis, kuris lemia sėkmingo vertinimo proceso eigą. Pagrindiniai duomenų rinkimo kriterijai, kurių privaloma laikytis, yra renkamos informacijos tikslumas. Šis procesas ypatingas tuo, jog suteikia galimybę generuoti žinias bei įgauti gilesnį supratimą apie tiriamą objektą. Efektyvumas daugiausiai išskiriamas kaip išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai mažiausiomis sąnaudomis yra pasiekiamas maksimalus rezultatas. Todėl pasitelkiami įvairūs vertinimo kriterijai, kurie padeda atskleisti efektyvumo rodiklį. Vertinimo ir efektyvumo suvokimas reikalingas siekiant suprasti bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimą viešojo administravimo institucijose.



2 pav. Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo modelis (sudaryta autorės)

Kaip minėta ankščiau, bendrosios funkcijos padeda siekiant užtikrinti pagrindinių institucijos procesų vykdymą. Patikimi rezultatai, gauti įvertinus tokių bendrųjų funkcijų, kaip personalo, finansų, dokumentų ir informacinių technologijų valdymas, yra naudingi siekiant apibrėžti esamą situaciją, kylančias grėsmes bei tobulintinas sritis. O darbuotojai, kurie užtikrina bendrųjų funkcijų valdymą, yra visos institucijos varomoji jėga, jų dėka pasiekiami institucijos tikslai. Atliktas vertinimas leidžia nustatyti tobulintinas sritis, kuriuose reikalingi pokyčiai, siekiant veiklos efektyvumo didinimo, taip pat suteikia galimybę atsiskaityti už veiklos rezultatus ne tik vadovams, darbuotojams, bet ir visuomenei. Toks dėmesys veiklos rezultatams sąlygoja valdymo sprendimus, kuriuos priima atsakingi asmenys, o jų vadybiniai gebėjimai ir kompetencijos ypač reikalingi siekiant sėkmingos institucijos ateities.

*Efektyvus finansų valdymas yra kiekvienos valstybės siekis. Todėl svarbu, kad viešojo administravimo institucijų veikla ir valdymas būtų efektyvūs. Visa tai įgyvendinama didinant bendrųjų funkcijų efektyvumą. Institucija, siekdama užtikrinti efektyvią savo veiklą, įgyvendina šias funkcijas: personalo, finansų, dokumentų ir informacinių technologijų valdymą. Įvertinti viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumą nėra paprasta, kadangi reikalingi labai tikslūs duomenys, kuriais remiantis atliekamas vertinimas ir gaunami vertingi rezultatai. Tačiau efektyvumo vertinimo procesą galima įvardinti kaip privalomą procedūrą, kuri parodo pagrįstus vykdomos veiklos rezultatus. Pagrindinis efektyvumo matavimo tikslas viešojo administravimo institucijose yra nustatyti teikiamų paslaugų sąnaudas, viešųjų paslaugų kokybę, tobulinimo galimybes – kaip ištekliai paverčiami rezultatais.*

*Apibendrinant skyrių galima teigti, kad veiklos rezultatų vertinimo ir analizės procesas padeda valdyti pagrindinių suinteresuotųjų šalių lūkesčius bei pagrįstai vertinti darbo rezultatus. Vertinimo procese atsispindi institucijos tikslai ir jų įgyvendinimo pasiekimo lygis. Nors vertinimas reikalauja daug pastangų, tačiau yra įgyvendinamas pasirinkus tinkamus vertinimo metodus bei remiantis labai tiksliais duomenimis. Pagrindinis viešojo administravimo institucijų siekis – veiklos efektyvumas, kuomet mažiausiomis sąnaudomis yra pasiekiamas geriausias rezultatas. Nors ne visuomet efektyvumas yra pamatuojamas, tačiau, pastaruoju metu vis daugiau kalbama apie išteklių panaudojimo efektyvumą, kuris apskaičiuojamas remiantis pasirinktais arba patvirtintais vertinimo kriterijais, taip gaunami pagrįsti veiklos rezultatai ir finansiniai rodikliai. Išanalizavus vertinimo bei efektyvumo sampratą, ypatybes ir reikšmę, pereita prie viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo teorinių aspektų. Būtent šios funkcijos yra neatsiejamos nuo institucijos veiklos. Viena svarbiausių viešojo administravimo institucijų užduočių – siekti veiklos efektyvumo, kuris įgyvendinamas vykdant bendrąsias funkcijas. Kad visa tai lengviau būtų matoma ir įgyvendinama, institucijai privalu atlikti kokybišką bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimą, kuris padeda atskleisti institucijos veiklos privalumus ir trūkumus. Tai būdinga kalbant apie lėšų naudojimą ir skirstymą, apie teikiamų paslaugų kokybę ir naudą bei sritis, kurioms reikalingi pokyčiai. O dėmesys veiklos rezultatams daro įtaką valdymo sprendimams, kuriuos priima atsakingi asmenys. Todėl jų vadybiniai gebėjimai ir kompetencijos yra labai svarbūs veiksniai, lemiantys sprendimų priėmimo procesus, siekiant sėkmingos institucijos veiklos.*



## **2. Strateginių ir teisinių dokumentų, susijusių su Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo vertinimu, analizė**

Kad viešojo administravimo institucijos veiktų sklandžiai, jos turi turėti strateginius tikslus, viziją ir išsikeltus prioritetus. Tai reikalinga vykdant ir priimant bet kokius sprendimus. Viešojo administravimo institucijos savo veikloje privalo vadovautis įstatymais, strateginiais dokumentais, įvairiomis programomis, kurios sukurtos tam, kad padėtų valdyti, kontroliuoti bei nukreipti instituciją tinkama linkme, laikantis svarbiausių normų ir reikalavimų.

### **2.1. Viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumas strateginiuose dokumentuose**

Šiandien gyvename pasaulyje, kuris nuolat kinta. Norint greičiau reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių, reikia nusimatyti svarbiausias kryptis, susijusias su šalies valdymu bei ekonomika. Tai įgyvendinti padeda strateginio planavimo dokumentai. Vienas iš svarbiausių strateginių dokumentų yra Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (toliau – Strategija), patvirtinta LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Strategija apima valstybės viziją, raidos prioritetus bei jų įgyvendinimo kryptis iki 2030 m. (*Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015., 2012*). Strategijoje nustatytos šalies raidos kryptys yra susijusios su visuomene, verslo ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei valdžios institucijomis.

Ši strategija yra pagrindinis ir ilgalaikis strateginis dokumentas Lietuvoje. Visos valstybės valdymo institucijos prisideda prie šios Strategijos įgyvendinimo. VII šios strategijos skyriuje pateikiama vizija apie sumanų valdymą (*Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015., 2012*). Jame skleidžiama žinutė, kad svarbus šalies raidos veiksnys yra viešojo sektoriaus požiūris į jam keliamus tikslus. Visuomenės pasitikėjimas šalies valdžia išlieka svarbiu aspektu siekiant pažangos. Kaip pateikiama 7.2. punkte, viešasis valdymas turi būti rezultatyvus ir leidžiantis veikti. Tik tuomet bus priimti pagrįsti sprendimai ir bendras tikslo siekimas. Taip pat pabrėžiama, kad valdžios institucijos turi veikti kryptingai, sutelkdamos dėmesį į svarbiausius prioritetus, todėl viešasis valdymas turi būti neatsiejamas nuo veiklos efektyvumo, o sprendimai įgyvendinami mažiausiomis sąnaudomis (*Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015., 2012*).

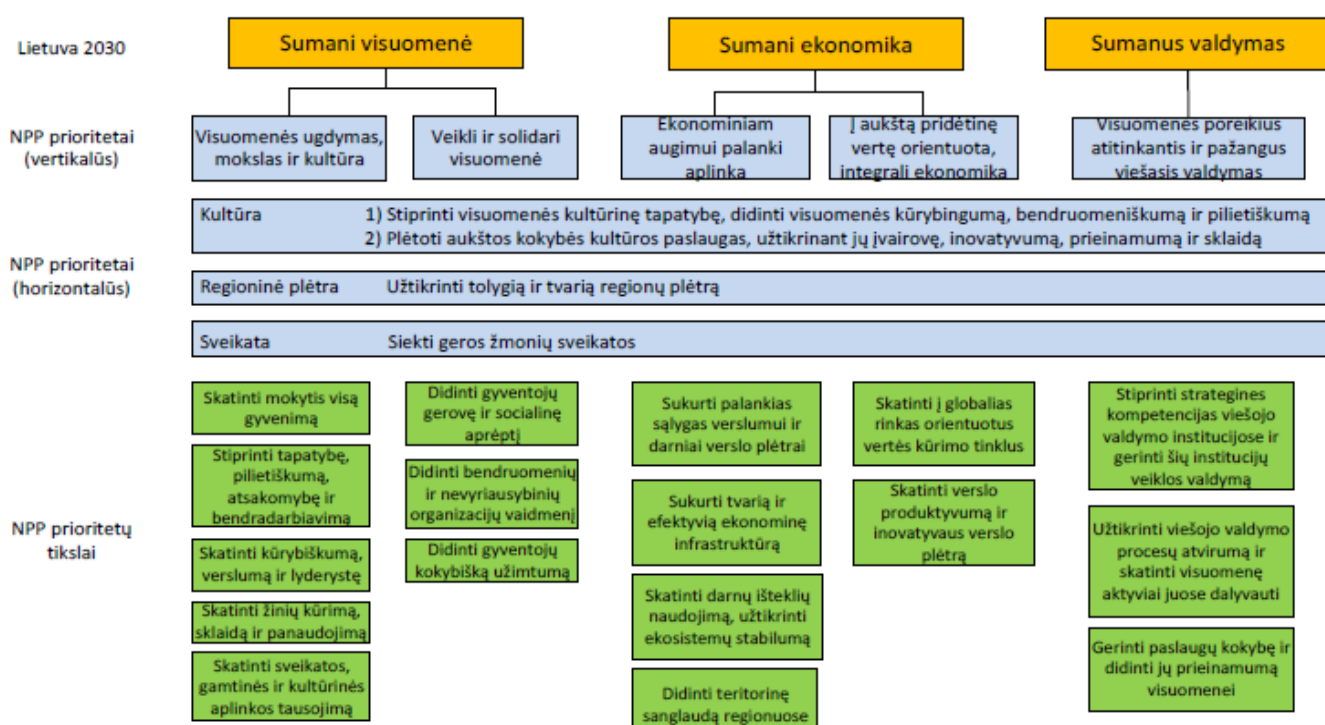
Paliečiant dabartinę šalies situaciją, viešojo sektoriaus efektyvumui skiriama vis daugiau dėmesio. Atliekami LR Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos efektyvumo vertinimai, institucijos įpareigojamos išskirti veiklos prioritetus ir kt. Valdžios institucijos daugiau orientuojasi į veiklos tobulinimą bei programų vertinimą. Tačiau vienas didžiausių iššūkių išlieka informacijos apie pasiektus rezultatus panaudojimas sprendimų priėmimo procese, kitaip tariant, valdymas turi būti pagrįstas įrodymais (*Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015., 2012*). Todėl svarbu, kad institucijų valdyme būtų pasitelktas kūrybiškumas, atsakingumas ir be abejonės atvirumas, tuomet bus pasiekiami geriausi ir efektyviausi rezultatai.

Strategijos 7.5 punkte išskiriama strategiškai pajėgi valdžia. Teigiama, kad „valdžios institucijos yra kompetentingos ir orientuotos į rezultatus“ (*Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015., 2012*). Vadinas, veiklos rezultatai yra vienas iš prioritetų siekiant užtikrinti efektyvų valdymą bei viešųjų paslaugų kokybę.

Taip pat pateikiama, kad „valdžia puoselėja į veiklos rezultatus ir efektyvumą orientuotą valdymo kultūrą, vykdoma veikla grindžiama visuomenės poreikiais. Pasiiekti veiklos rezultatai yra matuojami, analizuojami, vertinami, veiklos informacija skiriama ne tik atsiskaityti už veiklą, bet ir nuolat ją tobulinti“ (Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015., 2012). Strategijoje pateikiama vizija, kuri orientuota į veiklos rezultatus bei efektyvumą. Vadinasi, veiklos vertinimas turi tapti neatsiejama institucijų veiklos dalimi, kuriant ir tobulinant valdymo procesus. Tik tuomet bus pasiekti geriausi sprendimai bei didesnis visuomenės pasitikėjimas institucijomis.

Kitas svarbus strateginis dokumentas – tai Nacionalinė pažangos programa 2014–2020 metams (toliau – NPP) patvirtinta LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. (2016 m. gruodžio 13 d. nutarimo redakcija) nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. NPP labai glaudžiai susijusi su Strategija, kadangi ji skirta Strategijos įgyvendinimui. NPP vienas iš prioritetų yra visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas (žr. 3 pav.). Efektyvus viešasis valdymas yra pažangios šalies siekis. Labai svarbu, kad valdymas būtų įgyvendinamas atsižvelgiant į visuomenę, esamą situaciją šalyje bei į technologijas ir inovacijas.

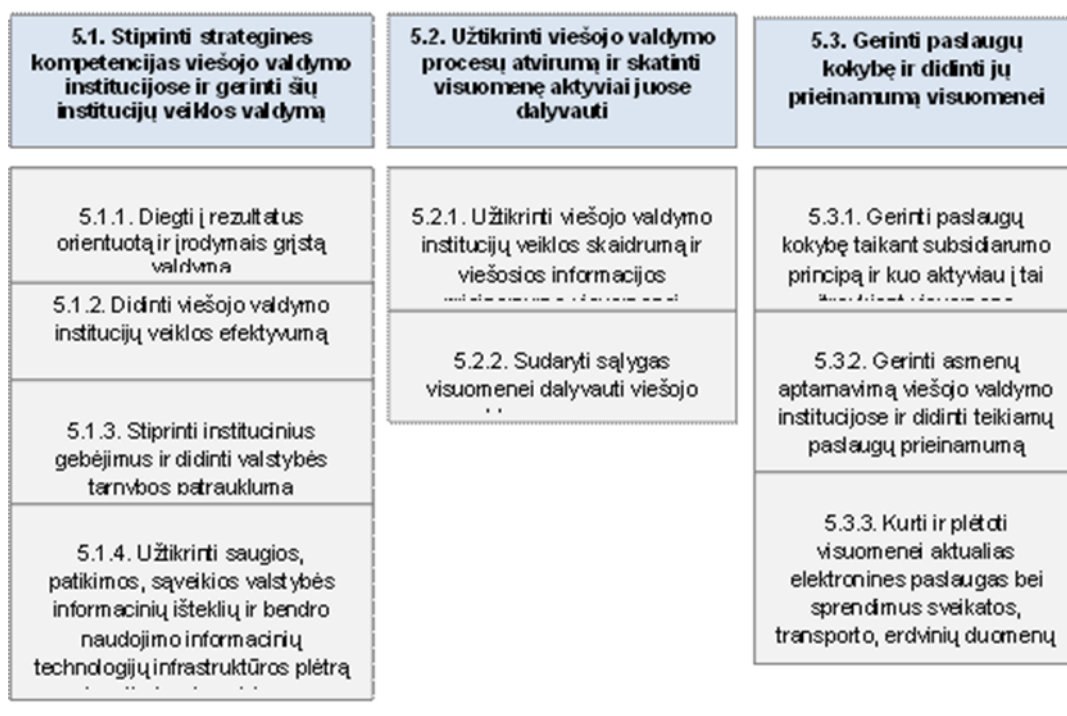
### SAŠAJOS TARP „LIETUVA 2030“ IR NACIONALINĖS PAŽANGOS PROGRAMOS



**3 pav.** Sąsajos tarp „Lietuva 2030“ ir Nacionalinės pažangos programos (Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012)

NPP tikslai – tai viešojo valdymo tobulintinos sritys, kur turėtų būti sutelktos valstybės pastangos. Prioriteto įgyvendinimui numatyti tikslai ir uždaviniai pavaizduoti 4 paveiksle.

**Siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų**



**4 pav.** 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos 5 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ tikslai ir uždaviniai (Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012)

Apibrėžiant pirmąjį tikslą NPP teigiama, kad viešojo valdymo kokybė ir efektyvumas Lietuvoje nėra pakankami. Priimant svarbius sprendimus nėra remiamasi įrodymais, trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo, neefektyviai organizuojama ir institucijų veikla, kuri taip pat nėra grįsta rezultatais, todėl pasigendama krypties ir svarbiausių prioritetų matymo (*Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482.*, 2012). Geresniems rezultatams pasiekti reikalingi kompetentingi asmenys-lyderiai, kurie įkvėptų darbuotojus siekti tikslų, tuo pačiu kurti profesionalią valstybės tarnybą. Pirmojo tikslo įgyvendinimui išsikelti uždaviniai (*Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482.*, 2012):

1. **Diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą.** Šiuo uždaviniu siekiama, kad informacija apie viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatus būtų plačiai naudojami priimant sprendimus. Institucijų veiklos vertinimas turėtų padėti tobulinti institucijų veiklą, nustatyti veiklos prioritetus, bei priimti strateginius sprendimus. Labai svarbu užtikrinti įrodymais grįstą valdymą, tuomet priimami sprendimai bus orientuoti į kokybę. Taip pat, svarbu stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kuris svarbus sėkmingam valdymui. Ir galiausiai privalu gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą bei veiklos kokybės vertinimą.
2. **Didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą.** Įgyvendinant šį tikslą siekiama optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos bei gebėjimų vertinimą. Taip pat, didinti viešajam valdymui skiriamų išteklių valdymo efektyvumą.

3. **Stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą.** Valstybės tarnyba išskiriama kaip viešojo valdymo pagrindas. Čia svarbiu objektu tampa vadovaujantys valstybės tarnautojai, kuriems keliami aukšti reikalavimai ir normos. Šio uždavinio įgyvendinimui prioritetas teikiamas valstybės tarnautojų kompetencijų stiprinimui, gebėjimams įgyvendinti sprendimus, taip pat, kūrybiškumo, iniciatyvumo, novatoriškumo ir motyvacijos puoselėjimui. Tai prisidėtų gerinant viešojo valdymo kokybę ir patrauklumą valstybės tarnybai.
4. **Užtikrinti saugios, patikimos, sąveikios valstybės informacinių išteklių ir bendro naudojimo informacinių technologijų infrastruktūros plėtrą ir optimizuotą valdymą.** Kad viešojo valdymo institucijų veikla vyktų sklandžiai, svarbu užtikrinti saugias ir efektyviai valdomas informacines technologijas. Todėl, šio uždavinio įgyvendinimui svarbu plėtoti informacinių išteklių valdymą.

Antrasis tikslas orientuotas į visuomenės informavimą apie institucijų veiklą, sprendimų priėmimo procesą. Kad veikla vyktų tinkama linkme, svarbu konsultuotis su visuomene, įtraukti juos dalyvauti viešajame valdyme. Tik tuomet žmonės pasitikės institucijomis, nes iki šių dienų nepasitikėjimas viešosiomis institucijomis išlieka labai aukštas (*Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482., 2012*). Todėl tikslas orientuotas į visuomenės skatinimą įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus bei sekti informaciją (*Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482., 2012*). Šiam tikslui pasiekti išsikelti tokie uždaviniai (*Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482., 2012*):

1. **Užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos skaidrumą ir viešosios informacijos prieinamumą visuomenei.** Šio uždavinio įgyvendinimui, svarbu atsižvelgti į pateikiamos informacijos kokybę bei prieinamumą. Taip pat, svarbu, kad skelbiama informacija būtų lengvai suprantama ir aiški, kitaip tariant, turi būti nustatyta informacijos viešinimo visuomenei politika.
2. **Sudaryti sąlygas visuomenei dalyvauti viešojo valdymo procesuose.** Vien informuoti visuomenės nepakaks. Jai turi būti sudarytos galimybės įsitraukti ir daryti įtaką viešojo valdymo sprendimams. Žmonių iniciatyvumas ir dalinimasis patirtimi teigiamai prisidėtų prie institucijų valdymo procesų. Todėl labai svarbu dalintis informacija apie galimybę dalyvauti viešojo valdymo procesuose, bei užtikrinti konsultavimąsi su visuomene, jai aktualiais ir rūpimais klausimais.

Trečiasis tikslas orientuotas į visuomenei teikiamų paslaugų kokybę. Viešojo valdymo institucijoms vertėtų daugiau dėmesio skirti teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimui, asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose gerinimui bei tyrimams, kurie atskleistų visuomenės pasitenkinimą paslaugų kokybe, šio tikslo uždaviniai (*Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482., 2012*):

1. **Gerinti paslaugų kokybę taikant subsidiarumo principą, kuo aktyviau įtraukiant visuomenę.** Turint ribotus išteklius nelengva pasiekti kokybiškų paslaugų, todėl svarbu nustatyti optimalią teikiamų paslaugų apimtį. Siekiant paslaugų kokybės, turi būti užtikrinamas paslaugų kokybės vertinimas, vartotojų pasitenkinimas paslaugomis rodikliai, bei išanalizuoti poreikiai ir lūkesčiai. Šiuo atveju, taip pat svarbus visuomenės įsitraukimas, tik šį kartą įsitraukimas į paslaugų kūrimo, tobulinimo bei teikimo procesus. Tik bendrais susitarimais su visuomene, gali būti įgyvendinti išsikelti tikslai.

2. **Gerinti asmenų aptarnavimą viešojo valdymo institucijose ir didinti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei.** Kad įgyvendinti šį uždavinį, numatoma centralizuoti viešųjų paslaugų teikimą. Taip pat, didinti patį paslaugų prieinamumą, įvairovę ir žinoma – taikyti vieno langelio principą.
3. **Kurti ir plėtoti visuomenei aktualias elektronines paslaugas bei sprendimus sveikatos, transporto, erdviųjų duomenų tvarkymo ir kitose srityse.** Norima įgyvendinti vis didesnę paslaugų perkėlimą į elektroninę erdvę, kitaip tariant, plėsti ir tobulinti paslaugas pasitelkiant informacines technologijas. Tačiau tuo pačiu numatoma užtikrinti ir paslaugų saugumą, bei tapatybės nustatymo sprendimus.

Siekiant užtikrinti strateginio planavimo tęstinumą, yra parengta 2021–2030 m. Nacionalinės pažangos programa, kurioje numatyta 10 ateinančio dešimtmečio strateginių tikslų. Visi jie detalčiai išdėstyti programoje, kartu pateikti ir uždaviniai, kuriuos įgyvendinus tikimasi pasiekti užsibrėžtų tikslų (*Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano*, 2019).

Aktualu pažymėti tai, kad 2021–2030 m. Nacionalinės pažangos programoje, didelis dėmesys skiriamas teisinės sistemos ir viešojo valdymo veiksmingumui. Joje pabrėžiama, kad efektyvus, skaidrus ir atskaitingas viešasis valdymas yra esminės sąlygos, užtikrinančios šalies ekonominę bei socialinę pažangą, taip pat piliečių pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Tuo pačiu, programoje teigiama, kad Lietuvos viešasis sektorius vis dar susiduria su nepakankamo viešojo valdymo efektyvumo iššūkiais. Vis dar trūksta į rezultatus orientuoto požiūrio. Taip pat opia problema laikoma neefektyvi žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, t. y. silpna vadovų grandis – lyderystės, kompetencijų ir gebėjimų stygius, kurie lemia inovatyvumo trūkumą (*Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano*, 2019). Sprendžiant minėtas problemas, numatyti tokie uždaviniai:

- Tobulinti viešojo valdymo institucijų sistemą, optimizuoti institucijų tinklą, peržiūrėti atsakomybes bei funkcijas, taip atsisakant nebūdingų funkcijų.
- Didinti viešojo sektoriaus veiklos orientavimą į rezultatus.
- Gerinti viešųjų finansų planavimą, naudojimą ir atsiskaitymą.
- Siekti atvirumo ir visuomenei naudingų sprendimų priėmimo (*Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano*, 2019).

Pagrindiniai 2021–2030 m. Nacionalinės pažangos programos tikslai ir uždaviniai glaudžiai susiję su ankstesne 2014–2020 m. Nacionalinės pažangos programa. Tai tęstinis dokumentas, kuris numato tolimesnius prioritetus įvairiose veiklos srityse, siekiant efektyvumo ir sklandaus visuomenės gyvenimo kokybės užtikrinimo.

Siekiant stiprinti kryptingą viešojo valdymo tobulinimo procesą, LR Vyriausybė 2012 m. vasario 7 d. patvirtino nutarimą Nr. 171 (2015 m. spalio 2 d. nutarimo redakcija) „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (toliau – Programa) parengta siekiant tobulinti viešąjį valdymą ir didinti efektyvumą, kad būtų užtikrinti visuomenės poreikiai (*Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171.*, 2012).

Šios Programos parengimui turėjo įtakos didėjantys visuomenės reikalavimai, poreikis tobulinti viešojo valdymo institucijų vykdomą viešojo administravimo veiklą, bei siekis užtikrinti viešojo valdymo tobulinimo tęstinumą (*Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171.*, 2012). Viešasis valdymas šioje Programoje apibrėžiamas

kaip „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“ (*Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171., 2012*). Programoje išskiriami trys tikslai (*Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171., 2012*):

- 1. Užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti.** Šiuo tikslu siekiama, kad būtų daugiau viešinama ir pateikiama informacijos apie valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigų veiklą. Taip pat, numatyta skatinti visuomenę aktyviau įsitraukti į teisės aktų projektų rengimą, bei sprendimų priėmimą. Įtraukus visuomenę į viešojo valdymo procesus, didėtų pasitikėjimas valdžios institucijomis, būtų išvengiama korupcijos.
- 2. Užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą.** Šiuo tikslu siekiama, daugiau dėmesio skirti vartotojų nuomonei apie teikiamų paslaugų kokybę. Taip pat, optimizuoti teikiamų paslaugų apimtį, tačiau užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės vertinimą. Šiuo tikslu taipogi siekiama plėsti elektroninių paslaugų teikimą ir prieinamumą.
- 3. Stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą.** Šiuo tikslu siekiama orientuotis į rezultatus ir įrodymais grįstą valdymą, t. y. plačiau naudoti informaciją apie institucijų veiklos rezultatus, jais remiantis nustatyti veiklos prioritetus ir tobulintinas sritis. Taip pat, siekiama stiprinti bendradarbiavimą tarp įvairių institucijų, gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą, optimizuoti atliekamas funkcijas bei didinti valstybės tarnybos patrauklumą.

LR Valstybės kontrolės 2018–2020 metų strateginis veiklos planas taip pat svarbus dokumentas, kurio tikslas yra „didinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir jo kuriamą naudą visuomenei“ (*2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018 m. sausio 18 d. Nr. V-25., 2018*). LR Valstybės kontrolės misija yra „padėti mūsų valstybei išmintingai valdyti jos finansus ir turtą“ (*2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018 m. sausio 18 d. Nr. V-25., 2018*). Įgyvendinant šią misiją vykdomos trijų nepriklausomų institucijų funkcijos (žr. 5 pav.).



**5 pav.** LR Valstybės kontrolės vykdomos trijų nepriklausomų institucijų funkcijos (2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018)

Aukščiausioji audito institucija atlieka finansinių (teisėtumo) ir veiklos auditus. Finansinių (teisėtumo) auditų metu yra vertinamas audituojamo subjekto biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinių teisingumas, lėšų ir turto valdymo, naudojimo bei disponavimo jais teisėtumas (*2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018 m. sausio 18 d. Nr. V-25., 2018*). Veiklos auditų metu vertinama subjekto viešojo ir vidaus administravimo veikla efektyvumo, rezultatyvumo ir ekonomiškumo požiūriu. Europos Sąjungos investicijų audito institucija vykdydama auditus vertina 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programai įgyvendinti sukurtą valdymo bei kontrolės sistemą ir Europos Komisijai nustatytų lėšų tinkamumą. Fiskalinė institucija vykdo fiskalinės drausmės taisyklių laikymosi ir užduočių vykdymo stebėseną.

*Apibendrinant galima teigti, kad šiuose strateginiuose dokumentuose yra akcentuojamas į rezultatus orientuotas viešojo administravimo institucijų valdymas, o tam būtini gebėjimai formuoti ir įgyvendinti strategijas, nustatyti veiklos prioritetus, sekti pasaulines tendencijas bei dalintas gerąją patirtimi. Pagrindinis nagrinėtų dokumentų tikslas – didinti viešojo valdymo institucijų efektyvumą. Išsikelti tikslai strateginiuose dokumentuose numato tokias pat tobulintinas sritis ir būdus, t. y. didinti visuomenės įsitraukimą ir sprendimų priėmimo procesus, plėsti informacinių technologijų galimybes, gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir diegti į rezultatus orientuotą valdymą, taip gerinant institucijų veiklos išlaidų efektyvumą. Tuo tarpu aukščiausioji audito institucija užtikrina auditus, kurių metu tikrinamas institucijos veiklos ir jos dokumentų teisėtus vykdymas, naudojimas ir valdymas.*

## **2.2. Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų analizė**

Siekiant surinkti duomenis apie institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų vykdymą ir išlaidų pasiskirstymą LR finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. (2018 m. birželio 22 d. įsakymo redakcija) įsakymu Nr. 1K-330 „Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų“, buvo patvirtinta strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika bei veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų sąrašas (*Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330., 2010*).

Strategijose, metiniuose veiklos planuose numatyti žingsniai į ateitį, t. y. kokie tikslai ir rezultatai turi būti pasiekti. Kad įvertinti tai, kaip sekasi, institucijos turi sisteminti informaciją apie savo veiklos rezultatus, kitaip tariant rinkti duomenis ir atlikti vertinimą, tik tuomet bus matoma, ar einama gera linkme, bei ką vertėtų patobulinti.

5 lentelėje pateikiamos viešojo administravimo institucijų valdymo sritys bei vertinimo kriterijai ir jų matavimo vienetai. Nuo 2010 m. yra vykdomas viešojo administravimo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas. Taip siekiama sprendimų priėmėjams pateikti informaciją, kuri padėtų priimant vadybinius sprendimus, numatant sritis, kuriose būtini pokyčiai (*Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330., 2010*).



**5 lentelė.** Bendrosios veiklos srities funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijai (sudaryta autorės, remiantis LR finansų ministro patvirtintu veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų sąrašu, 2010)

<b>Bendrosios įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai</b>	
Darbuotojų skaičius vienam vadovaujančiam darbuotojui, pareigybių skaičius	
Bendrosios veiklos srities darbuotojų skaičius vienam specialiosios veiklos srities darbuotojui, pareigybių skaičius	
<b>Sritis</b>	<b>Vertinimo kriterijus ir jo matavimo vienetas</b>
<b>Personalo valdymas</b>	Įstaigos darbuotojų įskaitant vadovaujančius darbuotojus savanoriška kaita (procentais)
	Vienam darbuotojui, įskaitant vadovaujančius darbuotojus, tenkanti personalo administravimo funkcijos vykdymo išlaidų dalis (eurais)
<b>Dokumentų valdymas</b>	Įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų, įskaitant ir siunčiamų, elektroninių dokumentų skaičius nuo visų įstaigos per ataskaitinius metus gautų ir sudarytų dokumentų skaičius (procentais)
	Vienam oficialiam veiklos dokumentui, nepaisant jo formos, laikmenos ir pateikimo būdo, tenkanti dokumentų valdymo funkcijos vykdymo išlaidų dalis (eurais)
<b>Informacinių technologijų (IT) infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų (IS) valdymas</b>	Vienam vidaus administravimo funkcijoms skirtose IS (toliau – vidaus administravimo IS) registruotam naudotojui tenkanti administravimo IS tvarkymo ir priežiūros veiklos išlaidų dalis (eurais)
	Vienai kompiuteriniai darbo vietai tenkanti kompiuterinių darbo vietų techninės priežiūros išlaidų dalis (eurais)
<b>Finansų valdymas ir apskaita</b>	Vienam darbuotojui, įskaitant vadovaujančius darbuotojus, tenkanti buhalterinės apskaitos funkcijai vykdyti reikalingų išlaidų dalis (eurais)

LR Vyriausybės 2018 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 125 „Dėl biudžetinės įstaigos nacionalinio bendrųjų funkcijų centro įsteigimo ir jo nuostatų patvirtinimo“ įsteigtas Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, kuriam pavesta „analizuoti ir apibendrinti informaciją apie centralizuotą buhalterinės apskaitos ir personalo administravimą, rengti ir teikti pasiūlymus šiose srityse formuojančioms institucijoms dėl centralizuoto buhalterinės apskaitos ir personalo administravimo tobulinimo“ (*Dėl biudžetinės įstaigos Nacionalinio bendrųjų funkcijų centro įsteigimo ir jo nuostatų patvirtinimo, 2018 m. vasario 7 d. Nr. 125., 2018*). Nepaisant to, kad Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras apibendrina informaciją apie institucijų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimą, kiekvienai institucijai yra naudinga atlikti visų bendrųjų funkcijų vertinimą. O gautus vertinimo rezultatus panaudoti tobulinant institucijos veiklą.

Vertinimo kriterijų duomenys teikiami valdžiai ir visuomenei. Kaip teigiama metodikoje, institucijos gali atlikti vertinimą bei naudoti duomenis ir dėl savo vidinės stebėsenos. „Finansų ministerijai ypač aktuali informacija apie veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų ir kitų kriterijų, kuriais matuojamas daug asignavimų pareikalavusių uždavinių įgyvendinimas, vykdymas“ (*Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330., 2010*). Remiantis metodikos 39 dalimi galima išskirti, kokių tikslų siekiant yra naudojama informacija apie vertinimo kriterijų vykdymą (žr. 6 pav.).





**6 pav.** Vertinimo kriterijų taikymas (sudaryta autorės, remiantis LR Finansų ministro patvirtintu veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų sąrašu, 2010)

6 paveikslu duomenimis, pagrindiniai tikslai, kurių yra siekiama naudojant informaciją apie vertinimo kriterijų vykdymą, yra atskaitomybė, veiklos rezultatų įvertinimas ir veiklos tobulinimas bei viešinimas.

Kad vertinimas būtų kokybiškas, svarbu atsižvelgti į vertinimo kriterijų reikšmes, jos privalo būti pamatuojamos ir apskaičiuojamos. Taip pat, vertinimo kriterijai turi būti patikimi, kitaip tariant, turi būti aiškiai apibrėžtas vertinimo kriterijaus reikšmės apskaičiavimo metodas, patikimų duomenų šaltinių, duomenų rinkimo ir apdorojimo instrumentų panaudojimas (*Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330., 2010*). Metodikos 46 dalyje nurodoma, kad duomenys apie vertinimo kriterijų vykdymą turi būti naudojami tobulinant institucijos veiklą, siekiant efektyvaus finansų pasiskirstymo, taip pat siekiant įgyvendinti LR Vyriausybės veiklos ir institucijos prioritetus (*Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330., 2010*).

*Apibendrinant galima teigti, kad nuo 2010 m. pradėtas vykdyti institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų vertinimas, kurio tikslas – įvertinti įstaigų bendrųjų funkcijų, tokių, kaip personalo, dokumentų, informacinių technologijų ir finansų valdymas, efektyvumą. Kitaip tariant, siekiama surinkti įrodymų, reikalingų išlaidų efektyvumui didinti. Vertinimo kriterijų apibrėžtumo reikalavimas atsispindi analizuojant ne tik mokslinę literatūrą, tačiau ir strateginius dokumentus bei teisinę bazę. Kriterijų apibrėžtumas ir renkamų duomenų patikimumas gali užtikrinti kokybišką vertinimą. Remiantis gautais duomenimis, institucijos veiklos planavimas gali būti tobulinamas, institucijos gali siekti efektyvesnių sprendimų, kurie reikalingi institucijos veikloje. Surinkti duomenys suteikia naudingos informacijos, kuri reikalinga kontrolei, veiklos rezultatų vertinimui bei veiklos tobulinimui. Bendrosios funkcijos yra pagrindas bet kurioje institucijoje, todėl darbuotojai privalo užtikrinti jų sklandų vykdymą. Siekiant būti sėkminga ir pavyzdinga institucija, reikia dirbti, analizuoti, priimti sprendimus ir užtikrinti efektyvią veiklą, kuri leis didinti visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimą.*

### 2.3. Policijos sistemos įstaigų veiklos efektyvumo strateginiai ir teisiniai aspektai

Kiekvienai viešojo administravimo institucijai privalu nusimatyti savo veiklos ir valdymo kryptį. Todėl yra vadovaujama LR įstatymais, taip pat institucijos yra pasitvirtinusios veiklos nuostatus, strateginius ir metinius veiklos planus, kuriais remiantis yra įgyvendinami institucijų veiklos prioritetai ir kryptys.

Policijos departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas) turi savo veiklos nuostatus, kurie patvirtinti LR Vyriausybės 2001 m. sausio 29 d. (2019 m. lapkričio 1 d. nutarimo redakcija) nutarimu Nr. 98 „Dėl policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“. Juose nurodyta, kad „Policijos departamentas yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro valdymo srities centrinė statutinė įstaiga, kurios paskirtis – organizuoti policijos veiklą, siekiant užtikrinti asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką“ (*Dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo, 2001 m. sausio 29 d. Nr. 98., 2001*).

Svarbiausi Policijos veiklą reglamentuojantys dokumentai yra LR Konstitucija (1992), LR Viešojo administravimo (1999) įstatymas, Policijos departamento 2019–2021 metų strateginis veiklos planas, LR Policijos įstatymas, LR Vidaus tarnybos statusas, LR Tarnybos įstatymas bei metiniai įstaigos veiklos planavimo dokumentai. Šie įstatymai ir dokumentai yra svarbūs tuo, kad apibrėžia vykdomos veiklos reikalavimus ir prisiimamą atsakomybę.

Siekiant teisingos pilietinės visuomenės ir teisinės valstybės, LR Konstitucija buvo priimta piliečių referendume 1992 m. spalio 25 d. Šis dokumentas šalyje yra vienas iš svarbiausių. LR Konstitucijoje rašoma, kad valstybės valdžią Lietuvoje vykdo LR Seimas, LR Prezidentas ir LR Vyriausybė ir visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. LR Vyriausybę sudaro Ministras pirmininkas ir ministrai. Šio įstatymo 94 straipsnyje teigiama, kad LR Vyriausybė vykdo įstatymus, nutarimus, koordinuoja LR Vyriausybės įstaigų veiklą, todėl būtent ji yra atsakinga už įstaigų veiklą ir efektyvumą (*Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992*).

Antrasis svarbus dokumentas – LR Viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234, priimtas LR Seimo 1999 m. birželio 17 d. Šio įstatymo tikslas vykdyti LR Konstitucijos nuostatus, t. y. tarnauti žmonėms. Taip pat, minėtame įstatyme yra nustatyti viešojo administravimo principai, sritys, administracinės procedūros organizavimo pagrindai ir kt. Pagal LR Viešojo administravimo įstatymą, viešojo administravimo subjektai, tai:

1. Valstybės institucija ar įstaiga.
2. Savivaldybės institucija ar įstaiga.
3. Pareigūnas, valstybės tarnautojas.
4. Valstybės ar savivaldybės įmonė.
5. Viešoji įstaiga, kurios savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė (*Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234., 1999*).

Vienas svarbiausių aspektų yra tai, kad viešojo administravimo subjektai laikytųsi pagrindinių principų savo veikloje (žr. 6 lent.).

**6 lentelė.** Viešojo administravimo principai (sudaryta autorės, remiantis LR Viešojo administravimo įstatymu, 1999)

<b>Viešojo administravimo principai</b>	<b>Paaiškinimai</b>
<b>Įstatymo viršenybės</b>	Viešojo administravimo subjektų veikla turi būti nustatyta ir pagrįsta teisės aktuose.
<b>Objektyvumo</b>	Viešojo administravimo subjekto sprendimo priėmimai ir veiksmai turi būti nešališki.
<b>Proporcingumo</b>	Administracinio sprendimo mastas ir įgyvendinimo priemonės turi atitikti administravimo tikslus.
<b>Nepiktnaudžiavimo valdžia</b>	Viešojo administravimo subjektai negali priimti sprendimų, siekiant asmeninių tikslų.
<b>Tarnybinės pagalbos</b>	Viešojo administravimo subjektai padeda vieni kitiems prireikus reikalingos informacijos.
<b>Efektyvumo</b>	Priimti ir įgyvendinti sprendimai, naudojantis kuo mažesnėmis sąnaudomis
<b>Subsidiarumo</b>	Sprendimai turi būti įgyvendinami tuo viešojo administravimo sistemos lygiu, kuriuo jie yra efektyviausi.
<b>Vieno langelio</b>	Asmeniui visa informacija suteikiama vienoje darbo vietoje.
<b>Lygiateisiškumo</b>	Viešojo administravimo subjektas, priimdamas sprendimus, turi žinoti kad įstatymui visi asmenys lygūs.
<b>Skaidrumo</b>	Viešojo administravimo subjektų veikla yra vieša.
<b>Atsakomybės už priimtus sprendimus</b>	Viešojo administravimo subjektas priimdamas sprendimus, prisiima atsakomybę už sprendimų sukeltus padarinius.
<b>Naujovių ir atvirumo permainingoms principas</b>	Naujovių, veiksmingų būdų spręsti problemas paieškos, bei gerosios patirties pavyzdžių pritaikymas.
<b>Išsamumo</b>	Viešojo administravimo subjektas informaciją pateikia aiškiai, argumentuotai, nurodo teisės aktus, kuriais rėmėsi teikiant informaciją.
<b>Draudimo keisti į blogąją pusę</b>	Viešojo administravimo subjektas, priimdamas sprendimą, negali pabloginti padėties.

Viešojo administravimo institucijos savo veikloje privalo laikytis šių viešojo administravimo principų, siekdamas gero, skaidraus bei efektyvaus darbo. Ne išimtis ir Policijos sistemos įstaigos, kadangi įgyvendindamos savo veiklos tikslus, jos turi paisyti šių principų. Įstatymų laikymasis, objektyvumas, nepiktnaudžiavimas galiomis, skaidrumas, atvirumas naujovėms ir visų kitų reikalavimų išpildymas turi būti įgyvendinami siekiant efektyvių rezultatų.

Kitas svarbus aspektas yra tai, kad įstaiga dėl sprendimų, susijusių su visuomenės interesais, nepamirštų konsultuotis su visuomenės interesus atstovaujančiomis organizacijomis bei su pačiais gyventojais. Tai aktualu todėl, kad būtų priimti tinkami sprendimai, kurie neprieštarauja visuomenės daugumos nuomonei. Būtent teisingi sprendimai veda veiklos efektyvumo link.

Viešojo administravimo subjekto neteisėta veikla, veiksmai bei įgaliojimų nesilaikymas gali būti skundžiami. LR Viešojo administravimo įstatymo (1999) 9 straipsnyje pažymima, kad administracinių aktų įgyvendinimas privalo būti prižiūrimas ir kontroliuojamas. Tai reikalinga siekiant palaikyti tvarką ir teisėtą institucijų veiklą. Taip pat, sprendimai būtų įgyvendinami laikantis tvarkos ir įstatymų, 14 straipsnyje pateikiama, kad darbuotojas, kuriam yra pavesta atlikti administracinio sprendimo projektą, tačiau jam yra daromas politinis, psichologinis ar kitoks

spaudimas ir poveikis, turi būti nušalintas nuo administracinio sprendimo projekto vykdymo. Kitaip, tai gali turėti administracinio sprendimo priėmimo nešališkumui ir objektyvumui.

LR vidaus reikalų ministras 2018 m. kovo 21 d. įsakymu Nr. 1V-217 patvirtino „Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginį veiklos planą“. Jame buvo nurodyti tokie pagrindiniai Policijos departamento veiklos prioritetai:

1. Padidinti gyventojų saugumą jų gyvenamojoje aplinkoje.
2. Stiprinti policijos darbuotojų motyvaciją ir tobulinti gebėjimus užtikrinant viešąją tvarką ir nusikalstamų veikų tyrimą (*Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018 m. kovo 21 d. Nr. 1V-217., 2018, p. 5–6*).

Šiame 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane nebuvo numatyta jokių veiklos efektyvumo didinimo prioritetų, susijusių su bendrosiomis funkcijomis. Išskyrus tai, kad trečiajame skirsnyje, kuriame išskirta „Veiklos efektyvumo didinimo kryptys“ pateiktas „Turto valdymas“, kurio rodiklis „Vienam darbuotojui, įskaitant vadovaujančius darbuotojus, tenkanti bendra kabinetų patalpų ploto dalis, ne daugiau kaip 10 kv. m., kv. m.“ (*Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018 m. kovo 21 d. Nr. 1V-217., 2018, p. 9*). Tačiau šis rodiklis nebepatenka į bendrųjų funkcijų vertinimo kriterijų sąrašą.

Kiek naujesniame LR vidaus reikalų ministro 2019 m. vasario 6 d. patvirtintame įsakyme Nr. 1V-126 „Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019–2021 metų strateginis veiklos planas“, numatyti lygiai tokie pat veiklos prioritetai, kaip ir ankstesniame strateginiame veiklos plane.

Įgyvendinant Policijos departamento veiklą, patvirtintas LR vidaus reikalų ministro 2018 m. birželio 26 d. įsakymu Nr. 1V-458 „Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018 m. veiklos planas“ veiklos planas, kuriame pateikti programų tikslai ir uždaviniai, susiję su bendrųjų funkcijų vykdymu. Programoje *Visuomenės saugumo užtikrinimas* išskeltas tikslas: „siekti veiksmingo policijos sistemos funkcionavimo, įgyvendinant policijai pavestus uždavinius“, uždavinys – „koordinuoti ir administruoti policijos sistemos veiklą, centralizuotų bendrųjų funkcijų vykdymą“ (*Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018 metų veiklos planas įgyvendinant Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginį veiklos planą, 2018 m. birželio 26 d. Nr. 1V-458., 2018, p. 1–3*). Išskirta priemonė – vykdyti *policijos sistemos veiklos planavimą, organizavimą, koordinavimą bei veiklos kontrolę, taip pat Policijos departamento bendrąsias ir specialiąsias funkcijas*, nurodyti veiksmai daugiausiai susiję su pareigūnų veikla ir aprūpinimu, tačiau galima išskirti keletą, kurie nukreipti būtent į bendrąsias funkcijas (*Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018 metų veiklos planas įgyvendinant Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginį veiklos planą, 2018 m. birželio 26 d. Nr. 1V-458., 2018, p. 1–3*):

- „3 veiksmas: įgyvendinti AVPK (apskritis vyriausiojo policijos komisariato) valdymo organizavimo ir dokumentų valdymo padalinių veiklos tobulinimo priemonių plano priemones“.
- „4 veiksmas: parengti ir nustatytais terminais patvirtinti procesinio valdymo praktikos diegimą“.

Kita priemonė – vykdyti *Policijos informacinių sistemų, žinybinių registrų ir informacinių technologijų plėtrą*, nurodyti veiksmai (*Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018 metų veiklos planas įgyvendinant Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginį veiklos planą, 2018 m. birželio 26 d. Nr. IV-458.*, 2018, p. 1–3):

- „1 veiksmas: plėtoti informacines sistemas, žinybinius registrus ir informacines technologijas“.
- „3 veiksmas: patobulinti Policijos dokumentų valdymo sistemą“.

Galima teigti, kad strateginiame veiklos plane veiklos prioritetai ir kryptys nurodomi gana abstrakčiai. Metiniame veiklos plane kur kas konkrečiau išskiriami tikslai, uždaviniai, priemonės ir veiksmai tikslams įgyvendinti. Tačiau, svarbus momentas yra tai, kad šie dokumentai neatsiejami vienas nuo kito, papildydami ir patikslindami vienas kitą, jie numato žingsnius, kuriais siekiama užtikrinti efektyvią veiklą.

Apskričių vyriausieji policijos komisariatai savo veiklą įgyvendina pagal metinį veiklos planą, kurį tvirtina Policijos departamento generalinis komisaras. Taip prisidedama prie Policijos departamento strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių įgyvendinimo. 2019 m. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos plane, patvirtintame Lietuvos policijos generalinio komisaro 2019 m. balandžio 30 d. įsakymu Nr. 5-V-342, parengtas 2019 m. veiksmų planas ir vertinimo kriterijų suvestinė 2019–2021 metams. Juose numatyta tobulinti dokumentų valdymą, organizuoti kvalifikacijos tobulinimo renginius ir užtikrinti įstaigos darbuotojų dalyvavimą juose, taip pat, užtikrinti informatikos ir ryšių tobulinimą.

LR Policijos įstatyme (2000), LR Vidaus tarnybos statute (2018) bei metiniuose veiklos planavimo dokumentuose didžiausias dėmesys skiriamas pareigūnams (statutiniams valstybės tarnautojams), jų tarnybos veiklai, nusikalstamoms veikoms tirti ir visuomenės saugumo užtikrinimui. Tačiau karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, indėlis ir veikla yra neatsiejama nuo pareigūnų darbo užtikrinimo. Karjeros valstybės tarnautojai rūpinasi personalo klausimais, tai liečia įdarbinimą, kvalifikacijos kėlimą, atostogas, nelaimingų atsitikimų įvykius, darbo užmokestį ir daugelį kitų sričių, kurių įgyvendinimas padeda užtikrinti pareigūnų veiklą. Kiti darbuotojai rūpinasi dokumentų valdymu, kuris privalo funkcionuoti visose institucijose, ne išimtis ir ši. Dokumentų valdymas, priežiūra, koordinavimas ir perdavimo būdai privalo būti užtikrinti siekiant darbo kokybės. Specialistai, kurie rūpinasi informacinių technologijų užtikrinimu, įvairių sistemų diegimu bei apsauga, taip pat yra įstaigos sudedamoji dalis. Šiandien aplink šią veiklą sukasi daugybė uždavinių. Technologijos atveria galimybes, lengvina darbo kokybę ir kt. Paskutinioji ir svarbiausioji grandis – finansai. Šie darbuotojai užtikrina darbo užmokestį, komandiruočių, atostogų ir kitas išlaidas. Visi išvardinti darbuotojai, tiek karjeros valstybės tarnautojai, tiek darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, dirba tam, kad užtikrintų visas garantijas pareigūnų veiklos vykdymui ir jos kokybei. Be šių darbuotojų veiklos nevyktų įdarbinimo procesai, reikalingų sistemų bei programų įdiegimas, reikalingos kompiuterinės įrangos užtikrinimas, taip pat darbo užmokesčio ir komandiruočių vykdymo procesai ir daugelis kitų su darbu susijusių procedūrų. Todėl svarbu atsižvelgti ne tik į pareigūnų – statutinių valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, bet ir į darbuotojų, kurie dirba tam, kad pareigūnai vykdytų savo veiklą ir būtų sėkmingi. Kuomet darbuotojai atliks visas privalomas veiklos funkcijas kokybiškai, tuomet tai užtikrins pareigūnų veiklos kokybę, privalomas garantijas. Galiausiai visa ši darbuotojų grandis siekia vieno tikslo – įstaigos veiklos efektyvumo.

*Konstitucijoje ir Viešojo administravimo įstatyme yra akcentuojama, kad viešojo administravimo institucijos dirba vardan visuomenės gerovės. Todėl valstybės tarnautojai, vadovai turi gerai žinoti šiuos du labai svarbius dokumentus, bei jais vadovautis, siekiant efektyvaus veiklos įgyvendinimo. Institucijos stengiasi žiūrėti į ateitį kryptingai, todėl daugelis prioritetų siejasi tarpusavyje t. y. kas numatyta Strategijoje, tai atsiranda ir institucijų strateginiuose veiklos planuose. Ateities perspektyvas numatyti nelengva, tačiau tai padeda susikoncentruoti, organizuoti, valdyti ir tobulinti veiklą. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad darbuotojų vaidmuo veiklos procesuose, jų kompetencijos, inovatyvumas ir geranoriškumas veda link institucijos veiklos efektyvumo.*

*Apibendrinant antrąjį skyrių galima teigti, kad siekiant į rezultatus orientuoto viešojo administravimo institucijų valdymo, būtini gebėjimai formuoti ir įgyvendinti strategijas, nustatyti veiklos prioritetus, sekti pasaulines tendencijas, dalintas gerą patirtimi bei daugiau dėmesio skirti bendradarbiavimui su visuomene. Be bendrųjų funkcijų tokių kaip personalo, dokumentų, finansų ir informacinių technologijų valdymas šiuo metu neegzistuoja nei viena viešojo administravimo institucija. Labai svarbu užtikrinti sklandų minėtų funkcijų vykdymą, kad vykdoma veikla būtų efektyvi. Institucijos dirba žmonių gerovės labui, puoselėjimui ir saugios aplinkos užtikrinimui. Be abejonės vienas iš svarbių aspektų išlieka vadovų ir darbuotojų kompetencijos, lyderystė, inovatyvumas ir motyvacija. Darbuotojų ir vadovų neabejingumas veiklos rezultatams, turėtų skatinti atlikti veiklos vertinimus, sekti duomenis, jais remiantis tobulėti patiems ir tobulinti institucijos veiklą.*

### **3. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas**

Įstaigos veikla tinkamai nefunkcionuotų be bendrųjų funkcijų, kurios reikalingos siekiant užtikrinti pagrindinių procesų vykdymą. Pagal nustatytus kriterijus atliktas bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas suteikia informacijos apie konkrečioje srityje patiriamas išlaidas. Šiame skyriuje pateikiama atlikto tyrimo metodika. Siekiant suprasti tiriamos įstaigos struktūrą ir veiklos ypatumus, aptariami įstaigos metiniai veiklos dokumentai. Naudojantis surinktais duomenimis, atliekami skaičiavimai, kurie atskleidžia konkretų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų ir jo matavimo vieneta.

#### **3.1. Tyrimo metodika**

Moksliniame diskurse atliekama daug įvairių tyrimų. Kad pagrįsti tiriamą veiklą, reikia įrodymų, kuriuos galima surinkti atlikus ir susisteminius tyrimo duomenis. Tai daug atsakomybės ir pastangų reikalaujantis procesas, tačiau svarbus žingsnis analizuojant tiriamą objektą.

Šiame baigiamajame projekte, siekiant atlikti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimą, naudojamas vertinimo metodas. Vertinimas išskiriamas kaip sistemingas informacijos / duomenų rinkimas ir vertinimas, siekiant suteikti naudingų duomenų apie kokį nors objektą (t. y. programą, politiką, technologiją, asmenį, poreikį, veiklą ir pan.), įvairioms auditorijoms, įskaitant vadovus, darbuotojus, visuomenės atstovus bei kitas suinteresuotas puses. Vertinimas yra naudingas tuomet, jei jis padeda priimant sprendimus, todėl vieningai sutariama, kad pagrindinis vertinimo tikslas – turėti įtakos sprendimų priėmimui (William, 2020). Šiam tyrimui atlikti buvo pasitelktas LR finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. (2018 m. birželio 22 d. įsakymo redakcija) įsakymu Nr. 1K-330 patvirtintas bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų sąrašas (žr. 5 lent., p. 40), kuriuo remiantis buvo renkami esami duomenys apie Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų bendrąsias funkcijas. Remiantis sudarytais ir patvirtintais rodikliais, apskaičiuojami vertinimo kriterijai pateikiant jų matavimo vieneta. Taip pat atlikta lyginamoji analizė, siekiant pagrįsti ir išgryninti tyrimo rezultatus, gauti duomenys palyginti su LR finansų ministerijos ir Nacionalinio bendrųjų funkcijų centro ataskaitų pristatyta informacija ir taip prieita prie galutinių vertinamos įstaigos rezultatų.

Tyrimo eigoje taip pat buvo planuojama atlikti kokybinį tyrimą – pusiau struktūruotą interviu apie bendrųjų funkcijų vykdymą įstaigoje 2016 m. ir palyginimui 2019 m. Jo metu buvo planuojama apklausti įstaigos vadovą, padalinių vadovus ir darbuotojus, tačiau nuolat bendraujant su kolegomis su tyrimu susijusiomis temomis, pastebėta tendencija, kad darbuotojai įstaigoje įvykusius pokyčius priima labai asmeniškai. Funkcijų centralizavimas turi daug neigiamos įtakos darbuotojams, kadangi centralizavimo metu netenkama darbuotojų ir kolegų. Pastebėjus šį vyraujančią gana neigiamą nusiteikimą, buvo atsisakyta taikyti šį interviu metodą, kadangi gauti duomenys būtų labai subjektyvūs ir asmeniškai, galimai neatitinkantys realios situacijos.

Analizuojant įstaigos personalo, finansų, informacinių technologijų ir dokumentų valdymo metines ataskaitas, taip pat pasinaudojant visais prieinamais Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato tarnybinio pobūdžio dokumentais, buvo renkami duomenys, kuriais remiantis apskaičiuojami ir analizuojami vertinimo kriterijai. Visi reikalingi duomenys apie personalo administravimą buvo gauti naudojantis įstaigos Personalo posistemės duomenų baze. Joje suformuotos ataskaitos leido suskaičiuoti duomenis apie savo noru išėjusius darbuotojus, bendrosios

ir specialiosios veiklos srities darbuotojų pasiskirstymą, o naudojantis pareigybių aprašymais nustatyti, kokią laiko dalį darbuotojai skiria konkrečiai funkcijai atlikti bei už ką yra atsakingi. Dokumentų valdymo duomenys gauti kreipiantis į Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato Dokumentų valdymo poskyrio viršininką, kuris pateikė metines dokumentų valdymo ataskaitas, paaiškino, kaip apskaičiuoti tam tikrus reikiamus rodiklius, kurie reikalingi analizuojant vertinimo kriterijus. Informacinių technologijų infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų valdymo duomenys gauti iš Policijos departamento Informacinių technologijų valdybos atsakingo darbuotojo, kuris pateikė informaciją apie vidaus administravimo informacines sistemas, paaiškino, kokia dalis laiko yra skiriama tam tikrų sistemų priežiūros veiklai, nurodė kompiuterinių darbo vietų skaičių ir kt. Nagrinėjant finansus, buvo kreiptasi į Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato buhalterinę apskaitą vykdančią darbuotoją. Taigi, kai kurie tyrimui reikalingi duomenys bei informacija buvo gauta iš įstaigos kolegų. Didžiausia pagalbą suteikė tiriamos įstaigos vadovas. Jis pateikė konfidencialius duomenis, t. y. duomenis apie konkrečių darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidas ir darbdavio socialinės paramos išlaidas. Taip pat, suteikė aktualios papildomos informacijos, kuri užtikrintų sklandų tyrimo darbą. Visa tai suteikė pagrindą skaičiuojant analizuojamus bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijus. Tyrimo metu skaičiavimams reikalingi duomenys rinkti kruopščiai ir atsakingai – į pagalbą pasitelkus visus reikalingus įstaigos darbuotojus, kurie atlieka bendrąsias funkcijas, susijusias su tiriamos veiklos sritimis. Taip buvo siekiama užtikrinti duomenų patikimumą ir tikslumą.

Kadangi bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas tiek tiriamoje įstaigoje, tiek Policijos departamente iki šiol nebuvo atliktas, todėl nebuvo galimybės gautų duomenų palyginti su ankstesniais įstaigos duomenimis. Dėl šios priežasties buvo panaudota 2017 m. LR finansų ministerijos paskelbta ataskaita – „Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų 2016 m. efektyvumo vertinimo ataskaita“ ir Nacionalinio bendrųjų funkcijų centro 2018 m. ataskaitos suvestinė – „2018 m. viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaita“. Vertinimo metu gauti duomenys buvo lyginami su šiose ataskaitose pateiktais duomenis, taip siekiant geriau išgryninti gautus tiriamos įstaigos rezultatus. Taip pat, pavyko įvertinti, kurios bendrosios funkcijos įgyvendinamos efektyviai, o kuriose reikalingi pokyčiai ir atsakingų įstaigos vadovų sprendimai.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų efektyvumą.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato struktūrą, principus bei veiklos ypatumus.
2. Remiantis surinktais įstaigos duomenimis, apskaičiuoti ir išanalizuoti gautus bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijus.

Tyrimo eigą sudarė 2 etapai. Pirmasis etapas buvo skirtas Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato struktūros bei veiklos ypatumų analizei. Siekiant išsamios tyrimo analizės, aptariami tiriamos įstaigos: pagrindiniai veiklos vykdymo ir planavimo ypatumai; padalinių struktūra, kurie atlieka su bendrosiomis funkcijomis susijusius darbus; pateikiamos konkrečios funkcijos, kurias vykdo bendrųjų funkcijų specialistai; aptarti pokyčiai, įvykę Tauragės apskrities vyriausiajame



policijos komisariatai nuo 2017 m. bei pristatomi vertinimui reikalingi rodikliai. Antrajame etape, remiantis surinktais reikalingais duomenimis, atlikti skaičiavimai, kurie atskleidė 9 iš 12 bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų rezultatus. 3 vertinimo kriterijai nebuvo analizuojami, kadangi įstaigoje personalo valdymo, finansų valdymo bei informacinės ir ryšių technologijos infrastruktūros priežiūros ir administravimo funkcijos neatliekamos. Gauti duomenys palyginti su LR finansų ministerijos ir Nacionalinio bendrųjų funkcijų centro ataskaitų pristatyta informacija ir taip prieita prie galutinių vertinamos įstaigos rezultatų.

### 3.2. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos ypatumai

Tauragės apskrities vyriausiasis policijos komisariatas (toliau – Tauragės aps. VPK) apima Šilutės rajono policijos komisariatą, Šilalės rajono policijos komisariatą ir Pagėgių policijos komisariatą. Veiklą prižiūri ir kontroliuoja Policijos departamentas ir kitos valstybinės institucijos. Veiklos valstybinį auditą atlieka LR Valstybės kontrolė, o vidaus auditą – Policijos departamento vidaus audito padalinys.

Kiekvienais metais Tauragės aps. VPK nusimato metinį veiklos planą, pagal patvirtintą Lietuvos policijos generalinio komisaro 2015 m. sausio 23 d. įsakymo Nr. 5-V-64 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 5-V-237 „Dėl policijos įstaigų veiklos (rezultatų) planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ 2 priedą, kuriuo remiantis organizuoja ir įgyvendina savo veiklą, taip prisidedamas prie Policijos departamento strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimo. 2019 m. balandžio 30 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro patvirtintas „Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos planas“ Nr. 5-V-342, kuriame pateikti veiklos prioritetai nukreipti į gyventojų saugumą gyvenamoje aplinkoje, policijos darbuotojų motyvacijos stiprinimą bei į gebėjimų tobulinimą. Įgyvendinant numatytus prioritetus, didžiausias dėmesys skiriamas policijos pareigūnų veiklos kokybės užtikrinimui, ištirtų nusikaltimų bei veikų rodikliams, bendradarbiavimui su suinteresuotais asmenimis, pajėgų ir gebėjimų stiprinimui bei motyvavimui. Paveiksle pateikiamas įstaigos 2019 m. veiklos plano pavyzdys (žr. 7 pav.).

6.1.2. Vykdyti smurto artimoje aplinkoje prevenciją ir ikiteisminį tyrimą	P-01-08-01-06-09	Ikiteisminių tyrimų, susijusių su smurtu artimoje aplinkoje, atliktų ir per 48 val. perduotų prokuratūrai procesiniam sprendimui priimti, ar kurių metu kreiptasi dėl kardamosios priemonės įtariamajam paskyrimo, dalis, ne mažiau kaip procentais	65	70	70	Aps. VPK PK, VS, RS, VTV, VTT, KPNVRS viršininkai	I–IV ketv.
6.1.3. Organizuoti ir koordinuoti policijos rėmėjų veiklą	P-01-08-01-06-01	Vidutinis vieno policijos rėmėjo (išskyrus jaunuosius rėmėjus) išdirbtų valandų skaičius per metus, ne mažiau kaip	36	36	36	Aps. VPK VTV, VTT, VS, PK viršininkai	I–IV ketv.
6.1.4. Plėtoti saugios kaimynystės projektus	P-01-08-01-06-08	Saugios kaimynystės grupių, kurių veiklos teritorijose sumažėjo arba išliko nepakitęs užregistruotų vagysčių skaičius, dalis, ne mažiau kaip, procentais	70	70	70	Aps. VPK PK, VTV, VTT, VS viršininkai	I–IV ketv.
6.1.5. Aktyviai bendradarbiauti su savivaldybėmis ir kitomis institucijomis organizuojant prevencines priemones	P/I-6.1.5.1	Parengtų ir kartu su savivaldybėmis įgyvendintų (įgyvendinamų) prevencinių programų skaičius <sup>6</sup>	*	*	*	Aps. VPK VTV, VTT, VS, PK viršininkai	I–IV ketv.

7 pav. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 m. veiklos planas (2019, p. 14)

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, nagrinėjamoje įstaigoje yra išskiriamos šios bendrosios funkcijos: personalo administravimas, dokumentų valdymas, buhalterinės apskaitos bei informacinių technologijų valdymas. Atsižvelgiant į šias bendrąsias funkcijas, Tauragės aps. VPK 2019 m. veikė tokie struktūriniai padaliniai:

- Valdymo organizavimo skyrius (*šio skyriaus vienas iš veiklos tikslų – vykdyti personalo administravimo funkcijas įstaigoje*).
- Dokumentų valdymo poskyris (*šio poskyrio tikslas organizuoti, koordinuoti, ir kontroliuoti dokumentų valdymo ir įslaptintos informacijos administravimo bei apsaugos reikalavimų įgyvendinimą įstaigoje*).
- Informatikos ir ryšių poskyris (*šio poskyrio tikslas organizuoti informacinę ir ryšių aprūpinimą, formuoti įstaigos informacinę sistemą, užtikrinti kokybiškos ir operatyvios informacijos tiekimą*). Nuo 2019 m. spalio mėn. centralizuotas, padalinys priskirtas Policijos departamentui.
- Aptarnavimo skyrius (*šio skyriaus vienas iš veiklos tikslų – vykdyti buhalterinės apskaitos valdymą*).

Šių padalinių veiklą kontroliuoja Tauragės aps. VPK viršininkas, viršininko pavaduotojas, Policijos departamentas bei kitos institucijos pagal kompetenciją. Pateikti skyriai LR įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka reorganizuojami bei pertvarkomi Tauragės aps. VPK viršininko sprendimu.

Personalo administravimas Tauragės aps. VPK vyksta centralizuotai, t. y. dalį funkcijų atlieka tiriamos įstaigos darbuotojas, likusias funkcijas – trys Policijos departamento personalo administravimo darbuotojai. 2018 m. gegužės 30 d. LR Vyriausybės nutarimu „Dėl personalo administravimo funkcijų centralizuoto atlikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Nr. 507, buvo patvirtintas personalo administravimo funkcijų centralizuoto atlikimo tvarkos aprašas (*Dėl personalo administravimo funkcijų centralizuoto atlikimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2018 m. gegužės 30 d. Nr. 507.*, 2018). Jame numatytos tokios personalo administravimo funkcijos:

- Konkursų ar atrankos organizavimas.
- Priėmimas (skyrimas) į pareigas, perkėlimas į kitas pareigas.
- Atostogų suteikimas, perkėlimas ir pratęsimas.
- Veiklos vertinimas.
- Tarnybinių nuobaudų skyrimas ir darbo pareigų pažeidimo įforminimas.
- Priedų, priemokų, premijų, pašalpų skyrimas ir personalo skatinimas.
- Pareigūnų ir karių valstybinių pensijų skyrimas.
- Leidimų dirbti kitą darbą pagal darbo sutartį išdavimas.
- Siuntimo į komandiruotę ar tobulinti kvalifikacijos įforminimas ir organizavimas.
- Pažymėjimų, identifikavimo ženklų išdavimas.
- Praktikos atlikimas įstaigoje.
- Atleidimo organizavimas ir kitų su personalo administravimu susijusių funkcijų atlikimas (*Dėl personalo administravimo funkcijų centralizuoto atlikimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2018 m. gegužės 30 d. Nr. 507.*, 2018).

2019 m. rugsėjo 1 d. buvo išleista to paties nutarimo nauja redakcija. Jame funkcijos liko beveik identiškos, buvo nutarta papildyti viena funkcija, kuri susijusi su stažo skaičiavimu. Minėtas funkcijas atlieka Tauragės aps. VPK darbuotojas ir Policijos departamento darbuotojai. Personalo

administravimo funkcijas padalino pats Policijos departamentas, sau prisiimdamas pagrindines funkcijas, tokias, kaip: konkursų organizavimas, priėmimas į pareigas, atostogų suteikimas, valstybinių pensijų skyrimas, atleidimo organizavimas, siuntimo į komandiruotę įforminimas, stažo skaičiavimas bei praktikos atlikimo įforminimas. Kitas funkcijas, tokias, kaip veiklos vertinimas, priedų ir priemonių skyrimas, pažymėjimų, identifikavimo ženklų išdavimas – vykdo Tauragės aps. VPK darbuotojas. Jam taip pat pavesta svarstyti iškilusius klausimus komisijos posėdžio metu, bei visa tai įforminti protokolu. Verta paminėti, kad neretai praktikos, komandiruočių, atleidimo, konkursų skelbimo ir daugelis kitų darbų prasideda nuo tiriamos įstaigos personalo funkcijas vykdančio darbuotojo, kadangi jis bendrauja su interesantais, sprendžia jiems iškilusius klausimus ir pagal kompetenciją neretai padeda pačioje procesų pradžioje. Todėl funkcijų padalinimas nereiškia jų nevykdymo.

Įstaigoje dokumentų valdymą prižiūri ir kontroliuoja poskyrio viršininkas. Šio poskyrio uždavinius vykdo ir įgyvendina septyni Tauragės aps. VPK darbuotojai. Poskyris įgyvendina šias funkcijas:

- Rengia teisės aktų ir kitų dokumentų, reglamentuojančių dokumentų valdymą, projektus arba dalyvauja juos rengiant.
- Registruoja įstaigos neįslaptintus dokumentus, organizuoja jų apyvartą ir tvarkymą nustatyta tvarka.
- Užtikrina, kad vadovybei teikiami pasirašyti ar vizuoti teisės aktai, bei kitų dokumentų projektai atitiktų LR įstatymų ir kitų teisės aktų, kurie reglamentuoja valstybinės kalbos vartojimą bei dokumentų rengimą, reikalavimus.
- Nuolat saugomus dokumentus ruošia valstybiniam saugojimui, bei priima saugoti struktūrinių padalinių dokumentus, tvarko jų apskaitą.
- Rengia ir dalyvauja rengiant teisės aktus, susijusius su įslaptintos informacijos valdymu.
- Registruoja įslaptintus dokumentus, organizuoja jų apyvartą ir tvarkymą nustatyta tvarka.
- Organizuoja keitimąsi bendrųjų ir įslaptintų dokumentų siuntomis ir padeda Tauragės aps. VPK aptarnaujančiam kurjerių ekipažui spręsti su dokumentų perdavimu susijusias problemas (*Dėl dokumentų valdymo poskyrio nuostatų patvirtinimo, 2018 m. balandžio 26 d. Nr. 85-V-114.*, 2018).

Tauragės aps. VPK Informatikos ir ryšių poskyris iki 2019 m. spalio mėn. vykdė šias funkcijas:

- Formavo bendrą kompiuterinės ir ryšių įrangos įsigijimo, diegimo ir naudojimo įstaigos struktūriniuose padaliniuose politiką.
- Užtikrino kokybišką ir nepertraukiamą kompiuterinių, telekomunikacinių ir radijo ryšio sistemų, kompiuterių ir ryšio priemonių funkcionavimą.
- Diegė ir įgyvendino šiuolaikines informacines ir telekomunikacines technologijas (*Dėl Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato Nusikaltimų tyrimo skyriaus, Kriminalistinių tyrimų poskyrio, Viešosios tvarkos skyriaus, Kelių policijos skyriaus, Operatyvaus valdymo skyriaus, Finansų skyriaus, Vidaus tyrimų grupės, Logistikos skyriaus, Informatikos ir ryšių poskyrio nuostatų patvirtinimo, 2010 m. rugpjūčio 18 d. Nr. 85-V-355.*, 2010).

Buhalterinės apskaitos funkcijos tiriamos įstaigos veikloje taip pat vyksta centralizuotai. Apie tai, kokias funkcijas apima buhalterinės apskaitos tvarkymas, yra įvardinta 2019 m. spalio 7 d. Nacionalinio bendrųjų funkcijų centro direktoriaus įsakymu Nr. V-506 „Dėl viešojo sektoriaus

subjektų, kurių buhalterinę apskaitą centralizuotai tvarko nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, buhalterinės apskaitos sričių / lygių aprašo patvirtinimo“, kuriuo buvo patvirtintas viešojo sektoriaus subjektų, kurių buhalterinę apskaitą centralizuotai tvarko Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, buhalterinės apskaitos sričių bei lygių aprašas (*Dėl viešojo sektoriaus subjektų, kurių buhalterinę apskaitą centralizuotai tvarko Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, buhalterinės apskaitos sričių / lygių aprašo patvirtinimo, 2019 m. spalio 7 d. Nr. V-506.*, 2019). Juo remiantis, galima pamatyti kokias funkcijas vykdo buhalterinės apskaitos darbuotojai:

- Apskaitos politikos ir sąskaitų plano tvirtinimas.
- Atsargų, ilgalaikio ir finansinio turto apskaita ir inventorizavimas.
- Darbo užmokesčio apskaita.
- Finansinių ir biudžeto vykdymo ataskaitų rengimo, pasirašymo ir duomenų analizė.
- Gautinų sumų nurašymas ir nuvertėjimas.
- Ilgalaikių mokėtinų sumų apskaita.
- Informacijos teikimas į viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo sistemą.
- Komandiruočių apskaita.
- Mokėjimų apskaita (bankas) ir inventorizavimas.
- Pažymos dėl finansavimo sumų rengimas ir teikimas.
- Trumpalaikių mokėtinų sumų registravimas.
- Viešųjų pirkimų planavimas.
- Valstybės piniginių išteklių šrautams prognozuoti skirtos informacijos teikimas (*Dėl viešojo sektoriaus subjektų, kurių buhalterinę apskaitą centralizuotai tvarko Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, buhalterinės apskaitos sričių / lygių aprašo patvirtinimo, 2019 m. spalio 7 d. Nr. V-506.*, 2019)

Šias funkcijas Tauragės aps. VPK įstaigoje atlieka vienas darbuotojas, vykdamas buhalterinės apskaitos funkcijas bei šeši Policijos departamento darbuotojai. Kai kurie iš jų kuruoja ne tik Tauragės aps. VPK, bet ir kitus komisariatus, todėl skaičiuojant išlaidas, reikia atsižvelgti į jų darbo laiko dalį kuruojant kelias įstaigas.

2019 m. veiklos plane išskirtas vienas punktas, kuriame numatyta didinti įstaigos veiklos efektyvumą, t. y. pertvarkyti Aptarnavimo bei Informatikos ir ryšių padalinių funkcijas. Tai buvo įgyvendinta ir nuo 2019 m. spalio mėnesio Tauragės aps. VPK Informatikos ir ryšių padalinio nebeliko. Po centralizavimo šis padalinys priklauso Policijos departamento Informacinių technologijų valdybai. Kiek ankščiau, t. y. 2017 m., buvo centralizuoti Tauragės aps. VPK Personalo ir Finansų skyriai. Tuomet dalis bendrųjų funkcijų buvo priskirtos Policijos departamento Personalo administravimo ir Buhalterinės apskaitos valdyboms. Taip vietoj 5–6 Tauragės aps. VPK skyrių darbuotojų liko vienas, atsakingas už personalo administravimo funkcijas (dirbantis Tauragės aps. VPK Valdymo organizavimo skyriuje) ir vienas darbuotojas, tvarkantis buhalterinę apskaitą (dirbantis Tauragės aps. VPK Aptarnavimo skyriuje).

Tauragės aps. VPK 2019 m. metiniame veiklos plane numatyti veiksmai, kuriais siekiama veiksmingo policijos sistemos funkcionavimo, įgyvendinant policijai pavestus uždavinius. Vienas iš jų – tobulinti dokumentų valdymą, kitaip tariant, sudaryti kuo daugiau elektroninių dokumentų (žr. 8 pav.).

2019 metų veiksmų planas ir vertinimo kriterijų suvestinė 2019–2021 metams

Policijos įstaigos veiksmo numeris ir pavadinimas	Vertinimo kriterijaus kodas	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Vertinimo kriterijaus reikšmė			Atsakingi vykdytojai	Įvykdymo terminas	Asignavimai (tūkst. eurų)
			2019 metų planas / patvirtinta	2020 metų planas	2021 metų planas			
<b>01.08. Visuomenės saugumo užtikrinimas (programa)</b>								
<b>01.08.01. Siekti veiksmingo policijos sistemos funkcionavimo, įgyvendinant policijai pavestus uždavinius (tikslas)</b>								
<b>01.08.01.01. Koordinuoti ir administruoti policijos sistemos veiklą. Užtikrinti centralizuotą bendrųjų funkcijų vykdymą (uždavinys)</b>								
<b>01.08.01.01.04. Vykdyti Policijos informacinių sistemų, žinybinių registrų ir informacinių technologijų plėtrą (priemonė)</b>								
1.4.1. Tobulinti dokumentų valdymą.	P-01-08-01-01-06	Policijos dokumentų valdymo sistemoje einamaisiais kalendoriniais metais sudarytų elektroninių dokumentų dalis, procentais	50	60	70	Aps. VPK DVS, DVP, DVG vedėjai	I–IV ketv.	

8 pav. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 m. veiksmų planas (Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos planas, 2019, p. 9)

Daugiau su bendrosiomis funkcijomis susijusių veiksmų metiniame veiklos plane nėra numatyta. Pagal minėtą Lietuvos policijos generalinio komisaro 2015 m. sausio 23 d. įsakymą Nr. 5-V-64 yra pateiktas 4 priedas, kuriame pridėta Veiklos ataskaitos forma, kuria remiantis apibendrinama metinė Tauragės aps. VPK veikla. Didžioji dalis metinės ataskaitos susideda iš specifinės policijos veiklos nagrinėjimo ir rezultatų pateikimo.

Įgyvendinant LR Vyriausybės kanceliarijos projektą Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0001 „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavomui“ 2018 m. balandžio mėnesį Policijos departamentui buvo teikiami 2017 m. duomenys apie kompiuterinių darbo vietų priežiūros, teisės paslaugų, komunikacijos, protokolo ir vizitų organizavimo bei vidaus audito funkcijų atlikimo esamą situaciją ir konsolidavimo galimybes. Kai kurie rinkti duomenys sutampa su LR finansų ministro patvirtintais bendrųjų funkcijų rodikliais, tačiau tai tik nedidelė dalis (žr. 9, 10 pav.).

Nr.	Klausimas	Atsakymas	Vienetai
1.	Kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos vykdymo būdas įstaigoje	Istaiga pilna apimtimi pati vykdo funkcija	-
2.	Faktinės metinės kompiuterinių darbo vietų priežiūros paslaugų įsigijimo sąnaudos	10761,74	Eur
3.	Kompiuterinių darbo vietų priežiūros sąnaudos	37418,44	Eur
4.	Ar 2017 m. buvo vykdytos funkcijos efektyvumo didinimo priemonės?	Ne	-
5.	Funkcijos efektyvumo didinimo priemonės vykdytos 2017 m.	Paspauskite ant nuorodos	-
<b>Duomenys apie darbuotojus</b>			
6.	Bendras darbuotojų (specialistų), išskyrus vadovaujančius darbuotojus, vykdančių	3	pareigybių skaičius
7.	Bendras vadovaujančių darbuotojų, vykdančių kompiuterinių darbo vietų priežiūrą	1	pareigybių skaičius
8.	Funkciją vykdančių darbuotojų grupės:		
8.1.	Valstybės tarnautojų skaičius	4	pareigybių skaičius
8.2.	Pagal darbo sutartį dirbančių darbuotojų skaičius	0	pareigybių skaičius
<b>Duomenys apie IT sistemas</b>			
9.	Vidaus administravimo informacinių sistemų skaičius	8	unt.
10.	Tik kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijai vykdyti naudojami IT įrankiai	Paspauskite ant nuorodos	-
<b>Duomenys apie kompiuterines darbo vietas ir jų objektus</b>			
11.	Bendras kompiuterinių darbo vietų skaičius	450	unt.
12.	Kompiuteriniai:		
12.1.	Stalinis (stacionarus) kompiuteris	297	unt.
12.2.	Nesiojamasis kompiuteris	103	unt.
12.3.	Neįrengtas monitorius, nuosavybės ar nuosavybės	0	unt.
12.4.	Terminaliniai serveriai / prietaisai klientų užduočių atlikimui	3	unt.
12.5.	Terminalinis arba plonasis kliento kompiuteris	0	unt.
12.6.	Planšetinis kompiuteris	50	unt.
13.	Kompiuteriuose veikianti operacinė programinė įranga:		

9 pav. 2017 m. Duomenys apie Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato informacines technologijas (Vidiniai įstaigos dokumentai, 2018)



Duomenys apie įstaigos darbuotojus		
3. Bendras pareigybių (etatinių vienetų) skaičius	430,25	pareigybių skaičius
4. Savo noru išėjusių darbuotojų skaičius	17	darbuotojai
Duomenys apie įstaigos nekilnojamąjį turtą		

**10 pav.** 2017 m. Duomenys apie Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojus (Vidiniai įstaigos dokumentai, 2018)

Galima teigti, kad remiantis surinktais 2017 m. duomenimis apie kompiuterines darbo vietas buvo nagrinėjama informacinių technologijų darbuotojų darbo krūviai bei bendros sąnaudos. Gauta informacija buvo analizuojama ir prieita išvados, jog Tauragės aps. VPK Informatikos ir ryšių poskyri vertėtų centralizuoti, priskiriant jį Policijos departamentui, kaip ir buvo padaryta 2019 m. rudenį.

Lietuvos Policijos generalinis komisaras, vadovaudamasis LR vidaus reikalų ministerijos strateginiais veiklos planais, nuo 2016 m. pradžios siekiant tobulinti policijos sistemos valdymą, efektyvinti policijos administracinę veiklą ir mažinti administravimo sąnaudas, savo įsakymais tvirtino Policijos įstaigų personalo administravimo, buhalterinės apskaitos, kiek vėliau ir informacinių technologijų centralizavimo gaires. Jose buvo pateikiami centralizavimo etapai, su tuo susiję procesai ir laukiami rezultatai. 2016 m. pabaigoje buvo patvirtinta personalo administravimo ir buhalterinės apskaitos vykdymo funkcijų centralizavimo koncepcija ir planai. Koncepcijoje aptariami tikslai, esamos padėties apžvalga, centralizavimo apimtys ir pasiruošimas, centralizavimo etapai, vykdymo struktūra, vertinimo kriterijai ir paskirti procesų įgyvendinimo terminai. Tačiau tiek Tauragės aps. VPK, tiek ir Policijos departamentas, nėra pavišinęs konkretaus bendrųjų funkcijų vertinimo. Neaišku, kokie bendrųjų funkcijų vertinimo kriterijų rezultatai gauti 2016 m. prieš funkcijų centralizavimą ir kokie 2019 m. Metinėse ataskaitose atsispindi su specifine Policijos įstaigų veikla susiję rodikliai, o kas apima tokias veiklos funkcijas, kaip personalo valdymas, finansai, informacinės technologijos ir dokumentų valdymas – informacijos randama tik minimaliai arba iš vis jos nėra. Šios funkcijos yra ypatingai svarbios siekiant užtikrinti įstaigos funkcionavimą, todėl atsiskaitymas už jų įgyvendinimą lygiai toks pat svarbus ir vertingas ne tik įstaigai, bet ir visuomenei.

Remiantis LR finansų ministro patvirtintu veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų sąrašu, atitinkamai valdymo sričiai tyrime buvo renkami šie rodikliai (žr. 1 ir 2 priedas). Dauguma jų yra įstaigos vidiniai duomenys, kai kurie iš jų net nėra viešiniami ir matomi visuomenei, todėl paprastai juos surinkti įmanoma tik dirbant įstaigoje ir bendradarbiaujant su vadovu ir kolegomis. Kaip buvo išsiaiškinta teorinėje dalyje, labai svarbu duomenų patikimumas ir teisingas supratimas, todėl buvo kalbama su konkrečių sričių specialistais.

1 ir 2 priede pateikti rodikliai buvo surinkti naudojantis įstaigos Personalo posistemės duomenų baze. Kai kuriuos duomenis buvo galima išfiltruoti, o kai kurie buvo ieškomi rankiniu būdu peržiūrint pareigybių aprašymus ir kt. Visos darbuotojo metinės išlaidos gautos iš įstaigos vadovo.

2 priede pateikti rodikliai, kurie reikalingi analizuojant vertinimo kriterijus ir jų matavimo vienetus dokumentų valdymo srityje. Duomenys surinkti kartu su tiriamos įstaigos Dokumentų valdymo poskyrio viršininku, kuris pateikė metinę dokumentų ataskaitą. Remiantis ataskaita buvo apskaičiuota elektroninių, skaitmeninių bei visų dokumentų apyvarta. Faktinės metinės dokumentų valdymo sistemos priežiūros išlaidos tiriamai įstaigai nieko nekainuoja, Policijos departamentas už tai prisiima

tenkančias išlaidas. Teikiant įvairias ataskaitas, dokumentų valdymo viršininkui būtina nurodyta, kad ties faktinėmis dokumentų valdymo sistemos išlaidomis rašyti – 0 Eur. Faktinės metinės 2019 m. pašto paslaugų įsigijimo išlaidos buvo gautos iš įstaigos buhalterinę apskaitą vykdančio darbuotojo. Dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugų įsigijimo išlaidos skaičiuotos remiantis dokumentų valdymo darbuotojo išlaidomis, jas padalinant pagal veiklos darbo laiko dalį. Kiek konkrečiai įstaigos darbuotojų turi elektroninį parašą išsiaiškinti nepavyko, informacinių technologijų specialistai padėti šiuo klausimu taip pat negalėjo. Žinoma tai, kad dauguma darbuotojų už elektrinius parašus ir jų sertifikatus moka patys asmeniškai, o ne įstaiga. Todėl šis rodiklis tyrime lygus – 0 Eur.

Visi reikalingi duomenys apie informacinių technologijų infrastruktūros valdymą ir administravimą gauti iš Policijos departamento Informacinių technologijų valdybos Informacinių technologijų administravimo skyriaus patarėjo. Informacinių technologijų ir buhalterinės apskaitos darbuotojų metinės išlaidos gautos iš įstaigos vadovo.

*Išnagrinėjus įstaigos veiklos plano ypatumus bei struktūrinių padalinių funkcijas galima teigti, kad pasikeitimai įgyvendinant funkcijų centralizavimą vyksta gan sparčiai. Galima išvelgti, kad nuo 2017 m. vykstantys pokyčiai, susiję su Lietuvos pažangos strategija Lietuva 2030, Nacionaline pažangos programa ir kitais strateginiais dokumentais, kuriuose numatyta vykdyti įstaigų centralizaciją, peržiūrint darbuotojų atsakomybes ir funkcijas, bei tuo pačiu mažinant išlaidas. Tačiau pastebima ir tai, kad įstaiga metiniame veiklos plane nėra nusimačiusi veiklos gerinimo prioritetų, kurie susiję su bendrosiomis funkcijomis, išskyrus dokumentų valdymą, kuris buvo išskirtas viename punkte. Atsižvelgiant į tai, galima sutikti su 2021–2030 m. Nacionalinės pažangos programoje pateiktu teiginiu, jog institucijos vis dar susiduria su nepakankamo viešojo valdymo efektyvumo iššūkiais. Trūksta į rezultatus orientuoto požiūrio, kitaip tariant, trūksta bendrųjų funkcijų vertinimo, kuris padėtų atskleisti, kokie yra veiklos rezultatai. Tik tikslus duomenų žinojimas gali padėti siekti veiklos efektyvumo bei tobulėjimo. Remiantis minėtais bendrųjų funkcijų vertinimo rodikliais, gautų tyrimo rezultatų nebus galima palyginti su ankstesniais įstaigos rezultatais, kadangi tokie vertinimai nebuvo vykdomi. Tačiau pradėti niekada nevēlu, remiantis surinktais duomenimis atliktas Tauragės aps. VPK 2019 m. bendrųjų funkcijų vertinimas.*

### **3.3. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato bendrųjų funkcijų vertinimas**

Policijos įstaigų vadovai atidžiai nagrinėja pareigūnų veiklos rezultatus, susijusius su vykdomomis funkcijomis. Tačiau pavišinto bendrųjų funkcijų vertinimo niekur nėra. Tiek remiantis mokslinės literatūros analize, tiek strateginių ir teisinių dokumentų analize, būtina pabrėžti tai, kad įstaigos bendrųjų funkcijų įgyvendinimo efektyvumas ypatingai svarbus, kuomet mažiausiomis sąnaudomis pasiekiami geriausi rezultatai. Aišku tai, kad pagrindinės funkcijos, be kurių neišsiverčia nei viena įstaiga, turi būti vertinamos ir analizuojamos.

Vertinant įstaigos bendrosios veiklos efektyvumą, numatyti du vertinimo kriterijai – „darbuotojų skaičius vienam vadovaujančiam darbuotojui“ bei „bendrosios veiklos srities darbuotojų skaičius vienam specialiosios veiklos srities darbuotojui pareigybių skaičius“ (*Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330.*, 2010). Remiantis įstaigos 2019 m. gruodžio 31 d. pareigybių sąrašu, darbuotojų pareigybių skaičius yra dalijamas iš vadovaujančių darbuotojų pareigybių skaičiaus. ***Darbuotojų skaičius vienam vadovaujančiam Tauragės aps. VPK darbuotojui – 12,76.*** Prieš centralizuojant įstaigos Informatikos ir ryšių padalinį, pareigybių skaičius neženkliai pakito, kadangi 2019 m. rugsėjį darbuotojų skaičius vienam

vadovaujančiam darbuotojui siekė 12,84. *Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų 2016 m. efektyvumo vertinimo ataskaitoje* (2017, p. 15) nurodyta, kad „2014–2016 m. nustatyta šio vertinimo kriterijaus siektina reikšmė yra ne mažiau kaip 5 darbuotojai, tenkantys vienam vadovaujančiam darbuotojui“. Tauragės aps. VPK tai yra pilnai įgyvendinta, net žiūrint į ateities perspektyvas.

Tauragės aps. VPK 2019 m. gruodžio 31 d. bendras pareigybių skaičius siekė 371,5. Iš jų atimama viena pareigybė, kadangi įstaigos kapelionas nėra priskiriamas nei bendrosios, nei specialiosios veiklos srities funkcijoms. Iš 370,5 pareigybių, bendrosios veiklos srities (*funkcijos, užtikrinančios įstaigos vidaus administravimą – įstaigos struktūros tvarkymą, dokumentų, personalo, turimų finansinių išteklių valdymą, teisė, tarptautiniai ryšiai, viešieji pirkimai ir kt.*) pareigybių skaičius – 23, o specialiosios veiklos srities (*funkcijos, kurios užtikrina teisės aktuose nustatytų veiklos tikslų įgyvendinimą*) pareigybių – 347,5. Vadinasi, bendrosios veiklos srities darbuotojų pareigybių skaičių dalijant iš specialiosios veiklos srities darbuotojų pareigybių skaičiaus gauname, kad **bendrosios veiklos srities darbuotojų skaičius vienam specialiosios veiklos srities darbuotojui yra 0,07**. Tuo tarpu, *Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų 2016 m. efektyvumo vertinimo ataskaitoje* (2017, p. 16) nurodyta, jog „2014–2016 metams nustatyta šio vertinimo kriterijaus siektina reikšmė yra ne daugiau kaip 0,3 bendrosios veiklos srities darbuotojo, tenkančio vienam specialiosios veiklos srities darbuotojui“. Remiantis minėtais duomenimis, Tauragės aps. VPK ir šis vertinimo kriterijus yra vykdomas labai gerai.

### **Personalo administravimo vertinimo kriterijai**

Iš Tauragės aps. VPK per ataskaitinius 2019 m. savo noru išėjo 11 darbuotojų. 9 iš jų buvo statutiniai valstybės tarnautojai, likę 2 – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Atlikus skaičiavimą paaiškėjo, kad įstaigos **darbuotojų savanoriška kaita siekia beveik 3 proc.** Galima palyginti, jog 2017 m. duomenimis (žr. 10 pav.) savo noru išėjusių darbuotojų buvo 6 daugiau. Lyginant duomenis galima teigti, kad darbuotojų savanoriška kaita sumažėjo, nes bendras pareigybių skaičius 2017 m. gruodžio 31 d. – 430,25 pareigybės, suskaičiavus gaunama, kad 2017 m. darbuotojų savanoriška kaita siekė 3,95 proc. Remiantis duomenimis galima daryti prielaidą, kad savanoriška kaita mažėja. Per du metus, bendras pareigybių skaičius sumažėjo 58,75 pareigybėmis. Stebint darbo rinkos tendenciją Tauragės regione, galima įžvelgti, kad darbo vietų taip pat mažėja, kadangi įstaigos centralizuojamos ir daugiausiai darbo atitenka didžiųjų miestų centrinėms įstaigoms, darbo vietų tokiuose palyginti mažuose miestuose kaip Tauragė, taip pat mažėja, todėl asmenys, stengdamiesi išsaugoti savo darbo vietas, savo noru iš darbo išeina vis rečiau.

„Personalo administravimo (toliau – PA) funkcijų vykdymo išlaidos (*į kurias įskaitomos faktinės metinės PA darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, bei darbdavio socialinės paramos išlaidos, Eur.*)“ 2019 m. siekė 6 653,6 Eur. PA funkcijas Tauragės aps. VPK atlieka vienas darbuotojas. „**Vienam darbuotojui tenkanti personalo administravimo funkcijos vykdymo išlaidų dalis**“ – **17,91 Eur.** Svarbu atkreipti dėmesį, kad gauta suma atskleidžia įstaigoje dirbančio darbuotojo funkcijų vykdymo išlaidų dalį. 2019 m. įstaigoje PA funkcijas vykdė papildomai trys Policijos departamento PA valdybos darbuotojai. Du darbuotojai kuravo tik Tauragės aps. VPK, o vienas darbuotojas mokymų klausimais kuravo iš viso 4 policijos komisariatų (tarp jų ir Tauragės), todėl šio darbuotojo darbo užmokestis dalijamas ketvirtadaliu. Dėl duomenų konfidencialumo apskaičiuoti bendro tikslaus vertinimo kriterijaus nėra galimybių. Tačiau galima apytiksliai paskaičiuoti, kokia yra bendra suma analizuojant minėtą kriterijų. Policijos



departamento darbuotojų atlyginimai kiek didesni nei nagrinėjamos įstaigos darbuotojų, tačiau imant tas pačias išlaidas, gaunama – 58,21 Eur. Nors gauta suma nėra galutinė, kadangi Policijos departamento darbuotojų atlyginimas didesnis, komandiruočių išlaidos taip pat gali būti didesnės, tačiau apytiksliai matyti, kad gautas rezultatas geras. Šias išlaidas galima palyginti su 2018 metų viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaita (žr. 11 pav.), kurioje pateiktos PA išlaidos šalies mastu – 85,72 Eur.

Funkcijos	Kaštai
Finansų valdymas	105,96
Buhalterinė apskaita	203,90
Personalo valdymas	70,48
Personalo administravimas	85,72
<b>Bendras vidurkis</b>	<b>117,36</b>

**11 pav.** Vienam darbuotojui tenkanti funkcijos vykdymo išlaidų dalis (2018 metų viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaita, 2020, p. 8)

Remiantis PA pateiktomis išlaidomis matyti, kad įstaigai pakankamai sėkmingai sekasi vykdyti personalo administravimo funkcijas. Gautos įstaigos išlaidos bei apytikslės išlaidos nelenkia PA šalies vidurkio, todėl galima teigti, kad procesai vyksta efektyviai.

### Dokumentų valdymo vertinimo kriterijai

Įstaigos gautų ir sudarytų (*įskaitant ir siunčiamus*) elektroninių dokumentų skaičius siekia 27 671 vnt. Iš viso dokumentų (*gautų ir sudarytų, įskaitant ir siunčiamus dokumentus*) apyvarta per 2019 m. buvo 56 347 vnt. Iš jų 203 vnt. visiškai slapti, kurie gali būti tik popierine forma ir nekeliama į dokumentų valdymo sistemą. Taip pat 6 032 vnt. yra dokumentų skaitmeninės kopijos, kurios gaunamos elektroniniu būdu, tačiau tai yra originalaus popierinio dokumento kopija. Įstaigoje laikomasi 2019 m. veiklos plano reikalavimo, kuo daugiau dokumentų rengti elektronine forma. Iš vienos pusės, tai įgyvendinti sekasi pakankamai gerai, kadangi elektroninių dokumentų sudaryta beveik 76 proc. nuo visų užregistruotų siunčiamų ir vidaus dokumentų kiekio. „*Įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų (įskaitant ir siunčiamų) elektroninių dokumentų skaičius nuo visų įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų dokumentų skaičius*“ – 49 proc. 2019 m. Tauragės aps, VPK metiniame plane siektina elektroninių dokumentų dalis buvo nurodyta 50 proc. Šis vertinimo kriterijus liko neįvykdytas. Nors trūksta visai nedaug, tačiau tai yra esminiai dalykai įgyvendinant užsibrėžtus veiklos tikslus. 2020 m. veiklos plane nurodyta elektroninių dokumentų siektina reikšmė – 60 proc., todėl verta atkreipti dėmesį ir ieškoti būdų, kurie padėtų sudaryti dar didesnę elektroninių dokumentų apyvartą. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba savo rekomendacijose taip pat pabrėžia, kad būtų sudaroma kuo daugiau elektroninių dokumentų. Šiuolaikinės technologijos suteikia tam puikias galimybes, tereikia atsakingiems asmenims koordinuoti, analizuoti ir ieškoti būdų, kaip taip įgyvendinti.

„Dokumentų valdymo funkcijos vykdymo išlaidos (*į kurias įskaitomos faktinės metinės dokumentų valdymo darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo,*

*komandiruočių išlaidos, bei darbdavio socialinės paramos išlaidos Eur.)* “ 2019 m. – 55 159,59 Eur. Dokumentų valdymo sistemos savininkas yra Policijos departamentas. Ši sistema įsigyta 2015 m. ES (Europos Sąjungos) lėšomis. 2019 m. sistemos priežiūros išlaidoms Tauragės aps. VPK lėšų neišleido. Faktinės metinės pašto paslaugų įsigijimo išlaidos – 23 386,93 Eur. „**Vienam oficialiam veiklos dokumentui, nepaisant jo formos, laikmenos ir pateikimo būdo, tenkanti dokumentų valdymo funkcijos vykdymo išlaidų dalis**“ yra **1,39 Eur.** Ši suma yra apytikslė, kadangi nėra duomenų apie išlaidas, patirtas įsigyjant laiko žymas elektroninių parašų galiojimui užtikrinti. Remiantis *Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo 2016 m. ataskaitos* (2017, p. 24) duomenimis, „šio kriterijaus siektina reikšmė – vienam dokumentui tenkanti dokumentų valdymo funkcijos išlaidų dalis – ne didesnė nei 1,0 Eur.“. Kaip matyti, palyginus su tiriamos įstaigos gautu rodikliu, rezultatai ženkliai skiriasi. Net nepridėjus vieno rodiklio, kuriuo remiantis apskaičiuojamas tikslesnis analizuojamas vertinimo kriterijus, tenkančios išlaidos ženkliai skiriasi. Tai leidžia įsitikinti, jog reikalingi pokyčiai, kurie leistų įstaigai sutaupyti ir mažinti išlaidas vienam oficialiam veiklos dokumentui. Vertėtų paanalizuoti dokumentų valdymo darbuotojų užimtumą, gali būti, kad jų yra per daug. Nors šis požiūris neretai sulaukia neigiamos darbuotojų reakcijos, tačiau jų krūvis ir užimtumas privalo būti užtikrinti 100 proc. Siekiant efektyvios įstaigos veiklos – mažiausiomis sąnaudomis siekti geriausių rezultatų, privalu analizuoti ir sekti šio skyriaus veiklą ir rezultatus.

### **Informacinių technologijų infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų valdymo vertinimo kriterijai**

Vidaus administravimo informacinių sistemų, tokių, kaip buhalterinės apskaitos, turto apskaitos, personalo bei dokumentų valdymo, skaičius Tauragės aps. VPK liko nepakitęs. Tiek 2017 m., tiek 2019 m. bendras skaičius – 8 vnt. Aktyvių naudotojų paskyrų, besinaudojančių šiomis sistemomis – 309. Šiomis sistemomis nesinaudoja įstaigos valytojos, statinių aptarnavimo darbininkas ir kapelionas. „Vidaus administravimo informacinių sistemų tvarkymo ir priežiūros veiklos išlaidos (*į kurias įskaitomos faktinės metinės informacinių technologijų darbuotojų, kurie vykdo vidaus administravimo informacinių sistemų tvarkymo ir priežiūros veiklą, darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, darbdavio socialinės paramos išlaidos*) siekė – 23 702,3 Eur., per 9 mėnesius. Tuo tarpu, „faktinės metinės vidaus administravimo informacinių sistemų tvarkymo ir priežiūros veiklos paslaugų įsigijimo išlaidos“ – 1 185,115 Eur. Paskaičiavus, **vienam vidaus administravimo funkcijoms skirtose informacinės sistemos registruotam naudotojui tenkanti vidaus administravimo informacinių sistemų tvarkymo ir priežiūros veiklos išlaidų dalis – 80,54 Eur.** Lyginant gautas išlaidas su *Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų 2016 m. efektyvumo vertinimo ataskaitos* (2017, p. 31) duomenimis, joje pateikta, kad „vienam vidaus administravimo funkcijoms skirtose informacinės sistemos registruotam naudotojui tenkanti vidaus administravimo informacinių sistemų tvarkymo ir priežiūros veiklos išlaidų dalies vidurkis 2016 m. buvo 63,11 Eur. (palyginimui, 2015 m. – 70,88 Eur.), o duomenis šiam rodikliui teikė 170 įstaigų“. Kaip matyti, gautų išlaidų sumos skiriasi, siekiant efektyvumo ir išlaidų mažėjimo, reikėjo įgyvendinti pokyčius, kas ir buvo padaryta, kaip minėta anksčiau, su Tauragės aps. VPK Informatikos ir ryšių poskyriu.

„Faktinės metinės kompiuterinių darbo vietų priežiūros paslaugos įsigijimo išlaidos“ – 11 851,15 Eur. Tai kiek daugiau, nei 2017 m. (žr. 9 pav.). „Kompiuterinių darbo vietų skaičius“ 2019 m. taip pat šiek tiek didesnis – 458 vnt. **Vienai kompiuteriniai darbo vietai tenkanti kompiuterinių darbo vietų techninės priežiūros išlaidų dalis – 77,63 Eur.** Šias gautas išlaidas taip pat galima palyginti su

Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų 2016 m. efektyvumo vertinimo ataskaitos (2017, p. 33) duomenimis, kurioje pateikta „vienai kompiuterinei darbo vietai tenkanti kompiuterinių darbo vietų techninės priežiūros išlaidų dalies vidurkis 2016 m. buvo 65,14 Eur. vienai kompiuterinei darbo vietai prižiūrėti (palyginimui, 2015 m. – 66,67 Eur.). Duomenis šiam rodikliui teikė 240 įstaigų“. Galima suprasti, kad šie skaičiai yra įrodymas, kodėl centralizuojamos bendrosios funkcijos, kadangi ir šiuo atveju matyti, kad išlaidos, tenkančios tam tikroms sritims, yra per didelės. Todėl peržiūrimos darbuotojų ir skyrių funkcijos, o sprendimų priėmėjams perduodama informacija leidžia vertinti reikalingų pokyčių galimybes.

### Finansų valdymas ir apskaita

„Buhalterinės apskaitos (toliau – BA) valdymo išlaidos (į kurias įskaitomos BA darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, bei darbdavio socialinės paramos išlaidos)“ 2019 m. siekė 7 922,6 Eur. BA funkcijas Tauragės aps. VPK vykdo vienas darbuotojas. Tačiau Policijos departamento BA valdyboje yra 6 darbuotojai, kurie kuruoja Tauragės aps. VPK darbo užmokesčio, finansinių operacijų, turto apskaitos ir atskaitomybės klausimais. Kai kurie Policijos departamento BA darbuotojai atsakingi kaip ir PA darbuotojai už kelis policijos komisariatų. „Vienam darbuotojui (įskaitant vadovaujančius darbuotojus) tenkanti buhalterinės apskaitos funkcijai vykdyti reikalingų išlaidų dalis, Eur.“ – 21,33 Eur. Tačiau suprantama, kad tai ne galutinė išlaidų dalis. Nors tikslūs Policijos departamento darbuotojų duomenis nėra galimybės gauti, tačiau galima paskaičiuoti paėmus tuos pačius rodiklių duomenis, kaip Tauragės aps. VPK darbuotojo. Tuomet gauname, kad „Vienam darbuotojui (įskaitant vadovaujančius darbuotojus) tenkanti buhalterinės apskaitos funkcijai vykdyti reikalingų išlaidų dalis, Eur.“ – 113,74 Eur. Ši suma taip pat apytikslė, kadangi Policijos departamento darbuotojų atlyginimai kiek didesni, nei Tauragės aps. VPK darbuotojų, todėl ši suma nėra visiškai tiksli. 11 paveikslu duomenimis (žr. 11 pav.), gautos išlaidos neviršija nei 2018 metų viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaitoje pateikto bendro vidurkio šalies mastu – 117,36 Eur, nei konkrečiai BA išlaidų – 203,90 Eur. Minėtoje 2018 m. ataskaitoje pateikiama, didelės išlaidos vienam darbuotojui, kurios tenka BA funkcijoms vykdyti, yra susiję su dideliu pareigybių, kurioms priskirtos šios funkcijos, skaičiumi (2018 metų viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaita, 2020). Vienam darbuotojui, vykdančiam BA funkcijas, tenka 53,1 Tauragės aps. VPK darbuotojų. Minėtoje ataskaitoje pateiktas vidurkis, kuris atskleidžia konkrečiai funkcijai tenkantį darbuotojų skaičių šalies mastu (žr. 12 pav.).

Funkcijos	Darbo našumas
Finansų valdymas	180,73
Buhalterinė apskaita	75,06
Personalo valdymas	259,06
Personalo administravimas	187,73
<b>Bendras vidurkis</b>	<b>141,24</b>

**12 pav.** Pareigybei tenkantis darbuotojų skaičius (2018 metų viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaita, 2020, p. 8)

12 paveikslo duomenimis, BA funkcijas vykdančiam darbuotojui Tauragės aps. VPK įstaigos darbuotojų gali tekti ir daugiau. Šio skyriaus funkcijų vykdymo išlaidos atitinka matomus vidurkius šalies mastu, todėl kardinalių pokyčių šiai funkcijai vykdyti imtis nebūtina. Tačiau vertėtų periodiškai peržiūrėti BA tenkančias išlaidas, darbo našumą ir funkcijų vykdymą. Bet kurioje įstaigoje netrūksta permainų, todėl reguliarius bendrųjų funkcijų vertinimas yra būtinas, siekiant užtikrinti kokybišką funkcijų įgyvendinimą bei išlaidų mažinimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad Tauragės aps. VPK bendrųjų funkcijos įgyvendinamos gana efektyviai. Lyginant šalies mastu, PA ir BA centralizuotos funkcijos neviršija vertinimo kriterijų gautų išlaidų, todėl galima tvirtinti, kad centralizavus funkcijas pavyko išvengti funkcijų dubliavimosi bei sutaupyti taip reikalingų lėšų. Atlikus vertinimą paaiškėjo, kad dokumentų valdymo funkcijos viršija rekomenduojamas išlaidas, todėl vertėtų atkreipti dėmesį į šio Tauragės aps. VPK poskyrio veiklą ir darbuotojų funkcijas. Taip pat būtina apibrėžti, kokie tikslai turi būti pasiekti ir koku laikotarpiu jie turi būti įgyvendinti. Kai kurie minėto poskyrio 2019 m. veiklos prioritetai liko neįvykdyti, todėl tai taip pat signalizuoja apie pokyčių būtinumą siekiant veiklos efektyvumo. Informatikos ir ryšių poskyrio 9 mėnesių veiklos rezultatai rodo, kad gauti rezultatai taip pat nėra pavyzdiniai, todėl šio poskyrio 2019 m. rudenį įgyvendinti pokyčiai vyko ne be reikalo, tai turėtų duoti teigiamų rezultatų.*

*Tai, kokią svarbą įstaigos veiklos rezultatams turi veiklos vertinimas, atsispindi tiek mokslinės literatūros analizėje, tiek konkrečioje įstaigoje. Analizuojant Tauragės aps. VPK veiklos prioritetus pastebėta tai, kad didžiausias dėmesys tenka specifinei policijos veiklai, t. y. pareigūnų veiklos rezultatams, jų iširtų nusikalstamų veikų analizei, saugaus eismo priežiūrai ir kitų funkcijų vertinimui. Pasigendama su tiriamos įstaigos bendrosiomis funkcijomis susijusios analizės, duomenų ir rezultatų, t. y. apie tokias funkcijas, kaip personalo, finansų, dokumentų ir informacinių technologijų valdymas, metiniame veiklos plane yra užsimenama keliais abstrakčiais sakiniais. Suprantama, kad pareigūnų veikla turi būti analizuojama, tačiau jie neatliktų savo pareigų tinkamai, jei ne bendrųjų funkcijų įgyvendinimo efektyvumo užtikrinimas. Viskas prasideda nuo įdarbinimo, adaptacijos ir kitų darbinių procesų, tokių, kaip kompiuterizuota darbo vieta, darbo užmokestis ir įvairių dokumentų valdymas. Todėl reikalinga, kad į tai būtų atsižvelgta ir didesnis dėmesys būtų skiriamas bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimui bei atsiskaitymui ne tik įstaigos darbuotojams, bet ir visuomenei. Atlikus 2019 m. bendrųjų funkcijų vertinimą Tauragės aps. VPK matyti, kad tokios funkcijos, kaip PA ir BA, vykdomos sėkmingai, kadangi lyginant išlaidas šalies mastu, jos neperžengia ribos. Tačiau tuo pačiu matyti ir tobulintinos sritys – viena iš jų Informatikos ir ryšių poskyris. Šio poskyrio veiklos rodikliams Policijos departamentas skyrė dėmesio jau 2018 m. balandį, o 2019 m. rudenį šis poskyris buvo reorganizuotas ir priskirtas Policijos departamentui. Tikėtina, kad taip bus pasiekta teigiamų rezultatų ir išlaidų bus kur kas mažiau. Kita veikla – dokumentų valdymas, kurio vertinimą atlikus paaiškėjo, kad įstaigoje Dokumentų valdymo poskyrio veiklos išlaidos yra per didelės, kai kurie rodikliai nesiekė užsibrėžto veiklos plano kriterijaus. Todėl būtina peržiūrėti šio skyriaus darbuotojų funkcijas, darbo užimtumą bei ieškoti sprendimų, kurie padėtų gerinti šio poskyrio veiklos rezultatus. Be viso to, susidaro įspūdis, kad veiklos rezultatai yra analizuojami, svarstomos padalinių perspektyvos, tačiau įrodymais grįstų vertinimų nėra pateikiama arba nenorima pateikti. Tačiau vertėtų visus pokyčius įgyvendinti pagrįstai, nes reikia gerinti atsiskaitymą už veiklos rezultatus, taip pat svarbu pateikti ir argumentuoti pokytį, kuris įvyko – tuomet visiems (vadovams, darbuotojams ir visuomenei) taptų aiškiau bei veikla ir jos efektyvumo siekimas nekeltų abejonių.*

## Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros nagrinėjama tema analizę, nustatyta, kad bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas padeda įvertinti pagrindinių institucijos vykdomų funkcijų rezultatus. Vertinimas išskiriamas kaip daug pastangų reikalaujantis procesas, tačiau yra įgyvendinamas pasirenkant tinkamus vertinimo metodus bei remiantis labai tiksliais duomenimis. Efektyvumo sampratų įvairovėje vyrauja bendras akcentas – efektyvumas yra tuomet, kai mažiausiomis sąnaudomis yra pasiekiamas geriausias rezultatas. Pastaruoju metu vis daugiau kalbama apie išteklių panaudojimo efektyvumą, kuris apskaičiuojamas remiantis pasirinktais arba patvirtintais vertinimo kriterijais, taip gaunami pagrįsti veiklos rezultatai ir finansiniai rodikliai. Viešojo administravimo institucija, siekdama užtikrinti efektyvią savo veiklą, įgyvendina šias funkcijas: personalo, finansų, dokumentų ir informacinių technologijų valdymą. Būtent šios funkcijos yra neatsiejamos nuo institucijų veiklos. Todėl viena svarbiausių viešojo administravimo institucijų užduočių – siekti veiklos efektyvumo, kuris įgyvendinamas per bendrųjų funkcijų veiklą. Kad visa tai lengviau būtų matoma ir įgyvendinama, institucijai privalu atlikti kokybišką bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimą, kuris padeda įvertinti institucijos veiklos privalumus ir trūkumus. Tai svarbu turint galvoje lėšų naudojimą ir skirstymą, teikiamų paslaugų kokybę ir naudą bei sritis, kurioms reikalingi pokyčiai. Dėmesys veiklos rezultatams padeda formuoti valdymo sprendimus, kuriuos priima atsakingi asmenys. Todėl jų žinios ir gebėjimai yra labai svarbūs veiksniai, lemiantys sprendimų priėmimo procesus, siekiant sėkmingos institucijos veiklos.
2. Išnagrinėjus Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, 2014–2020 m. ir 2021–2030 m. Nacionalinę pažangos programą, 2012–2020 m. Viešojo valdymo tobulinimo programą, nustatytas visų šių ilgalaikių dokumentų bendras ir tęstinis tikslas – didinti viešojo valdymo institucijų efektyvumą. Įgyvendinant šį tikslą siekiama optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos bei gebėjimų vertinimą. Kitaip tariant, didinti viešajam valdymui skiriamų išteklių valdymo efektyvumą. Strateginiuose dokumentuose numatomos tobulintinos sritys, tokios, kaip: didinti visuomenės įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus, plėsti informacinių technologijų galimybes, gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir diegti į rezultatus orientuotą valdymą. Nuo 2010 m. pradėtas vykdyti institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų vertinimas padeda įvertinti tokių funkcijų, kaip personalo, dokumentų, informacinių technologijų ir finansų valdymas, efektyvumą. Siekiama surinkti įrodymus, reikalingus išlaidų efektyvumui didinti. Aiškus vertinimo kriterijų apibrėžtumas atsispindi analizuojant ne tik mokslinę literatūrą, tačiau ir strateginius dokumentus bei teisinę bazę. Kriterijų apibrėžtumas ir renkamų duomenų patikimumas užtikrina kokybišką vertinimą. Remiantis gautais duomenimis, veiklos planavimas gali būti tobulinamas, institucijos gali siekti efektyvesnių sprendimų, kurie reikalingi vykdomoje veikloje. Institucijos stengiasi žiūrėti į ateitį kryptingai, todėl daugelis prioritetų siejasi tarpusavyje t. y. kas numatyta Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, atsiranda ir institucijų strateginiuose veiklos planuose. Nors ateities perspektyvas numatyti nelengva, tačiau tai padeda susikoncentruoti, organizuoti, valdyti ir tobulinti veiklą. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad darbuotojų vaidmuo veiklos procesuose, jų kompetencijos ir inovatyvumas prisideda prie institucijos veiklos efektyvumo.
3. Išnagrinėjus Tauragės aps. VPK veiklos planą bei struktūrinių padalinių funkcijas galima teigti, kad pokyčiai šioje įstaigoje įgyvendinant funkcijų centralizavimą vyksta sparčiai. Galima išvelgti, kad nuo 2017 m. įstaigoje vykstantys pokyčiai yra tiesiogiai susiję su Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, Nacionalinėje pažangos programoje ir kituose strateginiuose

dokumentuose įtvirtintomis nuostatomis, kuriose numatyta vykdyti įstaigų funkcijų centralizacija, peržiūrint darbuotojų atsakomybes ir funkcijas, bei tuo pačiu mažinant išlaidas. Tačiau tiriama įstaiga metiniame veiklos plane nėra numačiusi veiklos tobulinimo prioritetų, kurie būtų tiesiogiai susiję su bendrosiomis funkcijomis, išskyrus dokumentų valdymą. Atsižvelgiant į tai, galima sutikti su 2021–2030 m. Nacionalinės pažangos programoje pateiktu teiginiu, jog institucijos vis dar susiduria su nepakankamo viešojo valdymo efektyvumo iššūkiu. Trūksta į rezultatus orientuoto požiūrio, kitaip tariant, trūksta bendrųjų funkcijų vertinimo, kuris padėtų atskleisti, kokie yra veiklos rezultatai. Atlikus 2019 m. bendrųjų funkcijų vertinimą Tauragės aps. VPK nustatyta, kad tokios funkcijos, kaip personalo administravimas ir buhalterinė apskaita, vykdomos efektyviai, kadangi gautos išlaidos vienam darbuotojui, pagal vykdomas funkcijas, neperžengia išlaidų vidurkio lyginant šalies mastu. Tačiau tuo pačiu matyti ir tobulintinos sritys – viena iš jų, informacinės technologijos. Informatikos ir ryšių poskyrio veiklos rodikliams Policijos departamentas skyrė dėmesio jau 2018 m. balandį, o 2019 m. rudenį šis poskyris buvo reorganizuotas ir priskirtas Policijos departamentui. Tikėtina, kad taip bus pasiekta teigiamų rezultatų ir išlaidų bus kur kas mažiau. Kita veikla – dokumentų valdymas, kurio vertinimą atlikus paaiškėjo, kad įstaigoje Dokumentų valdymo poskyrio veiklos išlaidos yra per didelės, kai kurie rodikliai nesiekė Tauragės aps. VPK užsibrėžto veiklos plano kriterijaus. Todėl būtina peržiūrėti šio skyriaus darbuotojų funkcijas, darbo užimtumą bei ieškoti sprendimų, kurie padėtų gerinti šio poskyrio veiklos rezultatus.

## **Rekomendacijos**

1. Nustačius, jog Tauragės aps. VPK Dokumentų valdymo poskyrio veiklos išlaidos yra per didelės, kai kurie rodikliai nesiekė užsibrėžto veiklos plano kriterijaus, galima teigti, kad tai signalizuoja apie pokyčių būtinumą siekiant veiklos efektyvumo. Įstaigos 2019 m. gautų ir sudarytų elektroninių dokumentų skaičius procentais nesiekė Tauragės aps. VPK metiniame veiklos plane siektinos elektroninių dokumentų reikšmės. Todėl atsižvelgiant į tai, rekomenduojama Tauragės aps. VPK vadovui peržiūrėti šio poskyrio darbuotojų funkcijas, darbo krūvį bei įpareigoti atsakingus asmenis didinti elektroninių dokumentų apyvartą ir priežiūrą bei ieškoti sprendimų, kurie padėtų gerinti minėto poskyrio veiklos rezultatus.
2. Analizuojant vertinimo duomenis pastebima, kad tiriamos įstaigos bendrųjų funkcijų rezultatai yra nagrinėjami, svarstomos tiriamos įstaigos padalinių perspektyvos, tačiau įrodymais grįstų rezultatų, susijusių su bendrosiomis funkcijomis, nėra pateikiama. Todėl rekomenduojama Tauragės aps. VPK vadovui bei Policijos departamento atsakingiems asmenims visus vykdomus pokyčius įgyvendinti pagrįstai, t. y. rezultatai pateikiami prieš pokyčius bei juos įvykdžius, nes būtina gerinti atsiskaitymą už veiklos rezultatus, taip pat svarbu pateikti ir argumentuoti pokytį, kuris įvyko – tuomet visiems (vadovams, darbuotojams ir visuomenei) taptų aiški įstaigos pozicija bei veikla ir jos efektyvumo siekimas nekeltų abejonių.

## Literatūros sąrašas

1. Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2010). Public sector efficiency: evidence for new EU member states and emerging markets. *Applied Economics*, 42(17), 2147–2164. doi: 10.1080/00036840701765460
2. Alkin, M. C. (2004). *Evaluation roots*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412984157
3. Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(C), 314-320. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.544
4. Barata, K., & Cain, P. (2001). Information, Not Technology, Is Essential to Accountability: Electronic Records and Public-Sector Financial Management. *Information Society*, 17(4), 247–258. doi: 10.1080/019722401753330841
5. Bohte, J. (2007). Governmental Efficiency in Our Time: Is the “What” Really More Important Than the “How”? *Public Administration Review*, 67(5), 811-815. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00769.x
6. Bolea Ionica, Dimofte Gabriela, & Dimofte George. (2012). Measurement and Evaluation of Efficiency. Criteria for Police Units. *Annals of Dunarea De Jos University. Fascicle I : Economics and Applied Informatics*, 1(2), 31-38.
7. Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. doi: 10.1111/puar.12238
8. Brown, S. P. (2008). Business Processes and Business Functions: A New Way of Looking at Employment. *Monthly Labor Review*, 131(12), 51–70. doi: org/http://www.bls.gov/opub/mlr/#
9. Buleca, J., & Mura, L. (2014). Quantification of the Efficiency of Public Administration by Data Envelopment Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 15(C), 162-168. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00469-9
10. Campbell, D., & Stanley, J. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. U.S.A: Houghton Mifflin Company [žiūrėta 2020-02-26]. Prieiga per internetą: <https://www.sfu.ca/~palys/Campbell&Stanley-1959-Exptl&QuasiExptlDesignsForResearch.pdf>
11. Chelimsky, E. (2006). The purposes of evaluation in a democratic society. In I. F. Shaw J. C. Greene & M. M. Mark *The SAGE Handbook of Evaluation* (pp. 34-55). : SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781848608078.n1
12. Cook, T. D., & Gruder, C. L. (1978). Metaevaluation Research. *Evaluation Quarterly*, 2(1), 5–51. doi: 10.1177/0193841X7800200101
13. Cronbach, L. (1980). *Toward reform of program evaluation: aims, methods, and institutional arrangements*. San Francisco: Jossey-Bass.
14. Curristine, T., Lonti, Z., & Joumard, I. (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, 7(1), 161–201. doi: 10.1787/budget-v7-art6-en
15. Dawes, S. (2008). The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance. *Public Administration Review*, 68(S1), S86-S102. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x
16. Directorate General External Relations. (2006). *Evaluation methods for the European Union’s External Assistance*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities



- [žiūrēta 2020-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47469160.pdf>
17. Halaskova, M., Halaskova, R., & Prokop, V. (2018). Evaluation of Efficiency in Selected Areas of Public Services in European Union Countries. *Sustainability*, 10(12), Sustainability, Dec 2018, Vol. 10(12). doi: 10.3390/su10124592
  18. Heintzman, R., & Marson, B. (2005). People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 549–575. doi: 10.1177/0020852305059599
  19. Hoyle, E., & Wallace, M. (2006). *Educational leadership: Ambiguity, professionals and managerialism*. London: SAGE Publications.
  20. Johansson, P. O., & Lofgren, K. G. (1996). *Economic efficiency*. New York: Routledge.
  21. Khan, M., Rehman, K., Rehman, I., Safwan, N., & Ahmad, A. (2011). Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks. *African Journal of Business Management*, 5(3), 949–959. doi: 10.5897/AJBM10.829
  22. Kusek, J. Z., & Rist, R. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System : A Handbook for Development Practitioners*. Washington: World Bank [žiūrēta 2020-02-06]. Prieiga per internetą: [https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/World%20bank%202004%2010\\_Steps\\_to\\_a\\_Results\\_Based\\_ME\\_System.pdf](https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/World%20bank%202004%2010_Steps_to_a_Results_Based_ME_System.pdf)
  23. Leikums, T. (2012). A Study on Electronic Document Management System Integration Needs in the Public Sector. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 5(1), 194–205. doi: 10.1.1.384.5395&rep=rep1&type=pdf
  24. Leikums, T. (2012). Managing human factors in implementing electronic document system in the public sector. *Challenges of the Knowledge Society*, 2, 2046–2053 [žiūrēta 2020-03-15]. Prieiga per internetą: <https://doaj.org/article/b9a94c82166141e58bbb0392ec1ddb5c>
  25. Light, P. (1997). *The Tides of Reform: Making Government Work, 1945–1995*. New Haven: Yale University Press.
  26. Manzoor, A. (2014). A Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future. *SAGE Open*, 4(4), 1–5. doi: 10.1177/2158244014564936
  27. Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4, 132–147 [žiūrēta 2020-02-20]. Prieiga per internetą: [http://www.ipe.ro/rjef/rjef4\\_10/rjef4\\_10\\_10.pdf](http://www.ipe.ro/rjef/rjef4_10/rjef4_10_10.pdf)
  28. National Audit Office. (2012). *Efficiency and reform in government corporate functions through shared service centres*. London: The Stationery Office.
  29. Nicholson-Crotty, S., Nicholson-Crotty, J., & Fernandez, S. (2017). Performance and Management in the Public Sector: Testing a Model of Relative Risk Aversion. *Public Administration Review*, 77(4), 603–614. doi: 10.1111/puar.12619
  30. Ouertani, M., Naifar, N., & Ben Haddad, H. (2018). Assessing government spending efficiency and explaining inefficiency scores: DEA-bootstrap analysis in the case of Saudi Arabia. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1–16. doi: 10.1080/23322039.2018.1493666
  31. Pisani, E. (2013). *Evaluation of European Union's external assistance: methods, criteria and management procedures*. Publisher: CLEP Padova [žiūrēta 2020-03-05]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/258531149\\_Evaluation\\_of\\_European\\_Union%27s\\_ext\\_ernal\\_assistance\\_methods\\_criteria\\_and\\_management\\_procedures](https://www.researchgate.net/publication/258531149_Evaluation_of_European_Union%27s_ext_ernal_assistance_methods_criteria_and_management_procedures)

32. Raadschelders, J. (2003). *Government: A Public Administration Perspective: A Public Administration Perspective*. United States: Routledge.
33. Rainey, H. G. (1997). *Understanding & managing public organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
34. Raipa, A. (2001). Viešojo administravimo efektyvumo turinys. In A. Raipa. *Viešojo administravimo efektyvumas: Monografija* (pp. 8–34). Kaunas: Technologija.
35. Raipa, A. (2014). The Challenges to Public Service in the Context of the New Public Governance. *Viešojo Politika Ir Administravimas*, 13(4), N/a.
36. Rutgers, M., & Meer, H. V. D. (2010). The Origins and Restriction of Efficiency in Public Administration: Regaining Efficiency as the Core Value of Public Administration. *Administration & Society*, 42(7), 755-779. doi: 10.1177/0095399710378990
37. Salge, T. (2011). A Behavioral Model of Innovative Search: Evidence from Public Hospital Services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 181-210. doi: 10.1093/jopart/muq017
38. Schachter, H. (2007). Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time. *Public Administration Review*, 67(5), 800-810. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00768.x
39. Scheer, T. (2010). "Efficiency" and the Establishment of Public Administration. *Public Administration Review*, 70(5), 832-835. doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02214.x
40. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: Samprata ir modeliai. *Viešojo Politika Ir Administravimas*, 10(3), 437-450.
41. Simon, H. (1976). *Administrative behavior, a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The Free Press.
42. Suchman, E. (1967). *Evaluative research: Principles and practice in public service and social action programs*. New York: Russell Sage.
43. Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (2014). *Performance evaluation*. Paris: EBPO Publishing. doi: 10.1787/9789264209015-12-en
44. Teo, S. (2002). Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 89-105. doi: 10.1080/09585190110092820
45. Tyler, R. W. (1942). General statement on evaluation. *Journal of Educational Research*, 35, 492-501.
46. Vavrek, R. (2018). Efficiency and inefficiency of public administration. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 6-14.
47. Weiss, C. (1991). *Evaluation research in the political context: Sixteen years and four administrations later*. In M. W. McLaughlin & D. C. Phillips (eds.). Chicago: The National Society for the Study of Education.
48. Weiss, C. (2004). Rooting for evaluation: a cliff notes version of my work. In Alkin, M. C. *Evaluation roots* (pp. 154-168). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412984157
49. Weiss, H. (2005). From the director's desk. *Evaluation exchange*, 11(4), 1 [žiūrėta 2020-01-29]. Prieiga per internetą: <http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive>

50. West, D., & Blackman, D. (2015). Performance Management in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 73-81. doi: 10.1111/1467-8500.12130
51. Žubule, E., & Kavale, L. (2016). Evaluation of efficiency in the public sector. Society. Integration. Education. *Proceedings of the international scientific conference*, 4, 463-473. doi: 10.17770/sie2016vol4.1560

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. *2018 metų viešojo sektoriaus subjektų finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei personalo valdymo ir personalo administravimo funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaita.* (2020) [žiūrėta 2020-03-03]. Prieiga per internetą: [https://nbfc.lrv.lt/uploads/nbfc/documents/files/18%20Ataskaita%20apie%20FV\\_BA\\_PV\\_PA.pdf](https://nbfc.lrv.lt/uploads/nbfc/documents/files/18%20Ataskaita%20apie%20FV_BA_PV_PA.pdf)
2. *2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018 m. sausio 18 d. Nr. V-25.* (2018) [žiūrėta 2020-03-15]. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=1750>
3. *Bendrujų funkcijų efektyvumas.* (2018). [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/veiklos-efektyvumo-tobulinimas/bendruju-funkciju-efektyvumas>
4. Bileišis, M., Gudelis, D., Peters, B. G., Smalskys, V., Stasiukynas, A., Stankevič, B., Urbanovič, J., De Vries, M. S. (2015). *Viešojo administravimo teorijos (elektroninis išteklius): Vadovėlis.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas [žiūrėta 2020-03-22]. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/product/vieojo-administravimo-teorijos>
5. *Common functions of the legal team – corporate functions by The Centre for Legal Leadership.* (2020) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.legalleadership.co.uk>
6. *Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482.* (2012) [žiūrėta 2020-02-16]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/asr>
7. *Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano.* (2019) [žiūrėta 2020-03-01]. Prieiga per internetą: <http://epilietis.lrv.lt/lt/konsultacijos/del-2021-2030-metu-nacionalinio-pazangos-plano>
8. *Dėl biudžetinės įstaigos Nacionalinio bendrujų funkcijų centro įsteigimo ir jo nuostatų patvirtinimo, 2018 m. vasario 7 d. Nr. 125.* (2018) [žiūrėta 2020-03-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/0850a7d10d9211e88a05839ea3846d8e/asr>
9. *Dėl dokumentų valdymo poskyrio nuostatų patvirtinimo, 2018 m. balandžio 26 d. Nr. 85-V-114.* (2018).
10. *Dėl personalo administravimo funkcijų centralizuoto atlikimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2018 m. gegužės 30 d. Nr. 507.* (2018) [žiūrėta 2020-03-25]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/74dab9b264c011e8b7d2b2d2ca774092/asr>
11. *Dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo, 2001 m. sausio 29 d. Nr. 98.* (2001) [žiūrėta 2020-03-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.119593/asr>
12. *Dėl strateginio planavimo metodikos įgyvendinimo ir vertinimo kriterijų, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330.* (2010) [žiūrėta 2020-03-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.384507/asr>
13. *Dėl Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato Nusikaltimų tyrimo skyriaus, Kriminalistinių tyrimų poskyrio, Viešosios tvarkos skyriaus, Kelių policijos skyriaus, Operatyvaus valdymo skyriaus, Finansų skyriaus, Vidaus tyrimų grupės, Logistikos skyriaus, Informatikos ir ryšių poskyrio nuostatų patvirtinimo, 2010 m. rugpjūčio 18 d. Nr. 85-V-355.* (2010).

14. *Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015.* (2012) [žiūrėta 2020-02-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
15. *Dėl viešojo sektoriaus subjektų, kurių buhalterinę apskaitą centralizuotai tvarko Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, buhalterinės apskaitos sričių / lygių aprašo patvirtinimo, 2019 m. spalio 7 d. Nr. V-506.* (2019) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: [http://nbfc.lrv.lt/uploads/nbfc/documents/files/Isakymas\\_aprasas.pdf](http://nbfc.lrv.lt/uploads/nbfc/documents/files/Isakymas_aprasas.pdf)
16. *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171.* (2012) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/asr>
17. *Lietuvos Respublikos Konstitucija.* (1992) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1890/asr>
18. *Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 Nr. VIII 2048.* (2000) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111665/asr>
19. *Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas, 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1381.* (2018) [žiūrėta 2020-03-15]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>
20. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234.* (1999) [žiūrėta 2020-02-02]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
21. *Organisational functions.* (2020) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.learnmanagement2.com/ORGANISATIONAL%20FUNCTIONS.htm>
22. *Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginis veiklos planas, 2018 m. kovo 21 d. Nr. IV-217.* (2018) [žiūrėta 2020-03-01]. Prieiga per internetą: [https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/PD%20SVP\\_patvirtintas.pdf](https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/PD%20SVP_patvirtintas.pdf)
23. *Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019–2021 metų strateginis veiklos planas, 2019 m. vasario 6 d. Nr. IV-126.* (2019) [žiūrėta 2020-03-01]. Prieiga per internetą: [https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimodokumentai/PD%20SVP%2020192021%20m\\_%20PATVIRTINTAS%20VRM.pdf](https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimodokumentai/PD%20SVP%2020192021%20m_%20PATVIRTINTAS%20VRM.pdf)
24. *Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018 metų veiklos planas įgyvendinant Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginį veiklos planą, 2018 m. birželio 26 d. Nr. IV-458.* (2018) [žiūrėta 2020-03-28]. Prieiga per internetą: <https://policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>
25. *Policijos įstaigų veiklos (rezultatų) planavimo metodikos patvirtinimo pakeitimas, 2015 m. sausio 23 d. Nr. 5-V-64.* (2015) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: <https://policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>
26. Smalskys, V. (2010). *Viešasis valdymas (elektroninis išteklius): Vadovėlis.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: [http://wdn.ipublishcentral.net/association\\_lithuania\\_serials/viewinside/25150111820207](http://wdn.ipublishcentral.net/association_lithuania_serials/viewinside/25150111820207)

27. *Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos planas, 2019 m. balandžio 30 d. Nr. 5-V-342.* (2019) [žiūrėta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: <http://taurage.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>
28. *Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų 2016 m. efektyvumo vertinimo ataskaita.* (2017) [žiūrėta 2020-03-03]. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Ataskaita%20uz%202016.pdf>
29. William M. K. (2020). *Introduction to Evaluation* [žiūrėta 2020-04-20]. Prieiga per internetą: <https://conjointly.com/kb/introduction-to-evaluation/>

## Priedai

### 1 Priedas

**Bendrosios veiklos srities funkcijų efektyvumo vertinimo rodikliai (sudaryta autorės, remiantis LR finansų ministro patvirtintu veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų sąrašu, 2010)**

<b>Bendrosios įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo rodikliai</b>
Pareigybių sąraše ataskaitinių metų gruodžio 31 d. nurodytas vadovaujančių darbuotojų pareigybių skaičius
Pareigybių sąraše ataskaitinių metų gruodžio 31 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovaujančių darbuotojų ir darbuotojų) skaičius
Pareigybių sąraše ataskaitinių metų gruodžio 31 d. nurodytas bendrosios veiklos srities darbuotojų pareigybių skaičius
Pareigybių sąraše ataskaitinių metų gruodžio 31 d. nurodytas specialiosios veiklos srities darbuotojų pareigybių skaičius

**Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo rodikliai (sudaryta autorės, remiantis LR finansų ministro patvirtintu veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų sąrašu, 2010)**

<b>Personalo valdymas</b>
Savo noru išėjusių darbuotojų (išskyrus pakaitinius valstybės tarnautojus ir darbuotojus, kurie laimėjo konkursą arba buvo priimti į pakaitinio valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje įstaigoje) skaičius įstaigoje per ataskaitinius biudžetinius metus
Personalo administravimo funkcijos vykdymo išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės personalo administravimo darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, darbdavio socialinės paramos išlaidos, Eur.
Personalo administravimo darbuotojų pareigybių skaičius ataskaitinių metų gruodžio 31 d.
<b>Dokumentų valdymas</b>
Įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų (įskaitant ir siunčiamus) elektroninių dokumentų skaičius, vnt.
Įstaigos dokumentų (gautų ir sudarytų, įskaitant ir siunčiamus, dokumentų skaičius) apyvarta per ataskaitinius biudžetinius metus, vnt.
Dokumentų valdymo funkcijos vykdymo išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės personalo administravimo darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, darbdavio socialinės paramos išlaidos, Eur.
Faktinės metinės dokumentų valdymo sistemos priežiūros išlaidos, Eur.
Faktinės metinės pašto paslaugų įsigijimo išlaidos, Eur.
Faktinės metinės dokumentų tvarkymo, ir saugojimo paslaugų įsigijimo išlaidos, Eur.
Faktinės metinės išlaidos, patirtos įsigyjant elektroninio parašo sertifikatus ir jų įrenginius, Eur.
<b>Informacinių technologijų (IT) infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų (IS) valdymas</b>
Vidaus administravimo IS skaičius, vnt.
Vidaus administravimo IS registruotų aktyvių naudotojų paskyrų skaičius ataskaitinių metų gruodžio 31 d. vnt.
Vidaus administravimo IS tvarkymo ir priežiūros veiklos išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės IT darbuotojų, kurie vykdo vidaus administravimo IS tvarkymo ir priežiūros veiklą, darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, darbdavio socialinės paramos išlaidos, Eur.
Faktinės metinės vidaus administravimo IS tvarkymo ir priežiūros veiklos paslaugų įsigijimo išlaidos, Eur.
Kompiuterinių darbo vietų techninės priežiūros išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės IT darbuotojų, kurie vykdo kompiuterinių darbo vietų ir joms skirtos techninės ir programinės įrangos (pvz., fiziniai ir loginiai tinklai, užkardos ir kitos) techninės priežiūros veiklą, darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, darbdavio socialinės paramos išlaidos, Eur.
Faktinės metinės kompiuterinių darbo vietų priežiūros paslaugų įsigijimo išlaidos, Eur.
Kompiuterinių darbo vietų skaičius ataskaitinių metų gruodžio 31 d., vnt.
<b>Finansų valdymas ir apskaita</b>
Buhalterinės apskaitos funkcijos vykdymo išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės buhalterinės apskaitos darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo, komandiruočių išlaidos, darbdavio socialinės paramos išlaidos, Eur.
Buhalterinės apskaitos darbuotojų pareigybių skaičius ataskaitinių metų gruodžio 31 d.