

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra

Laima Varaniūtė

**KOKYBĖS VADYBOS KONCEPTAS KURIANT GEROVĖS
VALSTYBĘ: LIETUVOS REGIONO LYGMUO**

Regionų valdysenos studijų programos

magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2020

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

.....Laima Varaniūtė.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....Kokybės vadybos konceptas kuriant gerovės valstybę: Lietuvos regiono lygmuo.....
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....Laima Varaniūtė.....
(magistro baigiamojo darbo autorius ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....Laima Varaniūtė.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2020-05-25
(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, sekretorius

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje 2020-05-25
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas

Magistro baigiamąjį darbą ginti
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2020-05- Jaroslav Dvorak.....
(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu
(įrašyti recenzento(u) vardą, pavardę)

2020-05- Jaroslav Dvorak.....
(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Varaniūtė L. Kokybės vadybos konceptas kuriant gerovės valstybę: Lietuvos regiono lygmuo. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas Doc. dr. Valentina Burkšienė. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra. Klaipėda, 2020 – 96 p.

Raktažodžiai: kokybės vadyba, kūrimas, gerovės valstybė, Lietuva, regionas, lygmuo.

Keičiantis laiko tarpams kinta žmogaus gyvenimo būdas bei poreikiai. Tad natūralu, kad vis modernėjančioje visuomenėje gyventojams didėja poreikis gauti kokybiškesnes paslaugas. Teikiamų viešųjų paslaugų kokybę gali padėti užtikrinti kokybės vadyba. Tad svarbu, kad viešojo sektoriaus institucijos, kurios teikia viešąsias paslaugas, įsodiegtų kokybės vadybą. Tačiau viešųjų paslaugų teikimo proceso gerinime susiduriama ir su sunkumais, kurie trukdo užtikrinti kokybę, pavyzdžiui, dėl regionuose pastebimų plėtros skirtumų ir pats kokybės vadybos integravimas gali būti nevienodas.

Darbo problema – kaip integruoti kokybės vadybą į regioninio viešojo sektoriaus veiklas gerovės valstybės realizavimui, atsižvelgiant į regiono vystymosi savitumą? Tikslas – nustatyti kaip konceptualios kokybės vadybos nuostatos integruojamos į gerovės valstybės realizavimą Lietuvos regionuose. Tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai: 1) atskleisti kokybės vadybos reikšmingumą, kuriant gerovės valstybę; 2) išryškinti regiono kontekstą, kuriant gerovės valstybę; 3) nustatyti kokybės vadybos išryškintų teorinių nuostatų integralumą per Lietuvos regionų regioninę plėtrą, gerovės valstybės kontekste.

Darbe nustatyta, kad gerovės valstybės realizavimą gali paspartinti kokybės vadybos konceptualiųjų nuostatų, kurias analizuoja ir išskiria įvairūs mokslininkai, kompleksas, tačiau šio siekimo procese labai svarbu, kad kokybės vadybos taikymą skatintų regionų valdžios atstovai. Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos regionų regioninių 2014 – 2020 m., plėtros priemonių planuose planuojant regionų tolygią plėtrą nėra pilnai integruojamas kokybės vadybos konceptualiųjų nuostatų kompleksas regiono kontekste. Taip pat, nustatyta, kad iš 10 Lietuvos regionų 4 regionai savo plėtros priemonių planuose kokybės vadybos net nėra nusimatę kaip siekiamybę. O remiantis regioninių centrų rangavimo principu nustatyta, kad labiausiai į kokybę orientuojasi Šiaulių ir Panevėžio regionai. Visgi, išnaudojamos ne visos galimybės, siekiant integruoti kokybės vadybos į viešojo sektoriaus veiklas gerovės valstybės realizavimui pasiekti, Lietuvos regiono lygmenyje.

SUMMARY

Varaniūtė L. The concept of quality management in the creation of a welfare state: Level of Lithuanian regions. Master's Thesis of the Regional Management Study Programme. Thesis supervisor assoc. prof. PhD Valentina Burkšienė. Klaipėda University: Klaipėda, Faculty of Social Sciences and Humanities, Department of Public Administration and Political Science. Klaipėda, 2020 – 96 p.

Keywords: quality management, development, welfare state, Lithuania, region, level.

As time slots change, a person's lifestyle and needs change. So it is natural that in an increasingly modern society, the need for the population to receive higher quality services is increasing. Quality management can help ensure the quality of public services provided. It is therefore important that public sector bodies that provide public services implement quality management. However, there are also challenges to improving the public service delivery process that hamper quality assurance, for example, due to regional development disparities, the integration of quality management may be uneven.

The problem of the thesis is the integration of quality management into the activities of the regional public sector for the realization of the welfare state, taking into account the peculiarities of the region development. The aim is to determine how conceptual quality management provisions are integrated into the realization of the welfare state in the regions of Lithuania. In order to achieve the goal, the following objectives are set: 1) reveal the significance of quality management in the creation of a welfare state; 2) discern the regional context in the creation of a welfare state; 3) determine the integrity of the discerned theoretical provisions of quality management through the regional development of Lithuanian regions, in the context of the welfare state.

The thesis determined that realisation of the welfare state can be accelerated by a set of conceptual provisions of quality management, which are analysed and discerned by various researchers, but in the process of achieving this, it is very important that regional authorities promote application of quality management. The research found that in the plans of regional development measures of Lithuanian regions for 2014–2020, when planning the balanced development of regions and focusing on quality pursuit, the set of conceptual provisions of quality management is not fully integrated in the regional context. Also, it was established that 4 out of 10 Lithuanian regions do not even provide for quality management as an aspiration in their development action plans. And based on the principle of ranking regional centers, it has been established that Šiauliai and Panevėžys regions are most focused on quality. However, not all opportunities are to take advantage of in order to integrate

quality management into public sector activities to achieve the realization of the welfare state at the level of the Lithuanian regions.

El. paštas: llaimaa18@gmail.com

LENTELIŲ IR PAVEIKLSŲ SĄRAŠAS

LENTELĖS

1	lentelė. Gerovės valstybės užuomazgos išskirtose šalyse - laikotarpiai	16
2	lentelė. Siauras ir platus gerovės valstybės apibrėžimas	18-19
3	lentelė. Gerovės valstybei svarbios sąlygos	23
4	lentelė. Kokybės vadybos sistemų standartai ir jų charakteristikos	31-32
5	lentelė. Regionų sampratos	36-37
6	lentelė. Regionų sudarymo paskirtis per gerovės prizmę	42
7	lentelė. Regioninės politikos principai	48
8	lentelė. Regioninių centrų rangavimas	49
9	lentelė. SF, ERPF, ES fondų nauda	51-52
10	lentelė. Tyrimo metu ieškoti raktiniai žodžiai	57
11	lentelė. Tyrimo rezultatų duomenų analizės, 5 grafų lentelės paaiškinimas	58
12	lentelė. Lietuvos regionų orientavimosi į kokybę gautų duomenų paaiškinimas regioninių centrų rangavimo principu	59-60
13	lentelė. Lietuvos regionų plėtros priemonių planų 2014 – 2020 m. kokybės analizė	61-62
14	lentelė. Kokybės vadybos taikymas Lietuvos regionuose	63
15	lentelė. „Kokybės vadyba“ žodžių junginių skaičius regionų plėtros priemonių planuose	64
16	lentelė. Lietuvos regionų orientavimasis į kokybę regioninių centrų rangavimo principu	64-65

PAVEIKSLAI

1	paveikslas. Visuotinės kokybės vadybos elementai	34
2	paveikslas. Regiono ekonominio augimo vertinimo problemos	40

TURINYS

IVADAS.....	8
I. KOKYBĖS VADYBOS REIKŠMINGUMAS, KURIANT GEROVĖS VALSTYBĘ.....	14
1.1. Pirmosios gerovės valstybės užuomazgos ir jos reikšmė šiandienos pasauliui	14
1.2. Pokyčių sąlygos kuriant gerovės valstybę	19
1.3. Kokybės vadybos esmė.....	24
1.4. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje	26
II. REGIONO KONTEKSTAS, KURIANT GEROVĖS VALSTYBĘ.....	36
2.1. Regiono koncepcija.....	36
2.2. Regiono lygmens reikšmingumas gerovės valstybei	38
2.3. Regionai Lietuvoje.....	47
III. KOKYBĖS VADYBOS IŠRYŠKINTŲ TEORINIŲ NUOSTATŲ INTEGRALUMO TYRIMAS PER LIETUVOS REGIONŲ REGIONINĘ PLĖTRĄ, GEROVĖS VALSTYBĖS KONTEKTE	54
3.1. Kokybės vadybos teorinių nuostatų integralumas per Lietuvos regionų regioninę plėtrą tyrimo metodologija	54
3.2. Tyrimo rezultatai.....	60
IŠVADOS	71
LITERATŪRA	74
PRIEDAI.....	96

IVADAS

Temos aktualumas. Keičiantis laiko tarpsniams kinta žmogaus gyvenimo būdas bei poreikiai. Ne išimtis ir vis tobulėjančios technologijos, kurios palengvina mūsų gyvenimą įvairiose srityse. Tad natūralu, kad vis modernėjančioje visuomenėje gyventojams didėja poreikis gauti kokybiškesnes paslaugas, kurias užtikrina valstybė. Visi žmonės nori gyventi sveikoje, saugioje bei jų poreikius patenkinančioje šalyje, kurioje jie galėtų jaustis pilnavertiškomis asmenybėmis, tad čia svarbus vaidmuo atitenka gerovės valstybės kūrimui. Anot J. Aidukaitės, N. Bogdanovos ir A. Guogio (2012) gerovės valstybė suprantama, kaip šalies valdžios atstovų įsipareigojimas sudaryti geras gyvenimo sąlygas, kurios kiekvienam gyventojui užtikrintų orų pragyvenimą. Tad dėmesys nukrypsta į valdžios atstovų atliekamus darbus, kurių pagalba turi būti sudaroma palanki aplinka žmonių gyvenimui.

Trokštant pasiekti visuotiną gerovę svarbus dėmesys turėtų būti skiriamas viešosioms paslaugoms nuo kurių esame neišvengiamai priklausomi. Kaip ir minėta, augant žmonijos poreikiams automatiškai didėja ir kokybės reikalavimai teikiamų paslaugų atžvilgiu. Kad viešasis sektorius teiktų vis kokybiškesnes paslaugas vartotojams, svarbus kokybės vadybos sistemos integravimas. Anot D. Pociūtės (2002) kokybės vadyba atveria viešojo administravimo modernizavimo galimybes ir orientuojamasi į vartotojų turimus lūkesčius. Tad gerovės valstybės konceptas reikalauja, kad kokybės vadybos aspektai būtų įtraukiami į viešojo administravimo struktūras.

Siekiant kryptingumo gerovės valstybės kūrimo eigoje, privalu įgyvendinti tam tikras užduotis, kurios susijusios su siekiamu tikslu. Pasak A. Kumar (2011) gerovės valstybėje turi veikti demokratiniai principai. Šių principų laikymasis padėtų užtikrinti visiems vienodas teises, kurti palankią aplinką žmogaus moraliniam vystymuisi, plėtoti socialinę gerovę, padėtų kurti teigiamą valstybės įvaizdį. Kad valstybę būtų galima įvardinti kaip gerovės valstybę S. Ringen ir K. Ngok (2013) skiria tokias ypatybes, kuriomis turi pasižymėti šalis: ekonominė plėtra valstybėje turi būti įtvirtinama kaip aukščiausias viešosios politikos tikslas, valstybė turi stengtis mažinti skurdą, turi vyrauti tvirta nuolatinė priklausomybė nuo šeimos narių gerovės ir jų saugumo.

Lietuva kaip ir daugelis kitų šalių yra įsipareigojusi siekti gerovės. Remiantis Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012, *Lietuvos Respublikos Seimas, Valstybės žinios, Nr. XI-2015*) pažangos rodikliais paaiškėjo, kad Lietuva konkurencingumo indekse pakilo 5 laipteliais į viršų (2015 – 2016 m. laikotarpyje), taip pat korupcijos suvokimo indekso tyrime mūsų šalis kopina 7 pozicijomis

aukštyti (2014 – 2015 m. laikotarpį). Šie pasiekti rezultatai rodo, kad Lietuvos valdžios atstovai stengiasi kurti gerovę valstybėje.

Nors gerovės valstybės konceptas nagrinėjamas gana plačiai, tačiau pastebima, kad visgi trūksta tyrimų šia tema. Tai patvirtina Nacionalinė mokslo programa „*Gerovės visuomenė*“ (2014), kurioje pabrėžiama, jog trūksta kompleksinių tyrimų, kurie įvertintų gerovės institucijų (švietimo sistemos, socialinės apsaugos, būsto politikos, darbo rinkos politikos ir sveikatos apsaugos) veiklas. Šioje programoje taipogi akcentuojama, kad svarbu atskleisti, kaip gerovės sistema ir jos pokyčiai veikia valstybės ekonomiką ir kitas sritis. Kad visgi gerovės valstybės tematikai Lietuvos valdžios atstovai skiria per mažai dėmesio įrodo „*Gerovės valstybės kūrimas Lietuvoje: mitas ar realybė?*“ knygos autorių (Aidukaitė, Bogdanova, Guogis, 2012) pateiktas teiginys, jog šio leidinio paskirtis – sukaupti mokslines žinias apie specifinį reiškinį, tai yra apie Lietuvoje per mažai tyrinėjamą, gerovės valstybės raidą. O kaip žinoma, siekiant kažko pasiekti šiuo atveju norint kurti gerovės valstybę Lietuvoje reikia ir suprasti norimo reiškinio esmę, pagrindą.

„*Gerovė*“ sietina su visuomenės poreikių patenkinimu, tad reikšminga dėmesį skirti viešojo sektoriaus institucijų struktūroms nuo kurių ir priklauso paslaugų kokybė. Anot Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės (2017) valstybinio audito ataskaitos, valstybės teikiamos viešosios paslaugos yra svarbiausios tenkinant visuomenės narių poreikius bei siekiant užtikrinti jų gyvenimo kokybę ir gerovę. Tam pasiekti svarbus tampa vienas iš kompleksinių įrankių, gerinantis viešąsias paslaugas ir prisidedantis prie gerovės kūrimo - viešųjų paslaugų kokybės vadyba.

Kokybės vadyba suteikia mums galimybę judėti link gerovės valstybės kūrimo. J. Topár (2007) teigia, kad kokybės vadybos sistema yra susijusi su paslaugų sektoriaus plėtra. Remiantis aukščiau minėto autoriaus teiginiu galime daryti prielaidą, kad kokybės vadyba užtikrina aukštą paslaugų kokybę, o tai kaip įrankis prisideda kuriant gerovės valstybę. Kad viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos atitiktų aukštus kokybės reikalavimus, anot V. Morkevičiaus (2015) labai svarbu taikyti kokybės vadybos metodą. Ši technika pasižymi 8 principais, kurie turi būti įdiegiami ne tik tiesiogiai teikiant viešąsias paslaugas, bet ir naudojami valdymo lygmenyje. V. Morkevičius pateikia šiuos principus: bendradarbiavimo, solidarumo, socialinio teisingumo, lygybės, dalyvavimo, atskaitomybės, atvirumo ir teisėtumo.

Kiekviena priemonė, mechanizmas turi būti įdiegiami kažkokiame kontekste, tam tikruose rėmuose. Gerovės valstybės siekimą per regioninį spektrą akcentuoja ir J. Vorevičienė (2016) tikindama, kad Lietuvoje teikiamos viešosios paslaugos yra orientuotos teritoriniu lygmeniu, tai yra į konkrečios vietos kylančių problemų sprendimus. Galima teigti, kad kokybės vadybos sistema bus

efektyvi, jei bus integruojama regiono lygmenyje. Pasak D. Burneikos (2013) regiono samprata suvokiama kaip tam tikra teritorija, kuriai būdingi tam tikri panašumai. Tai elementas, kuris apibrėžia, nustato ribas. Esant regionui jo egzistavimas neįmanomas be vykdomos regioninės politikos. Tai du, vienas nuo kito neatsiejami dariniai. Remiantis Vidaus reikalų ministerijos (2016) pateikta „*Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga*“ medžiaga, regioninė politika, tai tam tikra viešosios politikos dalis, kuria siekiama sumažinti ekonominius bei socialinius skirtumus tarp regionų. Minėta politika yra dvejopa: ES (Europos Sąjunga) ir Lietuvos nacionalinė regioninė politika. Jog ribų nustatymo svarbumas viešųjų paslaugų teikimo atžvilgiu yra reikšmingas patvirtina Vidaus reikalų ministerijos publikacija (2010) „*Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė*“, nes paaiškėja, kad teikiant viešąsias paslaugas, kurių teikimo naudos zona apsiriboja teritorinių (vietos) savivaldybių ribomis yra efektyviausiai įgyvendinami būtent šiame valstybės teritorijos administracinių vienetų lygmenyje. Tokioje apibrėžtoje zonoje įstatymais ar savivaldybės tarybos teisės aktais – reglamentuojama tam tikra veikla, kai nustatomos savivaldybės funkcijos ir įsipareigojimai vietos gyventojams ar vietos bendruomenei. Tad galime daryti prielaidą, jog visuotinas kokybės vadybos įdiegimas regiono / teritoriniame lygmenyje galėtų funkcionuoti efektyviai.

Tam tikro mechanizmo diegimas regiono kontekste išryškina ir tam tikrus regiono lygmens aspektus: *bendradarbiavimą* (A. Valickas, 2017); *sudarymą ir įsitraukimą į tarptautinius tinklus* (A. Jakubavičius, 2013); *inovacijų plėtra* (Lietuvos Respublikos kanceliarija, 2015), kurie pakloja pamatą kitų priemonių diegimui, kurie, tikimasi, bus efektyvūs trokštamų rezultatų atžvilgiu valstybės gerovės kontekste. Remiantis autorių teiginiais galima išvelgti, kad kokybės vadybos sistemos diegimas gerovės valstybei kiekviename regione gali turėti tam tikrų savitumų, kylančių iš regionų plėtros netolygumų.

Kokybės vadybos sistema bei regiono vaidmens svarbumas kuriant gerovę valstybėje yra svarbios priemonės, tačiau pastebima, kad trūksta tyrimų, analizių apie jų įdiegimą ir jų efektyvumą, kuriant visuotinę gerovę.

Tyrimo problema. Gerovės siekimas – pasaulinio masto tikslas. Siekiant kurti gerovės valstybę yra daug būdų. Vienas iš jų - kokybės vadybos taikymas regiono kontekste. Integravus kokybės vadybos sistemą į regionus tikimasi tikslingai kurti gerovę valstybėje. Siekiant tinkamai integruoti kokybės vadybos įrankį, pirmiausia reikia įvardinti problemas, kurios trukdo siekti gerovės ir pasak A. Hemerijck (2017) yra šios: senėjančių gyventojų skaičiaus didėjimas dėl ilgėjančios gyvenimo trukmės; sparčiai mažėjantis gimstamumas; vykstantys darbo organizavimo bei technologiniai pokyčiai veikia gerovės valstybės institucijas negatyviai. O problemos susijusios su

kokybe anot J. Ruževičiaus (2006) yra išskirtinos atsižvelgiant į tai, kad kokybės sąvoka tyrinėjama nuo senų laikų daugybės verslo sluoksnių bei akademinių atstovų, tačiau universalios kokybės apibrėžimo iki šių dienų dar neturime. Viso to priežastis yra ta, kad kokybės konceptas per daug platus bei sudėtingas, tai lemia vyraujanti didelė kokybės veiksnių, objektų įvairovės gausa. Kitaip tariant žodis „kokybė“ skirtingai traktuojama atskirų vartotojų grupių kas ir sukelia sumaištį dėl universalus minėto žodžio apibrėžtumo. Taip pat pabrėžtina, jog šiuolaikinės organizacijos nariai turi sugebėti ne tik efektyviai valdyti savo produktų kokybę, bet turi įsisavinti ir žinių vadybos aspektus bei juos įgyvendinti savoje struktūroje. Anot V. Dikavičiaus bei S. Stoškaus (2003) Lietuvoje vis dar gajus sovietinio mąstymo fenomenas. Iš to galime daryti prielaidą, jog užsilikusios sovietmečio liekanos mūsų šalies valdymo sistemoje trukdo visuotinės kokybės vadybos įsitvirtinimui. Dėl nelankstumo, nesugebėjimo persiorientuoti įklimpstame į smegenų sąstingį, kuris gimdo taip vadinamą „Visuotinį kokybės paralyžių“ (V. Dikavičius ir S. Stoškus, 2003). Tad iš aptartų aukščiau teiginių galime prieiti išvados, kad visgi daug kas priklauso ir nuo mūsų mąstysenos, požiūrio. Štai I. Pečiulytė ir J. Ruževičius (2014) akcentuoja, kad tikrai ne visose organizacijose kokybės vadybos sistemos tobulinamos nuolat bei pastebima, jog vyrauja per menkas vadovų susidomėjimas kokybės vadybos sistema. Pats gerovės valstybės konceptas nagrinėjamas gana plačiai, tačiau pasak F. Roosma, J. Gelissen, W. Van Oorschot (2012) daugumoje studijų visgi trūksta tikslingų teorinių argumentų per kuriuos būtų galima į minėtą konceptą pažvelgti iš įvairesnių pusių. Kad Lietuvoje susiduriame su gerovės valstybės tyrimų trūkumu patvirtina A. Šileika, J. Paškevičiūtė (2013), R. Kacevičius (2012). Taip pat J. Aidukaitė, N. Bogdanova ir A. Guogis (2012) prisideda prie šios minties teigdami, jog gerovės valstybės konceptas Lietuvoje per mažai tyrinėjama tema. Vakaruose ši tema analizuojama plačiau, nors taip pat nepakankamai.

Laikantis nuostatos, kad kokybės vadyba yra reikšminga kuriant gerovės valstybę, tačiau dėl regionuose pastebimų plėtros skirtumų, jos integravimas gali būti nevienodas, formuluojamas **probleminis šio magistro baigiamojo darbo klausimas** – *kaip integruoti kokybės vadybą į regioninio viešojo sektoriaus veiklas gerovės valstybės realizavimui, atsižvelgiant į regiono vystymosi savitumą?*

Tyrimo problemos ištirtumas. Šiomis dienomis gerovės valstybės konceptas tapo reikšmingu visuomenės siekiu. Todėl šis reiškinys vis labiau analizuojamas, rašoma daugiau tiriamųjų straipsnių apie šio koncepto svarbą bei siekimą, kurį užsienio šalyse nagrinėja A. Kumar (2011); S. Ringen ir K. Ngok (2013); F. Roosma, J. Gelissen, W. van Oorschot (2012); V. Trevitt (2009). Lietuvoje ta pačia tematika nagrinėja V. Smalskys (2005); J. Aidukaitė, N. Bogdanova, A. Guogis (2012); V. Leonavičius (2009); A. Jokubaitis ir Z. Norkus (2006); A. Šileika ir J. Paškevičiūtė (2013);

J. Aidukaitė (2010); V. Leonavičius ir A. Žilys (2009). Aukščiau minėti užsienio ir Lietuvos autoriai savo moksliniuose straipsniuose išskiria gerovės valstybės bruožus, siekimą akcentuoja per regiono suformavimo svarbą, pabrėžiamas problemų sprendimas siekiant gerovės ir jų išsprendimas pasitelkus bendradarbiavimo aspektą, pateikiama gerovės valstybės charakteristika, taip pat jos raida. Kokybės vadybos įtaką siekiant užtikrinti aukštesnę viešųjų paslaugų kokybę užsienio šalyse analizuoja tokie autoriai: H. Nies, K. Leichsenring, R. van der Veen ir kiti (2010); J. Topár (2007); T. Neubeck (2016); P. Mbecke (2014); J. Wynen, K. Verhoest ir S. Demuzere (2015); O. R. Lobont ir A. Bociu (2017). Lietuvoje kokybės vadybos reikšmę teikiant viešąsias paslaugas tyrinėja R. Šepetienė, R. Čiubrinskienė ir J. Ruževičius (2017); A. Aleksandravičius ir S. Valauskienė (2014); D. Serafinas (2018); D. Pociūtė (2002); Lietuvos Respublikos vyriausybės kanceliarija (2015); L. Šemetulskytė (2012); S. Puškorius ir A. Raipa (2002). Autoriai savo darbuose kokybės vadybą įvardija, kaip reikšmingą įrankį, kuris užtikrina aukštą viešųjų paslaugų kokybę. Taipogi šie autoriai išskiria kokybės vadybos sampratą, raidą bei principus, pabrėžia, kad kokybės vadyba suteikia nuolatinį tobulinimąsi bei rašoma apie šio komponento pagalbą siekiant patenkinti visuomenės poreikius. Išsiskirtame regione vykdomos regioninės politikos svarbą kuriant gerovę valstybėje tyrinėja A. Polese, J. Morris, B. Kovács (2015); Directorate – General for Regional Policy (2009); Hernawan, R. Salam, Hawrul, Suprianto (2017); I. N. Kessides (2014); R. Siemieńska, A. Domaradzka ir I. Matysiak (2012). Lietuvoje analogišką temą analizuoja: A. Misiūnas ir Ž. Svetikas (2009); M. Puidokas ir I. Daukaitė (2013); A. Krupavičius, R. Žukauskienė, J. Aidukaitė (2017). Autoriai savo darbuose gerovės valstybės siekimą akcentuoja per regiono vaidmens išskyrimo reikšmingumą. Pabrėžiama, kad regioninė politika prisideda prie socialinės gyventojų gerovės (Europos Komisija, 2014). Kiekvienoje šalyje ir jos regionuose veikia regionų tarybos, kurios orientuotos į darnumą, tolygų teritorijų vystymąsi, tad pasak Hernawan, R. Salam, Haerul, Suprianto (2017) regiono svarba reiškiasi per regioninės tarybos vaidmenį vykdančias teisės aktų leidybos funkcijas, kurios susijusios su visuomenės gerovės politikos įgyvendinimu.

Pabrėžiama, kad nors apie gerovės valstybę rašoma ir kalbama vis daugiau ir plačiau, tačiau kaip konkrečiai jos pasiekti trūksta išsamesnių tyrimų. Šiuo atveju pastebimas didžiulis tyrimų trūkumas apie kokybės vadybos ir regiono vaidmenų svarbą siekiant gyventi gerovėje.

Tyrimo objektas. Kokybės vadyba kuriant gerovės valstybę regiono kontekste.

Tyrimo tikslas. *Kaip conceptualios kokybės vadybos nuostatos integruojamos į gerovės valstybės realizavimą Lietuvos regionuose?*

Uždaviniai:

1. Atskleisti kokybės vadybos reikšmingumą, kuriant gerovės valstybę.

2. Išryškinti regiono kontekstą, kuriant gerovės valstybę.
3. Nustatyti kokybės vadybos išryškintų teorinių nuostatų integralumą per Lietuvos regionų regioninę plėtrą, gerovės valstybės kontekste.

Tyrimo metodai. Pirmajame ir antrajame darbo skyriuose taikomi mokslinės literatūros analizės, dokumentų analizės metodai, statistinių duomenų analizė. Pirmame skyriuje šių metodų pagalba bus surenkama informacija, leidžianti išsamiai atskleisti kokybės vadybos esminius aspektus, išryškinant išskirtų aspektų teikiamas galimybes bei koks kokybės vadybos reikšmingumas kuriant gerovės valstybę. Antrame darbo skyriuje bus išryškinamos regiono teikiamos galimybės, kurios galėtų pasitarnauti plėtojant gerovės valstybę. Trečiame darbo skyriuje taikomas lyginimo metodas, pasitelkiamos interpretacijos, klasifikavimo būdai, statistinių duomenų analizė, kontent metodas, kuris padės empiriškai išgryninti kokybės vadybos aspektų (ne) efektyvų integralumą viešajame sektoriuje, regiono lygmenyje siekiant gerovės valstybės realizavimo. Visame darbe taikomi apibendrinimo, duomenų sisteminimo metodai.

Darbo struktūros apžvalga. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamąjį darbą sudaro trys skyriai, kurie atitinka išsikeltus darbo uždavinius. Pirmajame darbo skyriuje atskleidžiamas kokybės vadybos konceptas pasauliniu bei Lietuvos mastu. Pažymint svarbiausias kokybės vadybos sistemos ypatybes gerovės valstybės kontekste. Antrajame darbo skyriuje išryškinama regiono svarba, kuriant gerovę valstybėje. Trečiajame darbo skyriuje tiriama, kaip teoriniai kokybės vadybos aspektai įsikomponuoja viešojo sektoriaus veiklose realistiškai, gerovės valstybės realizavimo procese. Išryškinamos kliūtys dėl kurių netinkamai funkcionuoja gerovės valstybės kūrimo sistema. Pristatoma tyrimo metodologija, pateikiami rezultatai.

I. KOKYBĖS VADYBOS REIKŠMINGUMAS, KURIANT GEROVĖS VALSTYBĘ

Siekiant nustatyti kokybės vadybos aspektus, kuriuos kompleksiskai įdiegus viešajame sektoriuje galima pasiekti ir sukurti palankią aplinką gerovės valstybės klestėjimui. Šiame skyriuje siekiama atskleisti kokybės vadybos reikšmingumą gerovės valstybės kontekste.

1.1. Pirmosios gerovės valstybės užuomazgos ir jos reikšmė šiandienos pasauliui

Laikas nepastovus ir mums nepavaldus procesas, tad neišvengiamai keičiasi ir mūsų mąstymas, suvokimas apie pasaulį ir tam tikrus vykstančius reiškinius. Šalys vis labiau vystosi, ir atsakingi asmenys ieško vis naujesnių būdų, kaip priversti sistemas, kurios užtikrintų gerovę šalies gyventojams, sėkmingai veikti. Pabrėžtina, kad jau nuo senų laikų yra kalbama apie gerovės siekimo svarbą, minima, kad be galo svarbus gyventojų poreikių visapusiškas patenkinimas. Tai patvirtina J. Kaliatkaitė su L. Bulotaite (2014), kurios teigia, kad įvairių požiūrių ir teorijų gausa į gerovę neturėtų mus stebinti, nes sąvoka „gerovė“ galime išgirsti jau nuo antikos laikų, kur viena iš didžiausių siekiamybių ir buvo – gerovės troškimas. Štai V. Smalskys (2005) pabrėžia, kad dalyje Europos gerovės valstybė tapo vienu iš pagrindinių viešosios politikos sudedamųjų dalių po Antrojo pasaulinio karo. Deja, reformos, susijusios su gerovės kūrimu socialinės globos srityje Europos šalyse nebuvo greitai įgyvendinamos. Kad gerovės valstybės užuomazgos jau pastebimos XX a., patvirtina ir J. Aidukaitė, N. Bogdanova ir A. Guogis (2012) teigdami, kad tyrimai, susiję su gerovės valstybėmis išpopuliarėjo po Antrojo pasaulinio karo, kai pradėjo sparčiu tempu kurtis vadinamoji „gerovės valstybė“. Tik pradėjo ryškėti viena iš bėdų, jog minėti tyrimai neklestėjo visose pasaulio šalyse vienodai, pastebėtas – netolygumas. Tyrimų klestėjimas iš pat pradžių buvo susitelkęs ties labiausiai išsivysčiusiomis šalimis, kurios priklausė EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija) tinklui. Svarbu paminėti, jog gerovės valstybės empirinės ir teorinės studijos rytų Europos bloko šalyse apytiksliai 20 metų iki Sovietų Sąjungos žlugimo nebuvo įtrauktos. Pastebėta, kad pokomunistinių šalių atskirtis sudarė empirinių ir teorinių žinių trūkumą gerovės valstybės srityje. Galime paantrinti J. Aidukaitės, N. Bogdanovos bei A. Guogio (2012) aukščiau parašytame teiginyje, kad Sovietų Sąjungos buvimas turėjo įtakos gerovės valstybės empirinių bei teorinių tyrinėjimų stokai, nes pasak A. Liudvinovičienės ir A. Guogio (2004) kol Lietuva buvo laikoma sovietine respublika, politiniai ideologiniai valstybės veiksmai prieštaravo pačios gerovės politikos būtinumui. Gerovės problemos buvo vertinamos kaip neegzistuojančiomis, tvirtinama, kad jos savaime išnyks, nes šalis

patenkina visų dirbančių žmonių poreikius. Galime daryti prielaidą, kad analizuojant gerovės valstybės reikšmę labai svarbu atsižvelgti į to meto ideologijas, valdymo režimą, pačių žmonių sąmoningumą.

Gerovės valstybė kildinama iš Europos, nes jos „gimimas“ paprastai siejamas su XIX a. pabaiga Vokietijoje (K. Van Kersbergen, 2016). Anot K. James (2004), pirmosios gerovės valstybės užuomazgos, taip pat pastebimos XIX a., Vokietijoje. Pabrėžiama, jog Vokietijos socialinio draudimo sistema yra viena iš dosniausių pasaulyje. Gerovės valstybės kūrimosi pradžia Kanadoje, remiantis Musée québécois de culture populaire (2012) pateikta medžiaga, išryškėjo po Antrojo pasaulinio karo. Valdžios atstovai ieškojo sparčių sprendimų, kaip pagerinti piliečių gyvenimą. Ir vyriausybė priėmė sprendimą įdiegti gerovės valstybės principus. Pirmosios tokios priemonės buvo įgyvendintos 1941 m., - nedarbingumo draudimas bei 1945 m., - šeimos pašalpa. Remiantis Boundless Political Science (2018) medžiaga paaiškėjo, jog Didžiojoje Britanijoje gerovės valstybės pirmieji akcentai matomi 1906 – 1914 m. Minėtu laikotarpiu buvo įteisinti senatvės pensijų, darbo biržos įstatymai. Lyginant Jungtines Amerikos Valstijas (JAV) su Europos šalimis, Amerika atsilieka socialinės gerovės politikos srityje. Šioje šalyje gerovės valstybės sistema prasidėjo 1930 m., Didžiosios depresijos metu.

M. Polakowski, B. Sendhardt, D. Szelewa (2018) teigimu Europos gerovės valstybės per skirtingus periodus įgaudamos įvairias formas laikytinos vienu iš didžiausių XX a., pasiekimų. A. Wahl (2012) pritaria anksčiau minėtiems autoriams, jog šis reiškinys (*gerovės valstybė*) pradėjo plėtotis po Antrojo pasaulinio karo. Taip pat akcentuojama, kad įsigaliojant neoliberalizmui, pradėjo silpnėti kapitalo galių ribojimas, toliau jų nebestabdant gerovės valstybė pradeda paprasčiausiai nykti. Kad gerovė pradėjo formuotis aukščiau įvardytu laikotarpiu pritaria ir M. De Voso (2015). Žvelgiant istoriniu požiūriu autorius įvardina JAV ir Vakarų Europos šalis pabrėždamas, kad minėto koncepto formavimosi priežastis sietina su Antruoju pasauliniu karu dėl to meto pasikeitusio ekonominio vystymosi.

Vakarų Europos šalyse, ypatingai šiaurinėje dalyje vyrauja išvystytos gerovės valstybės (A. Guogis, 2014). O štai kalbant apie gerovės valstybės kūrimąsi Lietuvoje pasak to paties autoriaus, atgavus nepriklausomybę, tai yra 1990 m., mūsų šalyje buvo pradėta įgyvendinti vokiškojo stiliaus vadinamasis „bismarkinis“ korporatyvus socialinės apsaugos modelis. Šios struktūros pagrindą sudarė Sodros valstybinio draudimo išmokų ir einamųjų įmokų sistema.

Kad būtų paprasčiau įsivaizduoti skirtingų autorių išsakytas nuomones apie laikotarpius, kada pastebėtos pirmosios gerovės valstybės užuomazgos skirtingose šalyse pateikiama lentelė (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Gerovės valstybės užuomazgos išskirtos šalyse – laikotarpiai

Autorius	Šalis	Laikotarpis
A. Guogis (2014)	Lietuva	XX a., (atgavus Nepriklausomybę) pradėtas įgyvendinti „bismarkinis“ socialinis apsaugos modelis. Gerovės valstybės pradžia
A. Wahl (2012)	Šiaurės šalys	Po Antrojo pasaulinio karo pradeda plėtoti gerovės valstybę
J. Aidukaitė, N. Bogdanova ir A. Guogis (2012)	Neišskirtos	Po Antrojo pasaulinio karo pastebimos gerovės valstybės užuomazgos, išpopuliarėjo tyrimai susiję su minėtu reiškiniu
J. Kaliaitaitė ir L. Bulotaitė (2014)	Neišskirtos	Žodis „gerovė“ išgirstamas jau nuo Antikos laikų
K. Van Kersbergen (2016) ir K. James (2004)	Vokietija	Gerovės valstybės „gimimas“ siejamas su XIX a. pab., antrasis autorius minėto koncepto užuomazgas nurodo XIX a.
M. De Vosas (2015)	JAV ir Vakarų Europos šalys	Gerovės valstybė pradeda formuotis po Antrojo pasaulinio karo
M. Polakowski, B. Sendhardt ir D. Szelewa (2018)	Šiaurės ir Vakarų Europa	Gerovės valstybės laikomos kaip vienos iš didžiausių XX a. pasiekimų. Pokario laikotarpis.
V. Smalskys (2005)	Dalis Europos	Po Antrojo pasaulinio karo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Duomenys iš informacijos šaltinių, nurodytų lentelėje.

Kaip matome, autoriai pateikti 1 lentelėje išskiria, kad gerovės valstybės užuomazgos pastebimos jau nuo Antikos laikų, bet labiausiai akcentuojama po Antrojo pasaulinio karo Vokietijoje, JAV, Šiaurės šalyse bei tuo pačiu metu ir **Lietuvoje**.

Nagrinėjant tam tikrus reiškinius reikšminga pabrėžti, kad viskas labai priklauso nuo konteksto. Kiekviena šalis – skirtinga, pasižyminti tik sau būdingais tam tikrais bruožais. P. Spicker (2018) teigia, kad gerovės valstybės supratimas įvairiose pasaulio šalyse yra gana skirtingas ir gerovės valstybės idėja yra kitoniška. Gerovė – dviprasmiškas terminas, pavyzdžiui:

- ✓ Gerovės ekonomikoje žodis „gerovė“ suprantama kaip „naudingumas“. Žmonių gerovė ar interesai susideda iš dalykų, kuriuos jie pasirenka turėti;
- ✓ Jungtinėse Valstijose gerovė konkrečiai susijusi su finansine pagalba neturtingiems žmonėms (pavyzdžiui, laikina pagalba nepasiturinčioms šeimoms). Šis žodžių junginys (gerovės valstybė) niekur kitur neatsispindi, tačiau pastaraisiais metais Jungtinėse Valstijose politikai šį terminą priėmė;
- ✓ Gerovė taip pat reiškia paslaugas, kurios teikiamos siekiant apsaugoti žmones įvairiomis sąlygomis įskaitant:
 - Vaikystę;
 - Ligą;
 - Senatvę.

Gerovės valstybė prilygsta terminui „socialinė apsauga“. Pabrėžtina, jog gerovė dažnai siejama su poreikiais. Norėdami pasiekti gerovę, žmonės turi turėti pasirinkimą ir galimybę pasirinkti asmeninius tikslus bei ambicijas.

P. Spicker (2018) išryškino, kad gerovę galima pasiekti per visuomenės poreikių patenkinimą. Tam pritaria ir A. Giddens (2004), kuris mano, kad aukštas visuomenės patenkinimo lygis gali būti pasiektas tik tada, kai šalyje vyrauja išvystyta gerovės valstybė. O gerovės statuso koncepcija suprantama, kaip „skydas“, kuris gali mus apsaugoti nuo to, kas vyksta blogo. Kitaip tariant tik pasiekus bent jau dalinai gerovę šalyje, galime tikėtis tam tikro piliečių poreikių patenkinimo, nes tai 2 reiškiniai kurie egzistuoja ir priklauso vienas nuo kito.

Dabartiniu metu Vakarų Europoje kalbama apie modernią ir produktyvią gerovės valstybę, kuri turėtų daug lanksčiau reaguoti į vartotojų poreikius bei taip sudaryti sąlygas paslaugų vartotojams rinktis. Ko rezultate, tai galėtų turėti didesnės įtakos paslaugų ir socialinių išmokų reguliavimui (J. Aidukaitė, N. Bogdavova, A. Guogis, 2012). Poreikių patenkinimas siekiamas per šalies valdžią. Apie piliečių poreikių patenkinimo svarbumą rašo ir G. Užubalis (2011) kuris teigia, kad valstybė gali būti suprantama, kaip priemonė piliečių poreikiams patenkinti. Remiantis tuo galima teigti, kad gerovės valstybės kūrimas ir viešosios paslaugos yra labai susiję.

E. Dunajevs (2009) tikina, kad gerovės valstybės terminas dažniausiai išgirstamas analizuojant *socialines paslaugas*. Gerovės valstybės „branduolį“ arba kitaip tariant centrą sudaro socialinės paslaugos tokios kaip: *sveikatos apsauga, socialinė apsauga, socialinis darbas, socialinė globa, švietimas, aprūpinimas būstu, rekreacija*. Štai P. Spicker (2018) teigia, jog skurdas šalyje gali būti tapatinamas su gerovės stoka. Individualistai (ir ekonomistai) gerovę apibūdina kaip tam tikrą individų nuosavybę. Iš to išplaukia socialinės gerovės konceptas, kuris reiškia žmonių interesus grupėje, o tai ne visada sutampa su joje esančių žmonių interesais. Dažnai kyla konfliktai tarp asmenų, šeimų, bendruomenių kurių asmeniniai interesai skiriasi. Pastebima, jog P. Spicker (2018) savo teiginiais paantrina aukščiau išryškintus E. Dunajevo (2009) teiginius, susijusius su gerovės kūrimu per socialinę apsaugą teigdamas, kad valstybė, tai bendras institucijų, agentūrų bei procedūrų darinys, kuris susijęs su vyriausybe ir terminu „gerovės valstybės“ idėja, kuri rodo, kad socialinė politika yra daugiausiai vyriausybės pareiga, nors praktiškai daugelį gerovės valstybių funkcijų vykdo ne vyriausybės agentūros. Autoriaus (P. Spicker) žodžiais tariant vyriausybei kuriai rūpi savų piliečių gerovė turi turėti tam tikrą atsakomybę už socialinę apsaugą. Gerovės valstybės yra institucinės socialinės apsaugos formos, kai šalis turi nustatyti sąlygas, kuriomis teikiama socialinė apsauga (*plačiau apie pokyčių sąlygas reikalingas kuriant gerovės valstybę žr. I. skyr. 1.2. dalį*). Paslaugų

teikimo procese tampa svarbi šalies valdžia. Vadovaujantis Vidaus Reikalų Ministerijos paruoštos Studijos „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ (2010) medžiaga išryškėja, jog socialinių paslaugų teikimo rūšims bei mastui pagal gyventojų poreikius nustatyti vietos savivaldybė kasmet sudaro ir tvirtina atitinkamą socialinių paslaugų planą. Minėtas planas sudaromas vadovaujantis socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu („Dėl socialinių paslaugų plano formos ir socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo kriterijų patvirtinimo“) ir vyriausybės nutarimu („Dėl socialinių paslaugų planavimo metodikos patvirtinimo“). Žinoma, be valdžios palaikymo neįmanomas ir viešojo sektoriaus funkcionavimas, be viešojo sektoriaus kenčia viešųjų paslaugų teikimas, tad tai vienas nuo kito priklausantys elementai.

Minėtą būtiną tarpusavio ryšio palaikymą tarp valdžios ir viešojo sektoriaus atstovų užakcentuoja M. Urvikis (2014) teigdamas, jog efektyvumas organizuojant paslaugų teikimą bei gėrybių paskirstymą yra tik vienas iš daugialypių bei neretai sunkiai suderinamų valdžios tikslų. Tad bendradarbiavimas gali tapti neefektyvus dėl bendro nesutarimo. Taip pat autoriaus pabrėžiama, kad pelno siekimas nėra ir net negali būti svarbiausias viešojo sektoriaus įstaigų uždavinys. E. Dunajevs (2009) kalbant apie paslaugas pabrėžia, kad **viešasis sektorius** svarbus kalbant apie viešąsias paslaugas, nes jis apibūdinamas kaip bendrųjų ar viešųjų reikalų tvarkymo instrumentas, kuris per perskirstymo, paskirstymo bei reguliavimo funkcijas tiesiogiai (pavyzdžiui, išmokos ir socialinės apsaugos sistemos paslaugos) ar netiesiogiai (pavyzdžiui, vaiko teisių sistema, minimalus darbo užmokestis) veikia šalies gyventojų gerovę. Per paslaugas gerovės valstybės svarbą pabrėžia ir J. G. Andersen (2012) teigdamas, jog kiekvienoje šiuolaikinėje visuomenėje šis reiškinys yra svarbus. Remiantis šio autoriaus teiginiais gerovės valstybės konceptas – organizuota valstybė, kuri sąmoningai naudoja savo galią. Gerovė pasireiškia per garantijas, kurios asmenims ir šeimoms užtikrina normalias pragyvenimo pajamas; nelaimės atvejais garantuoja tam tikras išmokas, kaip, kad nedarbo, ligos ar senatvės atvejais. Taip pat nepaisant piliečių statuso suteikiamos geriausios kokybės paslaugos. Viešasis sektorius gana dažnai nustatinėja visuomenės interesus, kainodaros politiką, siūlomų paslaugų kokybę (G. Kvieskienė, 2011, NVO vaikams konfederacijos tyrėjų grupė).

Aiškinantis gerovės valstybės konceptą A. Lindbeck (2006) pateikia du gerovės valstybės apibrėžimus, tai yra siauresnį ir platesnį jų paaiškinimą (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Siauras ir platus gerovės valstybės apibrėžimas

GEROVĖS VALSTYBĖ	
Platesnis apibrėžimas (A. Lindbeck įtraukia šias sferas)	Siauras apibrėžimas (A. Lindbeck išskiria 2 gerovės valstybę sudarančius vyriausybės išlaidų organizavimo tipus)

✓ Kainų reguliavimas (nuomos kontrolė ir žemės ūkio produktų kainų palaikymas); ✓ Darbo aplinkos reguliavimas; ✓ Darbo saugos įstatymai; ✓ Aplinkos politika; ✓ Politika; ✓ Būstas	✓ Piniginės išmokos namų ūkiams (pervedimai, įskaitant privalomojo draudimo įmokos); ✓ Subsidijos ar tiesioginis valdžios paslaugų teikimas (vaikų priežiūra, ikimokyklinis ugdymas, švietimas, sveikatos priežiūra)
---	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Lindbeck straipsnyje (2006, 2 p.) pateiktos medžiagos pagrindu

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktų gerovės valstybės apibrėžimų, pastebimas analizuojamo koncepto **daugialypumas** ir galime daryti prielaidą, jog gerovės valstybė **tikrai** apima ne vieną ir ne dvi sritis, jų yra nemažai. Pasak A. Lindbeck gerovės valstybės sritys prasideda nuo subsidijų, piniginių išmokų, baigiant ties politika, darbo aplinkos reguliavimu. Tai puikiausiai atitinka B. Greve (2014) ir S. Mikulionienės (2005) išsakytas mintis, kad gerovės valstybė sietina su **daugialypumu**. Iš apibrėžimų matyti, kad gerovės valstybės siekimas apima daugelio gyvenimo sričių tobulinimo būtinybę. Galime traktuoti, kad tas daugelis sričių tobulinimas atsimušą į viešųjų paslaugų teikimo gerinimą. Tad siekiant minėto tikslo reikšminga tampa ne tik suvokti gerovės valstybės koncepto reikšmę bet ir sukurti tinkamas sąlygas, kurios padėtų klestėti, visuotinai gerovei.

Apibendrinant galime teigti, kad žodžio „gerovė“ užuomazgos pastebimos jau nuo antikos laikų, bet visgi dažniausiai aptinkama, kad pats gerovės valstybės konceptas įtvirtintas nuo Antrojo pasaulinio karo. Gerovės valstybė kildinama iš Europos ir jos formavimasis atsirado dėl šalyse vykstančių ekonominių sunkumų. Šis procesas apibūdinamas, kaip „skydas“ apsaugantis mus nuo blogio. Gerovės valstybė sietina su gyventojų poreikių patenkinimu bei su viešųjų paslaugų teikimu, o neišvengiamai ir su viešuoju sektoriumi. Siekiant gerovės valstybėje, visų pirmiausia didžiausias dėmesys turi būti skiriamas problemų nusistatymui bei atitinkamų sąlygų sudarymui, kad gerovės valstybė turėtų puikias galimybes tolimesnei plėtrai.

1.2. Pokyčių sąlygos kuriant gerovės valstybę

Išanalizavus mokslinius straipsnius, susijusius su gerovės valstybe pastebėta, kad autoriai pateikia daug įvairiausių siūlymų ar sąlygų, kurių įtvirtinimas mus galėtų privesti prie taip trokštamo tikslo.

Bendrosios sąlygos

Norint gerovės valstybės klestėjimo labai svarbu, jog šalyse funkcionuotų **atvira** bei **stipri ekonomika**. To pavyzdys, Danija, Švedija, Nyderlandai, kurių ekonomikos yra atviros, turtingos, ir kurios turi pakankamai gerai išvystytas gerovės sistemas (A. Giddens, 2004). Būtent Europos Sąjungos

ekonomikos augimą paskatino atvira pasaulinė prekyba. Ko rezultate, išlieka galimybė likti konkurencingam bei tai padeda didinti gerovę. Beje, Europos Sąjungos šalyse, kurių ekonomika yra atvira užfiksuota mažiau nelygybės (Europos Komisija, 2017). S. Ringen ir K. Ngok (2013) pritaria apie ekonomikos svarumą gerovės valstybės plėtroje teigiant, kad norint pasiekti gerovės valstybę svarbu, jog pati šalis būtų stipri ir puikiai suvaldytą ekonomiką, bet kokiomis aplinkybėmis. Tad **ekonominė plėtra** šalyje turi būti įtvirtinama kaip aukščiausias viešosios politikos tikslas.

Tęsiant A. Giddens (2004) mintis šiuolaikiniam gerovės valstybės įsitvirtinimui **įtakos turi globalizacija**. Tai yra *demografiniai, technologiniai pokyčiai, paslaugų visuomenės ir žiniomis paremtos ekonomikos atsiradimas*. Kad gerovės valstybės būtų siekiama tikslingai, mums svarbu **išmokti prisitaikyti** prie neišvengiamų globalizacinių pokyčių. Štai P. T. Gooby ir B. Leruth (2018) pataria imtis priemonių sprendžiant **globalizuotojo ir konkurencingojo pasaulio iššūkius**. Gyventojų senėjimas, spartūs darbo rinkos pokyčiai trukdo siekti visapusiškos gerovės. Pabrėžtina, kad gerovės valstybė susijusi su viešosiomis paslaugomis, kurias ji vysto ir jų pagalba kovoja su naujais iššūkiais. Minėtų autorių nuomone, valstybės nebesugeba tikslingai susitvarkyti su pagrindinėmis viešosiomis paslaugomis, nes šioje srityje vis labiau stiprėja visuomenės spaudimas, didėja paslaugų intensyvumas, mastas.

Visuotinos gerovės siekime svarbi ir esamo koncepto padėtis. V. Leonavičius ir A. Žilys (2009) tikina, jog siekiant aiškumo, koks vyrauja gerovės lygis regione svarbi, kokia yra **urbanistinė situacija**, kuri parodo gerovės situaciją išsiskirtame regione. Pabrėžiama, kad jo lygis skirtinguose regionuose yra nevienodas. Turimi ir gaunami finansiniai šaltiniai, skirti plėtrai skatinti nukreipiami dažniausiai į didžiuosius miestus. Tad pabrėžtina, kad gerovės valstybė atspindi urbanizacijos kontekste bei priklauso nuo išvystytų paslaugų lygio, atitinkamame regione.

Kuriant gerovės valstybę kaip dar viena iš pastebimų ir būtinų sąlygų pasak J. G. Andersen (2012) yra **socialinės lygybės įtvirtinimas**, kuris apima visus visuomenės sluoksnius. Tad pasak S. Ringen ir K. Ngok (2013) svarbu, kad kiekvienos valstybės politikų sudaromose planuose turi būti įtvirtinti **įsipareigojimai sumažinti skurdą** savoje šalyje. O Štai užsienio autoriai tokie, kaip P. T. Gooby ir B. Leruth (2018) akcentuoja, kad vienas iš įrankių, padedančių siekti gerovės valstybės yra **socialinės investicijos**, kurios skatina visų sričių plėtimąsi.

Gilinantį į gerovės valstybę, pasak A. Gamble (2018) **sveikatos, visuomenės švietimo, darbo ir atlyginimų sąlygos** buvo bei bus labai jautrios sritys kovojant už socialinę gerovę. Vadovaujantis autoriaus teiginiu, galime daryti prielaidą, kad tobulinant ar įtvirtinant naujas sąlygas vienoje ar kitoje gyvenimo srityje siekiant gerovės klestėjimo svarbu, jog autoriaus paminėtoms 4

sąlygoms būtų skiriamas ypatingesnis dėmesys. *Geroji patirtis* (M. Jurkynas, 2013) ir *bendradarbiavimas* (A. Bello, 2005) taip pat laikomi svarbiomis sąlygomis, siekiant kryptingesnio gerovės valstybės įgyvendinimo. Lietuva turėtų naudotis gerąją patirtimi taip puoselėdama savo kultūrą bei kuriant saugumą ir gerovę (M. Jurkynas, 2013). O štai bendradarbiavimas tampa vis reikšmingesnis šių dienų sudėtingėjančių sistemų valdyme. D. A. Bello (2005) teigia, kad pastebima, jog bendradarbiavimas vaidina vis svarbesnį vaidmenį visame pasaulyje. Jo būtinumas reiškiasi per siekimą sumažinti skurdą, darbo vietų kūrimą, ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi. Siekiant gerovės valstybės *žinios*, tai dar viena svarbi pokyčių sąlyga. Tinkamai surinkus informaciją ir ją susisteminus galima kurti atitinkamas priemones, kurių įdiegimas padės siekti užsibrėžto tikslo. A. Kraujelytė ir R. Petrauskas (2007) tikina, kad šiandieninė ekonomika bei gyventojų gerovė priklauso nuo žinių ir jų transformacijos į procesus, produktus, paslaugas. Žinių kokybė, tai vienas iš veiksnių nuo kurio sietina valstybių socialinė, ekonominė plėtra bei gyventojų gerovės augimas. Tęsiant mintį apie žinių kapitalą Z. O. Atkočiūnienė (2008) mano, kad žinių panaudojimas reiškia, jog procesai (*struktūrinis kapitalas*) bei santykiai (*socialinis kapitalas*) yra reikšmingi ir reikalingi žinių transformavimui į produktą / paslaugą. Be abejonės, siekiant sudaryti vienokias ir kitokias sąlygas, reikalingas gerovės plėtojimui svarbu, to siekti nepažeidžiant gyventojų orumo.

Valdžios ir valdymo sąlygos

Gerovės valstybės pasiekimui svarbus *viešasis sektorius*, kurio sukurta sistema galėtų užtikrinti *visų paslaugų prieinamumą*, visiems šalies gyventojams nepaisant ideologinių ar religinių skirtumų.

Analizuodamas problemas, trukdančias sukurti gerovės valstybę, A. Hemerijck (2017) teigia, kad XXI a., pradžioje, politikos formuotojai susiduria su tam tikrais iššūkiais, susijusiais su pastangomis perorientuoti gerovės valstybę tinkama linkme. Anot autoriaus, trokštant turėti gerovės valstybę svarbu *pertvarkyti institucijas*, žinoma atsižvelgiant į Europos regioninę integraciją. Nepaisant laikotarpio gyvenime visada išlieka ir jautrios sritys, kurios ypatingai reikalauja daugiau dėmesio.

A. Gamble išskiria dar vieną (*ir jo manymu svarbiausią sąlygą*), kuri nulemtų patekimą į gerovės valstybę. Jo teigimu, skatinant bendrą gerovę bei socialinį teisingumą, išlaikant socialinę tvarką gali, tik *sąmoninga valdžia*. Autorius pabrėžia, jog dauguma šiuolaikinės visuomenės turimų privalumų atsirado, tik tuomet, kai valdžios atstovai buvo sąmoningi. Panašią poziciją išdėsto ir A. Guogis (2013) teigdamas, kad esminiai pokyčiai turi vykti Lietuvos politinėje sistemoje. Kitaip tariant *svarbu keisti politinių dalyvių požiūrį*, tai yra suvokiant ir skiriant didesnę dėmesį pačioms svarbiausioms gyvenimo sritims. Autorius tvirtina, jog be galo reikšmingoms socialinėms problemoms

spresti nėra sutelkiama reikalingų politinių jėgų. Tad galime teigti, kad norint turėti gerovės valstybę ***būtinai stabilus bei tvirtas politinis pagrindas***. Štai pasak A. Kumar (2011), kad gerovės valstybė būtų pasiekta labai svarbu įtvirtinti keletą dalykų. Vienas iš pirmųjų dalykų ką reikia padaryti, tai užtikrinti ***socialinę gerovę***. Gerovės valstybė skirta niekam kitam kaip žmonių gerovei. Norima užkirsti kelią skurdui, badui, nedarbui, panaikinti atotrūkį tarp turtingųjų ir neturtingųjų. Taip pat labai svarbu sukurti ***demokratiją***. Kitaip tariant gerovės valstybė – demokratinė valstybė. Ji veikia per demokratines institucijas, demokratiu būdu. Šis valdymo būdas yra pagrindinis gerovės valstybės pagrindas. Prie aukščiau pabrėžtos minties prisideda ir G. Užubalis (2011) teigdamas, kad vienintelė demokratinės valstybės, kaip gyventojų poreikių tenkinimo organizacijos paskirtis – veikti visų piliečių gerovės interesais, kitaip tariant siekti bendrosios gerovės.

Svarbu pabrėžti, kad gerovės valstybės plėtra nepriklauso vien nuo valdžios bendrąja prasme. Svarbu akcentuoti, kad gerovės valstybė neįmanoma be individualaus kiekvieno dalyvavimo. Turint omenyje viešojo sektoriaus reikšmingumą, labai svarbus individualus kiekvieno šio sektoriaus dalyvio indėlis.

Individualistinės salygos

Žvelgiant iš individualistinės perspektyvos visuotinės gerovės siekimas priklauso nuo žmonių noro kažką keisti. A. Gamble (2018) teigia, jog žmonių pažinimo gebėjimai – riboti, ko padarinys, sprendimai priimami netikrumo, nežinojimo sąlygomis. Siekiant pokyčių pagrindinis dėmesys turi atitekti ***motyvacijai***. Spėjama, kad gyvenime žmonės pirmiausia ***motyvuoja jų pačių interesus***, tad institucinės sistemos kūrėjai turėtų suprasti individualybės, paskatų sistemos įdiegimo svarbą, kuri turi įtakos darbuotojų elgsenai, kuri veda link patenkinamų arba atvirkščiai nepatenkinamų darbo sąlygų. Kadangi žmonės priklauso nuo darbo industrijos, nes tai mūsų gyvenimo variklis, prisidedantis ne tik prie valstybės augimo, bet ir kuriant savo gyvenimą. Tad remiantis aukščiau minėto autoriaus mintimis, galime traktuoti, kad viena svarbiausių sąlygų kuriant gerovės valstybę yra ***tinkamos darbo aplinkos sukūrimas***. Darbas, tai mūsų pagrindas po kojomis. Turėdami patenkinamas darbo sąlygas automatiškai viešojo sektoriaus teikiamų viešųjų paslaugų kokybė, tik auga. Tokį priežastinį ryšį patvirtina D. Šorytė su B. Pajarskiene (2014), kurios teigia, jog darbuotojai savo darbo aplinką sulygindami su aukštu gerovės lygiu, pastebimai jų atliekamas darbas atitinkamoje institucijoje pasižymi kaip labiau produktyvesnis. Savaiame viešųjų paslaugų gavėjai labiau patenkinami gaunamomis paslaugomis. Kad gerovės valstybės būtų siekiama sistemingai svarbu, kad patys žmonės norėtų pokyčių, nes viskas prasideda, tik nuo mūsų. A. Kumar (2011) tikina, kad siekiant gerovės valstybės svarbu įgalinti ***lygias visų asmenų teises***, kai sudaromos vienodos teisės piliečiams nepriklausomai nuo

jų rasės, religijos, kastos, kai elgiamasi su visais vienodai - nėra diskriminacijos. Svarbu, jog pasirenkamos alternatyvos ir jų pritaikymo galimos pasekmės turi būti numatomos, kad tai nepakenktų visuomenės interesams. *Individualus asmens moralinis vystymasis* dar vienas svarbus komponentas norint pasiekti trokštamo tikslo. Turi būti sukuriamos sąlygos žmogaus moraliniam vystymuisi. Kai asmuo gali patenkinti savo pagrindinius poreikius, laisvai naudojais savo teisėmis, to rezultate didėja asmens pasitikėjimas savimi – asmuo vystosi (A. Kumar, 2011).

J. G. Andersen (2012) pastebi, jog norint apčiuopti esamos gerovės valstybės lygį galima pasitelkti subjektyvias priemones, kaip **laimės** arba **bendro pasitenkinimo gyvenimo rodiklius**, kurie tarp kitko ir yra plačiausiai naudojami. Laimę lemia daug veiksnių, kaip vienas svarbiausių institucine prasme yra **BVP** (bendrasis vidaus produktas), tai dalis atitenkanti vienam gyventojui. Individualus lygmuo apima **socialinius santykius, užimtumą / nedarbą**. Manoma, kad toks gerovės valstybės lygio nusistatymas gali padėti sparčiau pasiekti norimo tikslo. Nors žinoma yra pagrindo manyti, kad vyraujanti nelygybė, skurdas paveiks ir veikia laimę ir pasitenkinimą gyvenimu.

Visos aukščiau apžvelgtos sąlygos yra susistemintos 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Gerovės valstybei svarbios sąlygos

Bendrosios sąlygos	Valdžios / valdymo sąlygos	Individualistinės sąlygos
Atvira ir stipri ekonomika; ekonominė plėtra; globalizacija; išmokimas prisitaikyti prie pokyčių; spręsti globalizuotojo ir konkurencingojo pasaulio iššūkius; urbanistinė situacija; socialinės lygybės įtvirtinimas; įsipareigojimai sumažinti skurdą; socialinės investicijos; sveikatos, visuomenės švietimo, darbo bei atlyginimų sąlygos; geroji patirtis ir bendradarbiavimas; žinios.	Visų paslaugų prieinamumas; institucijų pertvarkos svarba; sąmoningos valdžios turėjimas; svarbu keisti politinių dalyvių požiūrį; būtinas stabilus bei tvirtas politinis pagrindas; užtikrinti socialinę gerovę; sukurti demokratiją.	Motyvacijos svarba; žmonių interesų svarba; tinkamos darbo aplinkos sukūrimas; lygios visų asmenų teisės; individualus asmens moralinis vystymasis; laimės (BVP) arba bendro pasitenkinimo gyvenimo rodikliai; svarbūs socialiniai santykiai, užimtumas / nedarbas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 1.2. skirsnio medžiagos pagrindu

Be jau minėtų svarbių sąlygų sudarymo, kurie mus galimai privestų prie gerovės valstybės yra dar vienas reikšmingas, bet mažai dėmesio sulaukiantis vienas iš kompleksinių įrankių, kurio sudedamosios dalys pagerintų viešųjų paslaugų kokybę, tai yra **kokybės vadyba**. Apie šio mechanizmo įtaką viešojo sektoriaus sistemai rašoma kitame skirsnyje.

Apibendrinant darbo skirsnį, galime išskirti 3 pagrindines pokyčių sąlygas kurios svarbios kuriant gerovės valstybę ir tai būtų bendrosios, institucinės bei individualistinės. Įvairūs autoriai pasitelkdamį savo patirtimi bei įvairiais moksliniais tyrimais išskiria, kad šių sąlygų įtvirtinimas vaidina svarbų vaidmenį plėtojant gerovę valstybėje kaip atvira bei stipri ekonomika; ekonominė plėtra šalyje turi būti įtvirtinama kaip svarbiausias politikos tikslas; atitinkamas dėmesys globalizacijos

keliamiems iššūkiams ir gebėjimas prisitaikyti prie kintančių gyvenimo sąlygų; skiriamas dėmesys urbanistinei situacijai bei socialinei lygybei tirti; skurdo mažinimas; vadovavimasis gerąją patirtimi; bendradarbiavimo plėtra yra priskiriamos bendrosioms sąlygoms. Kita grupė autorių išskiria tokių sąlygų įtvirtinimo svarbumą gerovės valstybės plėtojimo atžvilgiu kaip viešojo sektoriaus veiklą bei visų paslaugų prieinamumą; inovacijas; institucijų pertvarkas; sąmoningos valdžios turėjimas; stabilus, tvirtas politinis pagrindas; demokratijos puoselėjimas; dėmesio skyrimas planavimui yra priskiriami institucinėms sąlygoms. Ir dar kita dalis autorių pabrėžia, jog gerovės plėtrai svarbi piliečių motyvacija, jų interesai; tinkamas darbo aplinkos sukūrimas; visų asmenų lygių teisių sudarymas; sąlygų įtvirtinimas, asmens moraliniam vystymuisi; BVP rodiklis yra priskiriami individualistinėms sąlygoms. Taip pat kai kurių autorių teigimu kokybės vadyba gerovės valstybės plėtojime užima labai svarbią vietą, tačiau šiam elementui skiriama per mažai dėmesio. Tad manoma, kad aukščiau autorių įvardytų sąlygų sudarymas, o ypač kokybės vadybos diegimas padėtų spartesniu žingsniu plėsti gerovę.

1.3. Kokybės vadybos esmė

Žodis „*kokybė*“ įgavo labai svarbų vaidmenį kalbant apie paslaugų sektorių. D. Serafinas (2018) teigia, kad kokybės suvokimas gali būti suskirstytas pagal penkis požiūrius: 1) produkto kokybė; 2) transcendentinis požiūris (kokybė nėra nei materija, nei mintis, tai trečioji objektyvi realybė. Šis požiūris pasitelkiamas dažniausiai vertinant meno kūrinių kokybę); 3) kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose; 4) kokybė vartotojui ir 5) vertės požiūris. O ISO 9000 standartas *kokybę* apibrėžia, kaip turimų charakteristikų visumos tam tikras atitikties reikalavimo laipsnis (A. Šimkus, 2010).

Vadybos sąvoka susijusi su koordinuota veikla, organizacijai valdyti ir kaupti. Pagrindinės vadybos funkcijos: organizavimas; planavimas; vadovavimas; kontrolė bei koordinavimas. Pereinant prie *kokybės vadybos objekto*, pasak D. Serafino, tai organizacijų ištekliai, resursai, išoriniai ir vidiniai, pagrindiniai ir palaikomieji procesai, tarpusavio sąveikos ir jų sekos. Kitokia *kokybės vadybos* samprata orientuota į ilgalaikių tikslų įgyvendinimą. Šis konceptas – verslo filosofija, kuri remiasi idėja, kad ilgalaikės įmonės sėkmė priklauso nuo klientų pasitenkinimo lygio. Kokybės vadyba veikiant bet kokioje srityje „eina“ išvien su bendradarbiavimo principu, kurio dėka tikimasi geresnės produktų kokybės. Veiksmingos kokybės vadybos dėka gaunami aukštesnės kokybės produktai, kurie pagaminami pigesnėmis kainomis (C. Silver, J. Chen, J. Kagan, W. Kenton, 2017). Pagal S. Puškorių ir A. Raipą (2002) terminas *kokybės vadyba* vakarietiškoje visuomenėje įtvirtinama nevienodais metodais, tačiau pabrėžtina, jog tie skirtumai nėra labai žymūs. Anot V. Eidukaitienės (2012) *kokybės*

vadyba, tai vienas svarbiausių XX a., išvystytų idėjų bei suvokiamas kaip efektyvus organizacijos veiklos tobulinimo produktas. Anot A. Šimkaus (2010) **kokybės vadyba** yra koordinuota veikla, valdanti ir nukreipianti organizacijos kokybę.

Kalbant apie kokybės vadybą svarbu apsibrėžti ir kitą labai svarbų terminą, tai yra **kokybės vadybos sistema**, kuri gali būti suprantama kaip koordinuota tarpusavyje susijusių bei sąveikaujančių veiklų visuma, kuri nustato kokybės tikslus ir politiką bei nukreipia, valdo organizaciją, jog būtų pasiekti užsibrėžti tikslai (A. Šimkus, 2010). Taip pat **kokybės vadybos sistema** gali būti suprantama ir kaip dokumentavimu pagrįsta vadybos priemonė, kuri nustato institucijos visų veiklos sričių nuolatinės kontrolės, tobulinimo bei integravimo procesams būtinas politikas, procesus, procedūras ir išteklius bei taip padedanti gerinti veiklą ir užtikrinti nustatytus reikalavimus (A. Kosinskienė ir J. Ruževičius, 2011). Praplečiant dar labiau nagrinėjamo įrankio suvokimą, remiantis V. Lamanausko (2009) pateikta medžiaga išryškėjo, kad **kokybės vadybos sistema** reiškia, jog procesai, kurie atliekami atitinkamoje organizacijoje yra prognozuojami bei valdomi. Tai nuolatinis darbas, kuriam reikalingos nuolatinės pastangos. Kokybės valdymas suprantamas, kaip sisteminis uždavinys, kurio įgyvendinimui būtinas metodiškas, ilgalaikis bei nuoseklus darbas ne tik norimo kokybės lygio pasiekimui, bet ir siekiamybė nuolat gerinti bei išlaikyti pasiektą kokybę. Kitaip tariant, kokybės vadyba, tai nuolat besisukantis procesas, kuris nuolatos yra tobulinamas ir pritaikomas prie vis kintančios aplinkos sąlygų. O štai J. Ruževičius (2010) pateikia tokią savo sampratą, kad **kokybės vadybos sistemos**, tai pagalbinė priemonė, laiduojanti paslaugų bei prekių kokybę. Taip pat, tai sietina ir su prekybos techninių kliūčių šalinimu. **Kokybės vadybos sistema**, tai besikartojantis, cikliškas procesas. Minėta sistema sujungta su vadybos, ekonomikos, technologijos mokslais; vadybos ir techninėmis sistemomis; technika, gamyba, paslaugomis. J. Ruževičius pabrėžia, jog šių dienų visuomenėje kokybė yra ne tik reikšmingas postūmis link organizacijų konkurencingumo didinimo kaip, kad teigė jau aptarta V. Eidukaitienė (2012), bet tai lemia ir valstybės valdymo ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, visuomenės gyvenimo kokybę. Su panašia mintimi apie kokybės vadybos esmę L. Šemetulskytė (2009) savo praktiniame – metodiniame seminare dėsto pridėdama naują apibrėžtį, tai yra **kokybės vadybos modelis**, kuris autorės apibūdinamas kaip kokybės vadybos principais pagrįstas veiklų organizavimo būdas. Kokybės vadybos diegimas viešajame administravime apibūdinamas kaip vienas iš veiksmingiausių rezultatų bei veiklos kokybės pagerinimo priemonių. Panašiai dėstomus teiginius galima aptikti Vidaus reikalų ministerijos užsakytoje ataskaitoje (2011) kurią atliko UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ kurioje **kokybės vadybos metodas / modelis** suprantamas kaip kokybės vadybos principais grindžiamas veiklos organizavimo būdas, kuris skirtas su kokybe susijusiai

organizacijos veiklai valdyti ir nukreipti. Kad kokybės vadyba prisideda prie organizacijų tobulinimo patvirtina ir A. Kosinskienė su J. Ruževičiumi (2011) teigdami, jog vienu iš svarbiausių kokybės vadybos internacionalizavimo bei raidos fenomenų laikytinas kokybės vadybos standartizuotų modelių kūrimas bei sistemingas jų tobulinimas, taikymas verslo, viešojo sektoriaus institucijose. Tačiau, kad tinkamai funkcionuotų aptarta kokybės vadybos sistema, svarbus tampa ***visuotinės kokybės vadybos mechanizmas***.

A. Leskauskaitė ir S. Pivoras (2012) teigia, jog ***visuotinė kokybės vadyba*** taikomuoju požiūriu, tai tam tikras modelių rinkinys, kurio esmė sietina su nuolatiniu organizacijos veiklų tobulinimu siekiant vartotojų patenkinimo. Praplečiant nagrinėjamo mechanizmo esmę, anot D. Gartenstein (2018) ***visuotinės kokybės vadybos*** strategijos siekia, ilgalaikės sėkmės įtraukiant visų lygių organizacijos narius taip siekiant sukurti visapusišką klientų pasitenkinimą per geriausius produktus, tiksliau galime išreikšti per paslaugas. Pasak A. Šimkaus (2010) ***visuotinės kokybės vadyba*** siejama su vadybos filosofija ir metodais, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolatos tobulėja taip įtraukdama į tobulinimo veiklą darbuotojus bei siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, mažinant kaštus bei gerinant produktų kokybę.

Apibendrinant skirsnį galime teigti, kad žodis „kokybė“ įgavo reikšmingą vaidmenį paslaugų atžvilgiu ir minėta samprata siejama su produkto bei jo sukūrimo, pateikimo proceso kokybe; vertės požiūriu ir svarbiausia kokybe vartotojui. Kokybės vadyba – orientuota į ilgalaikių tikslų įgyvendinimą bei tikimasi, kad jo įdiegimas atitinkamoje srityje atneš geresnę paslaugų kokybę. Kad kokybės vadybos sistema galėtų tinkamai funkcionuoti svarbi visuotina kokybės vadyba. Visuotina kokybės vadyba autorių įvardijama kaip be galo reikšmingu mechanizmu viešojo sektoriaus valdyme. Minėtas mechanizmas orientuotas į nuolatinį lavinimą; atsakomybę; dėmesį skiriamą vartotojams.

1.4. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje

S. Puškorius ir A. Raipa (2002) visuotinės kokybės vadybą įvardija kaip vieną iš valdymo aspektų itin svarbiu viešajame sektoriuje. Modernioje visuomenėje paskutiniame praėjusio amžiaus dešimtmetyje viešojo sektoriaus veiklos pastangos būdavo orientuotos į organizacijų veiklų produktyvumo strategines inovacijas. Vienos pirmųjų institucijų, kurios pradėjo taikyti visuotinės kokybės vadybos mechanizmą buvo Didžiosios Britanijos Nacionalinės sveikatos žinyba. Tad galime stabtelėti ir pabrėžti, kad minėto mechanizmo pradžia siejama su Europa. Visuotinės kokybės vadybos procesas orientuotas į *atsakomybę; pasitikėjimą; dėmesys – vartotojams; kokybės ir efektyvumo vertinimo kriterijams bei standartams; darbuotojų įtraukimo į šio proceso gerinimo paieškas; jų nuolatinį lavinimą.*

Galime daryti prielaidą, kad kokybės vadybos įtvirtinimas paslaugų sektoriuje būtinas, nes per paslaugų teikimo gerinimo procesus kuriama, gerovė visuomenei. Apie minėto įrankio privalumus viešojo sektoriaus rėmuose ir taip siekiant gerovės valstybės, plačiau bus aptariama kitame darbo skirsnyje.

Kiekvienas piliečio atliekamas darbas per pastangas sukuria atitinkamą produktą, tad realu teigti, jog mūsų gyvenimas yra sietinas su paslaugų sektoriumi. O kadangi mes esme visiškai priklausomi nuo viešųjų paslaugų, gerovė gali būti sukuriamą būtent per šią prizmę. Pagal Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės (2017) pateiktą medžiagą, **viešojo paslauga** suprantama kaip savivaldybių ar valstybės reguliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims švietimo, socialines, kultūros, mokslo, sporto bei kitas įstatymų numatytas paslaugas. Pabrėžiama, kad tam tikrais atvejais viešosios paslaugos gali būti teikiamos ir kitų asmenų. Jau buvo užsiminta apie tai, kad viešosios paslaugos - vienas svarbiausių indikatorių nuo kurio priklauso gerovės kūrimas šalyje. Tokiam požiūriui pritaria J. Aidukaitė, N. Bogdanova ir A. Guogis (2012) kurie pabrėžia, kad jei valstybė turi *bent kažkiek išplėtotą gerovės paslaugų bei socialinės apsaugos sistemą*, tada ją galime priskirti prie „**minimalios gerovės valstybės**“. V. Burkšienė, J. Dvorak, G. Burbulytė – Tsiskarishvili, I. Normantė, M. Dūda ir R. Civinskas (2017) teigia, kad paslaugos yra reikšmingos per kurias galime pagerinti gyvenimo standartus taip kuriant gerovės valstybę, o valdžia atsakinga už jų teikimą.

Anot S. Dube ir D. Danescu (2011) viešajam sektoriui priklauso vyriausybė bei visos viešai kontroliuojamos arba viešai finansuojamos agentūros, įmonės ir kiti subjektai, teikiantys paslaugas ar prekes. Viešojo sektoriaus institucijų egzistavimas gali pasireikšti bet kuriame iš keturių lygių:

- 1) **tarptautinis** (*daugiašaliai subjektai ar partnerystė*);
- 2) **nacionalinis** (*nepriklausoma valstybė*);
- 3) **regioninis** (*provincija / valstija nacionalinėje valstybėje*);
- 4) **vietos** (*savivaldybės lygmens institucija, pavyzdžiui – miestas ar apskritis*).

Pasak O. R. Lobont ir A. Bociu (2017) gebėjimas įvertinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, veiklos rezultatus, kad atsispindėtų bendras viešojo sektoriaus kokybės barometras, yra iššūkis ir tuo pačiu būtinybė politikos formuotojams, akademinėi bendruomenei ir pilietinei visuomenei, dalyvaujamajai demokratijos kontekste. Pabrėžtina, jog paslaugų gerinimas yra būtinas ne tik dėl to, kad būtų patenkinti vartotojų poreikiai, bet ir dėl įmonių išlikimo pasaulinėje rinkoje, kuri nuolatos keičiasi bei kurioje išlieka stipriausi.

Kokybės vadyba užima svarbią rolę paslaugų gerinimo procese, tai patvirtina V. Nakrošis su R. Černiūte (2010) teigdami, jog viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas gali būti

užtikrinamas įvairiais būdais, kaip *organizuojant kokybės konkursus; apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus piliečių chartijoje ar kituose dokumentuose; diegiant kokybės vadybos modelius bei taikant kitas įvairias kokybės užtikrinimo priemones*. Siekiant aukštesnės paslaugų kokybės labai svarbu pasirinkti tinkamas priemones, kurios skatintų viešojo sektoriaus efektyvumą. Ir vienas iš svarbesnių ir jau užsimintų viešojo sektoriaus tobulinimo įrankių yra **kokybės vadyba**, kurios diegimas padeda palaikyti grįžtamąjį ryšį tarp paslaugos gavėjo ir tiekėjo. Dėl kokybės vadybos kinta organizacinė kultūra, kuri skatina naujas iniciatyvas, atsižvelgiama į vartotojų poreikius priimant sprendimus (Lietuvos Respublikos vyriausybės kanceliarijos teminio tyrimo ataskaita, 2015). Kokybės valdymo sistemos įdiegimas, tai pirmasis žingsnis link viešojo sektoriaus institucijų nukreipimo į kokybę. Kad institucijos būtų veiksmingos, visos jų dalys, sistemos turi veikti išvien. Svarbu suprasti ir tai, kad kiekvienas asmuo ir jo atliekamas veiksmas turi įtakos kokybei, tad svarbus bet koks žmogaus priimamas sprendimas.

Visapusiškas kokybės valdymas (*arba visuotinė kokybės vadyba*) reiškia pokyčius apimančius organizacijos, sistemos, proceso, kultūrinį, rinkodaros pobūdžius. Kiekvienos institucijos nariai įgyvendindami visuotinę kokybės vadybą negali tikėtis greitai pasiekiamo poveikio. Tai gana lėtas procesas, gerai apgalvotas ir remiasi laipsnišku įvedimu, kai pokyčiai kiekviename organizacijos lygyje veikia pagal atitinkamus principus (M. Dudek – Burlikowska, 2015).

Apie standartų svarbumą kalba ir J. Buškevičiūtė su A. Raipa (2011) kurie tikina, jog vienas iš efektyviausių būdų gerinti sprendimų priėmimo procesą yra visuotinės kokybės vadybos metodų įtvirtinimas viešojo sektoriaus organizacijose. Kokybės vadybos metodai, kaip **ISO standartų** taikymas pagerina viešųjų institucijų veiklas, sprendimų priėmimą bei viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą. Be to, pabrėžtina, kad kiekvieno trokštamo rezultato pasiekimas reikalauja kantrybės, nes tik nuosekliame, apgalvotame procese galime tikėtis norimos naudos. Standartai nustato bendrus parametrus ir taisykles, jog gaminiai galėtų derėti tarpusavyje (Lietuvos standartizacijos departamentas, J. Nomura, Z. Xiaogang, H. Zhao, 2015). Remiantis viena iš Lietuvos standartizacijos departamento išleisto leidinio bendraautorių M. Simutiene (2015) teigiama, jog LST EN ISO 9001:2015 yra nustatyti kokybės vadybos sistemoms taikomi reikalavimai. Kokybės vadybos sistemos padeda organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų, atlikti ne tik klientų, bet ir įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, kurie taikomi gaminamam produktui arba teikiamai paslaugai.

Siekiant įvertinti, ar teikiama viešųjų paslaugų kokybė yra aukšto lygio, tai nustatyti padeda kaip ir minėta, tam tikri **įvertinimo standartai**. Tuo pačiu šių standartų siekis padeda gerinti kokybę. Remiantis Sistemų Registro (2018) pateikta medžiaga ISO (*angl. International Organization for*

Standartization) arba TSO (*liet. Tarptautinė Standartizacijos Organizacija*) įkurta 1947 m., dabartiniu metu yra išleidusi virš 17 tūkst., standartų. Sertifikato reikšmė siejama su patvirtinimu, kad paslauga, produktas ar sistema atitinka tam tikrus nustatytus reikalavimus. 1987 m., TSO ėmėsi iniciatyvos išleisti ISO 9000 grupės standartus. Ši minėta grupė susijusi su reikalavimais, keliamais kokybės vadybos sistemai. Tokiai grupei priskiriami ISO 9001; ISO 9004 ir kt. Anot N. Černiausienės (2011) Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse ISO 9000 serijos standartai pradėti diegti nuo 1994 m. ISO 9000 standartų paskirtis – gerinti bei stebėti tiekėjų kokybę, sukurti ir vertinti įmonės / organizacijos vidinę kokybės vadybos sistemą bei žinoma ją sertifikuoti. Šio standarto įsidiegimas numanoma gali padėti pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, ko rezultate, einama vis arčiau tobulosios gerovės valstybės (R. Kasperavičiūtė, 2012).

Pasak D. Akranavičiūtės (2014) **ISO 9001** standartas yra vis tobulinamas ir vis lengviau integruojamas organizacijose, kuriose teikiamos paslaugos. Vystymo bei projektavimo, matavimo įrangos reikalavimai pritaikyti paslaugų sektoriui. Taip pat nagrinėjamas standartas apima išorės teikiamų paslaugų ir prekių kontrolę (*rizika pagrįsta tiekėjų bei jų teikiamų paslaugų ir prekių kontrolė*). ISO 9001 įdiegimas viešojo sektoriaus institucijoje padidina poreikį naudoti vadybos metodus. Pasak J. Ruževičiaus (2010) **ISO 9004: 2010** standartas, tai sisteminis visuotinės kokybės vadybos instrumentas, kuris tinkamas organizacijos veiklos bei vadybos brandos lygio identifikavimui, sugretinimui ir priimant efektyvias valdymo tobulinimo priemones, kurios nukreiptos į ilgalaikę darnią organizacijos sėkmę.

Siekiant didesnio produktyvumo viešajame sektoriuje teikiant paslaugas išskiriami dar tokie galimi standartai: **ISO 27001** - *Informacinės technologijos. Saugumo metodai. Informacijos saugumo valdymo sistemos*. Šio standarto svarbumas gali būti pabrėžiamas per tai, jog šiandieninis pasaulis neįsivaizduojamas be informacinių technologijų, nes beveik jau kiekviena gyvenimo sritis yra įtraukta į informacinę erdvę. Vadovaujantis International Organisation for Standardization (2019) medžiaga išryškėja, jog ISO 27000 standartų šeima padeda organizacijoms saugoti informacijos turinį. Naudojant šią standartų šeimą *organizacijoms padės valdyti finansinę informaciją; intelektinę nuosavybę, darbuotojų duomenis ar informaciją, kuri gauta iš trečiųjų šalių*. ISO 27001 yra geriausiai žinomas šeimos standartas, kuriame pateikiami reikalavimai susiję su informacijos saugumo valdymo sistema. ISO 27001 standarto taikymams mažoms, vidutinėms ar didesnėms įmonėms padeda bet kuriame sektoriuje saugoti informacinį turtą.

Kitas standartas yra **ISO 50001** - *Energijos naudojimo vadybos sistema*. Pabrėžtina, kad ISO 50001 gali būti diegiamas vidaus, išorės naudai atitenkančiai organizacijai, suinteresuotosioms

šalims, klientams. Šio standarto įdiegimas padeda *geriau panaudoti energiją taupančius išteklius*. Taip pat prisideda prie *poveikio aplinkai mažinimo, gerina reputacija, didina konkurencingumą, mažina išlaidas*. ISO 50001 standartas pagrįstas nuolatinio tobulinimo valdymo sistemos modeliu, kuris integruojamas ir su kitais standartais kaip ISO 9001 ir ISO 14001. Tai leidžia organizacijoms lengviau integruoti energijos valdymą ir taip gerinti pastangas, kurios orientuotos į kokybę bei aplinkos valdymą (International Organization for Standardization, 2018). F. Marimon ir M. Casadesús (2017) išreiškia tokią pačią nuomonę kaip ir International Organization for Standardization (2018), jog ISO 50001 standarto struktūra yra suprojektuota pagal kitus ISO valdymo sistemos standartus, kaip ISO 90001 (kokybės vadybos sistemos) ir ISO 14001 (aplinkos valdymo sistemos). Taip pat autorių (F. Marimon ir M. Casadesús, 2017) yra teigiama, kad ISO 50001 standarto tikslas – suteikti organizacijai galimybę sistemingai orientotis į nuolatinį energinio naudingumo gerinimą, įskaitant energijos vartojimo efektyvumą, energetinį saugumą. ISO 50001 standartas yra galingas įrankis organizacijoms pagerinti:

- ✓ Savo energijos vartojimo efektyvumą;
- ✓ Užtikrinama ekologinė nauda;
- ✓ Įgaunamas konkurencinis pranašumas;
- ✓ Energijos vartojimo efektyvumas leidžia organizacijoms taupyti pinigus, išteklius;
- ✓ Mažinama žala gamtai.

ISO 37001 - *Antikorupcinės vadybos sistemos*. Pasak M. Balčiausko (2017) standartas skirtas padėti organizacijoms įgyvendinti atitinkamas priemones kovojant su korupcija bei visuomenėje tvirtinti *skaidrumo ir sąžiningumo kultūrą*. Nepaisant to, kad šis standartas negali visiškai garantuoti, kad visos problemos susijusios su korupcija bus išspręstos, tai vis tiek atneš naudos *įgyjant reikalingų priemonių bei žinių*, kuriuos pritaikant prisidės prie korupcijos rizikos mažėjimo. Anot J. P. Méan (2017) ISO 37001 standarto įdiegimas į organizacijos valdymo sistemą padeda užtikrinti skaidrumą.

Dar galimi taikytini ir tokie kokybės standartai ir vienas iš jų yra **ISO 14001** - *aplinkosaugos vadybos sistema*. Organizacijos norėdamos tinkamai valdyti aplinkos apsaugą, tai yra mažinti jos veiklos sukeltą neigiamą poveikį / taršą aplinkai, turėtų taikyti būtent aplinkos apsaugos vadybos sistemą (D. Serafinas, 2011). Pasak D. Serafino (2018) pirminis žingsnis prieš pradedant spręsti atitinkamas aplinkos apsaugos problemas, įstaiga turi įsivardinti su minėta sritimi susijusias problemas – *aplinkos apsaugos aspektus*, nustatant jų kilmę; pobūdį; kokios problemos svarbiausios; kada jos atsiranda; poveikio aplinkai priežastys. Aplinkos apsaugos aspektas – įmonės veiklos, paslaugų bei gaminių elementas, kuris gali turėti įtakos veikiant aplinką, tai yra nepalankus ar palankus poveikis, aplinkai (*antrinis medžiagų perdirbimas, panaudojimas; triukšmas; nuotekos; į atmosferą*

patenkantys teršalai). Aplinkos apsaugos aspektas, tai priežastis, o poveikis – pasekmė. Akcentuojama, jog diegiant ISO 14001 standartą organizacija turi pradėti nuo aplinkos apsaugos analizės skiriant dėmesį minėtos srities politikos suformavimui. A. Mickaitis, G. Zaščižinskienė ir T. Pasvenskas (2009) savo publikuotame leidinyje teigė, kad ISO 14001:2004 sistemingas standarto požiūris reikalauja iš įmonių / organizacijų neatlaidžiai pažvelgti į visas sritis, kuriose jos vykdoma veikla gali daryti tam tikrą poveikį aplinkai.

Kitas standartas – **OHSAS 18001** – tai tarptautinis Darbuotojų sveikatos ir saugos standartas. Visuomenės, kurios pasižymi brandumu daug dėmesio skiria darbo sąlygoms. Siekiama, jog darbo sąlygos nekenktų žmonių sveikatai bei nekeltų pavojaus gyvybei (J. Ruževičius, 2006). OHSAS 18001 standarto diegimas organizacijoms padeda kontroliuoti darbuotojų saugos ir sveikatos aspektus bei užtikrinti atitiktį teisiniams reikalavimams ir nuolatos gerinti sistemos veiksmingumą. Šis standartas sukurtas taip, kad galėtų būti apjungiamas ir su kitais vadybiniais sistemų standartais, ypač su ISO 14001 (*Aplinkos apsaugos vadybos sistema*), (Klaipėdos universiteto publikacija, 2012). Remiantis Sistemų Registro (2018) duomenimis paaiškėjo, jog 2018 m. kovo mėnesį Tarptautinė standartizacijos organizacija išleido ISO 45001:2018 standartą, tai yra *Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema. Taikymo ir reikalavimų nurodymai*. Šio standarto tikslas – pagerinti darbuotojų sveikatą bei saugą; mažinti rizikas; profesinių ligų bei nelaimingų atsitikimų atsiradimo galimybes; sukurti sveikesnes bei saugesnes darbo sąlygas.

Visi šie įvardyti kokybės standartai padeda užtikrinti viešųjų paslaugų geresnę kokybę, tad jų integravimas viešojo sektoriaus sferoje be galo reikšmingas (D. Serafinas, 2011). Kokybės vadybos standartų charakteristikos pateikiama sudarytoje lentelėje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Kokybės vadybos sistemų standartai ir jų charakteristikos

Autorius	Kokybės vadybos sistemų standartas	Standarto sritis	Standarto charakteristika
A. Mikšys (2008, 38 – 40 p.)	ISO 9000	Kokybės vadybos sistema	Aprašomi kokybės vadybos sistemų <i>pagrindai</i> bei apibrėžiami <i>terminai</i> . Vadovaujamosi <i>8 kokybės vadybos principais</i> .
	ISO 9001		Kokybės vadybos sistemos <i>reikalavimų nusistatymas</i> , kai institucijai reikia atskleisti savo sugebėjimą nuolatos tiekti produktus, kurie atitinka svarbiausius reikalavimus. Šio standarto <i>paskirtis – vartotojų patenkinimo didinimas</i> .
	ISO 9004		Šis standartas pateikia rekomendacija kokybės vadybos sistemos efektyvumui bei rezultatyvumui didinti. Paskirtis – <i>organizacijos veikimo tobulinimas bei klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių patenkinimo didinimas</i> .
D.	ISO	Aplinkosaugos	Organizacijos norinčios tinkamai valdyti aplinkos apsaugą, tai

Serafinas (2011, 26 - 27 p.)	14001	vadybos sistema	yra mažinti jos veiklos sukeliama neigiamą taršos poveikį aplinkai, turi taikyti šį standartą. Organizacijai diegiant šį standartą privaloma reaguoti į besikeičiančius suinteresuotų šalių reikalavimus bei atsižvelgiant į dinamiškus aplinkos apsaugos pokyčius, veiksmingumo procesą. Kitaip tariant ISO 14001 nustato, kaip <i>efektyviai valdyti institucijų poveikį gamtai</i> .
J. Ruževičius (2006, 185 p.)	OHSAS 18001 / ISO 45001	Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos	Ši vadybinė sistemos standartą gali taikyti kiekviena įmonė, kuri siekia <i>sumažinti su organizacijos veikla susijusių sveikatos bei darbuotojų saugos riziką</i> ir kryptingai <i>įgyvendinti</i> savo darbuotojų sveikatos, saugos <i>politiką</i> bei <i>suinteresuotosioms šalims parodyti pasiektą pažangą</i> .
Sistemų registras (2018)	ISO 27001	Informacinės technologijos. Saugumo metodai. Informacijos saugumo valdymo sistemos	Šios sistemos sertifikavimas parodo <i>atsakingą organizacijų požiūrį į jos klientų duomenų konfidencialumą ir duomenų valdymą bei saugumo užtikrinimą</i> .
	ISO 50001	Energijos naudojimo vadybos sistemos	Ši vadybinė sistema skirta organizacijoms, kurios siekia <i>veiksmingai bei radikaliai valdyti energetinių išteklių naudojimą</i> bei su tuo susijusias sąnaudas, ieškančioms alternatyvų perteklinės energijos ar energijos šaltinių efektyvaus panaudojimo galimybių.
	ISO 37001	Antikorupcinės vadybos sistemos	Ši vadybinė sistema skirta organizacijoms <i>skatinančioms bei palaikančioms skaidraus bendradarbiavimo principus</i> . Standartas skirtas organizacijoms <i>siekiančioms įgyvendinti, sukurti, gerinti, prižiūrėti antikorupcines priemones</i> . Vadybos sistema aktuali privačiam bei viešajam sektoriui.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Duomenys iš informacijos šaltinių, nurodytų lentelėje.

Kaip rašoma šio darbo 1.2 skirsnyje, gerovę įtakoja bendrosios, institucinės ir individualistinės sąlygos. Visi apžvelgti standartai leidžia įžvelgti, kad kokybės gerinimas yra orientuojamas į organizacijos vidų ir išorę, tad galimai siejasi su šiomis trimis sąlygomis.

Žvelgiant į 3 lentelę (*Gerovės valstybei svarbios sąvokos*) ir į 4 lentelę (*Kokybės vadybos sistemų standartai ir jų charakteristikos*) galima įžvelgti, kad **ISO 9000 standartas** – orientuotas į kokybės vadybos pagrindus bei 8 kokybės vadybos principus ir jie atitinka **bendrąsias sąlygas** kaip žinios, **valdžios / valdymo sąlygas** kaip institucijų pertvarkos svarba; būtinas stabilus bei tvirtas politinis pagrindas bei **individualistines sąlygas** kaip žmonių interesų svarba.

ISO 9001 standarto paskirtis – vartotojų pasitenkinimo didinimas atitinka **bendrąsias sąlygas** – žinias, taip pat **valdžios / valdymo sąlygas**, kaip visų paslaugų prieinamumas; socialinė gerovė; institucijų pertvarkos svarba siekiant įsidiesti kokybės vadybos reikalavimus. **Individualistines sąlygas** tokios kaip žmonių interesų svarba; individualus asmens moralinis vystymasis; bendro pasitenkinimo gyvenimo rodikliai.

ISO 9004 standarto paskirtis – organizacijos veikimo tobulinimas bei klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo didinimas atitiktų *bendrąsias sąlygas* – žinias bei *valdžios / valdymo sąlygas*, kaip visų paslaugų prieinamumas; institucijų pertvarkos svarba siekiant organizacijos tobulinimo. *Individualistines sąlygas* kaip žmonių interesų svarba; individualus asmens moralinis vystymasis; bendro pasitenkinimo gyvenimo rodikliai.

ISO 14001 standartas orientuojasi į dinamiškos aplinkos pokyčius, padeda nustatyti, kaip efektyviai valdyti institucijų poveikį gamtai ir atitinka *bendrąsias sąlygas* kaip žinios, išmokimas prisitaikyti prie pokyčių; sveikatos, visuomenės švietimo, darbo bei atlyginimų sąlygos bei atitinka *valdžios / valdymo sąlygas* kaip institucijų pertvarkos svarba, *individualistines sąlygas* kaip tinkamos darbo aplinkos sukūrimas; žmonių interesų svarba.

OHSAS 18001 / ISO 45001 standartas orientuotas į veiklą susijusią su sveikatos bei saugos rizika. Siekiama sumažinti vyraujančią riziką bei įgyvendinti darbuotojų saugos politiką, kuri atitinka *bendrąsias sąlygas* kaip žinios, taip pat sveikatos, visuomenės švietimo, darbo bei atlyginimų sąlygas. Taip pat atitinka *valdžios / valdymo sąlygas* kaip institucijų pertvarkos svarba, *individualistines sąlygas* kaip tinkamos darbo aplinkos sukūrimas; žmonių interesų svarba.

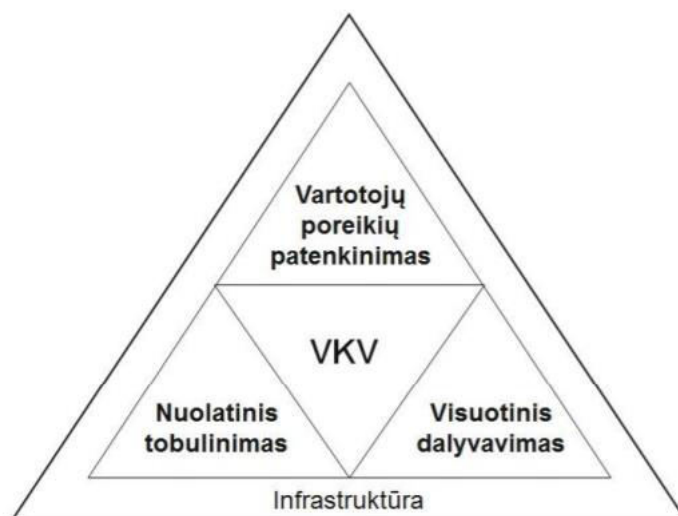
ISO 27001 standartas parodo atsakingą organizacijos požiūrį į jos klientų duomenų konfidencialumą, saugumo užtikrinimą ir atitinka *bendrąsias sąlygas* – žinias, *valdžios / valdymo sąlygas* kaip sąmoningos valdžios turėjimas, kuris svarbus kuriant planus su jautria sritimi, tai yra su klientų asmenine informacija; institucijų pertvarkos svarba. Taip pat atitinka *individualistines sąlygas* kaip lygios visų asmenų teisės.

ISO 50001 standartas skirtas organizacijoms, kurios siekia veiksmingai bei radikaliai valdyti energetinių išteklių naudojimą bei atitinka *bendrąsias sąlygas* žinias; *valdžios / valdymo sąlygas* kaip institucijų pertvarkos svarba bei *individualistines sąlygas* žmonių interesų svarba.

ISO 37001 standartas skirtas organizacijoms skatinančioms bei palaikančioms skaidraus bendradarbiavimo principus. Vadybos sistema aktuali ir privačiam ir viešajam sektoriui. Šis standartas atitinka *bendrąsias sąlygas* kaip žinias; socialinės lygybės įtvirtinimas; bendradarbiavimas. *Valdžios / valdymo sąlygas* kaip institucijų pertvarkos svarba; demokratijos svarba. *Individualistines sąlygas* kaip žmonių interesų svarba.

Tad kiekvienas ISO standartas apima tiek bendrąsias, tiek valdžios ir valdymo, tiek individualistines sąlygas. Ir tai leidžia manyti, jog ISO standartų taikymas labai prisidėtų, kuriant visuotinę gerovę.

R. Adomaitienė (2015), remdamasi kitais autoriais, pristato visuotinės kokybės vadybos sudėtinius elementus. Visus 4 lentelėje susistemintus ISO standartus galima susieti su konkrečiu modelio elementu ir trimis gerovę įtakojančiomis (bendrosiomis, valdžios / valdymo ir individualiomis) sąlygomis. Į vartotojų (piliečių ar visuomenės) poreikių patenkinimo kokybę (taigi ir gerovę) orientuojami ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004 (viso: 3) standartai. Nuolatinis tobulinimas reiškia visų organizacijos narių tobulinimą, edukuojant ir atnaujinant funkcijų atlikimui būtinas žinias. Visuotinis dalyvavimas reiškia, kad į kokybės gerinimo procesą turi būti įtraukiami visi be išimties organizacijos nariai. Taigi šie du elementai atspindi kokybės gerinimą per vidinius procesus (orientuojama į organizacijos vidų). Siejant su 4 lentelės ISO standartais, galima teigti, kad šiems dviem VKV elementams labai svarbūs yra ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004; ISO 14001; ISO 50001; OHSAS 18001 / ISO 45001; ISO 27001 (viso: 8) standartai. Infrastruktūra modelyje reiškia būtiną kokybišką infrastruktūrą, įrangą ir priemones norint siekti kokybės ar gerovės. Tad šį VKV modelio elementą padėtų gerinti ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004 (viso: 3) standartai.



1 pav. Visuotinės kokybės vadybos elementai
Šaltinis. R. Adomaitienė (2015, 8 p.)

Taigi galima tvirtinti, kad ISO standartų taikymas ženkliai prisidėtų, gerinant kokybę kompleksiskai. Ypač jie reikšmingi gerinant kokybę per vidinius organizacijos elementus: nuolatinį tobulinimą ir visuotinį dalyvavimą.

Pabrėžtina, kad kokybės vadybos sistema efektyviai nefunkcionuos, kad ir įvedus minėtus aspektus *jei nebus darbuotojų, darbdavių motyvacijos pokyčiams siekti*, nes čia be galo svarbus *požiūris į darbą*. Kokybės vadybos minėti aspektai gali efektyviau funkcionuoti, tik kartu diegiant ir kitas turimas ir tinkamas priemones. Norint patekti į gerovės valstybę svarbu tinkamai (*logiškai*)

mąstyti, pasirinkti reikiamus kokybės vadybos aspektus suprantant kokybės vadybos esmę ir jos galimybes atitinkamame kontekste.

Apibendrinant skirsnį galime teigti, kad mūsų gyvenimas labai sietinas su paslaugomis, tad reikšmingas dėmesys turi būti skiriamas būtent paslaugų sektoriaus tobulinimui. Viešasis sektorius sietinas su paslaugų sfera. Jo tobulinimui, tiksliau viešųjų paslaugų kokybės gerinimui svarbi kokybės vadybos sistema. Vienas iš kokybės vadybos metodų yra ISO standartai, kurių taikymas pagerina viešųjų institucijų veiklas, viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą. Akcentuojama, kad viešųjų paslaugų kokybės lygis atspindi ir gerovės valstybės plėtrą šalyje.

Skyriaus apibendrinimas. Viso pasaulio šalių siekiama gerovės valstybė apibūdinama kaip „skydas“, kuris saugo mus nuo visko, kas bloga bei yra siejama su viešosiomis paslaugomis. Siekiant gerovės valstybės yra būtina sudaryti atitinkamas sąlygas: bendrąsias (atvira ir stipri ekonomika; ekonominė plėtra; globalizacija; išmokimas prisitaikyti prie pokyčių; spręsti globalizuotojo ir konkurencingojo pasaulio iššūkius; urbanistinė situacija; socialinės lygybės įtvirtinimas; įsipareigojimai sumažinti skurdą; socialinės investicijos; sveikatos, visuomenės švietimo, darbo bei atlyginimų sąlygos; geroji patirtis ir bendradarbiavimas; žinios); valdžios / valdymo (visų paslaugų prieinamumas; institucijų pertvarkos svarba; sąmoningos valdžios turėjimas; svarbu keisti politinių dalyvių požiūrį; būtinas stabilus bei tvirtas politinis pagrindas; užtikrinti socialinę gerovę; sukurti demokratiją) ir individualistinių (motyvacijos svarba; žmonių interesų svarba; tinkamos darbo aplinkos sukūrimas; lygios visų asmenų teisės; individualus asmens moralinis vystymasis; laimės (BVP) arba bendro pasitenkinimo gyvenimo rodikliai; svarbūs socialiniai santykiai, užimtumas / nedarbas) sudarymas. Kokybės samprata naudojama, siekiant tobulinti valdymo sistemą, nes nuolat kintančios gyvenimo sąlygos augina mūsų poreikius, kuriems patenkinti turi būti sudaromos atitinkamos sąlygos. Gerovės valstybės plėtra siejama su viešųjų paslaugų tobulinimu ir jų kokybe. Prie aukštesnės paslaugų kokybės prisideda kokybės vadybos sistema. Kokybės vadybos sistema, tai vienas iš įrankių, kuris prisideda prie viešųjų paslaugų gerinimo kokybės. Kokybės vadybos sistema išskiria tokius standartus kaip ISO 9000 šeimos standartus; ISO 14001; OHSAS 18001 / ISO 45001; ISO 27001; ISO 50001; ISO 37001 bei kt. Svarbu pastebėti, kad ISO standartus galima susieti su konkrečiu modelio elementu ir trimis gerovę įtakančiomis (bendrosiomis, valdžios / valdymo ir individualiomis) sąlygomis. Vadinasi, ISO standartų taikymas gali prisidėti, gerinant kokybę kompleksškai. Ypač svarbus kokybės gerinimui turėtų būti nuolatinis viešojo sektoriaus specialistų tobulinimas ir visuotinių jų įtraukimas, siekiant gerovės valstybėje.

II. REGIONO KONTEKSTAS, KURIANT GEROVĖS VALSTYBĘ

Antrasis skyrius yra skirtas mokslinių šaltinių analizei išryškinant regiono lygmenį valstybės gerovės kontekste. Taip pat šiame skyriuje apžvelgiama Lietuvos regioninė politika.

2.1. Regiono koncepcija

Gyvename XXI a., kuriame modernėjimo sparta vyksta tiesiog nenumaldomu greičiu. Esant tokiai situacijai pokyčiai tampa neatsiejama visų sistemų dalis. Remiantis Europos Komisijos diskusijoms skirtu dokumentu „*Dėl globalizacijos suvaldymo*“ (2017) išryškėja, kad siekiant sukurti teisingą tarptautinę arba kitaip tariant, visuotinę tvarką, kuri grindžiama aukšto lygio standartais, taisyklėmis, reikalingas daugelio skirtingų kultūrų bei interesų ir nevienodo išsivystymo lygio **valstybių bendradarbiavimas**. Kadangi yra tikslų, vienijančių visas ES šalis galime teigti, jog esame vienas regionas pasauliniu mastu.

Regionais laikomos šalių grupės arba tam tikros teritorijos šalių viduje. Skirtingi autoriai nevienodai apibūdina regioną, išryškindami vienokias ar kitokias charakteristikas (žr. 5 lentelė.)

5 lentelė. Regiono sampratos

Autorius	Regiono samprata
D. Burneika (2013, 7 – 8 p.)	<i>Regionas</i> , tai abstrakčios erdvės ar tam tikros teritorijos dalis, kuri pažįstama žmonėms kaip vieta, kuriai būdingos išskirtinės charakteristikos . <i>Regiono</i> suvokimas iš praktinės pusės dažniausiai naudojamas siekiant apibrėžti vandens ar žemės teritoriją . <i>Regiono</i> sąvoka žymi teritoriją , kuriai būdingas tam tikrų savybių panašumas . Regionai pagal panašumo tipus gali būti: <i>visuomeniniai; gamtiniai; kompleksiniai</i> . <i>Regionas</i> , tai bet kokia ir bet kokiomis ribomis apibrėžta teritorija .
E. D. Mansfield ir E. Solingen (2010, 146 p.)	<i>Regionas</i> dažnai apibrėžiamas kaip tam tikros šalių grupės, esančios toje pačioje geografinėje padėtyje , tačiau susiduriama su tuo, kad kartais sudėtinga tiksliai nusakyti ties kur prasideda ir baigiasi numatytasis regionas. <i>Regionas</i> išsiskiria turintis socialinį ir ekonominį homogeniškumą, bendrą politinį požiūrį. <i>Regionas</i> turi tik jam priklausančias išskirtines vertybes, reiškinius būdingus tik tam kraštui ir atsižvelgiant pagal geografinius kriterijus ir tyrimo pobūdį yra formuojamas savitas regionas.
G. Burbulytė (2005, 19 p.)	<i>Regionas</i> - kiekvienas Žemės paviršiaus plotas, dirbtiniais arba natūraliais bruožais išsiskiriantis iš kitų sričių; <i>Regionas</i> suvokiamas kaip vientisa teritorija , kuri pagal tam tikrus vertinimo kriterijus skiriasi nuo kitų kaimyninių sričių ; <i>Regionas</i> - mažiau ar daugiau apibrėžta teritorija , kuri pasižymi vientisumu ar valdymo tam tikrais principais, kurie tą regioną išskiria iš kitų.
G. van Otten ir D. Bellafiore	<i>Regionai</i> gali būti grindžiami klimato; politinėmis; ekonominėmis; kultūrinėmis savybėmis . Įvairios vietos kartais gali būti priskiriamos regionams, paprastai regione yra daug vietų. Į <i>regiono</i> sąvoką yra įtraukiami <i>funkciniai ir formalūs regionai</i> :

(2018)	- <i>Funkciniai regionai</i> grindžiami <u>išskirtinėmis charakteristikomis</u>, kurios atsiranda visame regione, tačiau skiriasi intensyvumu ir svarba; - <i>Formalūs regionai</i> paprastai turi aukštą vienareikšmiškumo lygį.
M. Puidokas ir I. Daukaitė (2013, 66 p.)	<i>Regiono</i> sąvoka, Europos regionų asamblėjos deklaracijos dokumente įvardinama kaip <u>teritoriniu</u> vienetu, kuris įteisintas valstybiniais įstatymais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Duomenys iš informacijos šaltinių, nurodytų lentelėje.

Vadovaujantis 5 lentelėje išskirtų autorių regiono sampratomis pastebima, jog regionas įvardijamas kaip 3 skirtingų elementų grupės. Iš pateiktų apibrėžimų išskiriami tokie žodžių junginių grupės, kaip *regiono vieta*; *regiono savitumas bei regiono sritys (tipai)*. **1 grupė – regiono vieta:** abstrakčios erdvės; teritorijos dalis; apibrėžta teritorija; tam tikros šalių grupės; geografinė padėtis; pagal geografinius kriterijus; žemės paviršiaus plotas; vientisa teritorija; regione yra daug vietų; teritoriniu vienetu, kuris įteisintas valstybiniais įstatymais. **2 grupė – regiono savitumas:** būdingos išskirtinės charakteristikos; savybių panašumas; išskirtinės vertybės, reiškiniai būdingi tik tam kraštui; savitas regionas; išsiskiriantis bruožais; skiriasi tam tikri vertinimo kriterijai; regionas išsiskiria iš kitų; grindžiamas išskirtinėmis charakteristikomis. **3 grupė – regiono sritys (tipai):** visuomeniniai; gamtiniai; kompleksiniai; socialiniai ir ekonominiai; regionas – bendras politinis požiūris; vientisas; atitinkami valdymo principai; klimato; politiniai; ekonominiai; kultūriniai regionai; funkciniai bei formalūs. Režiumuojant visas 3 regionų reikšmines kategorijas, regioną galime apibrėžti, kad, ***tai tam tikra apsibrėžta, vientisa teritorija / vieta, kuri išsiskiria savo savitumu kitų regionų atžvilgiu. Priklausomai nuo regioninio konteksto išsivyrąja ir atitinkama vietos tipologija.***

Pati regiono sąvoka naudojama jau pakankamai seniai. Pasak G. Burbulytės (2005) *regioniniai tyrimai* bei patys *regionai* išgyvenę tikrą depresiją 8 dešimtmetyje, o jau 9 dešimtmetyje prikeliami naujam gyvenimui. Regionų „prisikėlimą“ pirmiausiai lėmė globalizacija, vėliau įtakos tam turėjo Europos Sąjunga.

XXI a., tai toks laikotarpis, kai įvairios šalių sistemos vis sudėtingėja dėl sparčiai kintančios aplinkos. Dėl greitai tobulėjančių technologijų bei augančių visuomenės poreikių susiduriama su begalybę problemų, kaip socialinė nelygybė, skurdas kurios realiai apima visas pasaulio šalis. Susidarius tokiai situacijai imtasi įvairių priemonių joms spręsti ir dėmesys nukreipiamas į *regioninę politiką*. Darbo kontekste galima išskirti Europos Sąjungos regioninę politiką bei Lietuvos nacionalinę regioninę politiką (Vidaus reikalų ministerija, 2016). Remiantis Europos Komisijos (2019) oficialios svetainės medžiaga apie ES regionų ir miestų plėtrą išryškėjo, jog *Europos Sąjungos regioninė politika* suvokiama kaip investavimo politika. Ja remiamas konkurencingumas, darbo vietų kūrimas, ekonomikos augimas, taip pat gyvenimo kokybės gerinimas bei tvarus vystymasis. Šiomis

investicijomis yra padedama siekti strategijos „Europa 2020“ nustatytų tikslų. Pats regiono apibrėžimas sietinas su savitumu, bendrumu, tai šalys priklausančios ES ir siekiančios panašių tikslų sudaro regioną, kurio svarba išryškėja per tai, kad valstybės priklausančios ES regionui turi teisę ir galimybę gauti atitinkamą finansavimą, kuris padėtų plėtoti savo šalies silpnas sritis ir taip mažinant netolygumą tarp regionų. Išskiriant dar kitokias nagrinėjamos sąvokos savybes, *Europos Sąjungos regioninė politika*, tai pagrindinė ES investavimo priemonė, kuri įgyvendina Europos tikslus: sprendžiamos energetinės priklausomybės ir klimato kaitos problemos, mažinama socialinė atskirtis ir skurdas (Europos Komisija, 2014). Pastebima, kad ES regioninė politika orientuota savo lėšas skirti opiausioms Europos regiono valstybių problemoms spręsti, kad vystymasis vyktų kuo tolygiau.

Apibendrinant skirsnį galime teigti, kad nuolat kintant gyvenimo sąlygoms susiduriame su iššūkiais. Norint efektyviai diegti naujoves būtina suvokti teritorinius savitumus, kur bus diegiama priemonė. Regiono sąvoka suprantama kaip vientisa teritorija / vieta, kuri išsiskiria savo savitumu kitų regionų atžvilgiu. Pabrėžiama, kad regionas suteikia tam tikrą erdvę, per kurią gali vykti bendradarbiavimas, kuris reikalingas sprendžiant šalių ar šalies vidines / išorines problemas.

2.2. Regiono lygmens reikšmingumas gerovės valstybei

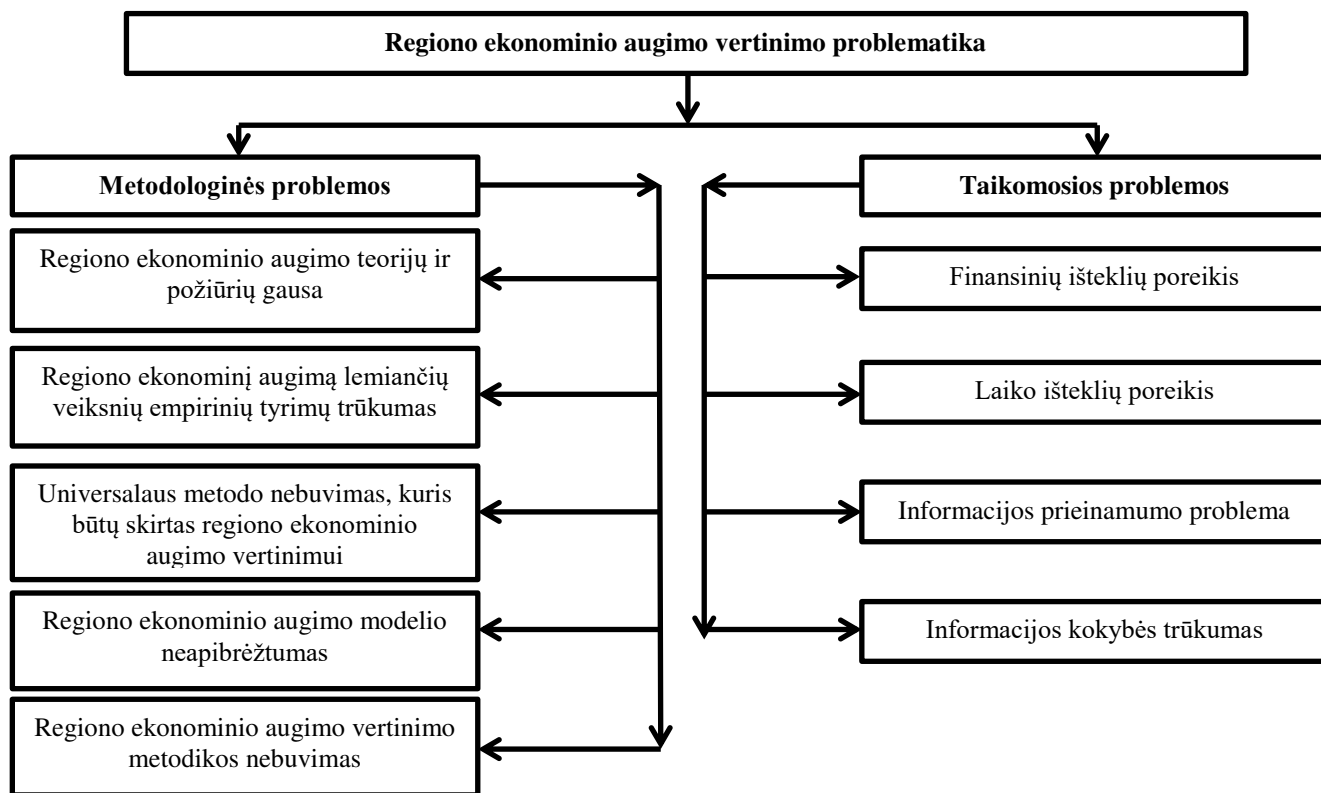
Regiono reikšmingumą kuriant visuotiną gerovę pabrėžia L. Žitkus ir M. Mickevičienė (2013) teigdami, kad vyrauja regiono ir konkurencingumo tarpusavio sąveika, kuri svarbi kuriamai visuotinei gerovei. Žinoma, kad atitinkama teritorija būtų apibrėžiama kaip *konkurencinga*, išskirtas regionas turi pasižymėti gebėjimu sukurti tokias *socialines, institucines, ekonomines bei infrastruktūrines sąlygas*, kurioms vyraujant organizacijos pasiekia rezultatyvesnių veiklos rezultatų, o gyventojai to dėka (*konkurencingumo*) labiau atliepia savo poreikius lyginant su kitais regionais. Regionų konkurencingumas yra laikomas, kaip puiki alternatyva, kuri tam tikroje išsiskirtoje teritorijoje didina įmonių pridėtinę vertę, ko rezultate auga gyventojų gerovė. Organizacijų konkurencingumas suvokiamas per tai, kaip jos sugeba didinti užimamos rinkos dalį, tai yra gaminant, parduodant kokybiškus produktus ir paslaugas.

Šiuo atveju norima pabrėžti, kad paslaugų teikimas priklauso nuo regioninio lygmens. Gerovės valstybės siekimą per regioninį spektrą akcentuoja ir J. Vorevičienė (2016) tikindama, kad Lietuvoje teikiamos viešosios paslaugos yra orientuotos teritoriniu lygmeniu, tai yra į konkrečios vietos kylančių problemų sprendimus, rečiau į didesnės apimties regioną arba šalį.

R. Siemieńska, A. Domaradzka ir I. Matysiak (2012) teigia, kad vyriausybė yra pagrindinė paslaugų teikėja. Žinoma, vietos ir regionų valdžia yra taip pat labai svarbios paslaugų teikimo, paskirstymo atžvilgiu, stiprinant gerovės valstybę. Autoriai išryškina, kad nevyriausybinių

organizacijos tampa vis svarbesnės gerovės sistemos grandis, nes vietos valdžios institucijos dalį paslaugų perleidžia kitoms įstaigoms, organizacijoms. Dėl vietos ir regioninės valdžios buvimo paprasčiau teikti suasmenintas, reikalingas paslaugas atitinkamo regiono gyventojų poreikių patenkinimui. O, kai viešosios paslaugos atliepia vartotojų norus gerovės valstybės lygis šalyje kyla. Kaip matome regiono suformavimas, jo egzistavimas siekiant patekimo į gerovės valstybę yra būtinas, nes toks darinys suteikia tam tikrų pranašumų, kurie palengvina pasiekti norimą tikslą. I. Vickers (2012) pastebi, kad regionai atlieka pakankamai svarbų vaidmenį įgyvendinant Europos tyrimų erdvės bandymus. Regionui esant tam tikrame tyrimų kontekste išlaisvėja jo vystymosi potencialas bei pati **mokslinių tyrimų bei technologijų plėtra**. Būtent technologinė plėtra sukuria tam tikrą aplinką bei sklaidą, kurios atnešti rezultatai (pavyzdžiui, spartus informacijos srauto perdavimas) padeda mažinti technologinę atskirtį tarp įvairaus lygio vartotojų bei taip prisideda prie Europos konkurencingumo, kas svarbu gerovės valstybės atžvilgiu.

Regioniniai ir vietos procesai turi didelės įtakos regioninei gerovei. Regiono išskyrimas ypatingai svarbus, nes, tai padeda nusibrėžti ribas norimų pokyčių srityje, kurioje būtų daromas vienoks ar kitoks pokytis. A. Šneiderienė ir V. Juščius (2015) teigia, kad pakankamai dažnai regionų ekonominio augimo skirtumams įvertinti naudojamas BVP vienam gyventojui rodiklis, tačiau jis tiksliai neatskleidžia ekonominio augimo. Tad regionų ekonominį augimą siūloma sieti su regiono ekonomine gerove. Autoriai remiasi prielaidomis, jog į regionų ekonominės gerovės vertinimus privalėtų įtraukti ne tik einamųjų pajamų, tačiau ir ateities kartų lygį. Pabrėžiama, kad regionų ekonominės gerovės modelis padeda įvertinti ir subjektyvius veiksnius, kurie yra susiję su regionų ir vietos vystymosi prigimtimi ir pobūdžiu. Regiono ekonominio augimo vertinimo problematikos modelis pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Regiono ekonominio augimo vertinimo problemos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Šneideriene, V. Juščiu (2015, 141 p.) pateiktos medžiagos pagrindu

Žvelgiant į 2 paveikslą matomus trūkumus, kurie trukdo sėkmingai įvertinti regiono ekonominį augimą galima paversti plusais, nes tai puikios nuorodos, pastebėjimai kur reikia įdėti daugiausiai pastangų, kad regiono ekonominis augimas būtų įvertintas su kuo mažiau pastebimų trūkumų paveiksle.

Šiandieniniame pasaulyje pastebimi spartūs pokyčiai visose srityse. Anot A. Šneiderienės ir V. Juščiaus (2015) sparčiai keičiantis ekonomikoms, regionams persipinant ir sudarinėjant didesnius junginius, regioninėje politikoje svarbus vaidmuo atitenka žmogiškųjų išteklių potencialui ir žinių kūrimui. Ekonomikos pagrindinė varomoji jėga yra žmogiškieji ištekliai, sukauptos žinios, kurios ilgainiui tampa galingu įrankiu, kuris gali padėti regionams nustatyti jų silpnąsias ir stipriąsias vietas ir jas įvertinti. Galime daryti prielaidą, kad siekiant plėtros, regiono rėmuose gerovės valstybės atžvilgiu to įgyvendinimui įtakos turi daugelis vienas nuo kito priklausančių veiksnių. Pradedant nuo geografinė padėtimi, infrastruktūra, kultūros / istorija baigiant iki žmogiškojo kapitalo, inovacijomis, atvirumu. Siekiant maksimalios plėtros regione būtina atsižvelgti bei juos diegti ne po vieną, tačiau kompleksiskai, nes manoma, kad toks būdas bus efektyvesnis bei tikslingesnis.

Specifinėse programose išsikeliamos opiausios atitinkamo regiono problemos ir per veiksmų planus bandoma jas išspręsti, taip siekiant tolygaus regionų vystymosi (Hernawan, R. Salam, Haerul, Suprianto, 2017). Kad regiono buvimas, jo išskyrimas svarbus siekiant gerovės I. N. Kessides

(2014) pabrėžia, kad visgi per regionus yra lengviau pasiekti didesnę naudą, reikalingą gerovės siekimui. Kad regionai vystytųsi tolygiai svarbūs yra turimi finansiniai ištekliai, kurių tikrai ne visada pakanka. A. Valickas (2017) pabrėžia, kad regioninės politikos išsiskirtomis priemonėmis siekiama spręsti atitinkamo regiono problemas ir svarbus tampa efektyvumo nustatymas, finansinių šaltinių prieinamumas, racionalių sąnaudų struktūros (*regioninė specializacija*).

Dokumente „*Europos regionų komitetas*“ (2015) teigiama, kad yra svarbu palaikyti priemones ar mechanizmus, kurie stiprina teritorinį požiūrį per vietos plėtrą, vadovaujant pilietinei visuomenei bei pasitelkus integruotas teritorines investicijas. Vadovaujantis tokiu požiūriu vietos valdžios įmonėms, miestams ir regionams sudaromos galimybės naudotis Europos Sąjungos fondais bei taip stiprinti ekonomiką bei didinti gerovę. Regiono svarba akcentuojama per tai, kad kaip ir savo dydžiu mažesnę reikšmę turintys miestai, taipogi vidutinių ir mažų dydžių ir kaimo vietovių vaidmuo teritoriniu bei gerovės klestėjimo atžvilgiu visgi nėra menka. Teigiama, kad vidutinių ir mažų dydžių miestai aktyviai dalyvauja užtikrinant ir aplink juos supančių kaimų gyventojų klestėjimą ir gerovę. Jie yra paslaugų centrai, darbo vietų, vietos transporto mazgai bei kuria vis augančią mobilumo paklausą. Visa, tai padeda mažinti kaimo, miestelių vietoves paliekančių gyventojų skaičių. Žinoma, toks dalyvavimas bendrame *daugiacentriame tinkle* prisideda prie regiono plėtros. Be to, toks įsitraukimas per regiono lygmenį padeda spręsti įvairiausias problemas, susijusias su aplinkos apsauga, gyvenimo kokybe, kurių atsiradimas ir siejamos su pernelyg didele gyventojų koncentracija didžiuosiuose miestuose. Europos Sąjungos sanglaudos politikos priemonėmis, kartu siekiant nusibrėžto tikslo, kuris susijęs su socialine, ekonomine bei teritorine sanglauda, spėjama, kad ateityje būtų padedama siekti ir strategijos „Europa 2020“ tikslų. Akcentuojama, kad labiau susiejus augimo, konvergencijos (*suartėjančius*) tikslus, turimomis sanglaudos politikos priemonėmis bus galima mažinti esančius skirtumus Europos Sąjungos mastu. O įgyvendinant esminius šios strategijos principus (*subsidiarumo, socialinės atsakomybės, vieno langelio, teritorinės sanglaudos*) būtų lengviau užtikrinti didesnę visos Europos gerovę. Laikantis tinkamo partnerystės požiūrio sanglaudos politikos atžvilgiu, deramai išnaudojant turimas galimybes ir žinoma *įgyvendinant regiono specifika pagrįstas specialiai regionui pritaikytas strategijas*, tai yra atsižvelgiant į vietos sąlygas, galimybes imantis konkrečių veiksmų, tai padeda lengviau užtikrinti didesnę gerovę.

Kaip pastebėta, autoriai siekiamų tikslų efektyviam įgyvendinimui išskiria regiono suformavimo reikalingumą. Regionas sudaromas iš miestų ar net valstybių, kurios turi bendrus siekius bei susiduria su panašiomis problemomis. Regiono pagrindu yra siekiama tam tikrų tikslų ir imtasi

priemonių diegiamų būtent per regiono lygmenį, aiškesnė ir detalesnė informacija pateikiama 6 lentelėje (žr. 6 lentelė.).

6 lentelė. Regionų sudarymo paskirtis per gerovės prizmę

Šaltinis	Regionas	Regioną sudarančios šalys	Regiono pagrindu numatomos priemonės gerovės siekimui
<i>ES Alpių regiono strategija</i> , Europos Komisija, (2015, 2, 5 – 6 p.)	ES Alpių regionas	ES valstybės narės (<i>Slovėnija, Italija, Vokietija, Prancūzija, Austrija</i>) ir ES nepriklausančios šalys (<i>Šveicarija ir Lichtenšteinas</i>)	Per didelį <i>regiono konkurencingumą skatinti gerovę; Per tvarią europinę ir regioninę susisiekimo sistemą numanomai galima didinti regiono gyventojų gerovę</i>
<i>ES Adrijos ir Jonijos jūrų regiono strategija</i> , Europos Parlamentas, (2014, aiškinamoji /bendroji dalis)	ES Adrijos ir Jonijos jūrų regionas	ES valstybės narės (<i>Kroatija, Graikija, Italija, Slovėnija</i>) ir ES nepriklausančios šalys, kurios yra šalys kandidatės (<i>Albanija, Juodkalnija, Serbija</i>) arba potencialios kandidatės šalys (<i>Bosnija ir Hercegovina</i>)	Bet koks prioriteto nusistatymas veda link gerovės (<i>regiono infrastruktūros tobulinimas; aplinkos kokybė; konkurencingas ir tvarus turizmas</i>), tačiau konkrečiau apie gerovę <u>neišskirta</u>
<i>ES Dunojaus regiono strategija</i> , Europos Komisija, (2011, 20 – 21, 28 p.)	ES Dunojaus regionas	ES valstybės narės (<i>Austrija, Bulgarija, Kroatija, Čekija, Vokietija, Vengrija, Rumunija, Slovakija, Slovėnija</i>) ir ES nepriklausančios šalys (<i>Bosnija ir Hercegovina, Juodkalnija, Serbija</i>)	<i>Konkurencingumo ir žinių kūrimas diegiant inovacijas; gerovė per regioninę bendradarbiavimą</i>
<i>ES Baltijos jūros regiono strategija</i> , Europos Komisija, (2009, 4 – 5 p.)	ES Baltijos jūros regionas	ES valstybės narės (<i>Švedija, Suomija, Estija, Latvija, Lietuva, Lenkija, Vokietija ir Danija</i>)	<i>Per konkurencingumą; regioną paversti patraukliu bei prieinamu</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Duomenys iš informacijos šaltinių, nurodytų lentelėje.

Iš susistemintos regionų strategijų medžiagos, galime daryti prielaidą, kad regiono suformavimas padeda išskirti tam tikrus aspektus per kuriuos gali būti sėkmingai įgyvendinami numatyti planai. Stengiantis išryškinti, kokie veiksmai svarbūs regione siekiant gerovės pasitelkiant strategijas pastebėti tokie prioritetiniai veiksmai: *svarbu išvystyti tvarią europinę ir regioninę susisiekimo sistemą (skatinti krovinį bei daugiarūšį keleivinį transportą ir transporto sistemų junglumą; diegti elektronines ryšių priemones bei didinti viešųjų paslaugų prieinamumą); žinių kūrimas diegiant inovacijas; gerovė per regioninę bendradarbiavimą (mokslinių tyrimų koordinavimas bei technologinė plėtra; regiono gyventojams plėsti paslaugų geresnį prieinamumą,*

kaip *e – sveikatos ir e – vyriausybė*); **regioną paversti patraukliu bei prieinamu** (*verslumo skatinimas*) ir vienu svarbiausiu regiono aspektu, kurio galima pasinaudoti kuriant gerovę yra **konkurencijos didinimas** (*sukurti palankią inovacijų bei mokslinių tyrimų aplinką; didinti strateginių sektorių ekonominį potencialą; tobulinti mokymo bei strateginių sektorių darbo rinkos poreikius atitinkančią švietimo sistemą; paslaugų kokybės gerinimas; skatinti prekybą*).

Kaip pastebėta regiono suformavimas padeda išryškinti aspektus per kuriuos numanomai apsibrėžti planai bus pasiekiami tikslingiau, šiuo atveju gerovės valstybės stiprinimo atžvilgiu. Ir vienas iš dažniausiai minimų aspektų – **bendradarbiavimas**. I. Vickers (2012) „*Regional Aspects in the 7th Framework Programme*“ publikacija padeda suprasti, kad pats regionas ir jo sąveikos reikšmingumas mokslinių tyrimų ir inovacijų (naujovių) srityje siekiant tvarios ekonominės ir socialinės plėtros yra itin svarbus. Vykstantis bendradarbiavimas tarp skirtingų regionų (šalių) suteikia didžiulį potencialą įgyvendinti Lisabonos strategiją, skirtą skatinti žinių ekonomiką bei patį visuomenės vystymąsi.

Štai anot A. Valicko (2017) siekiant gerovės turi būti organizuojamos **koordinuotos konsultacinės pagalbos sistema**, tai yra bendradarbiavimo tinklai miestams bei regionams. Žinoma, kartu turėtų būti kuriamos ir konkrečios analizės bei sprendimų priėmimo priemonės, kurios turi būti specialiai atrinktos ar sukurtos atsižvelgiant į *sprendimus priimančių valstybės institucijų, bendruomenių, politikos, vietos valdžios* gebėjimus juos taikyti praktiškai. Kitaip tariant, prieš siekiant pokyčių apsibrėžtoje teritorijoje svarbu išsiaiškinti ir išsigryninti regiono savitumą, kad diegiamos priemonės atitiktų kontekstą.

Siekiant, jog valstybėms narėms bei regionams būtų sudaromos sąlygos glaudžiau bendradarbiauti sukurta **Europos teritorinio bendradarbiavimo grupė**, kuri lengvina bendradarbiavimą per sienas, valstybes ir / ar vietos valdžios ir regioninių institucijų (Europos Sąjunga, Regioninė politika, 2007).

Kiekviename regione vyrauja regioninė politika kurios privalu laikytis. Regioninė politika yra pagrindinė ES investavimo politika. Minėta politika yra nukreipta į ES miestus bei regionus, siekiama remti darbo vietų kūrimą, gerinti piliečių gyvenimo kokybę. Žinoma, didesnė dalis sanglaudos politikos finansavimo yra skiriama mažiau išsivysčiusioms Europos šalims / regionams. Politika siekia padėti suvienodinti visų šalių socialinę, ekonominę, teritorinę nelygybę (Europos Komisija, 2014). Tad galime teigti, kad regiono išsiskyrimas svarbus dėl platesnių finansavimo galimybių bei dėl siekiamybės suvienodinti visų Europos Sąjungos šalių teritorinius skirtumus.

Remiantis Legatum Institute Foundation leidiniu (2017) „*The Legatum Prosperity Index*“ teigiama, kad siekiant išmatuoti esamą gerovės klestėjimo lygį bei siekiant tobulėjimo gerovės

valstybės klestėjimo atžvilgiu, svarbu atsižvelgti į platų rodiklių rinkinį į kurį įeina 3 pagrindiniai paketai, kuriems priklauso po dar kelias konkretesnes ramstines sritis:

1) ***Ekonominis pagrindas*** (*ekonominė kokybė; verslo aplinka*). Ekonominė kokybė. Šiomis dienomis yra mažiau žmonių, kurie patiria visišką skurdą bei pastebimas didesnis žmonių skaičius, kurie pasitenkina savo gyvenimo lygiu. Kita vertus, ekonomikos augimas / nuosmukis jautri gyvenimo sritis, kuri labai priklauso nuo pasaulinių tendencijų. Būtinės priemonės ekonomikos atsparumui kurti. Verslo aplinka. Pasaulio verslo aplinka yra pagerėjusi labiau nei bet kuri kita iš 9 ramstinių sričių per pastarąjį dešimtmetį. Dabartiniu metu lengviau pradėti verslą, investuotojai yra geriau apsaugoti per nuosavybės teises, nemokamumo procedūras.

2) ***Institucinis pagrindas*** (*valdymas; asmeninė laisvė; socialinis kapitalas; saugumas bei apsauga*). Valdymas / valdžia. Visų pasaulio regionų valdymas yra pagerėjęs. Sparčiausiai šioje srityje augo Azijos ir kitos Ramiojo vandenyno šalys. Būtent šių teritorijų pokyčių pasiekimai siejasi su regionų panašumais, nes tiek geografinė padėtimi, tiek kultūra, tradicijomis bei valdymo sistemomis vienija panašumai ir turi įtakos panašioms pokyčiams. Asmeninė laisvė. Labiausiai pagerėjęs nuo 2012 m., žmonių pasitenkinimas laisve, pasirinkimas ką daryti su savo gyvenimu, laisvės rodiklis. Socialinis kapitalas. Azijos ir Ramiojo vandenyno šalys buvo ilgalaikės, išskirtinės regioninės lyderės, tačiau vadžias perėmė Vidurinieji Rytai, Šiaurės Amerika. Saugumas bei apsauga. Beveik du trečdaliai, tai yra iš 149 tautų, šis indeksas nuolat prastėja. Nuosmukis paskatintas MENA (angl. Middle East and North Africa) arba kitaip tariant Viduriniuose Rytuose, Šiaurės Amerikoje. Rytų Europa yra vienintelis regionas, kuriame pagerėjo saugumo ir apsaugos rodiklis.

3) ***Gyvenimo kokybė*** (*aplinka; sveikata bei švietimas*). Aplinka. Natūrali aplinka kiekvienais metais pagerėja. Didžiausias per pastarąjį dešimtmetį pasiekimas – pagerėjusi geriamojo vandens kokybė. Sveikata. Praėjusio dešimtmečio pradžioje stipriai pakilusi, šiomis dienomis pasaulio sveikata pradeda vis labiau blogėti dėl emocinės žmonių gerovės. Padidėjęs liūdesys, nerimas bei žmonėms suvokiamas kaip sveikatos problemos. Švietimas. Per pastaruosius dešimt metų, švietimas pasaulyje pagerėjo, tačiau 2017 m., sumažėjo, ypač Europoje. Ryškiausias pagerėjimas visame pasaulyje yra suaugusiųjų raštingumas, kuris nuo 2017 m., padidėjo 3 %. Galime daryti prielaidą, kad kiekvienas paketas ir jam priklausanči ramstinė sritis padeda susidėlioti prioritetus, kas organizacijai svarbu atsižvelgiant į jos kultūrą, veikimo mechanizmus. Atraminės sritys yra tam, kad jos statytų stiprią valdymo bazę ant kurios bus diegiami kiti procesai.

Ieškant įvairiausių būdų kaip išnaudoti regiono turimą potencialą iš išnagrinėtų autorių straipsnių pastebėta, kad jų tikrai yra. Siekiant sudaryti vientisesnį vaizdą sudaryta lentelė kurioje

išryškinti regiono reikšmingumo aspektai bei jų charakteristikos ir aspektų prisitaikymas tam tikrose kontekstuose (žr. 1 priedą). Šiandieninio pasaulio taisyklės diktuoja, jog nuolatiniai pokyčiai svarbūs siekiant prisitaikyti prie dažnai kintančios aplinkos, tad būtina ieškoti naujų būdų, kad išliktum pastebėtas ir užsitarnautum tinkamą vietą rinkoje. Nagrinėjant autorių straipsnius apie regionų svarbą, kurie susisteminti 6 lentelėje, buvo išryškinti regiono reikšmingumo aspektai. **Konkurencingumas** vienas iš jų, kuris skatina įmones, organizacijas nuolatos tobulėti. Regione atsiradus įmonei, kuri atliepia visų klientų poreikius kelia konkurencinę riziką kitoms regione esančioms organizacijoms, tad tai puiki skatinamoji priemonė siekiant neatsilikti nuo konkurentų ir tobulinti savo valdymo sistemas. Tam pritaria L. Žitkus ir M. Mickevičienė (2013) kurie teigė, kad konkurencingumo esmę sudaro pokyčių tam tikras dinamiškumas, kurį sąlygoja polinkis nuožmiai kovoti dėl geresnės pozicijos. **Bendradarbiavimo** aspektas padeda veikti išvien suinteresuotoms šalims, bendram tikslui pasiekti. R. Tijūnaitienė, A. Būdvytytė – Gudienė, J. Bersėnaitė (2010) teigė, kad bendradarbiavimas, tai kaip darbas kurio metu sutelkiamos jėgos, susivienijama, padedama vienas kitam, veikiant iš vien, dėl vienodo tikslo siekimo. Kadangi gyvename šiuolaikiniame ir nuolat kintančiame pasaulyje svarbu, kad į sistemas būtų diegiami vis **šiuolaikiškesni valdymo metodai**, kad klientų poreikiai būtų patenkinami nepaisant vyraujančių pokyčių. Į atitinkamą regioną integruojant kokybės vadybos sistemą būtinas nuolatinis tobulėjimas, kas ir buvo daugelio autorių pabrėžiama teorinėje dalyje. **Tinklus** galima įvardyti kaip regiono pamatą, kuris jau įdiegtas priemonės padeda paskleisti. Pasitelkiant tinklus, priemonės regiono kontekste gali puikiai pasitarnauti. E. Ribašauskienė ir D. Šalengaitė (2013) teigė, **bendradarbiavimo** metu yra keičiamasi žiniomis, patirtimi, skatinamos inovacijos, idėjos, kokybė. Visa tai labai reikšminga regiono plėtrai ir tai dar vienas regiono reikšmingumo aspektas. **Mokslinių tyrimų, technologijų, žmogiškųjų išteklių plėtra**, tai dar keli komponentai kurie reikalingai regiono plėtrai bei gerovės tvirtinimui. Įvardyti 3 komponentai padeda regionui dėl mokslinių tyrimų gauti išsamesnes analizes sužinant ko visgi trūksta regionui, o technologijos puikus įrankis informacijos sklaidai užtikrinti. P. Papšienė ir A. Černiauskienė (2009) teigia, kad nuolat kintančioje įmonėje formuojasi naujas požiūris į įstaigą, kaip veiklos sistemą, kurioje įmonės darbuotojai yra **žmogiškieji ištekliai**, kurie tampa svarbia sistemos dalimi ir lemia organizacijos efektyvumą. **Kapitalo rinkos plėtotė, ryšių ir transporto infrastruktūros tobulinimas, taip pat socialinių inovacijų ir žinių, technologijų kūrimas**, tai dar keli regiono reikšmingumo aspektai kurie stiprina regiono pamatą. Norimos priemonės įdiegimas gali tinkamai funkcionuoti, tik paruošus tam tinkamą aplinką, išvystant ir praplečiant infrastruktūrą. Tam žinoma reikalingos ne tik technologijos, bet **inovacijos**. Kadangi regionai sudaromi pagal tam tikrus savitumus, atitinkamai plėtojasi ir regionistikos grupės. Dar kaip

vieni regiono aspektai yra išskiriami šie: **Europos teritorinio bendradarbiavimo grupė, europinė ir regioninė tvarumo sistema**, sudarytos žvelgiant pagal Europos Sąjungos regioną. Regiono nauda šiuo atveju pasireiškia per platesnes finansavimo galimybes. Žinoma, integruojant kokybės vadybos sistemą be galo svarbu pirmiausia atsižvelgti į diegiamos priemonės aplinką ir derinti sistemą. **Ekonominis, institucinis pagrindas bei gyvenimo kokybės rodikliai** padeda išsiaiškinti esamos situacijos būklę gerovės valstybės atžvilgiu.

Kaip pastebima, regiono reikšmingumo aspektų tikrai yra. Visi įvardyti aspektai regiono atžvilgiu funkcionuotų efektyviau diegiant bent kelis aspektus vienu metu. Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų, infrastruktūros tobulinimo, bendradarbiavimo bei tinklų pagalba tikimasi, kad kokybės vadybos sistema regione galėtų pasklisti tolygiai. Spėjama, kad sėkmingas raktas į kokybės vadybos sistemos įdiegimą eina per kompleksiskumą. Svarbus suderinimas tarp kokybės vadybos sistemos principų bei tarp regiono aplinkos reikšmingumo aspektų.

Tobulinimas, tai vienas iš svarbiausių žodžių ypatingai analizuojant kokybės vadybos sistemą. Tad norint turėti ką tobulinti be galo svarbu tinkamai pasirinkti priemones, kurios pateisintų išsikeltus organizacijos lūkesčius valdymo atžvilgiu. Vienas iš žingsnių apžvelgti regiono specifiskumą, turimus resursus. Siekiant gerovės valstybės svarbu tampa, kad kiekviename šalies regione būtų įdiegti atitinkami kokybės vadybos principų paketai, kurie buvo aptarti I darbo skyriuje. Pabrėžtina, kad sudaromi principų sąrašai priklauso nuo regiono specifiskumo, jo unikalumo. Tikimasi, kad įdiegus atitinkamus kokybės vadybos principus į viešojo sektoriaus sistemą bei atsižvelgiant į 3 aukščiau minėtus pamatus su atraminėmis sritimis kurie bus taikomi atsižvelgiant į konkretų šalies regioną, valstybė sparčiau “keliaus” į išsvajotą gerovės valstybę.

Žinoma, norint, kad kokybės vadybos sistema įsiliėtų kuo tikslingiau į regioną labai svarbu suprasti ir pačio regiono sampratą, reikšmę. Pavyzdžiui, V. Burkšienė ir E. Spirajevs (2015) išskiria Kuršių marių regioną, nes jų teigimu jeigu teritorija pasižymi bent viena kitokia savybe, kurios neturi kitos teritorijos, tai šis faktas teritoriją ir leidžia išskirti bei vadinti atskiru regionu. Minėtų autorių straipsnyje pabrėžiama, kad įvairių veiklų struktūra eina kartu su teritorine sklaida. Kitaip tariant, norimiems rezultatams pasiekti turi būti atsižvelgiama į aplinkoje esančius išteklius, kurie galėtų būti panaudoti rezultatų pasiekimui. O siekiant, kad tam tikra apibrėžta teritorija – regionas, vestų link suderinamumo, kuris reikalingas regioninei politikai ir jos įgyvendinimo rezultatai vestų link tvarumo būtina pasitelkti ir informacines technologijas, kurios padėtų užtikrinti sklaidą.

Apibendrinant skirsnį daroma prielaida, kad diegiant kokybę į apibrėžtą regioną / teritoriją, šis (regionas) būtina išryškinti regiono savitumo aspektus. Galimi aspektai būtų šie:

konkurencingumas; mokslinių tyrimų plėtra; technologijų plėtra; šiuolaikinių valdymo metodų taikymas; kapitalo rinkos plėtotė; ryšių ir transporto infrastruktūros tobulinimas; socialinių inovacijų ir technologijų kūrimas; žmogiškųjų išteklių plėtra; tinklai; Europinio teritorinio bendradarbiavimo grupė; Europinė, regioninė tvarumo sistema; žinių kūrimas, inovacijos; bendradarbiavimas; ekonominis, institucinis pagrindas bei gyvenimo kokybės rodikliai; suformuotas regionas atneša platesnes finansines galimybes. Kadangi regiono lygmens reikšmingumo aspektai prisideda prie tvaresnės regiono plėtos, gerovės valstybė šių aspektų pagalba taip pat galėtų būti plėtojama.

2.3. Regionai Lietuvoje

Lietuva yra padalinta į 10 regionų. Minėti dešimt regionų atitinka šalies apskritis: 1 – Alytaus apskritis; 2 – Kauno apskritis; 3 – Klaipėdos apskritis; 4 – Marijampolės apskritis; 5 – Panevėžio apskritis; 6 – Šiaulių apskritis; 7 – Tauragės apskritis; 8 – Telšių apskritis; 9 – Utenos apskritis bei 10 – Vilniaus apskritis (Regioninės plėtos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos, 2015).

Remiantis *Lietuvos Respublikos regioninės plėtos įstatymu* (naujausia redakcija – 2018, Valstybės žinios, 2000, Nr. 66 – 1987) nacionalinė regioninė politika, tai savivaldybių ir valstybės institucijų bei kitų subjektų tikslinė veikla, kuria daromas skirtingas poveikis regionų ekonominei ir socialinei plėtrai siekiant sumažinti ekonominius ir socialinius skirtumus tarp regionų ir pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tvarią, tolygią plėtrą. Pastebėta, kad pačiame įstatyme nėra užsiminama apie kokybę ar gerovės valstybę. Iš paslaugų pusės dokumente akcentuojamas regiono socialinės, ekonominės plėtos ir / arba infrastruktūros projektas. Pagal nustatytus reikalavimus parengtas ir regiono plėtos plane nustatytus tikslus, uždavinius ir / arba tikslinės teritorijos vystymo programoje nurodytas priemones atitinkantis finansinių, techninių bei kitokių dokumentų rinkinys yra skirtas per tam tikrą apibrėžtą laiką bei su turimais ištekliais sukurti regiono gyventojų poreikius patenkinantį pamatuojama produktą (inžinerinės ar socialinės infrastruktūros objektą (-us) ir / arba suteikti gyventojams būtiną (-as) paslaugą (-as).

Vadovaujantis *Lietuvos regioninės politikos Baltąja knyga* (2019), pagal Europos Sąjungos regioninės arba sanglaudos politiniu požiūriu Lietuva laikoma kaip vienu, ištisu regionu. Minėtoje knygoje regioninė politika, tai viešosios politikos dalis, kuria siekiama sumažinti vyraujančius skirtumus tarp ekonominių bei socialinių regionų. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (2010) savo pateiktoje ataskaitoje *regioninę politiką* įvardija, kaip vieną sudėtingiausių viešosios politikos dalių, kurios turi poveikį daugeliui valstybės viešosios politikos sektorių. O *regioninės politikos tikslas* – mažinti ekonominius ir socialinius skirtumus tarp regionų, taip siekiant

tolygios visų regionų plėtros. Vadovaujantis Vidaus reikalų ministerijos ir Lietuvos regioninės politikos (2012) pateikta „*Lietuvos regioninės politikos 2014 – 2020*“ medžiaga, vyraujanti regioninė politika Lietuvoje yra kompensacinio pobūdžio, kuri orientuota į neigiamų išorinių veiksnių poveikio sumažinimą bei esančius skirtumus tarp regionų ir jų viduje mažinimą. Vadovaujantis Nacionalinės regioninės plėtros tarybos patvirtinta „*Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030*“ (2017) leidiniu yra išskiriami 3 pagrindiniai regioninės plėtros principai, kurie pateikiami lentelėje (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Regioninės plėtros principai

Regionų plėtros principai	Regionų principų charakteristika
<i>Nuoseklumas</i>	Ilgalaikės struktūrinės problemos yra sprendžiamos regioninės politikos priemonėmis. Norinti pereiti iš reaguojančios į pokyčius, į formuojančią pokyčius regioninę politiką, svarbu yra <i>susitarti dėl ilgalaikių krypčių bei jų nuosekliai laikytis.</i>
<i>Platus konsensusas</i>	Regioninės politikos <i>dalyviai</i> yra <i>Seimas, Vyriausybė, savivaldybės, ekonominiai ir socialiniai partneriai nėra pavaldūs. Kai partneriai yra lygūs,</i> tada pati <i>politika yra koordinacinio pobūdžio, kuriai svarbu suprasti visų partnerių politinius, ekonominius, psichologinius motyvus bei juos suderinti.</i>
<i>Įrodymais grįstas valdymas</i>	<i>Regioninė politika turi būti vykdoma remiantis objektyvia bei patikima statistika, didžiųjų ir erdvinių duomenų analize, tiksliai identifikuojant galimybes bei poreikius,</i> planuojamos reformos pirmiausia yra išbandomos įsitikinant prielaidų pagrįstumu bei įgyvendinant bandomuosius projektus yra remiamasi gerosios tarptautinės praktikos pavyzdžiais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos regioninės politikos Baltąją knygą, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030 (2017, 3 – 4 p.) pateiktos medžiagos pagrindu

Žvelgiant į 7 lentelę galime daryti prielaidą, kad formuojant regioną svarbu atsižvelgti į regionų plėtros principus, kurie padeda tinkamai vykdyti regioninę politiką bei vystyti tikslingą plėtrą regione. *Nuoseklumas* padeda laikytis nusibrėžtų susitarimų, tikslų; *platus konsensusas* akcentuoja, kad regioninei politikai svarbūs dalyviai, kurie nėra tarpusavyje pavaldūs, nes tokiu atveju politika yra koordinacinio pobūdžio, kuriai svarbu suprasti visų dalyvių motyvus bei juos tarpusavyje suderinti. O *įrodymais grįstas valdymas* reiškia, kad regioninė politika vykdoma vadovaujantis objektyvumu, patikima statistika bei kt. Tad galime daryti prielaidą, kad siekiant tikslingo regiono sudarymo, privalu remtis regionų plėtros principais, kurie sudarytų tinkamą regionų plėtros formavimo pamatą.

Vadovaujantis Lietuvos regioninės politikos gairėmis (*Baltoji knyga*), (2017) viešosios paslaugos, vartotojams turi būti užtikrinamos per ***gerą kainą ir kokybę.*** Žvelgiant į tarptautinę praktiką, kuri pripažinta kaip viena iš geriausių ir ja remdamasi būtina užtikrinti, kad ***Lietuvos teritorijų administracinio suskirstymo ribos atitiktų piliečių lūkesčius dėl teikiamų viešųjų paslaugų.*** Svarbu įgalinti bei kryptingą linkme plėtoti Lietuvos išskiriamus regionus. Būtina iškelti Lietuvos regionų specifiškumą atskleidžiant turimas jo stiprybes. Reikia sukurti stiprius bei atsakingus už savo plėtrą

regionus, taip suteikiant didesnes plėtros planavimo, valdymo galias, kaip viešųjų paslaugų valdymas ir įgaunamas pakankamas savarankiškumas naudojant finansinius resursus (ES parama). Būtina užtikrinti vietas, regionų ir valstybės mastu *plėtros nuoseklumą ir darnumą*. Tad paslaugų prieinamumas ir jų kokybė matomai priklauso ir nuo regiono sudarymo. Viešosios paslaugos turi būti teikiamos atsižvelgiant į suformuoto regiono specifiškumą.

Kaip jau ir buvo minėta, regionų tam tikras suformavimas gali prisidėti prie aukštesnės viešųjų paslaugų teikiamos kokybės, tad Nacionalinės regioninės plėtros tarybos patvirtinta „Lietuvos regioninės politikos *BALTOJI KNYGA, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030*“ (2017) leidinys pateikia tam tikrą **regioninių centrų rangavimo būdą**, kuris yra būtinas siekiant sumodeliuoti veiksmingą ekonominę plėtrą bei *užtikrinti kokybiškų viešųjų paslaugų pasiekiamumą per protingą laiką*. Tokia priemonė leidžia sutelkti turimus pajėgumus į koncentruotą ekonomikos centrų plėtrą bei *užtikrinti viešųjų paslaugų tolygų teritorinį tinklą*. Yra formuojami tokie regioniniai centrai, kurie pateikiami 8 lentelėje (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Regioninių centrų rangavimas

Regioniniai centrai	Regioninių centrų charakteristikos
3 didžiausi miestai	<i>(Vilnius, Kaunas, Klaipėda)</i> formuojantys europinės svarbos miestų funkcinius regionus. Juose yra <i>sutelkiamos aukščiausio lygmens paslaugos</i> bei <i>specializuota infrastruktūra</i> , kaip MTEP (moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra) infrastruktūra, universitetai, 3 lygmens sveikatos priežiūros įstaigos. Taip pat teikiama parama aukštos pridėtinės vertės paslaugų plėtrai.
2 tarpinio dydžio miestai	<i>(Šiauliai ir Panevėžys)</i> formuojantys nacionalinės svarbos miestų funkcinius regionus. Ten telkiami fakultetai, universitetų filialai, regiono specifiką atitinkančios šalies valdomos įstaigos, įmonės, <i>teikiama parama aukštos pridėtinės vertės paslaugų bei gamybos plėtrai</i> .
5 regioniniai centrai	<i>(Alytus, Marijampolė, Telšiai, Tauragė, Utena)</i> bei jų regionai. Juose ir nacionalinės svarbos miestų regionuose yra koncentruojamas profesinis mokymas, tai yra <i>daugiaprofiliniai regioniniai centrai</i> . Toliau kolegijos ar filialai, paslaugas verslui teikiančių įmonių teritoriniai padaliniai. Pagal regioninę specializaciją perkeliama valstybės įmonių centrinės būstinės. Yra konsoliduojamas (mobilizuojamas) 2 – inis sveikatos priežiūros lygmuo, teikiama parama vidutinės bei aukštos pridėtinės gamybos plėtrai.

Šaltinis: Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos regioninės politikos Baltąją knygą, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030 (2017, 17 – 18 p.) pateiktos medžiagos pagrindu

Toks regioninių centrų rangavimas adaptuotas būtent Lietuvos regionams. Tikslesniam įsivaizdavimui Lietuvos žemėlapis su regioniniais centrais pateikiamas prieduose (žr. 2 priedas). Toks regionų sugrupavimas vadinamas regionų sistema (3 + 2 + 5), kurios taikymas numanoma atneštų sėkmę kokybės vadybos sistemos tinkamam įdiegimui, kas leistų tikėtis gerovės valstybėje, įvertinant regionų savitumus.

Prie gerovės valstybės per regioninę plėtrą prisideda ir Lietuvai skirtas ES fondų finansavimas.

ES regioninė politika Lietuvoje įgyvendinama per 3 pagrindinius fondus: Sanglaudos fondą; Europos regioninės plėtros fondą ir Europos socialinį fondą. **Sanglaudos fondas (SF)** skirtas toms valstybėms narėms, kurių bendrosios nacionalinės pajamos, tenkančios vienam gyventojui yra mažesnės nei 90 % viso ES vidurkio. Taip siekiama *sumažinti ekonominius ir socialinius skirtumus bei skatinti tvarią plėtrą*. Šis fondas paskirsto lėšas šių kategorijų veiklai:

- ✓ **Transeuropiniams transporto tinklams.** Remiami infrastruktūros projektai.
- ✓ **Aplinkosauga.** Dar gali remti projektus, kurie susiję su transportu bei energija (Europos Komisija, 2019).

Remiantis Europos Komisijos (2014) leidiniu „*Įvadas į ES sanglaudos politiką 2014 - 2020 m.*“ išryškinama, jog *investicijų lygis atspindi šalių narių plėtros poreikius*. Sanglaudos politika skatina Europos Sąjungos valstybių narių miestus bei regionus *mokyti vieni iš kitų bei dirbti drauge per bendrus projektus, programas bei tinklus, kurie turi konkrečius poveikius kiekvienam gyvenimo segmentui*, įskaitant prieinamumą, inovacijas, verslą, švietimą, aplinkos apsaugą, užimtumą.

Pagrindiniai pasiekimai:

- ✓ *Ekonomikos augimas ir darbo vietų kūrimas* (ES skurdžiausiuose regionuose padidėjo pajamos);
- ✓ *Investicijos į žmones* (ES dalyvauja tūkstančiuose projektuose);
- ✓ *Parama įmonėms* (buvo paremta daug įmonių);
- ✓ *Inovacijų bei mokslinių tyrimų stiprinimas* (parama moksliniams tyrimams);
- ✓ *Aplinkos apsaugos gerinimas* (vandens tiekimo sistemų modernizavimas);
- ✓ *Transporto infrastruktūros modernizavimas* (nutiesta daug kelių, geležinkelių bėgių).

Beje, sanglaudos politika yra įgyvendinama per 3 fonus: Europos regioninės plėtros fondą; Europos socialinį fondą bei per sanglaudos fondą.

Europos regioninės plėtros fondas (ERPF) bendrai finansuojamos finansinės priemonės, tai *efektyvus ir darnus būdas investuoti į augimą, verslo plėtrą ES šalių narėse, regionuose bei žinoma, investavimas į žmogiškuosius išteklius*. Jomis yra remiamas platus plėtros krypčių spektras taip sukuriant ir poveikį daugybei paramos gavėjų. Šis fondas yra vienas iš Europos struktūrinių bei investicijos fondų (ESIF), kuris prisideda prie tvaraus, pažangaus bei integracinio augimo. Taipogi yra siekiam stiprinti ES miestų ir regionų socialinę, teritorinę, ekonominę sanglaudą. Iki 2013 m. pabaigos pasiekta:

- ✓ *Finansinėms priemonėms garantijų, paskolų, investicijų* į nuosavą kapitalą forma iš ERPF buvo skirta apie 9 mlrd. eurų, tai būtų beveik visos Europos Sąjungos šalyse narėse.
- ✓ *Virš 200 tūkst. eurų* įmonių, asmenų gavo paramą:
 - *Verslo plėtrai;*
 - *Energijos vartojimo efektyvumo ir atsinaujinančių energijos šaltinių investicijas;*
 - *Urbanistiniams projektams* (Europos Komisija, 2015).

Europos socialinis fondas (ESF) yra konkretus Europos indėlis į nacionalines politikos reformas viešojo administravimo srityje. **ESF veikla:**

- ✓ *Geresnės institucijos.* Pavyzdžiui, Bulgarijoje teisinių sistemų administracinio darbo ir skaidrumo gerinimas siekia apie 13 % viso valstybei skirto ESF finansavimo. O Vengrija savo viešojo administravimo sektoriaus veiklos gerinimą pabrėžia per ESF naudojimą. Siekiama gerinti vadovų darbą bei diegiant iniciatyvas, kurios padėtų institucijų pareigūnų motyvacijai didinti.
- ✓ *Viešojo administravimo institucijų modernizavimas.* Modernios VA (viešojo administravimo) institucijos ypatingai svarbios valstybės konkurencingumui. Lietuva naudoja labai daug ESF paramos savo institucijų sistemų modernizavimui labiau nei bet kuri kita ES šalis.
- ✓ *Verslo aplinkos gerinimas.* Viešųjų paslaugų teikimas yra palankus verslui ir tai gali padėti klestėti valstybės ekonomikai.
- ✓ *Pilietinės ir partnerių visuomenės įsitraukimas.* Vienu metu ir geresnio reglamentavimo bei gero valdymo tikslų įmanoma pasiekti, tik užtikrinus geresnę valstybių tarnybų administracijų bei visuomenės partnerystę. Pavyzdžiui, ESF Portugalija pasinaudojo siekdama sustiprinti socialinių partnerių balsą (Europos Sąjunga, 2014).

Aptariant 3 fondus, tai yra SF, ERPF ir ESF pastebima, jog kiekviename iš jų yra nemažai veiksmų, kurie integruojami į regiono plėtros vystymą. Kiekvieno fondo nauda pateikiama 9 lentelėje (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. SF, ERPF, ES fondų nauda

Socialinio fondo (SF) nauda	Europos regioninės plėtros fondo (ERPF) nauda	Europos socialinio fondo (ESF) nauda
--------------------------------	--	---

Ekonomikos augimas ir darbo vietų kūrimas; investavimas į žmones; parama įmonėms; inovacijų bei mokslinių tyrimų stiprinimas; aplinkos apsaugos gerinimas; transporto infrastruktūros gerinimas	Apie 9 mlrd. eurų skirta beveik visoms ES valstybėms narėms finansinės priemonių garantijos, paskolos investicijos; virš 200 tūkst. eurų įmonių ir asmenų gavo paramą verslo plėtrai, urbanistiniams projektams, energijos vartojimo efektyvumo ir atsinaujinančių energijos šaltinių investicijas	Geresnės institucijos; viešojo administravimo institucijų modernizavimas; verslo aplinkos gerinimas; pilietinės ir partnerių visuomenės įsitraukimas.
---	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2.3. skirsnio medžiagos pagrindu

Visi 9 lentelėje įvardyti elementai prisideda prie darnios ir tvarios regioninės politikos kūrimo. Pabrėžtina, jog fondų nauda svarbi ir gerovės valstybės stiprinimui. Manoma, kad plėtojant regioną bent pagal kelis fondų išryškintus elementus, kokybės vadybos sistemos integravimas būtų nuoseklesnis bei rezultatyvesnis.

Anot I. Rubiko ir L. Valauskaitės (2015) *pagrindinės institucijos*, įgyvendinančios ir (arba) *koordinuojančios regioninę politiką* Lietuvoje yra šios: Regioninės plėtros departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; Vidaus reikalų ministerija; Regionų plėtros taryba. Taip pat yra akcentuojama, kad pagrindiniai strateginiai dokumentai, kurie nustato nacionalinės regioninės politikos kryptis yra Nacionalinės pažangos programa bei Veiksmų programa. Remiantis minėtais ir kitais dokumentais („Lietuva 2030“, „Europa 2020“) yra rengiamas kiekvieno Lietuvos regiono plėtros planas. Tai pagrindinis regioninio lygmens strateginis dokumentas, kuris nustato tikslingas regiono plėtros kryptis. Regiono plėtros plano projektą rengia Regioninės plėtros departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir yra vadovaujamasi Vidaus reikalų ministerijos pateikta plano rengimo metodika ir tvirtina Regionų plėtros taryba. Iš viso – tvirtinama dešimt regionų plėtros planų, nes tiek yra dabartiniu metu Lietuvoje regionų. Ši situacija leidžia teigti, kad Lietuvoje iš esmės yra įgyvendinama regioninė politika, kuri turėtų padėti šaliai tapti gerovės valstybe. Kadangi išskirtinis dėmesys sukoncentruotas į valdymo (regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo) institucijas, galima teigti, jog viešojo sektoriaus vaidmuo yra išskirtinis siekiant šalies gerovės.

Apibendrinant skirsnį teigiama, kad Lietuvoje yra 10 apskričių kurios proporcingai atitinka 10 regionų. Siekiant, kad regionai užtikrintų aukštą paslaugų kokybę svarbus regioninių centrų rangavimas, kurios sistema 3 + 2 + 5 leidžia tinkamai paskirstyti Lietuvos regionų turimus išteklius ir juos sutelkti ten kur jų labiausiai reikia bei infrastruktūriniu prasme atrodo veiksmingiausia. Taip pat svarbu užakcentuoti, ES regioninę politiką Lietuvoje, kuri yra įgyvendinama per 3 pagrindinius fondus. Pastebima, kad regioninės politikos įrankiai, kurie skirti regioninei plėtrai turi įtakos ir plėtojamai gerovės valstybei.

Skyriaus apibendrinimas. Siekiant tikslingai pasiruošti kovai su globalėjančio pasaulio siunčiamais iššūkiais, svarbus yra bendradarbiavimas, kurio efektyvumas stipriai išauga regiono kontekste. Regiono sąvoka suprantama kaip tam tikra apsibrėžta, vientisa vieta / teritorija, kuri išsiskiria savo savitumu kitų regionų atžvilgiu. Priklausomai nuo regioninio konteksto įsivyrėja atitinkama vietos tipologija. Siekiant pokyčių ir tobulėjimo valdymo sistemoje yra pasitelkiamos priemonės, kurios padėtų tai užtikrinti. Pabrėžiama, jog priemonės diegiamos apsibrėžtuose ribose. Integruojant įrankį į atitinkamą regioną išryškėja regiono reikšmingumo aspektai kaip konkurencingumas, mokslinių tyrimų bei technologijų plėtra, šiuolaikinių valdymo metodų taikymas, kapitalo rinkos plėtotė, ryšių ir transporto infrastruktūros tobulinimas, socialinių inovacijų ir technologijų kūrimas bei kt. Regiono suformavimas gali efektyviai prisidėti prie viešųjų paslaugų gerinimo. Tad siekiant, kad kokybės vadybos sistema įsiliėtų kuo tikslingiau į regioną labai svarbu suprasti ir pačio regiono specifiką. Lietuvoje yra 10 regionų, kurių kiekvienas vadovaujasi regionine politika. Svarbiausias regioninės politikos tikslas – mažinti ekonominius ir socialinius skirtumus tarp regionų, ko rezultate, būtų pasiekama tolygios visų regionų plėtros ir valstybės gerovės su aukštos kokybės viešosiomis paslaugomis. Prie šio siekio gerinimo prisideda 3 pagrindiniai fondai kaip sanglaudos, Europos regioninės plėtros bei Europos socialinis fondas. Akcentuojama, kad kokybės vadybos sistema yra efektyvus būdas viešojo sektoriaus institucijų veiklų tobulinimui, ko rezultate gerėtų ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybė. Manoma, kad tik kompleksinis integravimas kaip gerovės valstybės sąlygų sudarymas, kokybės vadybos principų bei regiono reikšmingumo aspektų suvienijimas gali padėti prie spartesnės bei tikslingesnės gerovės valstybės klestėjimo.

III. KOKYBĖS VADYBOS IŠRYŠKINTŲ TEORINIŲ NUOSTATŲ INTEGRALUMO TYRIMAS PER LIETUVOS REGIONŲ REGIONINĘ PLĖTRĄ, GEROVĖS VALSTYBĖS KONTEKTE

3.1. Kokybės vadybos teorinių nuostatų integralumas per Lietuvos regionų regioninę plėtrą tyrimo metodologija

Nacionalinė regioninė politika mūsų šalyje (Lietuvoje) realiai pradėta įgyvendinti tik tada, kai Lietuva įstojo į ES (I. Rubikas ir L. Valauskaitė, 2015). Kadangi Lietuva yra ES narė, mūsų šalis privalo įgyvendinti jai keliamus ES reikalavimus, šiuo atveju regioninės politikos srityje. Tad automatiškai didžiulė reikšmė išauga Lietuvos regionų plėtros planų sudarymams, kur turi būti numatomos priemonės ES reikalavimams įgyvendinti.

Praktikoje yra užfiksuojama atvejų, kai strategija yra taikoma jau prie esamų priemonių (finansavimo šaltinių) taip siekiant gauti didžiausią finansavimą ir *nėra atsižvelgiama į regiono specifinius poreikius*. Taip pat reikšmingos strategijų dalys yra tiesiog nukopijuojamos kitų regionų ir taip parengiamos nekokybiškos strategijos, kuriose parenkami ne tie rodikliai, tikslai bei uždaviniai priskiriami nesusijusioms priemonėms (I. Rubikas ir L. Valauskaitė, 2015).

Regionų plėtros planų (RPP) rengimas ypatingai svarbi dalis, tačiau A. Naginionytės ir K. Samasionokaitės (2019) patvirtinama, kad dėl esamos RPP rengimo struktūros kokybė nėra pilnai užtikrinama. Taip yra dėl to, jog pagrindinių projektų bei priemonių plano pasiūlymai, kurie sudaro RPP yra dažniausiu atveju sprendžiami atskirose savivaldybėse. Esama struktūra neturi „atsakingo vieneto“, kuris galėtų regioniniu mastu įgalintas teisiškai ir būtų atsakingas už tokių sprendimų priėmimą ir jų inicijavimą. Remiantis teorinės dalies I ir II darbo skyriais, iškeliami prielaida, jog norint, kad Lietuvos regionai vystytųsi tolygiai svarbu, kad atsirinkus efektyviausią priemonę (kokybės vadybą) būtų taikoma visiškai visose regionuose su tam tikrais patobulinimų paketais. Taikomos priemonės (kokybės vadybos) paketų kitimai kiekvienam regionui reikalingi, nes kaip buvo išsiaiškinta II darbo skyriaus teorinėje dalyje, kiekvienas regionas yra specifinis prie kurio diegiamos priemonės (kokybės vadybos) principai taip pat turi būti atitaikyti.

Lietuvos regioninės politikos Baltosios knygos darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030 regioninės politikos peržiūros rodikliai nustatomi pagal numatytų pasiekimų rodiklius, tam nustatyti 2 pagrindiniai iššūkiai, kuris vienas iš jų orientuotas *į kokybiško gyvenimo sąlygų sudarymą visoje Lietuvoje*. Šio iššūkio išskirti numatyti pasiekimai yra šie:

1. LR vieta tarp mažiausius regioninius užimtumo *netolygumus* turinčių ES valstybių yra 5 vieta 2020 m., o 2016 m., buvo 8 vieta;

2. Valstybėse, savivaldybių įstaigų bei jų valdomų įmonių bei privačių viešąsias paslaugas teikiančių institucijų / organizacijų vidutiniai darbo užmokesčio *skirtumai tarp regionų* turi būti ne daugiau kaip 5 % 2020 m., o 2017 m. – 11 %;
3. Darbingo amžiaus bei užimtųjų gyventojų santykis *visiškai visose savivaldybėse*, ne mažiau kaip 75 %;
4. Neto neigiama migracija (iš valstybės išvykstančiųjų skaičius viršija į valstybę atvykstančiųjų asmenų skaičių) *visiškai visose savivaldybėse*, ne daugiau kaip – 0,2 %.

Šie teiginiai tik dar kartą leidžia daryti prielaidą, kad Lietuva susiduria su nemažais iššūkiais kokybiškų sąlygų sudarymo procese, nes regionai pasižymi kaip netolygūs ir minimais 4 nusibrėžtais rodikliais bandoma normalizuoti padėtį ir kokybiškų sąlygų sudarymo atžvilgiu. Tokie nusibrėžti siekiai rodo, kad valdžios atstovams yra svarbus tam tikrų priemonių taikymas, diegimas, kas padėtų Lietuvos regionams vystytis tolygiau bei šalyje būtų sudaryta palanki aplinka kokybiškų sąlygų sudarymui, gerovės valstybės realizavimui. Tokiam tikslui pasiekti darbo teorinėse dalyse buvo išryškintos pagrindinės kompleksinės priemonės esamos situacijos rimtumui spręsti.

Siekiant pagrįsti probleminių šio magistro baigiamojo darbo teiginį, kuris skamba taip „*kaip integruoti kokybės vadybą į regioninio viešojo sektoriaus veiklas gerovės valstybės realizavimui, atsižvelgiant į regiono vystymosi savitumą?*“, yra analizuojama „Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030“ bei visų Lietuvos regionų 2014 – 2020 m., plėtros planai:

1. Vilniaus regiono plėtros plano 2014 – 2020 metams aktuali redakcija patvirtinta Vilniaus regiono plėtros tarybos 2020 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. 51/IS-48;
2. Utenos regiono plėtros 2014 - 2020 m., planą parengė Utenos regiono plėtros tarybos sprendimu Nr.51/7S-95 sudaryta ir 2013 m. vasario 5 d. sprendimu Nr.51/7S-13 patikslinta plano rengimo darbo grupė;
3. Telšių regiono plėtros planą 2014 – 2020 metams aktuali redakcija patvirtinta Telšių regiono plėtros tarybos 2020 m. gegužės 14 d. sprendimu Nr. 51/IOS-26;
4. Tauragės regiono plėtros planas 2014 – 2020 m., patvirtintas 2015 m. spalio 19 d. Tauragės regiono plėtros tarybos sprendimu Nr. 51/9S-26;
5. Šiaulių regiono 2014 – 2020 metų plėtros plano aktuali redakcija patvirtinta Šiaulių regiono plėtros tarybos 2020 m. balandžio 3 d. sprendimu Nr. 51/5S-21;
6. Panevėžio regiono 2014 – 2020 m. plėtros plano aktuali redakcija patvirtinta Panevėžio regiono plėtros tarybos 2020 m. balandžio 22 d. sprendimu Nr. 51/4S-11;

7. Marijampolės regiono plėtros planas 2014 – 2020 metams aktuali redakcija patvirtinta Marijampolės regiono plėtros tarybos 2020 m. balandžio 2 d. sprendimu Nr. 51/8S-11;
8. Klaipėdos regiono 2014 – 2020 metų plėtros plano aktuali redakcija patvirtinta Klaipėdos regiono plėtros tarybos 2020 m. gegužės 18 d. sprendimu Nr. 51/3S-24;
9. Alytaus regiono 2014 – 2020 metų plėtros plano aktuali redakcija patvirtinta Alytaus regiono plėtros tarybos 2020 m. gegužės 5 d. sprendimu Nr. 51/6S-17;
10. Kauno regiono plėtros planas iki 2020 metų aktuali redakcija patvirtinta Kauno regiono plėtros tarybos 2020 m. gegužės 6 d. sprendimu Nr. 51/2S-29.

Šio darbo tyrimui atlikti buvo naudojamas *kontent analizės metodas*. Kontentinė analizė (angl. content analysis) praėjusio amžiaus viduryje jau buvo įvardinama kaip išreikštų duomenų statistinė analizė, pavyzdžiui, tekstų požymių matavimai pagal žodžių skaičių. Minėta analizė, tai kokybinių duomenų mokslinio nagrinėjimo metodas, kuris grindžiamas atitinkamų duomenų formalizuotu kodavimu bei jau minėta statistine analize. Analizuojami gali būti oficialūs dokumentai, interviu medžiaga bei kitokia kokybinė informacija (B. Bitinas, 2013). R. Prakapas ir T. Butvilas (2011) content (turinio) analizę įvardina kaip metodą, kuris padeda sistemiskai bei objektyviai išnagrinėjus teksto ypatybes daryti patikimas išvadas. Dažniausiu atveju, taikant turinio analizės metodą yra dirbama su tekstu, kuriame tyrėjas atlieka vienokį ar kitokį tyrimą, kurio metu buvo nustatyti nagrinėjamos problemos reikšminiai požymiai, kurie leistų paneigti arba patvirtinti prieš tai suformuotą tyrimo teiginį.

Turinio analizės esmė anot P. Papšienės ir A. Černiauskiene (2009) yra įvairių dokumentų, informacijos ir žinių grupavimas į atitinkamas kategorijas. Atliekant šią analizę yra skaičiuojamas kategorijų visuose dokumentuose pasikartojantis dažnis. Turinio analizė įgalina sistemiskai, objektyviai identifikuoti specifines išskirtų objektų charakteristikas. Minėto metodo paskirtis yra atskleisti, susisteminti bei apibendrinti įvairiais būdais, variantais užfiksuotą bei išsaugotą informaciją apie įvykius, faktus, reiškinius.

Taip pat buvo naudota *dokumentų analizės metodas*, kuris suprantamas kaip pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai yra naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Pabrėžiama, kad šio metodo privalumas yra tas, kad tai padeda užtikrinti analizės kokybę, nes nemaža dalis dokumentų yra parašyti profesionaliai (laikraščiai, oficialūs dokumentai), (R. Tidikis, 2003).

Tyrimą sudaro du etapai: 1 – duomenų rinkimas ir 2 – duomenų apdorojimas. *Pirmojo etapo* metu buvo gilinamasi į kokybės vadybos sistemą kaip į vieną iš kompleksinių priemonių diegimo būtinumą viešojo sektoriaus procesams gerinti. Siekiant išsiaiškinti Lietuvos regiono mastu kokia reali

situacija plėtojant kokybės vadybą kaip įrankį viešųjų paslaugų teikimo gerinimo procese tyrimas apima visus 10 Lietuvos regionus (Vilnius, Alytus, Kaunas, Klaipėda, Marijampolė, Panevėžys, Šiauliai, Tauragė, Telšiai, Utena).

Empirinio tyrimo metu buvo analizuojami Lietuvos regionų plėtros 2014 – 2020 m., planai, kurie įvardyti aukščiau (nuo 1 iki 10). Regionų regioninių plėtros planus sudaro: aprašomoji dalis bei priemonių planas. Analizavimui pasirinkti regionų plėtros priemonių planai, kurie manoma parodo tikrąją situaciją. Priemonių planai, tai konkretūs prisiimami veiksmai kuriuos kiekvienas regionas įsipareigoja atlikti nurodant kokiomis priemonėmis, tai žada padaryti.

Kiekviename regionų regioninių plėtros 2014 – 2020 m., planuose buvo ieškoma raktinių žodžių, kurie padėtų atskleisti kiek konkrečaus regiono regioninė politika yra orientuota į kokybę / kokybės vadybą. Siekiant identifikuoti kategorijas minėtuose planuose naudojamas kompiuterio „Find“ / „Rasti“ arba kitaip tariant paieškos galimybės. Siekiant tikslingai išryškinti kokybės / kokybės vadybos kategorijas pagal atskirus regionus yra pasitelkiami keli raktiniai žodžiai, kurie reikalingi siekiant identifikuoti ieškomų kategorijų dažnius. Kadangi kiekvienas priemonių planas buvo sudarytas pagal *projektų pavadinimus / prioritetus, tikslus, uždavinius, priemones bei projektų aprašymus* kiekviename iš jų buvo atskirai ieškoma raktinių žodžių su įvairiais trumpiniais, kurie atitinka žodžius: *kokybės vadyba, ISO standartai ir kokybė* (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Tyrimo metu ieškoti raktiniai žodžiai

Tyrimo metu ieškoti raktiniai žodžiai per 3 pagrindinius žodžių trumpinimus
<u>Kokybės vadyba</u> – „kokybės vadyb“, „kokybės vady“, „kokybės vad“, „kokybės va“. <u>ISO standartai</u> – „ISO standart“, „ISO standar“, „ISO standa“, „ISO stand“, „ISO stan“, „ISO sta“, „ISO st“, „ISO“. <u>Kokybė</u> – „Kokyb“, „Koky“, „Kok“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toks analizavimas su „Find“ paieškos galimybėmis galima atrasti reikiamas kokybės kategorijas bei per tai išryškinamas kategorijų dažnis kiekviename iš regionų plėtros planų. Ieškant reikiamų žodžių kategorijų, paieškos žodžiai trumpinami po kelis kartus, taip siekiant užtikrinti, kad keičiantis žodžių linksniams reikiamų žodžių kategorijos būtų visos atrastos.

Per lyginamąją analizę yra lyginami visų 10 regionų regioninių plėtros 2014 – 2020 m., planai. Beje, pasak V. Morkevičiaus (2008) *lyginamasis metodas*, tai indukcinis išvadų darymo metodas, kurio pagalba yra atrandami kintamųjų tarpusavio ryšių dėsniai. Tai loginių procedūrų visuma, kurių pagalba sistemiškai yra tikrinamas alternatyvių / konkuruojančių teiginių apie priežastinius ryšius tarp reiškinių empirinis pagrįstumas bei teiginio patvirtinimas / atmetimas. Lyginant minėtus regionų plėtros planus juose buvo ieškoma vienodų kriterijų pagal kuriuos būtų galima lyginti bei kurie padėtų gauti reikiamus duomenis. Taigi visi Lietuvos regionų regioninių plėtros

2014 – 2020 m., planai kokybei atrasti buvo lyginami ir sudėti į lentelę, kuri sudaryta iš 5 grafų, kurios pavyzdys ir paaiškinimas pateikiamas 11 lentelė.

11 lentelė. Tyrimų rezultatų duomenų analizės, 5 grafų lentelės paaiškinimas

	1 grafa	2 grafa	3 grafa	4 grafa	5 grafa
	Dokumentas	Projekto pavadinimas / prioritetas / tikslas / uždavinys ar priemonė	Įgyvendinimo terminai	Preliminari projekto išlaidų suma ir finansavimas iš valstybės biudžeto	Projekto aprašymas / taikomos priemonės, tikslui pasiekimui
Paaiškinimas	Rašomas atitinkamo regiono, regiono plėtros planas	Kaip matote prie 2 grafos yra įvardinti net keli objektai. Toks sugrupavimas reikalingas tam, nes lyginant visus regionų plėtros planus pastebėta, kad kokybė kaip siekiamybė nebūtinai turi būti įvardinama pavadinime. Kokybė gali būti pastebėta apsibrėžto projekto tikslu ar prioritete, o kartais ir pačiame projekto uždavinyje arba priemonėje.	Nurodomas įgyvendinimo laikotarpis nuo kada pradėtas įgyvendinti ir iki kada pasiektas užsibrėžtas tikslas	Nurodoma kokia skiriama suma tikslo ar priemonės pasiekimui įgyvendinti bei nurodomas finansavimas iš valstybės biudžeto. Jeigu valstybės biudžetas neprisideda prie bendro tikslo įgyvendinimo lentelėje dedamas minusas (-)	Išskirto teiginio aprašymas, kuriame nurodoma kaip bus pasiekiamas užsibrėžto tikslo, šiuo atveju kokybės atžvilgiu
Pavyzdys	Vilniaus regiono plėtros planas 2014 – 2020 m.	„Trakų raj., sav...asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas“.	2018 - 2021	184723,93 / -	Diegti kokybės vadybą, asmenų aptarnavimo standartus
		„Ukmergės raj., sav...asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas“.	2018 - 2020	255408,66 / -	Kokybės standartų rengimas ir diegimas. ISO standarto taikymas
Pastaba (2 grafa)		Iš kiekvieno regiono plėtros plano išskiriami tik po 2 teiginiai. Pirmumas teikiamas tiems teiginiams kurie susiję su kokybės vadyba / IS standartais, nes tai labiausiai siejasi su darbo išsikeltu tikslu. Jeigu regiono plėtros plane nėra 2 teiginių susijusių su kokybės vadyba kitas teiginys rašomas orientuotas tik į kokybę.			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toks lentelės sumodeliavimas naudingas tuo, kad iš 2 pagrindinių išryškintų teiginių matosi regiono orientavimasis į kokybę, kur 2 teiginiai gali būti orientuoti į kokybės vadybą arba tik vienas iš jų orientuotas į kokybės vadybą, o kitas į kokybę, arba nei vienas iš jų nėra orientuotas į kokybę. Įgyvendinimo terminai nustato ribas, per kurias turi būti įgyvendinamas užsibrėžtas tikslas, tai galima įvardyti kaip įsipareigojimu. Finansavimas iš valstybės biudžeto išskirtas, nes tai rodo iš dalies pačios valstybės iniciatyvumą išsikeltą tikslo įgyvendinimo atžvilgiu. Projekto aprašymas nurodo konkrečius veiksmus per ką bus pasiekiamas tikslas.

Siekiant išsiaiškinti kokie Lietuvos regionai visgi planuoja taikyti kokybės vadybą buvo sudaryta 13 lentelė (pavadinimu – Kokybės vadybos taikymas Lietuvos regionuose). Analizuojant Lietuvos regionų regioninės priemonių plėtros 2014 – 2020 m., planus iš išskiriamų žodžių kaip „kokybės vadyba“, „kokybės vadybos sistema“, „ISO standartai“ galima spręsti ar regionų regioninė politika orientuota į kokybę kaip siekiamybę. Toks lentelės sudarymas padeda vizualiai matyti kurie regionai orientuoti į kokybės vadybą kaip į priemonę, kuri skirta viešųjų paslaugų proceso gerinimui.

Analizuojant regionų regioninės priemonių plėtros 2014 – 2020 m., planus ir ieškant tokių pačių žodžių reikšmių kaip 13 lentelės analizei atlikti škart buvo skaičiuojamas jų dažnis, kuris įrodo Lietuvos regionų pasiskirstymą chronologine tvarka pagal diegiamų kokybės vadybos priemonių skaičių. Tai padeda įrodyti ant kiek Lietuvos regionas vystosi į kokybės vadybos pusę, o gal daugiau kaip pusė Lietuvos regionų net nežada diegti kokybės vadybos, kas prisideda prie netolygių regionų vystymosi. Duomenys sisteminami iš 13 lentelės paskutinės, tai yra iš 5 grafos laužtinių skliaustų skaičių nuo [1] iki [8]. Šiuose intervaluose atsispindi kokybės vadybos skaičių dažnis kiekvienoje iš regionų plėtros 2014- 2020 m., priemonių plano.

Norint išsiaiškinti kiekvieno Lietuvos regiono orientavimosi dažnį į kokybę kontent analizės, abstrahavimo bei lyginimo metodo būdais buvo sudaryta 16 lentelė, kurios sudarymo principas pateikiamas 12 lentelėje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Lietuvos regionų orientavimosi į kokybę gautų duomenų paaiškinimas regioninių centrų rangavimo principu

Regioniniai centrai I, II ir III	Regioninių centrų rangavimas								
	Analizuojamo regiono dokumento pavadinimas	Išskiriami prioritetai [1]		Išskiriami tikslai [2]		Išskiriami uždaviniai [3]		Išskiriamos priemonės [4]	
		Visi [1.1.]	Susiję su kokybe [1.2.]	Visi [2.1.]	Susiję su kokybe [2.2.]	Visi [3.1.]	Susiję su kokybe [3.2.]	Visi [4.1.]	Susiję su kokybe [4.2.]
Regioniniai centrai I, II ir III	3 DIDŽIAUSI MIESTAI (I)								
	Vilniaus regionas	2	1	2	1	7	1	25	3
	Kauno regionas	3	1	11	1	25	3	78	4
	Klaipėdos regionas	2	1	---	---	---	---	---	---
	2 TARPINIO DYDŽIO MIESTAI (II)								
	Šiaulių regionas	Nėra duomenų	Nėra duomenų	---	---	---	---	---	---
	Panevėžio regionas	2	1	---	---	---	---	---	---
	5 REGIONINIAI CENTRAI (III)								
	Alytaus regionas	3	0	---	---	---	---	---	---
	Marijampolės regionas	3	0	---	---	---	---	---	---
	Telšių regionas	2	1	---	---	---	---	---	---
	Tauragės regionas	3	0	---	---	---	---	---	---
	Utenos regionas	3	1	---	---	---	---	---	---
	1 veiksmas - Iš viso:	23	6 / ~26 %	13	2 / - %	32	4 / - %	103	7 / - %
	Paaškinimas	1 veiksmo duomenys gaunami taip: imami visi regioniniai centrai (I, II, III) ir suskaičiuojami 10 regionų visi išskirti prioritetai [1.1.] - 2+3+2+2+3+3+2+3+3=23. Toliau suskaičiuojami tų pačių regionų prioritetai, kurie orientuoti į kokybę [1.2.] - 1+1+1+1+0+0+1+0+1=6. Tokie patys veiksmas atliekami ir su tikslais [2 grafa], uždaviniais [3 grafa] bei su priemonėmis [4 grafa] ir tokia pačia seka skaičiuojami visi kaip nurodyta 1 – amė stulpelyje [1 grafoje] skaičiavimai iš viršaus į apačią. Visų regionų išskiriamų prioritetų dalis susijusi su kokybe sudaro skaičių 6, iš kurio išvedama procentinė dalis sudaro 26 %. Ši procentinė dalis gauta atlikus šį matematinį skaičiavimą: 6 (su kokybe susiję prioritetai) :23 (visi išskiriami prioritetai) *100 (procentai) =26 %. Analogiški veiksmas atliekami ir su kitomis lentelės grafomis.							
	2 veiksmas – I	7	3 / ~ 43	---	---	---	---	---	---

	<i>regioninis centras</i>		%						
	<i>2 veiksmas – II regioninis centras</i>	2	1 / 50 %	----	----	----	----	----	----
	<i>2 veiksmas – III regioninis centras</i>	14	2 / ~ 14 %	----	----	----	----	----	----
	<i>Paiškinimas</i>	2 veiksmo duomenys gaunami taip: 2 veiksmo siekiant kokybės tikslumo regionų plėtros priemonių planuose skaičiavimai atliekami regioninių centrų rangavimo principu, tai yra I, II, ir III regionų centruose atskirai. Imamas I regioninis centras (Vilnius, Kaunas, Klaipėda) ir yra sudedami visi šio I regioninio centro regionų išskiriami prioritetai $2+3+2=7$ [1.1]. Toliau yra sudedami tų pačių regionų prioritetai, kurie yra susiję su kokybe $1+1+1=3$ [1.2]. Tuomet I regioninio centro regionų išskiriamų prioritetų dalis susijusi su kokybe sudaro skaičių 3, iš kurio išvedama procentinė dalis sudaro ~ 43 %. Ši procentinė dalis gauta atlikus šį matematinį skaičiavimą: 3 (su kokybe susiję prioritetai) : 7 (visi išskiriami prioritetai) * 100 (procentai) = 43 %. Analogiškai veiksmai atliekami ir su kitais regioniniais centrais bei su likusiomis lentelės grafomis.							

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toks analizavimo būdas paremtas 3 veiksmiais padeda surinkti akivaizdžius duomenis, kurie rodo kiekvieno Lietuvos regiono orientavimosi į kokybę santykį su bendrais plane išskirtais siekiais. Tokie duomenys reikalingi, nes jie empirinio tyrimo metu gali parodyti tam tikras spragas, kurias lengviau jas užpildyti jas žinant.

Antrojo tyrimo etapo metu gauti duomenys yra sulyginami, susisteminami bei apdorojami. Analizuojami 10 regionų plėtros 2014 – 2020 m., planai, kurių metu tikrinama ar kiekvienas regionas viešųjų paslaugų gerinimui naudoja kokybės vadybą ir apskritai kokybę kaip siekiamybę Lietuvos regioniniu lygmeniu. Iš kiekvieno regiono plėtros plano gauti duomenys apskaičiuojami bei sulyginami vieni su kitais regionais bei išskiriama chronologine tvarka, šalies regionai pagal orientavimąsi į kokybę. Taip pat gauti duomenys iš visų Lietuvos regionų plėtros priemonių 2014 – 2020 m., planų sisteminami su „Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030“ regioninių centrų rangavimo principu. Tyrimo metu naudotas kontent analizės metodas, lyginimo metodas, statistinių duomenų analizė.

3.2. Tyrimo rezultatai

Šiame darbo tyrimo skirsnyje, remiantis 3.1. išdėstyta metodologija, kuri aprašyta pagal etapus bus pateikiami kokybės vadybos praktinio realizavimo nuostatų integralumas Lietuvos regiono lygmenyje, gerovės valstybės realizavime tyrimo rezultatai.

Vieni iš svariausių tyrimo rezultatų gaunami pasitelkiant oficialių dokumentų analizę, nes tai parodo valdžios atstovų realias priemones vienai ar kitai problemai spręsti. Kitaip tariant, dokumentai padeda išlaikyti tam tikras ribas ir iš jų nepaklysti, judėti numatytais terminais, įgyvendinant vieną po kitą apsibrėžtą tikslą. 13 lentelėje pateikti gauti ir susisteminėti tyrimo rezultatai, kurie išryškina kokybės / kokybės vadybos integralumą Lietuvos regionų lygmenyje (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Lietuvos regionų plėtros priemonių planų 2014 – 2020 m., kokybės analizė

Dokumentas [1]	Projekto pavadinimas / Prioritetas / Tikslas / Uždavinys / Priemonė [2]	Įgyvendinimo terminai [3]	Preliminari projekto išlaidų suma / Finansavimas iš valstybės biudžeto [4]	Projekto aprašymas / taikomos priemonės, tikslų pasiekimui [5]
Vilniaus regiono plėtros planas 2014 – 2020 m.	Trakų raj., sav., administracijos teikiamų paslaugų bei asmenų aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas	2018 – 2021	184723,93 / -	<u>Diegti kokybės vadybos, teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo standartus [1]</u>
	Ukmergės rajono savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas	2018 – 2020	255408,66 / -	<u>Kokybės standartų rengimas ir diegimas. Kokybės vadybos sistemos, ISO 9001:2015 taikymas [2]</u>
Utenos regiono plėtros 2014-2020 m. planas	Gerinti švietimo <u>kokybę</u> , modernizuojant pačią švietimo infrastruktūrą	2016 – 2019	66531,76 / 4989,88	Utenos regiono 2014 – 2020 m. plėtros plano priemonių plane nėra atskiro laukelio su projekto aprašymu
	Asmenų bei paslaugų aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas Utenos raj., sav.	2017 – 2020	186665 / -	Utenos regiono 2014 – 2020 m. plėtros plano priemonių plane nėra atskiro laukelio su projekto aprašymu
Telšių regiono plėtros planas 2014 – 2020 metams	Teikiamų paslaugų procesų tobulinimas bei aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas Plungės raj., sav.	2017 – 2020	280359,00 / -	Planuojama atlikti <u>kokybės įvertinimus, kokybės vadybos sistemos (LEAN) diegimas [3]</u>
	Paslaugų ir asmenų aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas Telšių raj., sav.	2018 – 2020	238430,00 / -	<u>Kokybės vadybos standarto (ISO) diegimas</u> , teikiamų asmenų ir paslaugų aptarnavimo <u>kokybės standartų rengimas bei jų diegimas [4]</u>
Tauragės regiono plėtros planas 2014 – 2020 m.	Asmenų bei paslaugų teikimo aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas Tauragės regiono savivaldybėje. I etapas.	2018 – 2021	931508,00 / -	Užtikrinti paslaugų kokybės monitoringą, <u>kokybės vadybos metodų principų taikymą [5]</u>
	Pagėgių PSPC paslaugų <u>kokybės</u> bei prieinamumo gerinimas	2018 – 2020	33913,85 / 2543,53	Paslaugų prieinamumo bei <u>kokybės gerinimas</u> per įstaigos infrastruktūros atnaujinimą
Šiaulių regiono 2014 – 2020 metų plėtros planas	Paslaugų bei asmenų aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas Kelmės raj., sav.	2018 – 2021	362494,63 / 54374,19	<u>Kokybės vadybos sistemos</u> įdiegimas klientų aptarnavimo srityje [6]
	Administracinių ir viešųjų paslaugų <u>kokybės</u> gerinimas Šiaulių miesto sav.	2020 – 2023	353167,57 / -	Asmenų ir paslaugų aptarnavimo <u>kokybės gerinimas</u> , diegiamos informacinės sistemos
Panevėžio regiono 2014 – 2020 m. plėtros planas	Viešųjų paslaugų bei asmenų aptarnavimo <u>kokybės</u> gerinimas Panevėžio miesto bei Panevėžio raj., sav.	2018 – 2021	779212,90 / -	Bus siekiama patobulinti asmenų aptarnavimo bei <u>teikiamų paslaugų kokybės</u> lygį <u>įdiegiant „Lean“ metodą</u>
	Didinti sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą bei	2018 – 2022	24085,89 / 1806,44	Numatoma sumažinti sveikatos vyraujančius

	<u>kokybė</u> tuberkulioze sergantiems klientams ambulatorinio gydymo metu Panevėžio mieste			netolygumus per sveikatos priežiūros prieinamumo ir <u>kokybės gerinimas</u>
Marijampolės regiono plėtros planas 2014 – 2020 metams	Asmenų ir paslaugų aptarnavimo <u>kokybės gerinimas</u> Marijampolės sav.	2018 – 2020	342733,49 / -	Siekama pagerinti asmenų bei paslaugų <u>aptarnavimo kokybę</u>
	Ugdymo <u>kokybės gerinimas</u> Marijampolės Rygiškių Jono gimnazijoje	2018 – 2019	557868,85 / 41840,16	<u>Kokybiškas</u> ugdymo <u>užtikrinimas</u> per įrangos įsigijimą
Klaipėdos regiono 2014 – 2020 metų plėtros planas	Paslaugų organizavimo bei asmenų aptarnavimo <u>kokybės gerinimas</u> teikiant socialinę paramą Klaipėdos mieste. I etapas	2018 – 2020	311900,00 / -	Planuojama diegti <u>kokybės vadybos standartą / metodą</u> , vyks darbuotojų apmokymai [7]
	Paslaugų teikimo bei asmenų aptarnavimo <u>kokybės gerinimas</u> Šilutės raj., sav.	2017 – 2020	285943,531 / -	Siekiamas asmenų pasitenkinimas per viešojo valdymo institucijų aptarnavimo <u>kokybę</u> bei teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei, <u>taikant LEAN metodą</u>
Alytaus regiono 2014 – 2020 metų plėtros planas	Pagerinti savivaldybės vidinius procesus, asmenų bei paslaugų aptarnavimo <u>kokybę</u> , Druskininkų sav., paslaugomis	Nenurodyta	Nenurodyta	Numatytas pažangių <u>kokybės vadybos metodų diegimas</u> . Vieno langelio principo įgyvendinimas gerinant asmenų aptarnavimo kokybę [8]
	Alytaus poliklinikos teikiamų pirminės sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo <u>kokybės</u> gerinimas bei didinimas	2019 – 2020	466768,66 / 34364,00	<u>Kokybės gerinimas</u> planuojamas <u>per infrastruktūros modernizavimą</u>
Kauno regiono plėtros planas iki 2020 metų	Asmenų bei paslaugų aptarnavimo <u>kokybės gerinimas</u> Kauno miesto sav.	2018 – 2020	1052970,00 / -	Paslaugas, kurias tikslinga gerinti bus sukuriamas <u>klientų aptarnavimo standartai</u> , pasitelkiamos informacinės sistemos
	Ugdymo <u>kokybės</u> gerinimas Birštono gimnazijoje	2017 – 2019	176779,39 / 13258,46	Siekiant ugdymo <u>kokybės gerinimo</u> , tai vyks per pastatų, ugdymo priemonių, aplinkos modernizavimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išanalizavus visus 13 lentelėje pateiktus Lietuvos regionų plėtros priemonių planus pastebėta, kad kiekviename iš jų mažiau ar daugiau yra siekiama kokybės. Visiškai visuose priemonių planuose yra siekiama kokybės per teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo gerinimo sritį. Iš išskirtų 20 – ies teiginių (žr. 13 lentelę, 2 grafą), kurie susiję su kokybės siekimu išryškėjo, kad prie 7 įgyvendinimo tikslų / priemonių finansiškai prisideda valstybės biudžetas, o visi likusieji orientuoti į kitus finansinius šaltinius (ES fondai, partneriai / rėmėjai). Pastebima, kad valstybės biudžetas iš išskirtų 20 teiginių, susijusių su kokybe neprisideda daugiau nei prie pusės išskirtų teiginių įgyvendinimo finansine prasme, o tai prisideda ir prie regionų didėjančių netolygumų. II teorinės dalies

2.3. skirsnys buvo atskleista, kad prie gerovės valstybės per regioninę plėtrą prisideda Lietuvai skirtas ES fondų finansavimas (SF, ERPF ir ESF fondai), (žr. 9 lentelę). Plėtojant regioną bent pagal kelis fondų išryškintus elementus, kokybės vadybos sistemos integravimas būtų nuoseklesnis ir rezultatyvesnis. Tad regionuose išteklių tinkamas paskirstymas be galo svarbus.

Iš visų nagrinėtų 10 – ies priemonių planų, tik vieninteliame Alytaus regiono 2014 – 2020 metų plėtros plane buvo susiduriama su techniniais sunkumais. Tai yra, priemonių plane trūksta dalies siekiamų priemonių numatytų finansinių išteklių tikslams įgyvendinti. Tai galima fiksuoti kaip vieną iš regiono netolygumo aspektų, kuris siejamas su techninėmis kliūtimis, kitaip tariant technologijomis. Teorinėje dalyje technologinė plėtra buvo siejama su kokybės vadybos sistemos vienu iš ISO standartų (1.4. skirsnis). Būtent technologinė plėtra teorinėje dalyje buvo išskirtas kaip vienas regiono reikšmingumo aspektų, kuris prisideda prie viešųjų paslaugų gerinimo bei plėtoja gerovę valstybėje (2.2. skirsnio, 6 lentelės analizė). Tad šiuo atveju Alytaus regionas savo regiono plėtros plane technologinę plėtrą turėtų išsiryškinti kaip svarbaus tikslo pasiekimą, kad regionas turėtų tvirtą pagrindą tolygiai vystytis. Taip pat tyrimo metu pastebėta, kad Utenos regionas vienintelis iš 10 Lietuvos regionų savo regiono priemonių plėtros plane nepateikė nustatytų prioritetų, tikslų, priemonių bei uždavinių aprašymų, kokias būdais bus įgyvendinti vieni ir kiti nusistatyti plano tikslai.

Iš 13 lentelės duomenų galima sugeneruoti lentelę, kurioje iš regionų plėtros priemonių planų 2014 – 2020 m. atsispindi „kokybės vadybos“ žodžių junginiai, kurie parodo ar regionai taiko šią priemonę kaip būdą pagerinti viešąsias paslaugas (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Kokybės vadybos taikymas Lietuvos regionuose

Dokumentai: regionų plėtros priemonių planai 2014–2020 m. (pagal regionus)		Vilniaus regionas	Utenos regionas	Telšių regionas	Tauragės regionas	Šiaulių regionas	Panevėžio regionas	Marijampolės regionas	Klaipėdos regionas	Alytaus regionas	Kauno regionas
Kokybės vadybos taikymas	(Ne) Taikoma - / +	+	-	+	+	+	-	-	+	+	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 14 lentelės gautų duomenų matome, kad iš 10 Lietuvos regionų nėra linkę taikyti kokybės vadybą net 4 regionai ir tai būtų: 1 - Utena; 2 - Panevėžys; 3 - Marijampolė ir 4 - Kaunas. Pabrėžtina, jog kokybės vadybos (ne) taikymas Lietuvos regionuose sprendžiamas iš priemonių planuose apsibrėžtų „kokybės vadybos“ junginių skaičiaus, kuris paaiškintas 3.1. skirsnio tyrimo metodologijoje. Daroma išvada, kad beveik net pusė Lietuvos regionų, tai yra 10 / 4 santykinai iš viso nėra nusimačiusi kokybės vadybos kaip siekiamybės priemonių planuose. Pabrėžtina, kad teorinės II dalies 2.2. skirsnys buvo užakcentuota, kad įgyvendinat regiono specifikas pagrįstas specialiai regionui pritaikytas strategijas, tai yra atsižvelgiant į vietos sąlygas ir imantis veiksmų tokiu principu

galima lengviau užtikrinti didesnę gerovę. Tad daroma išvada, kad kol kokybės vadyba nepasieks šiuo atveju tyrimo metu gautus 4 regionų neigiamus atsakymus teritorijas, tai yra jų regionų plėtros planus, tol tolygumo nebus pasiekta.

Siekiant chronologine tvarka išdėstyti Lietuvos regionus pagal kokybės vadybos orientavimosi dažnius pateikiama 13 lentelės paskutinėje, tai yra 5 grafos (*projekto aprašymas / taikomos priemonės, tikslų pasiekimui*) duomenys, kur išdėstyti žodžių junginiai atspindi kiek kiekvieno regiono plėtros priemonių planuose įvardytas junginys „kokybės vadyba“ (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. „Kokybės vadyba“ žodžių junginių skaičius regionų plėtros priemonių planuose

Dokumentai: regionų plėtros priemonių planai 2014–2020 m. (pagal regionus)	Vilniaus regionas	Utenos regionas	Telšių regionas	Tauragės regionas	Šiaulių regionas	Panevėžio regionas	Marijampolės regionas	Klaipėdos regionas	Alytaus regionas	Kauno regionas
„Kokybės vadybos“ žodžių junginio aptinkamas skaičius, priemonių planuose	2	0	2	1	1	0	0	1	1	0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Žvelgiant į 15 lentelę išryškėja, kad plėtros 2014 – 2020 m. priemonių planuose Vilniaus, Telšių regionai vienodame lygyje su 2 - ais „kokybės vadyba“ skaičiumi, kita grupė regionų kaip Tauragė, Šiauliai, Klaipėda bei Alytus pasižymi su 1 žodžių junginio skaičiumi, o Utena, Panevėžys, Marijampolė bei Kaunas iš viso pagal žodžių junginį „kokybės vadyba“ nėra apsibrėžusi kokybės vadybos kaip siekiamybe. Bendras 15 lentelės kokybės vadybos žodžių junginiai siekia 8 ($2+0+2+1+1+0+0+1+1+0=8$). Šis skaičius (8) atitinka 13 lentelės paskutinės grafos esančių skilčių laužtinių skliaustų ([]) skaičių chronologinę seką (1 – 8).

Analizuojant visų Lietuvos regionų plėtros priemonių planus 2014 – 2020 m., sudaryta dar viena lentelė, kuri sudaryta atsižvelgiant ir į „Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030“ siūlomą regioninių centrų rangavimo principą (8 lentelė). Toks būdas sumodeliuoja veiksmingą ekonominę plėtrą bei padeda užtikrinti kokybiškų viešųjų paslaugų pasiekiamumą. 16 lentelė atspindi kiekvieno regiono orientavimąsi į kokybę pagal išskirtus prioritetus, tikslus, uždavinius, priemones regioninių centrų rangavimo kontekste (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Lietuvos regionų orientavimasis į kokybę regioninių centrų rangavimo principu

Regioninių centrų rangavimas									
Regioniniai centrai I, II ir III	Dokumentai: regionų plėtros priemonių planai 2014–2020 m. (pagal regionus)	Išskiriami prioritetai [1]		Išskiriami tikslai [2]		Išskiriami uždaviniai [3]		Išskiriamos priemonės [4]	
		Visi [1.1]	Susijęs su kokybe [1.2.]	Visi [2.1.]	Susiję su kokybe [2.2.]	Visi [3.1.]	Susiję su kokybe [3.2.]	Visi [4.1.]	Susiję su kokybe [4.2.]
		3 DIDŽIAUSI MIESTAI (I)							
	Vilniaus regionas	2	1	2	1	7	1	25	3

<i>Kauno regionas</i>	3	1	11	1	25	3	78	4
<i>Klaipėdos regionas</i>	2	1	4	1	9	2	25	2
2 TARPINIO DYDŽIO MIESTAI (II)								
<i>Šiaulių regionas</i>	-	-	6	0	13	2	20	2
<i>Panevėžio regionas</i>	2	1	2	1	12	1	27	2
5 REGIONINIAI CENTRAI (III)								
<i>Alytaus regionas</i>	3	0	3	2	8	2	24	1
<i>Marijampolės regionas</i>	3	0	6	1	10	1	26	1
<i>Telšių regionas</i>	2	1	7	0	12	2	23	1
<i>Tauragės regionas</i>	3	0	6	2	12	4	25	1
<i>Utenos regionas</i>	3	1	5	0	18	2	26	1
<i>Iš viso:</i>	23	6 / ~26 %	52	9 / ~17 %	126	20 / ~16 %	299	18 / ~6 %
<i>I regioninis centras</i>	7	3 / ~43%	17	3 / ~18%	41	6 / ~15%	128	9 / ~7%
<i>II regioninis centras</i>	2	1 / 50%	8	1 / ~13%	25	3 / 12%	47	4 / ~9%
<i>III regioninis centras</i>	14	2 / ~14%	27	5 / ~19%	60	11 / ~18%	124	5 / ~4%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos regionų regioninės priemonių plėtros 2014 – 2020 m., planais bei Lietuvos regioninės politikos baltąją knygą, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030 medžiagų pagrindu

Siekiant gauti reikšmingus tyrimo rezultatus, 16 lentelėje pateikti duomenys yra susisteminti ir pagal juos visi regioniniai centrai yra lyginami vienas su kitu atsižvelgiant į turimus tyrimų duomenis, taip siekiant nustatyti, kuriame Lietuvos regione kokybės yra siekiama daugiausiai, o kur jos siekiama mažiausiai.

Analizuojami I, II ir III regioniniai centrai. Toks regionų skirstymas į regioninius centrus vadinamas regioninių centrų rangavimu, kuris sudarytas remiantis Lietuvos regioninės politikos baltąją knygą 2017 – 2030. *I regioniniam centrui priklauso – Vilnius, Kaunas, Klaipėda*, kurie įvardinami kaip 3 didžiausi miestai. *II regioniniam centrui priklauso – Šiauliai ir Panevėžys*, kurie įvardinami kaip 2 tarpinio dydžio centrai. *III regioniniam centrui priklauso – Alytus, Marijampolė, Telšiai, Tauragė, Utena*, kurie įvardinami kaip 5 regioniniai centrai.

16 lentelės 4 grafų susisteminti duomenys: [1] - prioritetai, [2] - tikslai, [3] – uždaviniai, [4] – priemonės, bus analizuojami atskirai grupėmis pagal visus 3 regioninius centrus. Iš kiekvienos grafos, 1 – 4, bus išskiriama atitinkamų regionų orientavimasis į kokybę kaip siekiamybę bei išskiriamas žodžio „kokybė“ dažnis. Atlikti matematiniai veiksmai pateikti III skyriaus 3.1. skirsnio tyrimo metodologijoje, 12 lentelėje.

Išskiriami regionų plėtros priemonių planų prioritetai [1]. I regioninio centro regionų regioninių 2014 – 2020 metų plėtros priemonių planuose iš viso išskiriami 7 prioritetai, iš kurių 3 orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ 43 % visų išskirtų prioritetų. Pastebima, kad II regioninio centro regionų išskiriamų prioritetų skaičius lyginant su I regioninio centro regionais, kuriuose yra išskiriami 7 prioritetai, yra daug mažesnis, išskiriamų prioritetų skaičių yra vos 2. Ir iš jų vienas yra orientuotas į

kokybę ir tai sudaro **50 %** visų išskirtų prioritetų. III regioninio centro regionų plėtros priemonių planuose išskiriamų prioritetų iš viso yra net 14, iš kurių tik 2 orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ **14 %** visų išskirtų prioritetų. Taip pat pastebima, kad nors III regioninio centro regionų priemonių planuose išskirta daugiausia prioritetų, tačiau prioritetų, orientuotų į kokybę procentinė dalis yra žemiausia, vos ~ 14 %. Galima daryti išvadą, kad regionų išskirtų prioritetų skaičius dar nieko nesako, nes čia svarbūs tik tie prioritetai, kurie siejasi su kokybe ir priemonių planuose yra kaip siekiamybė.

Remiantis išskiriamų prioritetų tyrimo rezultatais, galima sudaryti seką, kurioje chronologine tvarka būtų išdėstytos regioninių centrų (I, II, III) išskiriamų prioritetų, kurie yra susiję su kokybe, procentinė dalis visų išskiriamų prioritetų atžvilgiu:

1. II regioninis centras – 50 % - Šiauliai ir Panevėžys;
2. I regioninis centras – apie 43 % - Vilnius, Kaunas, Klaipėda;
3. III regioninis centras – apie 14 % - Alytus Marijampolė, Telšiai, Tauragė, Utena.

Išskiriami regionų plėtros priemonių planų tikslai. I regioninio centro regionų priemonių planuose iš viso išskiriami 17 tikslų, iš kurių tik 3 orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ **18 %** visų išskirtų tikslų. II regioninio centro regionuose tikslų yra išskiriama daug mažiau, iš viso išskiriami 8 tikslai, iš kurių tik 1 yra orientuotas į kokybę ir tai sudaro ~ **13 %** visų išskirtų tikslų. III regioninio centro regionų priemonių planuose iš viso išskiriami 27 tikslai, iš kurių 5 orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ **19 %** visų išskirtų tikslų. Nors III regioninio centro regionų planuose išskirti iš viso net 27 tikslai, o I regioninio centro regionų planuose iš viso išskiriama 17 tikslų, skirtumas tarp I ir III regionų išskirtų tikslų – 10, tačiau galime teigti, kad regionai kokybę integruoja į tikslus pakankamai panašiu mastu (I ir III regioninių centrų išskiriamų tikslų susijusių su kokybe procentinė dalis skiriasi vos 1 %). Visai kitokia situacija yra su II regioninio centro regionais, kurie nuo pastarųjų atsilieka stipriau.

Remiantis išskiriamų prioritetų tyrimo rezultatais, galima sudaryti seką, kurioje chronologine tvarka būtų išdėstytos regioninių centrų (I, II, III) išskiriamų prioritetų, kurie yra susiję su kokybe, procentinė dalis visų išskiriamų prioritetų atžvilgiu:

1. III regioninis centras – apie 19 % - Alytus, Marijampolė, Telšiai, Tauragė Utena;
2. I regioninis centras – apie 18 % - Vilnius, Kaunas, Klaipėda;
3. II regioninis centras – apie 13 % - Šiauliai ir Panevėžys.

Išskiriami regionų plėtros priemonių planų uždaviniai. I regioninio centro regionų priemonių planuose iš viso uždavinių išskiriama 41, iš kurių tik 6 uždaviniai yra orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ **15 %** visų išskirtų tikslų. II regioninio centro regionuose iš viso yra išskiriama beveik per pus mažiau uždavinių, tai yra 25, iš kurių tik 3 orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ **12 %** visų išskirtų

uždavinių. III regioninio centro regionuose išskiriama daugiausiai uždavinių, lyginant su I ir II regioninio centrų regionais, tai yra net 60 uždavinių, iš kurių tik 11 orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ **18 %** visų išskirtų uždavinių. Analizuojant tokius duomenis galima daryti išvadą, kad kokybės I, II ir III regioninio centrų regionų orientavimosi procentas panašus.

Remiantis išskiriamų prioritetų tyrimo rezultatais, galima sudaryti seką, kurioje chronologine tvarka būtų išdėstytos regioninių centrų (I, II, III) išskiriamų prioritetų, kurie yra susiję su kokybe, procentinė dalis visų išskiriamų prioritetų atžvilgiu:

1. III regioninis centras – apie 18 % - Alytus, Marijampolė, Telšiai, Tauragė, Utena;
2. I regioninis centras – apie 15 % - Vilnius, Kaunas, Klaipėda;
3. II regioninis centras – apie 12 % - Šiauliai ir Panevėžys.

Išskiriamos regionų plėtros priemonių planų priemonės. I regioninio centro regionų priemonių planuose iš viso išskiriamos 128 priemonės, iš kurių tik 9 orientuotos į kokybę ir tai sudaro ~ **7 %** visų išskirtų priemonių. II regioninio centro regionų išskiriamos tik 47 priemonės, iš kurių tik 4 orientuoti į kokybę ir tai sudaro ~ **9 %** visų išskirtų priemonių. III regioninio centro regionų priemonių planuose išskirtos 124 priemonės, iš kurių tik 5 yra orientuotos į kokybę ir tai sudaro ~ **4 %** visų išskirtų priemonių. Pastebima, kad I ir III regioninio centro regionai išsikelia po panašų skaičių uždavinių, o į kokybę orientuojamų priemonių procentinė dalis, lyginant I ir II regioninius centrus, yra gana panaši. Visai kitokia situacija yra su III regioninio centro regionais, kurie pagal procentinę dalį turi mažiausiai priemonių, kurie būtų orientuoti į kokybę.

Remiantis išskiriamų prioritetų tyrimo rezultatais, galima sudaryti seką, kurioje chronologine tvarka būtų išdėstytos regioninių centrų (I, II, III) išskiriamų prioritetų, kurie yra susiję su kokybe, procentinė dalis visų išskiriamų prioritetų atžvilgiu:

1. II regioninis centras – apie 9 % - Šiauliai ir Panevėžys;
2. I regioninis centras – apie 7 % - Vilnius, Kaunas, Klaipėda;
3. III regioninis centras – apie 4 % - Alytus, Marijampolė, Telšiai, Tauragė, Utena.

Išanalizavus visus regionus pagal regioninių centrų rangavimo būdą paaiškėjo, kad į kokybę pagal procentinę dalį, iš išskirtų (I, II arba III) regioninio centro prioritetų, buvo labiausiai orientuoti II regioninio centro regionai (Šiauliai, Panevėžys). Taip pat II regioninio centro regionai yra labiausiai orientuoti ir į priemones, kurios susijusios su kokybe. Tiek tiksluose, tiek uždaviniuose daugiausia į kokybę orientuojasi III regioninio centro regionai (Alytus, Marijampolė, Telšiai, Tauragė, Utena).

Žvelgiant į regionų regioninės 2014 – 2020 m., plėtros priemonių planų gautus duomenis, galime teigti, kad išskirti visi prioritetai [1], tikslai [2], uždaviniai [3], priemonės [4] pagal orientavimąsi į kokybę yra išsidėstę pakankamai nuosekliai I ir II regioninių centrų atžvilgiu. I regioninio centro regionai pagal visų 4 grafų duomenis išsidėstė nuo didžiausio iki mažiausio pagal kokybės procentinę dalį: [1] – apie 43 %; [2] – apie 18 %; [3] – apie 15 % ir [4] – apie 7 %. Ta pati seka naudota ir II regioninio centro regionams: [1] – 50 %; [2] – apie 13 %; [3] – apie 12 % ir [4] – apie 9 %. III regioninio centro regionai išsidėstę kiek kitaip: [1] – apie 14 %; [2] – 19 %; [3] – apie 18 % ir [4] – apie 4 %. Iš to galime teigti, kad Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos (I regioninis centras) bei Šiaulių ir Panevėžio (II regioninis centras) regionai, išskiriamų 4 grafų ([1], [2], [3], [4]) kontekste, su kokybe susijusių grafų procentinė dalis išsidėsto nuo didžiausios iki mažiausios. O štai Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos (III regioninis centras) regionai išsiskiria savo nenuoseklumu kokybės atžvilgiu 4 grafų kontekste, nors chronologinės sekos (nuo didžiausio iki mažiausio) netikslumas nežymus.

Analizuojant gautus ir susistemintus duomenis (16 lentelė) pastebima, kad I regioninio centro (3 didžiausi miestai) regionų, iš 4 nagrinėjamų 16 lentelės grafų, didžiausia išreikšta kokybės procentinė dalis yra *prioritetuose* (~43 %), o II regioninio centro (2 tarpinio dydžio miestai) regionų, iš 4 nagrinėjamų grafų, didžiausia išreikšta kokybės procentinė dalis yra taip pat *prioritetuose* (50 %). III regioninio centro (5 regioniniai centrai) regionų iš 4 nagrinėjamų grafų didžiausia išreikšta kokybės procentinė dalis yra *tiksluose* (~19 %). Pabrėžiama, kad priemonių grafoje [4] visiškai visuose Lietuvos regionų centruose, remiantis regioninių centrų rangavimo principu (I, II, III), išskirtas kokybės skaičius yra pats mažiausias iš visų 4 grafų. Priemonė yra be galo svarbi plano dalis, nes joje atsispindi norimų tikslų ar nusibrėžtų uždavinių pasiekimo būdas, tai yra nurodomi konkretūs įrankiai kaip bus pasiektas užsibrėžtas tikslas (Bendrojo programavimo dokumento rengėjų, Europos socialinio fondo, socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei Radviliškio savivaldybės iniciatyva parengtas, metodinis leidinys, 2007). Uždavinys [3] pagal kokybės procentinę dalį I regioninio centro regionuose yra 3 vietoje, kaip ir II regioninio centro regionuose. III regioninio centro regionuose uždavinys pagal kokybės procentinę dalį yra 2 vietoje. Iš 4 analizuojamų 16 lentelės grafų dvi iš jų, [3] - uždaviniai ir [4] – priemonės, turėtų būti aiškiausiai nurodantys, kokiais būdais bus pasiektas nusibrėžtas prioritetas ar tikslas kokybės atžvilgiu, tačiau, kadangi šiose grafose, [3] ir [4], kokybė nesudaro aukštos procentinės dalies, galime konstatuoti, kad šiuo atveju visose Lietuvos regionų regioninės 2014 – 2020 m., plėtros priemonių planuose nėra įvardinama kokybės vadyba kaip pagrindinis įrankis viešųjų paslaugų kokybei gerinti.

16 lentelėje atskirai sudėjus kiekvieno regioninio centro gautus procentus per visas 4 grafas, kurie susiję su kokybe yra išvedamas kokybės vidurkis (pvz., I regioninis centras: 43 % + 18 % + 15 % + 7 % = 83 %, tada padalinama iš 4 ir gaunama 20,75 %). Tad Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos (I regioninis centras) regionų kokybės siekimo vidurkis siekia apie **20,75 %**. Šiaulių ir Panevėžio (II regioninis centras) regionų kokybės siekimo vidurkis siekia apie **21 %**. Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos (III regioninis centras) regionų kokybės siekimo vidurkis siekia apie **13,75 %**. Iš šių tyrimo gautų duomenų, galime pagrįstai teigti, kad II regioninis centras, tai yra Šiaulių ir Panevėžio regionų 2014 – 2020 m. plėtros priemonių planai yra labiausiai orientuoti į kokybės siekimą. Pabrėžiama, kad I regioninis centras, tai yra Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionai nuo Šiaulių ir Panevėžio regionų kokybės siekimo prasme ne daug atsilieka vieni nuo kitų. Tačiau tyrimas parodė, kad III regioninis centras, tai yra Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos regionų plėtros priemonių planuose kokybės siekimo aptinkama mažiausiai.

Tyrimas parodė, kad kokybės vadyba taikoma labai minimaliai. Lietuvos regionų priemonių planuose labiau akcentuojama kokybė kaip siekiamybė (kokybė dažniausiai išskiriama prioritetuose ir tiksluose, o konkretesnių įrankių kokybei pasiekti stokoja).

Apibendrinant trečiąją skyrių ir remiantis tyrimo gautais rezultatais, galima pagrįstai teigti, kad Lietuvos regionų 2014 – 2020 metų plėtros priemonių planuose mažiau ar daugiau yra siekiama kokybės. Iš 10 Lietuvos regionų Utenos regiono priemonių plane nėra pateikta konkrečių prioritetų, tikslų, uždavinių bei priemonių aprašymų, tad nežinoma kokiais būdais bus įgyvendinti išsikelti plano tikslai. Teorinėse darbo dalyse buvo atskleista, kad kokybės vadybos diegimas viešojo sektoriaus veiklose yra būtinas siekiant teikiamų viešųjų paslaugų gerėjimo, tačiau tyrimo metu nustatyta, kad iš 10 Lietuvos regionų net 4 regionai, tai yra Utena, Panevėžys, Marijampolė ir Kaunas kokybės vadybos netaiko. Į kokybės vadybą labiausiai orientuojasi Vilniaus, Telšių regionai. Kiek mažiau, bet vis tiek į kokybės vadybą orientuojasi ir Tauragės, Šiaulių, Klaipėdos ir Alytaus regionai. Atliekant tyrimą per Lietuvos regionų 2014 – 2020 metų plėtros priemonių planus ir remiantis Baltosios knygos regioninių centrų rangavimo būdu, nustatyta, kad Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos (I regioninis centras) regionų priemonių planai labiausiai į kokybę kaip siekiamybę orientuojasi per išskiriamus planų prioritetus. Šiaulių, Panevėžio (II regioninis centras) regionų priemonių planai labiausiai į kokybę kaip siekiamybę orientuojasi taip pat per išskiriamus planų prioritetus. Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos (III regioninis centras) regionų priemonių planai labiausiai į kokybę kaip siekiamybę orientuojasi per išskiriamus planų tikslus. Pastebima, kad kokybė regionų priemonių planuose yra labiau planuojamoje stadijoje, nes kokybės siekimas atrandamas daugiau prioritetuose ir tiksluose, kur

tik siekiama kokybės, o prie uždavinių ir priemonių konkrečių veiksmų kaip pagerinti kokybę pasigendama. Tyrimo metu nustatyta, kad labiausiai į kokybę orientuotas yra II regioninis centras, tai yra Šiaulių ir Panevėžio regionai. Mažiausiai į kokybę orientuotas III regioninis centras, tai yra Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos regionai.

Pastebima, kad regionų plėtros priemonių planai yra per mažai orientuojami į kokybę. Susiduriame su netolygiu kokybės vadybos integravimu, nes nėra pakankamai atsižvelgiama į regiono savitumą. Gerovės valstybės realizavimui svarbu, kad kokybės vadybos sistema būtų kaip tinklas integruotas į kiekvieną regioną atsižvelgiant į jo specifiškumą. Sudarant pagrindines gerovės valstybės sąlygas, kaip pavyzdžiui, sąmoningos valdžios turėjimas, kai valdžios atstovai supranta, kad kokybės vadyba yra svarbus įrankis viešųjų paslaugų gerinimo procese galima pradėti tinkamai plėtoti gerovės valstybę.

IŠVADOS

- ✓ Gyvename XXI a., kuris laikomas moderniuoju amžiumi. Šiandienis pasaulis ypatingai susiduria su daugybe pokyčių, prie kurių žmonija privalo išmokti prisitaikyti. Nepaisant gyvenamo laikotarpio žodis „gerovė“ visais laikais žmonijai ypatingai svarbi siekiamybė, skiriasi, tik turimi resursai, galimybės tam tikslui pasiekti. Gerovės valstybė suprantama kaip „skydas“, kuris gali mus apsaugoti nuo to, kas pasaulyje vyksta blogo. Šis konceptas (gerovės valstybė) siejamas su viešosiomis paslaugomis. Išvystyta aukšta viešųjų paslaugų kokybė lemia ir gerovės valstybės plėtrą šalyje. Gerovės valstybės klestėjimui yra svarbu sudaryti galimybes įsitvirtinti bendrosioms, valdžios / valdymo bei individualistinėms sąlygoms, kurios prisidėtų prie tvaraus gerovės pamato statymo. Šiais laikais kalbant apie bet kokią sritį tapo labai madinga vartoti žodį „kokybė“, ne išimtis ir viešųjų paslaugų sritis, kuri sietina su gerovės valstybės plėtra. Siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, svarbi kokybės vadybos sistema. Ši sistema suprantama kaip besikartojantis, cikliškas procesas. Tačiau, kad kokybės vadybos sistema funkcionuotų tinkamai svarbus visuotinės kokybės vadybos mechanizmas, kuris taikomuoju požiūriu suvokiamas kaip tam tikras modelių rinkinys, kurio esmė sietina su nuolatinio organizacijos veiklų tobulinimu, siekiant vartotojų patenkinimo. Norint aukštos viešųjų paslaugų kokybės svarbu kokybės vadybos sistemą diegti į viešojo sektoriaus institucijas. Kokybės vadybos sistemos reikšmingumas reiškiasi per ISO standartus, kurių taikymas pagerina viešųjų institucijų veiklas bei viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą. ISO standartai siejasi su 3-mis gerovę įtakančiomis (bendrosiomis, valdžios / valdymo, individualistinėmis) sąlygomis, taip pat standartai siejami su visuotinės kokybės vadybos elementais: nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas, vartotojų poreikių patenkinimas. Visus šiuos elementus aprėpia infrastruktūra. Kokybės vadybos pagalba norint stiprinti gerovės valstybę būtina suvokti pačios sistemos reikšmę, paskirti bei nusibrėžti teritorines ribas, kur bus diegiama priemonė.
- ✓ Regionas apibūdinamas kaip konkreti apsibrėžta, vientisa teritorija, kuri savo savitumu išsiskiria iš kitų regionų. Beje, regionų suformavimas vyksta atsižvelgiant į regioninės politikos principus: nuoseklumą, platų konsensusą bei į įrodymais grįstą valdymą. Pabrėžiama, kad kiekvienas regionas vystosi skirtingai dėl specifinių aspektų. Tinkamas regiono išteklių ir išskiriamų regiono reikšmingumo aspektų panaudojimas kartu gali prisidėti ne tik prie efektyvesnės regiono plėtos, bet ir kuriant gerovės valstybę. Lietuvoje yra 10 regionų, kurių

kiekvienas neišvengiamai privalo vadovautis regionine politika, kurios tikslas – mažinti ekonominius, socialinius skirtumus tarp regionų, siekiant tolygios visų regionų plėtros. Regiono specifiskumas verčia apmastyti ir kokybės vadybos principų integravimą atitinkamame regione. Norint pasiekti šio tikslo įgyvendinimo svarbus kokybės vadybos sistemos tikslingas integravimas kiekviename Lietuvos regione, nes tik palaipsniui regionams įsidedus sistemą galima mažinti esančius netolygumus tarp jų, reikia vieningos, bet tuo pačiu ir tokios sistemos, kuri būtų priderinta prie regiono savitumo. Tinkamai atlikus regioninių centrų rangavimą, tai yra Lietuvoje išskiriant 3 didžiuosius miestus; 2 tarpinio dydžio centrus bei 5 regioninius centrus galima tikėtis tikslingesnio regiono išteklių suvaldymo bei efektyvesnės kokybės vadybos sistemos įsiliejimo į viešojo sektoriaus institucijas. Sudarytame regione svarbu atitinkamą dėmesį sutelkti į plėtros planavimą, turimų išteklių paskirstymą, plėtoti infrastruktūrą pasitelkiant kokybės vadybos sistemą, regiono reikšmingumo aspektus, regionų rangavimo būdą, kurie padėtų plėtoti tolygų regioną, ko rezultate, gerėtų ir viešojo sektoriaus institucijų teikiamos viešosios paslaugos. Tam galima pasitelkti ir ES finansavimo mechanizmus. Kaip ir minėta siekiant kokybės vadybos sistemos tinkamo integravimosi į atitinkamą regioną svarbi loginė seka, kuri sieja tokius tarpusavio ryšius: *pirma* – svarbus sąlygų sudarymas (bendrosios, valdžios / valdymo, individualistinių) gerovės valstybės pamatui statyti; *antra* – apibrėžti teritoriją / regioną kur bus diegiama priemonė; *trečia* – atsižvelgti į regiono savitumą, unikalumą (regioninių centrų rangavimas), išsiaiškinti regiono reikšmingumo aspektus; *ketvirta* – tobulinti kokybės vadybos sistemą ir sieti su regiono reikšmingumo aspektais; *penkta* – kompleksinis visų turimų įrankių diegimas kaip tinklas regiono kontekste.

- ✓ Tyrimo metu pastebėta, kad kiekviename Lietuvos regionų 2014 – 2020 m., plėtros priemonių planuose mažiau ar daugiau yra siekiama kokybės. Lyginant visus Lietuvos regionų priemonių planus išryškėjo, kad iš 10 mūsų šalies regionų net 4 regionai netaiko kokybės vadybos, tai būtų Utena, Panevėžys, Marijampolė, Kaunas. Pastebėta, kad Vilniaus ir Telšių regionų plėtros priemonių planuose yra labiausiai orientuojamasi į kokybės vadybą. Iš Lietuvos regionų plėtros priemonių planų 2014 – 2020 m., gautus duomenis bei juos siejant su regioninių centrų rangavimo būdu pastebėta, kad Vilniaus, Kauno, Klaipėdos (I regioninis centras) regionų plėtros priemonių planai kokybės atžvilgiu labiausiai orientuojasi į prioritetus. Tokia pati situacija yra ir su Šiaulių ir Panevėžio (II regioninis centras) regionais. Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos (III regioninis centras) regionų plėtros priemonių planuose kokybės atžvilgiu labiausiai orientuojamasi į tikslus. Tyrimo metu pastebėta, kad regionų plėtros

priemonių planuose kokybė labiausiai akcentuojama prioritetuose ir tiksluose, o uždaviniuose ir priemonėse kokybė akcentuojama mažiausiai. Tai rodo, kad kokybė planuose labiau kaip siekiamybė, o kokiais būdais bus pasiekta kokybė planuose nedetalizuojama. Tyrimo metu nustatyta, kad visumoje Šiaulių ir Panevėžio regionų plėtros priemonių planuose yra labiausiai orientuojamasi į kokybę ir tai sudaro 21 % visų išskirtų prioritetų, tikslų, uždavinių ir priemonių. Nedaug nuo pirmosios grupės regionų (Šiauliai, Panevėžys) skiriasi Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionų plėtros priemonių planuose orientuotos kokybės procentinė dalis, tai yra 20,75 % visų išskirtų prioritetų, tikslų, uždavinių ir priemonių. Mažiausiai į kokybę orientuojasi Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos regionų plėtros priemonių planai kuriuose kokybę siekia tik 13,75 % visų išskirtų prioritetų, tikslų, uždavinių ir priemonių.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė R. 2015. Visuotinės kokybės vadyba (VKV) [interaktyvus]. Mokymosi medžiaga. Vilnius [žiūrėta 2020 m. gegužės 8 d.]. 8 p. Prieiga per Internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2016/04/VKV_tekstas_2015.pdf
2. Aidukaitė J., Bogdanova N., Guogis A. 2012. Gerovės valstybės kūrimas Lietuvoje: mitas ar realybė? [interaktyvus]. Lietuvos socialinių tyrimų centras. Vilnius [žiūrėta 2018 m. kovo 15 d.]. 4, 5, 77 p. Prieiga per Internetą: http://lstc.lt/download/Geroves_valstybes_kurimas_visas.pdf
3. Aidukaitė J. 2010. Gerovės valstybių patirtis vertinant socialinio teisingumo principo įgyvendinimą švietime: Švedijos, Škotijos ir Vokietijos atvejai [interaktyvus]. Lietuvos socialinių tyrimų centras. Vilnius [žiūrėta 2018 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1121/3683>
4. Akranavičiūtė D. 2014. Kokybės vadyba viešajame valdyme. Standartas ISO 9001 ir jo pakeitimai [interaktyvus]. Lietuvos kokybės vadybos ir inovacijų asociacija [žiūrėta 2019 m. kovo 14 d.]. 22 – 24 p. Prieiga per Internetą: http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/11/Kokyb%C4%97s-vadyba-vie%C5%A1ajame-valdyme_Standartas-ISO-9001-ir-jo-pakeitimai.pdf
5. Aleksandravičius A. ir Valauskienė S. 2014. Viešųjų verslo konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas: Kauno regiono atvejis [interaktyvus]. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Kaunas [žiūrėta 2018 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2014~1478187339961/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
6. Andersen J. G. 2012. Welfare States and Welfare State Theory [interaktyvus]. Centre for Comparative Welfare Studies (CCWS). Aalborg University [žiūrėta 2018 m. gruodžio 3 d.]. 4, 17 p. Prieiga per Internetą: https://www.dps.aau.dk/digitalAssets/205/205089_80-2012-joergen--goul-andersen.pdf
7. Atkočiūnienė Z. O. 2008. Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. Informacijos mokslai. Vilnius.
8. Atkočiūnienė Z. O., Gineitienė Z., Žiogelytė L. 2010. Regionų plėtra: žmogiškųjų išteklių potencialas. Vilnius.

9. Austrian Standards. 2015. International Standard ISO 17100 harmonizes quality criteria for translation service providers [interaktyvus]. Press releases. Vienna [žiūrėta 2020 m. balandžio 19 d.]. Prieiga prie Interneto: <https://www.austrian-standards.at/en/newsroom/release/translators-worldwide-standard-on-services/>
10. Balčiauskas M. 2017. Lietuvos standartizacijos departamentas perima standartą ISO 37001 kovos su korupcija valdymo sistema [interaktyvus]. Lietuvos standartizacijos departamentas. Vilnius [žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.lsd.lt/index.php?1390120680>
11. Bello D. A. 2005. The Role of Cooperative Societies in Economic Development [interaktyvus]. Munich Personal RePEc Archive (MPRA). Zaria – Nigeria [žiūrėta 2019 m. gegužės 1 d.]. 7 p. Prieiga per Internetą: https://mpa.ub.uni-muenchen.de/23161/1/The_Role_of_Cooperatives_in_Economic_Development.pdf
12. Bitinas B. Rinktiniai edukologiniai raštai [interaktyvus]. II tomas. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas ugdymo tyrimų idėjos ir problemos. Vilnius [žiūrėta 2020 m. gegužės 21 d.]. 312, 442 p. Prieiga per Internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:4354227/datastreams/MAIN/content>
13. Boundless Political Science. 2018. The Welfare State [interaktyvus]. Social Policy [žiūrėta 2018 m. spalio 21 d.]. Prieiga per Internetą: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-politicalscience/chapter/the-welfare-state/>
14. The British Standards Institution. 2020. BS OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Management (OHS) [interaktyvus]. United Kingdom [žiūrėta 2020 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>
15. Burbulytė G. 2005. Regiono sampratos įvairovė regioniniuose tyrimuose. Tiltai. Klaipėdos universitetas.
16. Burksienė V., Dvorak J., Burbulytė – Tsiskarishvili G., Normantė I., Dūda M. ir Civinskas R. 2017. Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę. Mokslo studija. Klaipėdos universitetas.
17. Burksienė V. ir Spiriajevas E. 2015. Smulkiojo ir vidutinio verslo struktūra bei teritorinė sklaida Lietuvos Kuršių marių regione [interaktyvus]. Regional formation and development studies. Klaipėdos universitetas [žiūrėta 2019 m. balandžio 13 d.]. 19 – 20 p. Prieiga per Internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/976/pdf>

18. Buškevičiūtė J. ir Raipa A. 2011. Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas.
19. Burneika D. 2013. Regioninė politika Europoje [interaktyvus]. Mokomoji knyga. Vilnius [žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d.]. 7 – 9; 65 - 66 p. Prieiga per Internetą: http://www.gkk.gf.vu.lt/images/leidiniai/ERP.11.11vadovelis.Fin_.pdf
20. Chinho L. ir Chuni W. 2005. Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000. International journal of quality and reliability management. National Cheng Kung University.
21. Černiauskiene N. 2011. Sisteminiis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus [interaktyvus]. Tyrimų darbai. Vilnius [žiūrėta 2020 m. kovo 11 d.]. 54 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/272-571-1-SM-1.pdf>
22. Čiarnienė R. ir Kumpikaitė V. 2008. The Impact of Globalization on Migration Processes. Social Research. Kaunas.
23. Davies S. 2013. Apie gerovės valstybės ištakas, iššūkius ir sveikatos fašizmą [interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Vilnius [žiūrėta 2018 m. spalio 3 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/bendroji-ekonomine-politika/dr-stephen-davies-apie-geroves-valstybes-istakas-issukius-ir-sveikatos-fasizma/lrinka>
24. De Vosas M. 2015. Lietuva – besivystanti šalis su išsivysčiusios šalies problemomis [interaktyvus]. Vilniaus universiteto Teisės fakultetas. Vilnius [žiūrėta 2018 m. lapkričio 12 d.]. 22 p. Prieiga per Internetą: <http://www.socmodelis.lt/lietuva-besivystanti-salis-su-issivysciusios-salies-problemoms/>
25. Dikavičius V. ir Stoškus S. 2003. Visuotinė kokybės vadyba [interaktyvus]. Kauno technologijos universitetas, vadybos mokslų katedra. Mokomoji knyga. Kaunas [žiūrėta 2019 m. lapkričio 7 d.]. 4, 52-53 p. Prieiga per Internetą: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Visuotine_kokybes_vadyba.pdf
26. Directorate-General for Regional Policy. 2009. The Future of Cohesion Policy in Richer Regions [interaktyvus]. European Institute, London School of Economics & Political Science. European Union. Regional Policy [žiūrėta 2018 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per Internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/2009_03_richer.pdf

27. Domarkas V. ir Juknevičienė V. 2010. Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu [interaktyvus]. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas [žiūrėta 2020 m. kovo 2 d.]. 77 – 78 p. Prieiga per Internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/931/6_v.domarkas%20ir%20kt..pdf
28. Dube S. ir Danescu D. 2011. Supplemental Guidance: Public sector definition [interaktyvus]. The Institute of Internal Auditors. USA [žiūrėta 2018 m. lapkričio 9 d.]. 3 – 5 p. Prieiga per Internetą: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public%20Sector%20Definition.pdf>
29. Dudek – Burlikowska M. 2015. The concept of Total Quality Management and the contemporary entrepreneurship in practice. Silesian University of Technology. Research paper.
30. Dunajevs E. 2009. Socialinių paslaugų sistemos raida gerovės pliuralizmo požiūriu [interaktyvus]. Socialinė politika. Vilnius [žiūrėta 2018 m. lapkričio 21 d.]. 120, 122 p. Prieiga per Internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/sociologija-mintis-ir-veiksmas/article/viewFile/6090/4998>
31. Eidukaitienė V. 2012. Kokybės vadyba [interaktyvus]. Mokymo(si) rinkinys. Marijampolė [žiūrėta 2019 m. kovo 27 d.]. 7 p. Prieiga per Internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Kokybes_vadyba.pdf
32. Europos Komisija. 2019. Regioninė politika [interaktyvus], [žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per Internetą: https://ec.europa.eu/regional_policy/lt/
33. Europos Komisija. 2018. ES Baltijos jūros regiono strategija [interaktyvus]. ES [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. 2 p. Prieiga per Internetą: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/cooperate/baltic/pdf/factsheet/factsheet_eusbr_1_t.pdf
34. Europos Komisija. 2017. Atokiausi ES regionai vienija jėgas [interaktyvus]. Regioninė ir miestų politika. Nr. 63. Briuselis [žiūrėta 2019 m. balandžio 5 d.]. 39 p. Prieiga per Internetą: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag63/mag63_lt.pdf
35. Europos Komisija. 2017. Diskusijoms skirtas dokumentas dėl globalizacijos suvaldymo [interaktyvus]. Brussels [žiūrėta 2018 m. gruodžio 11 d.]. 8, 13 p. Prieiga per Internetą:

https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-globalisation_lt.pdf

36. Europos Komisija. 2015. Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui dėl Europos Sąjungos Alpių regiono strategijos [interaktyvus]. Briuselis [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. 2, 5 – 6 p. Prieiga per Internetą:
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/cooperate/alpine/eusalp_communication_lt.pdf
37. Europos Komisija. 2015. Europos regioninės plėtros fondas. Finansinės priemonės [interaktyvus]. Europos investicijų bankas. Briuselis [žiūrėta 2020 m. gegužės 11 d.]. 2 p. Prieiga per Internetą:
[https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ERDF_The_european_regional_development_fund LT.pdf](https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ERDF_The_european_regional_development_fund_LT.pdf)
38. Europos Komisija. 2014. Europos socialinio fondo veikla [interaktyvus]. Socialinė Europa [žiūrėta 2020 m. gegužės 11 d.]. 1 – 3 p. Prieiga per Internetą:
file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/esf_public_services_lt.pdf
39. Europos Komisija. 2014. Įvadas į ES sanglaudos politiką 2014 – 2020 m. [interaktyvus]. Sanglaudos politika [žiūrėta 2020 m. gegužės 11 d.]. 3 – 6 p. Prieiga per Internetą:
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_lt.pdf
40. Europos Komisija. 2014. Regioninė politika. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
41. Europos Komisija. 2012. Besikeičianti Europa: metinis ES Dunojaus strategijos aptarimas [interaktyvus]. Pranešimas spaudai [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. 1 p. Prieiga per Internetą:
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1266_lt.htm
42. Europos Komisija. 2009. ES Baltijos jūros regiono strategija iš arti [interaktyvus]. Regioninė politika. Briuselis [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. 4 – 5 p. Prieiga per Internetą:
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/cooperate/baltic/pdf/panorama/minipano_lt.pdf
43. Europos Parlamentas. 2014. Pranešimas dėl ES Adrijos ir Jonijos jūrų regiono strategijos [interaktyvus]. Regioninės plėtros komitetas [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. *Aiškinamoji / bendroji dalis*. Prieiga per Internetą: [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0279 LT.html](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0279_LT.html)

44. Europos Sąjunga. 2015. Europos regionų komiteto nuomonė – Plėtros strategija ir pagrindiniai uždaviniai 2014 – 2015 m. [interaktyvus]. Briuselis [žiūrėta 2019 m. gegužės 8 d.]. 111-oji plenarinė sesija. 58 tomas. C195 / 36 p. Prieiga per Internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2015:195:FULL&from=EN>
45. Europos Sąjunga. 2011. ES Dunojaus regiono strategija [interaktyvus]. Regioninė politika. Briuselis [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. 20 – 21, 28 p. Prieiga per Internetą: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag37/mag37_lt.pdf
46. Fulcher J. 2007. Kapitalizmas. Labai trumpas įvadas [interaktyvus]. Oxford University press [žiūrėta 2018 m. gruodžio 10 d.]. 7 p. Prieiga per Internetą: <https://books.google.lt/books?id=25HUiOzVNzcC&lpg=PA76&dq=kapitalizmo%20reik%C5%A1m%C4%97&hl=lt&pg=PA76#v=onepage&q&f=false>
47. Gamble. A. 2018. The welfare state and the politics of austerity [interaktyvus]. OpenMind [žiūrėta 2018 m. gruodžio 10 d.]. 3, 6, 10 p. Prieiga per Internetą: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-OpenMind-Andrew-Gamble-The-Welfare-State-and-the-Politics-of-Austerity-1.pdf>
48. Gartenstein D. 2018. Advantages & Disadvantages of Total Quality Management Strategies [interaktyvus]. Hearst newspapers, LLC [žiūrėta 2018 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per Internetą: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-total-quality-management-strategies-22160.html>
49. Giddens A. 2004. The welfare state in a modern European society [interaktyvus]. IX Jornada d'Economia caixaManresa. El futur de l'estat del benestar [žiūrėta 2018 lapkričio 29 d.]. 2,3 p. Prieiga per Internetą: <https://www.uoc.edu/symposia/caixamanresa/jornadaeconomia/eng/giddens.pdf>
50. Gooby P. T. ir Leruth B. 2018. Attitudes, Aspirations and Welfare: Social Policy Directions in Uncertain Times [interaktyvus]. University of Kent and Canberra [žiūrėta 2018 m. gruodžio 12 d.]. 1 – 2 p. Prieiga per Internetą: https://www.researchgate.net/publication/326489287_Attitudes_Aspirations_and_Welfare_Social_Policy_Directions_in_Uncertain_Times
51. Government of Western Australia. 2018. What is the public sector ? [interaktyvus]. Public Sector Commission. Australia [žiūrėta 2018 m. spalio 14 d.]. Prieiga per Internetą: <https://publicsector.wa.gov.au/about-us/what-public-sector>

52. Gudžinskas L. 2014. Europeizacija ir gerovės valstybė Lietuvoje: institucinės sankirtos. Šiaurės Europos studijų centro vadovas. Vilnius.
53. Guogis. A. 2014. Kai kurie socialiniai – politiniai gerovės valstybių kūrimo Europoje ir Lietuvoje aspektai. Lietuvos mokslų akademija. Vilnius.
54. Guogis A. 2013. Kai kurie socialiniai – politiniai gerovės valstybių kūrimo Europoje ir Lietuvoje aspektai [interaktyvus]. Socialiniai ir politikos mokslai. Elektroniniai mokslo sklaidos vartai [žiūrėta 2019 m. kovo 7 d.]. 1, 2, 10 p. Prieiga per Internetą: <https://www.ateitis.net/lt/temos/253/>
55. Guogis A. 2012. Palyginamoji gerovės modelių ir socialinio administravimo analizė [interaktyvus]. Mykolo Romerio universitetas [žiūrėta 2018 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/389/361>
56. Greve B. 2014. Historical Dictionary of the Welfare State [interaktyvus]. Third edition. United Kingdom [žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 17 d.]. 22, 177 p. Prieiga per Internetą: <https://books.google.lt/books?id=Z5YXAwAAQBAJ&lpg=PA245&dq=the%20welfare%20state%20covers%20many%20areas&hl=lt&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
57. Grublienė V., Ambraziūnaitė ir Venckevičė L. 2014. Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu [interaktyvus]. Klaipėda [žiūrėta 2020 m. kovo 7 d.]. 100, 103 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/689-2803-1-PB.pdf>
58. Hemerijck A. 2017. Changing Welfare States in Hard Times [interaktyvus]. European University Institute and Department Of Political and Social Sciences [žiūrėta 2018 m. gruodžio 10 d.]. 2 – 3 p. Prieiga per Internetą: <https://www.eui.eu/Documents/DepartmentsCentres/SPS/Seminars/2016-17-2nd-term-Seminars/Hemerijck-SeminarSyllabusS2017.pdf>
59. Hernawan, Salam R, Haerul, Suprianto. 2017. Regional Council Role in the Welfare Society Program. International Conference on Education, Science, and Technology. Indonesia.
60. Huseynli E. (2015). Advanced concept of public service delivery [interaktyvus]. International Relations Department State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. Azerbaijan [žiūtėta 2018 m. spalio 11 d.]. 29 p. Prieiga per Internetą:

https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session6/SpecialEvents/2015_11_05_ElchinHuseynliAzerbaijan.pdf

61. International Organization for Standardization. 2020. ISO 50001 Energy Management [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>
62. International Organization for Standardization. 2019. ISO / IEC 27000 family – Information security management systems [interaktyvus], [žiūrėta 2019 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>
63. International Organization for Standardization. 2018. ISO 50001 Energy management systems [interaktyvus]. Switzerland [žiūrėta 2019 m. balandžio 28 d.]. 2 – 3; 7 p. Prieiga per Internetą: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100400.pdf>
64. International Organization for Standardization. 2015. *ISO 17100:2015*. Translation services – Requirements for translation services [interaktyvus], [žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.iso.org/standard/59149.html>
65. Jakubavičius A. 2013. Klasteriai: suvokiame įvairovę, skirtingą brandą bei ES finansavimo specifiką [interaktyvus]. Lietuvos inovacijų centras. Vilnius [žiūrėta 2019 m. balandžio 14 d.]. 4, 8 p. Prieiga per Internetą: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:r4zGXAn9_M4J:www.zef.lt/wp-content/uploads/6-Arturas-Jakubavicius-Klasteriai.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-d
66. James K. 2004. German Welfare State at a Turning Point [interaktyvus]. Germany's year in review. Germany [žiūrėta 2018 m. spalio 21 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.dw.com/en/german-welfare-state-at-a-turning-point/a-1297218>
67. Jokubaitis A., Norkus Z. 2006. Socialinės gerovės koncepcijos ir pilietybės renta kaip viešosios politikos orientyrai [interaktyvus]. Sociologija. Mintis ir veiksmai. Vilnius [žiūrėta 2018 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per Internetą: http://www.fsf.vu.lt/users/zennor/pub/JokubaitisNorkus_SocialinesGerovesKoncepcija.pdf
68. Jurkynas M. 2013. Lietuva turi naudotis šiauriečių patirtimi [interaktyvus]. Valstybės pažangos strategija „Lietuva2030“. Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas [žiūrėta 2019 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt/naujienos/747-mjurkynas-lietuva-turi-naudotis-siaurieciu-patirtimi>

69. Kaliatkaitė J. ir Bulotaitė L. 2014. Gerovės samprata sveikatos moksluose ir psichologijoje : tyrimai, problemos ir galimybės [interaktyvus]. „Visuomenės sveikata“. Literatūros apžvalga. Vilnius [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 21 d.]. 9 p. Prieiga per Internetą: [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.1\(64\)/VS%202014%201\(64\)%20LIT%20A%20Geroves%20samprata.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.1(64)/VS%202014%201(64)%20LIT%20A%20Geroves%20samprata.pdf)
70. Kasperavičiūtė R. 2012. Aukštojo mokslo ir studijų institucijų požiūris į ISO 9001 standartą: taikymo motyvai, problemos, naudos [interaktyvus]. Viešojo politika ir administravimas. Vilnius [žiūrėta 2020 m. balandžio 16 d.]. 675 p. Prieiga per Internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/d02/010_Kasperaviciute.pdf
71. Kersbergen K. V. 2016. The Welfare State in Europe [interaktyvus]. European University Institute. Italy [žiūrėta 2018 m. spalio 24 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-welfare-state-in-europe/>
72. Kessides I. N. 2014. Why the focus on infrastructure? – economic importance, growth and welfare [interaktyvus]. Turin School of Local Regulation. Yale University [žiūrėta 2019 m. balandžio 4 d.]. 33 p. Prieiga per Internetą: https://turinschool.eu/files/turinschool/ISS14_Kessides.pdf
73. Klaipėdos regiono plėtros taryba. 2020. Klaipėdos regiono 2014 – 2020 metų plėtros planas [interaktyvus]. Nr. 51/3S-24. Klaipėda [žiūrėta 2020 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lietuvosregionai.lt/lt/8/text/lietuvos-regionai/klaipedos-apskritis/regiono-pletros-planas-2062;64;293;294.html>
74. Klaipėdos Universitetas. 2012. Kokybės vadybos sistemos sukūrimo ir įdiegimo Klaipėdos Universitete galimybių studija [interaktyvus]. Klaipėda [žiūrėta 2019 m. gegužės 6 d.]. 51 – 52 p. Prieiga per Internetą: http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2012_Galimybiu_studija_KVSD_KU.pdf/fb4e9bcd-f018-4d80-b2a7-82d687aeb0d5?version=1.0
75. Kosinskienė A. ir Ruževičius J. 2011. Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui [interaktyvus]. Literatūros apžvalgos. Visuomenės sveikata. Vilnius [žiūrėta 2020 m. balandžio 5 d.]. 18 p. Prieiga per Internetą: [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1\(52\)/Sveik_1\(52\)_Ruzevicius_M.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1(52)/Sveik_1(52)_Ruzevicius_M.pdf)
76. Kraujelytė A. ir Petrauskas R. 2007. Technologijų perdavimo vaidmuo inovacijų procese: Lietuvos inovacijų politikos perspektyva [interaktyvus]. Viešojo politika ir administravimas.

- Nr.19. Vilnius [žiūrėta 2019 m. balandžio 27 d.]. 54 – 55 p. Prieiga per Internetą:
https://www.mruni.eu/upload/iblock/78f/6_a.kraujelyte%20ir%20kt..pdf
77. Krupavičius A., Žukauskienė R., Aidukaitė J. ir kiti. 2017. Nacionalinės mokslo programos „Gerovės visuomenė“ 2015 – 2017 metų ataskaita [interaktyvus]. Lietuvos mokslo taryba. Vilnius [žiūrėta 2018 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per Internetą:
http://www.lmt.lt/data/public/uploads/2018/01/2017-01-15_ger-tarpine-ataskaita-2015-2017.pdf
78. Kumar A. 2011. What are the distinct Features of a Welfare State? [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. balandžio 03 d.]. Prieiga per Internetą:
<http://www.preservearticles.com/2011100314536/what-are-the-distinct-features-of-a-welfare-state.html>
79. Kumpikaitė V. ir Kalinauskienė J. 2011. Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė [interaktyvus]. Ekonomika ir vadyba. Kaunas [žiūrėta 2020 m. sausio 4 d.]. 797 p. Prieiga per Internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Vilmante_Kumpikaite/publication/267940217_MOTYVACIJOS_POREIKIU_IDENTIFIKAVIMAS_PAGAL_SOCIALINI_STATUSA_TEORINE_ANALIZE/links/552430fd0cf22e181e738b7d.pdf
80. Kvieskienė G. 2014. Viešojo, privataus ir NVO sektoriaus socialinė partnerystė [interaktyvus]. NVO vaikams konfederacijos tyrėjų grupė. Tyrimo ataskaita. Vilnius, [žiūrėta 2020 m. vasario 19 d.]. 38 p. Prieiga per Internetą:
<http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/Tyrimas+NVO+akademija.pdf/259b08bc-4236-455c-a315-169b23e4ef42>
81. Lamanaukas V. 2009. Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris [interaktyvus]. Švietimas: politika, vadyba, kokybė. Šiauliai [žiūrėta 2019 m. kovo 27 d.]. 4, 7 p. Prieiga per Internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Vincentas_Lamanaukas/publication/319619293_FROM_QUALITY_MANAGEMENT_TO_MANAGING_QUALITY_SYSTEMIC_APPROACH/links/59b5313e458515a5b4937c5f/FROM-QUALITY-MANAGEMENT-TO-MANAGING-QUALITY-SYSTEMIC-APPROACH.pdf
82. Legatum Institute. 2017. The Legatum Prosperity Index / TM [interaktyvus]. Eleventh edition. CEO of the Legatum Institute. United Kingdom, London [žiūrėta 2019 m sausio 6 d.]. 1, 4, 14, 31, 47 – 55 p. Prieiga per Internetą:

<https://lif.blob.core.windows.net/lif/docs/default-source/default-library/pdf55f152ff15736886a8b2ff00001f4427.pdf?sfvrsn=0>

83. Leonavičius V. ir Žilys A. 2009. Gerovės valstybė ir moderniosios Lietuvos urbanizacija [interaktyvus]. Lietuvos mokslų akademija. Kaunas [žiūrėta 2018 m. lapkričio 17 d.]. 321, 323 p. Prieiga per Internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/318-325.pdf>
84. Leskauskaitė A. ir Pivoras S. 2012. Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę [interaktyvus]. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [žiūrėta 2019 m. kovo 15 d.]. 82 p. Prieiga per Internetą: http://eltapykla.vdu.lt:8080/xmlui/bitstream/handle/1/990/ISSN2335-8750_2012_N_61.PG_71-84.pdf?sequence=1
85. Nacionalinė regioninės plėtros taryba. 2017. Lietuvos regioninės politikos baltoji knyga, darniai ir tvariai plėtrai 2017 – 2030 [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. vasario 4 d.]. 3 – 4; 17 – 18; 30 – 31 p. Prieiga per Internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naujienos/Regionines_politikos_baltoji_knyga_20171215.pdf
86. Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga. 2016. Regioninės politikos formavimas ir įgyvendinimas [interaktyvus]. 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Vilnius [žiūrėta 2019 m. sausio 4 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.nrp.vrm.lt/lt/regionines-politikos-formavimas-ir-igyvendinimas/samprata-tikslas-uzdaviniai/6>
87. Lietuvos regioninės politikos gairės (*Baltoji knyga*). 2017. Darni regionų plėtra, 2017 – 2027 [interaktyvus], [žiūrėta 2019 m. kovo 14 d.]. 9 p. Prieiga per Internetą: <https://paneveziorumai.lt/wp-content/uploads/2017/10/Lietuvos-regionines-politikos-gaires.pdf>
88. Lietuvos Respublikos ambasada Jungtinėse Amerikos Valstijose. 2020. Pasaulio sveikatos organizacijos atstovybė Lietuvoje [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. kovo 4 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.mfa.lt/usa/lt/embasycontacts/viewforeign/id.168>
89. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. 2013. Turizmo informacinės infrastruktūros plėtra Neringos savivaldybėje [interaktyvus]. ES struktūrinė parama 2007 – 2013 m. [žiūrėta 2019 m. balandžio 13 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.esparama.lt/paraиска?id=38508&pgsz=10>

90. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. 2017. Ar valstybės ir savivaldybių dalyvavimas valdant viešąsias įstaigas užtikrina naudą visuomenei. Valstybinio audito ataskaitos santrauka.
91. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. 2010. Valstybinio audito ataskaita regionų plėtros centruose įgyvendinamų priemonių atitikimas regioninės politikos tikslams. Vilnius.
92. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 2019. Regionų plėtra [interaktyvus]. Mano vyriausybė. Vilnius [žiūrėta 2018 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per Internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/regionu-pletra>
93. Lietuvos Respublikos vyriausybės kanceliarija. 2015. Inovatyvus viešasis sektorius – misija neįmanoma? Teminio tyrimo ataskaita.
94. Lietuvos Respublikos Seimas. 2012. Lietuva 2030. Žymė: Pažangos rodikliai [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt/zyme/pazangos-rodikliai>
95. Lietuvos Respublikos Seimas. 2000. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas [interaktyvus]. Remtasi *naujausia įstatymo redakcija – 2018. Valstybės žinios, 2000. Nr. 66 – 1987*. Vilnius [žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d.]. I skyriaus 2 straipsnis. Prieiga per Internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106367/asr>
96. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 2018. Regionų plėtra [interaktyvus]. Mano vyriausybė. Vilnius [žiūrėta 2018 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per Internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/regionu-pletra>
97. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. 2017. Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos [interaktyvus]. Valstybinio audito ataskaita, [žiūrėta 2018 m. gegužės 25 d.]. 4 p. Prieiga per Internetą: http://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Socialiniu_paslaugu_kokybes_standartizavimas_Lietuvoje_copy.pdf
98. Lietuvos savivaldybių asociacija. 2018. Globalūs regionai [interaktyvus], [žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.globalusregionai.lt/>
99. Lietuvos standartizacijos departamentas (*J. Nomura, Z. Xiaogang, H. Zhao bei M. Simutienė*). 2015. Lietuvos standartizacijos departamento biuletenis [interaktyvus]. Nr. 10 [žiūrėta 2020 m. sausio 10 d.]. 3-4 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/LSTbiuletenis201510.pdf>

100. Lindbeck A. 2006. The Welfare State – Background, Achievements, Problems [interaktyvus]. Research institute of industrial economics. Sweden, Stockholm [žiūrėta 2018 m. gruodžio 5 d.]. 2 p. Prieiga per Internetą: <http://www.ifn.se/Wfiles/wp/wp662.pdf>
101. Liukinevičienė L., Katiliūtė E., Tamošiūnas T., Ambras A. 2012. CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje [interaktyvus]. Metodinė medžiaga. Šiauliai [žiūrėta 2020 m. balandžio 17 d.]. 14 p. Prieiga per Internetą: [http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_CAF\(BVM\)_modeliu_diegimas_aukstojoje_mokykloje_metodine_priemone.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_CAF(BVM)_modeliu_diegimas_aukstojoje_mokykloje_metodine_priemone.pdf)
102. Lobao L., Gray M., Cox K. ir Kiston M. 2018. The shrinking state? Understanding the assault on the public sector [interaktyvus]. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. Oxford University [žiūrėta 2019 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per Internetą: <https://academic.oup.com/cjres/article/11/3/389/5146445>
103. Lobonț O. R. ir Bociu A. 2017. Difficulties concerning public sector efficiency and performance measurement [interaktyvus]. Determiners of Citizen participation at local level in Poland. West University of Timișoara (Romania) [žiūrėta 2018 m. gruodžio 22d.]. 16 – 19 p. Prieiga per Internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/1473/pdf>
104. Mansfield E. D. ir Solingen E. 2010. Regionalism [interaktyvus]. Annual Review of Political Science. Department of Political Science, University of Pennsylvania, Philadelphia; Department of Political Science, University of California, Irvine, California [žiūrėta 2018 m. gruodžio 17 d.]. 146 p. Prieiga per Internetą: http://www.waseda.jp/gsaps/eau/educational_program/PDF_2/KU_KIM%20DongHun_Reading2_Regionalism.pdf
105. Marijampolės regiono plėtros taryba. 2020. Marijampolės regiono plėtros planas 2014 – 2020 metams [interaktyvus]. Nr. 51/8S-11. Marijampolė [žiūrėta 2020 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lietuvosregionai.lt/lt/8/marijampoles-regiono-pletros-planas-203;75;84;299.html>
106. Marimon F. Ir Casadesús M. 2017. Reasons to Adopt ISO 50001 Energy Management System [interaktyvus]. Article, sustainability. Spain, Barcelona [žiūrėta 2020 m. vasario 7 d.]. 3-4 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/sustainability-09-01740.pdf>
107. Maslow A. H. 2006. Motyvacija ir asmenybė. ALK Apostrofa. Vilnius.

108. Mbecke P. 2014. Operations and quality management for public service delivery improvement. Journal of Governance and Regulation. South Africa.
109. Méan J. P. 2017. What are the benefits of the Standard? [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. kovo 24 d.]. Prieiga per Internetą: <http://anticorruptionexperts.com/all-you-need-to-know-about-iso-37001-benefits-2-of-7/>
110. Mickaitis A., Zaščižinskienė G. ir Pasvenskas T. 2009. Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas [interaktyvus]. Ekonomika ir vadyba. Vilnius [žiūrėta 2020 m. sausio 8 d.]. 1077-1079 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/9513-Article%20Text-30753-1-10-20150213.pdf>
111. Mikšys A. 2008. Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda. *VRM konferencija*. Vilnius.
112. Mikulionienė S. 2005. Socialinė atskirtis: sąvokos samprata ir vartoseną Lietuvoje [interaktyvus]. Europos socialinio fondo agentūra. Vilnius [žiūrėta 2018 m. lapkričio 3 d.]. 22 p. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13088/2116-4494-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
113. Mikulis J. ir Kaziliūnas A. 2010. Visuotinė kokybės vadyba Lietuvos įmonėse [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2020 m. vasario 2 d.]. 1 p. Prieiga per Internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Mikulis-VKV_1121_redaguotas.pdf
114. Misiūnas A. ir Svetikas Ž. 2009. Lietuvos regionų ekonomikos netolygumų vertinimai. Vilnius.
115. Morkevičius V. 2015. Bendrojo vertinimo modelio taikymas. Kaunas.
116. Morkevičius V. 2008. Kokybinė lyginamoji analizė (QCA): principai ir programinės priemonės [interaktyvus]. Lietuvos HSM duomenų archyvas [žiūrėta 2020 m. gegužės 22 d.]. Prieiga per Internetą: https://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/QCA_2008/QCA_2008.html&course_file=QCA_2008_1.html
117. Musée québécois de culture populaire. 2012. The Advent of the Welfare State [interaktyvus]. The Beginning of a New Era. Canada [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per Internetą: <http://larevolutiontranquille.ca/en/rise-of-the-welfare-state.php>

118. Nacionalinė mokslo programa „Gerovės visuomenė“. 2014. [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. gegužės 17 d.]. 9 p. Prieiga per Internetą: https://www.lmt.lt/data/public/uploads/2016/09/d2_atnaujintas-nmp-geroves-visuomene-projektas.pdf
119. Naginionytė A. ir Samasionokaitė K. 2019. Darnus regionų vystymasis: Regionų plėtros tarybos [interaktyvus]. Lietuvos regionų ekonominės ir socialinės situacijos apžvalga bei Nacionalinės regioninės politikos analizė [žiūrėta 2020 m. gegužės 20 d.]. 34 p. Prieiga per Internetą: http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2019/03/Esamos-situacijos-analiz%C4%97_naujausia_07051.pdf
120. Nakrošis V. ir Černiūtė R. 2010. Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas [interaktyvus]. Viešojo politika ir administravimas. Vilnius [žiūrėta 2020 m. balandžio 7 d.]. 63-64 p. Prieiga prie Interneto: https://www.mruni.eu/upload/iblock/8de/5_v.nakrosis%20ir%20kt..pdf
121. Naulickaitė I. Melnikas B. 2016. Emigracija ir globalizacijos procesai: iššūkiai, šiuolaikinės tendencijos, problemos, sprendimai. Mokslas – Lietuvos ateitis. Vilnius.
122. Neubeck T. 2016. Quality Improvement within Nonprofit Social Service Providers [interaktyvus]. School of Health and Welfare. Stockholm [žiūrėta 2018 m. gegužės 9 d.]. 13, 14 p. Prieiga per Internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920556/FULLTEXT01.pdf>
123. Nies H., Leichsenring K., van der Veen R. ir kiti. 2010. Quality Management and Quality Assurance in Long – Term Care [interaktyvus]. European Overview Paper. Utrecht / Vienna [žiūrėta 2018 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.ryerson.ca/content/dam/crncc/knowledge/relatedreports/integratedcare/INTERLINKS%20Quality%20management%20and%20quality%20assurance%20in%20long-term%20care.pdf>
124. Otten G van. Ir Bellafiore D. 2018. The Concept of Region [interaktyvus]. Department of Geography. Pennsylvania [žiūrėta 2019 m. sausio 4 d.]. Prieiga per Internetą: https://www.e-education.psu.edu/geog597i_02/node/720
125. Pabedinskaitė A. ir Vitkauskas R. 2009. Daugiakriterinis produkto kokybės vertinimas [interaktyvus]. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius [žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d.]. 215 p.

- Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/9004-Article%20Text-21522-1-10-20190221.pdf>
126. Panevėžio regiono plėtros taryba. 2020. Panevėžio regiono 2014 – 2020 m. plėtros planas [interaktyvus]. Nr. 51/4S-11. Panevėžys [žiūrėta 2020 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lietuvosregionai.lt/lt/8/regiono-pletros-planas-212;92;303;304.html>
127. Papšienė P. ir Černiauskienė A. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos [interaktyvus]. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas [žiūrėta 2020 m. gegužės 21 d.]. 1, 4 p. Prieiga per Internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169687104/J.04~2009~1367169687104.pdf>
128. Petkevičius R. 2010. Urbanizacija kaip visuomenės sveikatos problema ir iššūkis (pagal PSO) [interaktyvus]. Visuomenės sveikata. Lietuva [žiūrėta 2019 m. gruodžio 14 d.]. 5 p. Prieiga per Internetą: [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2010.4\(51\)/VS%202010_4\(51\)_Petkevicius_redakc.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2010.4(51)/VS%202010_4(51)_Petkevicius_redakc.pdf)
129. Pikturnienė A. Z. Ir Juknienė D. 2011. Standarto BS OHSAS 18011:2007 diegimo įvertinimas Klaipėdos įmonėse želdynų priežiūros aspektu [interaktyvus]. Klaipėda [žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d.]. 156, 158 p. Prieiga per Internetą: <http://www.krastotvarka.vhost.lt/documents/2011-21.pdf>
130. Pociūtė D. 2002. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje [interaktyvus]. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius [žiūrėta 2018 m. gegužės 19 d.]. Prieiga per Internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367158997019/DS.002.0.01.ARTIC>
131. Polakowski M., Sendhardt B. ir Szelewa D. 2018. The Future of the Welfare State in the Baltic Sea Region [interaktyvus]. Friedrich – Ebert – Stiftung, International Centre for Research and Analysis. Poland / Warsaw [žiūrėta 2018 m. lapkričio 20 d.]. 5 p. Prieiga per Internetą: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/warschau/14095.pdf>
132. Polesead A., Morris B. J., Kovács B. 2015. Introduction: The Failure and Future of the Welfare State in Post-socialism [interaktyvus]. Journal of Eurasian Studies. Ireland, United Kingdom, Hungary, Estonia [žiūrėta 2018 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per Internetą: <https://ac.els-cdn.com/S1879366514000190/1-s2.0-S1879366514000190->

[main.pdf? tid=74c82020-731e-42f7-927c-1f6866d099f7&acdnat=1526757188_27ba370aadca456a651ad89402971abc](#)

133. Prakapas R. ir Butvilas T. 2011. Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys. Vilnius.
134. Puidokas M. ir Daukaitė I. 2013. Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys Europos Sąjungos regioninės politikos kontekste [interaktyvus]. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas [žiūrėta 2018 m. balandžio 10 d.]. 66 p. Prieiga per Internetą: <http://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/viewFile/4007/2424>
135. Puškorius S. ir Raipa A. 2002. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai [interaktyvus]. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas, Vilnius [žiūrėta 2018 m. gruodžio 16 d.]. 11 – 12, 14 – 15 p. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13376/2529-5382-1-SM.pdf?sequence=1>
136. QMS International. 2020. ISO 17100. Translation service provider. Demonstrate the consistency of your translation services [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. kovo 14 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.qmsuk.com/iso-standards/iso-17100>
137. Regioninės plėtros departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. 2015. Lietuvos regionai [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2019 m. sausio 4 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.lietuvosregionai.lt/lt/8/lietuvos-regionai-217.html>
138. Renwick C. 2017. Why we need the welfare state more than ever [interaktyvus]. Guardian News and Media Limited. London, United Kingdom [žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 17 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.theguardian.com/news/2017/sep/21/why-we-need-the-welfare-state-more-than-ever>
139. Ringen S. ir Ngok K. 2013. What Kind of Welfare State is Emerging in China? [interaktyvus]. United Nations Research Institute for Social Development. Switzerland [žiūrėta 2018 m. kovo 27 d.]. 4 p. Prieiga per Internetą: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/28BCE0F59BDD3738C1257BE30053EBAC/\\$file/Ringen%20and%20Ngok.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/28BCE0F59BDD3738C1257BE30053EBAC/$file/Ringen%20and%20Ngok.pdf)
140. Roosma F., Gelissen J., Oorschot W. van. 2012. The Multidimensionality of Welfare State Attitudes: A European Cross-National Study [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. gegužės 19 d.]. Prieiga per Internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-012-0099-4>
141. Rubikas I. ir L. Valauskaitė. 2015. Regioninės plėtros priemonių valdymo optimizavimas [interaktyvus]. JPP „Kurk Lietuvai“. Jaunųjų profesionalų programa [žiūrėta

- 2019 m. balandžio 4 d.]. 2, 14 p. Prieiga per Internetą: <http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2015/10/Region%C5%B3-pl%C4%97tros-proces%C5%B3-optimizavimas.pdf>
142. Ruževičius J. 2010. Kokybės vadybos aprėpties plėtra [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. 1 – 6; 14 - 15 p. Prieiga per Internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf
143. Ruževičius J. 2006. Kokybės vadybos metodai ir modeliai [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2018 m. gegužės 27 d.]. 23, 100, 157-158 p. Prieiga per Internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/KNYGA-2-JR.pdf>
144. Serafinas D. 2018. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose [interaktyvus]. Mokomoji knyga. Vilnius [žiūrėta 2018 m. gegužės 4 d.]. 5, 12 – 13; 38 - 39 p. Prieiga per Internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Serafinas-2018-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas-mokomoji-knyga-short-ver.pdf>
145. Serafinas D. 2011. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas [interaktyvus]. Mokomoji knyga. Vilnius [žiūrėta 2018 m. gruodžio 26 d.]. 25 – 28; 32 p. Prieiga per Internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>
146. Siemieńska R., Domaradzka A. ir Matysiak I. 2012. Local welfare in Poland from a historical and institutional perspective [interaktyvus]. Institute for Social Studies University of Warwas (Poland) [žiūrėta 2019 m. sausio 5 d.]. 4 p. Prieiga per Internetą: http://wilcoproject.eu/wp-content/uploads/2012/01/WILCO_WP2_reports_09_PL.pdf
147. Silver C., Chen J., Kagan J., Kenton W. 2017. Quality Management [interaktyvus]. Financial analysis [žiūrėta 2018 m. 12 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>
148. Sykes R., Palier B., Prior P. M. 2001. Globalization and European Welfare States. New York: Palgrave.
149. Smalskys V. 2005. „Gerovės valstybės“ ir socialinės viešosios politikos krypčių teoriniai aspektai [interaktyvus]. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas [žiūrėta 2018 m. balandžio 10 d.]. 86 p. Prieiga per Internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2428/2235>

150. Sistemų Registras. 2018. Vadybos sistemos / ISO standartai [interaktyvus]. Kaunas [žiūrėta 2018 m. gruodžio 24 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.sertifikuoti.lt/sertifikavimas/>
151. Spicker P. 2018. The welfare state [interaktyvus]. Theory and practice [žiūrėta 2018 m. lapkričio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.spicker.uk/social-policy/wstate.htm>
152. Šepetienė R., Čiubrinskienė R., Ruževičius J. 2017. Sisteminiis veiklos valdymo tobulinimas: įmonės atvejo analizė, vertinant kokybės kaštus [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per Internetą: https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/35134/ISSN2335-8750_2017_N_77.PG_153-167.pdf?sequence=1&isAllowed=y
153. Šemetulskytė L. 2012. Kokybės vadyba Lietuvos viešojo administravimo sektoriuje: esama situacija ir ateities planai. Vidaus reikalų ministerija. Europos Sąjunga. Vilnius.
154. Šemetulskytė L. 2009. Vidaus reikalų ministerijos iniciatyvos formuojant ir įgyvendinant kokybės vadybos politiką viešajame administravime. Vidaus reikalų ministerijos, Viešojo administravimo departamentas. Vilnius.
155. Šiaulių regiono plėtros taryba. 2020. Šiaulių regiono 2014 – 2020 metų plėtros planas [interaktyvus]. Nr. 51/5S-76. Šiauliai [žiūrėta 2020 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lietuvosregionai.lt/lt/8/regiono-pletros-planas-226;106;309;310.html>
156. Šileika A. ir Paškevičiūtė J. 2013. Lietuvos tapsmo gerovės valdyme prieštarnos [interaktyvus]. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai, Vilnius [žiūrėta 2018 m. kovo 21 d.]. Prieiga per Internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1372367063976/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
157. Šimkus A. 2010. Visuotinės kokybės vadybos įvadas [interaktyvus]. Studijų knyga. Kaunas [žiūrėta 2020 m. sausio 14 d.]. 7, 115, 120 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/Visuotinės%20kokybės.pdf>
158. Šneiderienė A. ir Juščius V. 2015. Regiono ekonominio augimo vertinimo metodologinės problemos. Regional formation and development studies. No.1 (15). Klaipėdos universitetas.
159. Šorytė D. ir Pajarskienė B. 2014. Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai [interaktyvus]. Higienos institutas. Vilnius [žiūrėta 2019 m. kovo 7 d.]. 10 p. Prieiga per Internetą:

[http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2\(65\)/VS%202014%202\(65\)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2(65)/VS%202014%202(65)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf)

160. Tauragės regiono plėtros taryba. 2020. Tauragės regiono 2014 – 2020 m. plėtros planas [interaktyvus]. Nr. 51/9S-27. Tauragė [žiūrėta 2020 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lietuvosregionai.lt/lt/8/regiono-pletros-planas-241;117;315;316.html>
161. Telšių regiono plėtros taryba. 2020. Telšių regiono plėtros planas 2014 – 2020 metams [interaktyvus]. Nr. 51/10S-26. Telšiai [žiūrėta 2020 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lietuvosregionai.lt/lt/8/regiono-pletros-planas-253;118;321;322.html>
162. Tidikis R. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija [interaktyvus]. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius [žiūrėta 2020 m. gegužės 25 d.]. 488, 498 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/Tidikis.pdf>
163. Topár J. 2007. Quality Management in Public Service. Club of Economics in Miskolc. „Club of Economics in Miskolc”.
164. Trevitt V. 2009. The importance of the Welfare State under globalisation [interaktyvus]. Direction for the democratic left. London [žiūrėta 2018 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.compassonline.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/CTP56TrevittWelfare1.pdf>
165. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. 2011. Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsena [interaktyvus]. Vidaus reikalų ministerija. Ataskaita. Vilnius [žiūrėta 2020 m. sausio 14 d.]. 6 p. Prieiga per Internetą: file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/KVM%202011%2012%2016_ataskaita.pdf
166. United Nations. 2018. Total Population by Country 2018 [interaktyvus]. World Population Review [žiūrėta 2018 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per Internetą: <http://worldpopulationreview.com/countries/>
167. Urvikis M. 2014. Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas [interaktyvus]. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, [žiūrėta 2020 m. vasario 19 d.]. 294 p. Prieiga per Internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/8c5/8_Urvikis.pdf
168. Užubalis G. 2011. Mokesčiai demokratinėje valstybėje. Teisė. Vilnius.

169. Valickas A. 2017. Valstybės gerovės įgyvendinimo skaidrumo politikos vadovas: recenzija. Holistinės edukacijos ir aktyvios socialinės įtraukties sinergija. Socialinis ugdymas, Kronika. Nr. 2, t. 46. Lietuvos edukologijos universitetas.
170. Veyrat P. 2016. Get to know the key concepts of quality management [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. lapkričio 11 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.heflo.com/blog/quality-improvement/key-concepts-of-quality-management/>
171. Vickers I. 2012. Regional Aspects in the 7th Framework Programme [interaktyvus]. Expert Advisory Group on „Regions of Knowledge“ – 2012 / 2013. Brussels [žiūrėta 2018 m. gruodžio 21 d.]. 4, 20 p. Prieiga per Internetą: <https://ec.europa.eu/research/regions/pdf/publications/regions2012-13-brochure.pdf>
172. Vidaus reikalų ministerija. 2016. Regioninės politikos formavimas ir įgyvendinimas [interaktyvus]. Lietuvos regioninė politika. Vilnius [žiūrėta 2019 m. kovo 17 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.nrp.vrm.lt/lt/regionines-politikos-formavimas-ir-igyvendinimas/samprata-tikslas-uzdaviniai/6>
173. Vidaus reikalų ministerija ir Lietuvos regioninė politika. 2012. Lietuvos regioninė politika 2014 – 2020 [interaktyvus], [žiūrėta 2019 m. balandžio 4 d.]. 2 p. Prieiga per Internetą: http://www.lietuvsregionai.lt/assets/files/Marijampole/Tarybos%20posedziai/2012%2003%2019/2012_03_19_VRM_Pliksnys.pdf
174. Vidaus reikalų ministerija. 2010. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. Studija. Vilnius.
175. Viešojo valdymo politikos departamentas. 2011. Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai [interaktyvus]. Vidaus reikalų ministerija. Vilnius [žiūrėta 2020 m. kovo 14 d.]. 11 p. Prieiga per Internetą: file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/vrm_leidinys_NEW_mazas2.pdf
176. Vilniaus politikos analizės institutas. 2018. Savivaldybių gerovės indeksas 2018. Atviros Lietuvos fondas. Vilnius.
177. Visuomenės pažangos institutas. 2019. ISO 27001:2013 standarto diegimo konsultacijos [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. balandžio 13 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.vpinstitutas.lt/tarptautiniu-iso-standartu-konsultacijos/iso-270012013-standarto-diegimo-konsultacijos/>

178. Vorevičienė J. 2016. Trečiasis sektorius ir socialinė gerovė: nevyriausybių organizacijų vaidmuo gerovės valstybėje [interaktyvus]. Kultūra ir visuomenė. Kaunas [žiūrėta 2018 m. gegužės 9 d.]. 62, 65 p. Prieiga per Internetą: https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/33924/ISSN2335-8777_2016_N_7_2.PG_49-71.pdf?sequence=1
179. Vilniaus regiono plėtros taryba. 2020. Vilniaus regiono 2014 – 2020 m., plėtros planas [interaktyvus]. Nr. 51/IS-48. Vilnius [žiūrėta 2020 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lietuvosregionai.lt/lt/8/regiono-pletros-planas-276;120;252;336.html>
180. Vitkauskas R. 2011. Kokybės vadybos sistemų tobulinimas žinių vadybos aspektu [interaktyvus]. Mokslas – Lietuvos ateitis. Vilnius [žiūrėta 2020 m. balandžio 26 d.]. 114 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/5104-Article%20Text-11044-1-10-20180821.pdf>
181. Vyšniauskienė L. 2014. Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda [interaktyvus]. No. 1. Scientific Journal. Vilnius [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. 168-169 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/MANO/AppData/Local/Temp/810-1639-1-SM.pdf>
182. Wahl. A. 2012. Gerovės valstybės atsiradimas ir žlugimas [interaktyvus]. Profsajungų naujienos [žiūrėta 2018 m. lapkričio 21 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.lprofsajungos.lt/?lang=lt&mID=1&id=4131>
183. Wynen J., Verhoest K. ir Demuzere S. 2015. Quality management in public sector organizations: Evidence from Six EU Countries. International Journal of Public Administration. Tilburg University ir University of Antwerp.
184. Žitkus L. ir Mickevičienė M. 2013. Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 3. Vol 12, No 3, p. 430 – 441. Kaunas.

PRIEDAI

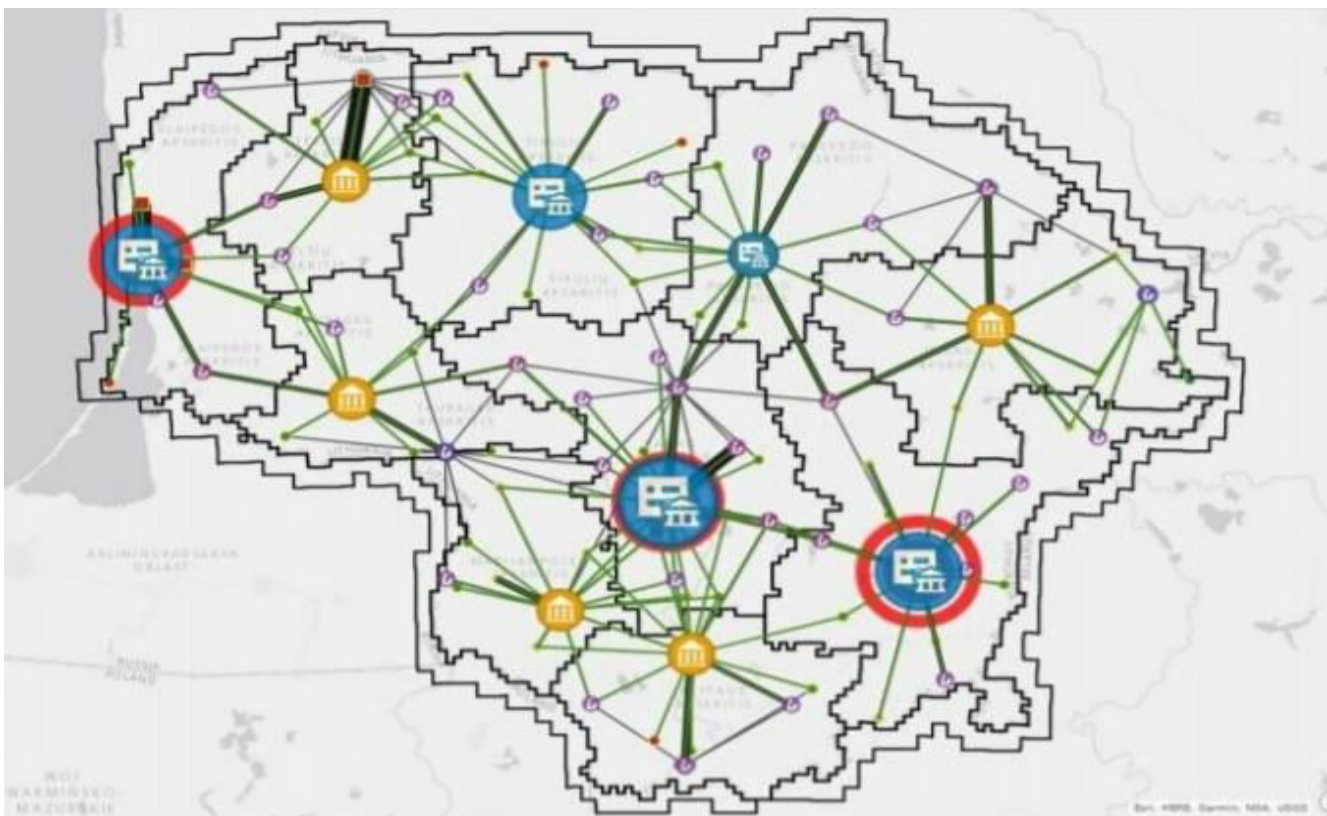
REGIONO REIKŠMINGUMO ASPEKTAI

1 priedas

Regiono reikšmingumo aspektai	Šaltiniai	Charakteristikos / aspekto pritaikymas
Konkurencingumas	V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009, 810 p.)	Suprantama kaip kompleksinė kategorija, o ne būsena ar konkreti situacija, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. Konkurencingumas siejamas su produktyvumu.
Mokslinių tyrimų plėtra	LR Finansų ministerija (2011)	Moksliniai tyrimai bei eksperimentinė (kultūrinė, socialinė) plėtra suprantama kaip sisteminga kūrybinė žmogaus, gamtos, kultūros bei visuomenės pažinimo veikla bei jo rezultatų panaudojimas.
Technologijų plėtra	A. Kraujelytė, R. Petrauskas (2007, 60 p.)	Technologinė plėtra yra viena iš galimų inovacijos šaltinių. Globalėjantis pasaulis, globalios ekonominės konkurencijos bei sparčiai besivystančios informacinės visuomenės sąlygomis verslo įmonės, kurios siekia išlaikyti savo konkurencingumą, privalo susidoroti su spartėjančia pasiūlos ir paklausos dinamika, ypatingai greitėja technologinė plėtra.
Šiuolaikinių valdymo metodų taikymas	Viena iš Europos Sąjungos leidinio autorių I. Priedl (2011, 11 p.)	Sutelkiant išteklius ir pastangas konkretiems prioritetams pasiekti, daugiausia dėmesio reikėtų skirti naujovėms, technologijų ir mokslo tobulinimui, kurie skatins papildomas iniciatyvas, pavyzdžiui, skirtas skatinti inovacijas, verslumą paslaugose ir viešajame sektoriuje.
Kapitalo rinkos plėtotė	Nasdaq leidinys (2015, 5 p.)	Plėtojant vieningą kapitalo rinką, palengvinant bei supaprastinat investuotojams atsiskaitymus, prekybą, sumažinant tarpvalstybinės prekybos vertybiniais popieriais kaštus regione, siekiama patraukti daugiau investicijų, tai pagrindinis Baltijos kapitalo rinkos tikslas, kaip regiono, nes teritorijos apibrėžtis suvienodina atitinkamas proceso taisykles, ko rezultate, vyksta efektyvesnis bendradarbiavimas.
Ryšių ir transporto infrastruktūros tobulinimas	Europos Sąjunga, Europos audito rūmų leidinys (2018, 9, 22 p.).	Infrastruktūra bei efektyvios transporto paslaugos yra būtinos siekiant išnaudoti visų Europos Sąjungų regionų pranašumus, remti augimą, vidaus rinką bei skatinti socialinę, teritorinę, ekonominę sanglaudą. Transporto infrastruktūra siejama su darbo vietų kūrimu, aplinka, konkurencija, ekonomikos augimu, socialine politika. Informacinės ir ryšių technologijos taikytinos kelių transporto srityje.
Socialinių inovacijų ir technologijų kūrimas	Socialinių inovacijų institutas (2011)	Socialinės inovacijos, tai naujos idėjos (modeliai, produktai, paslaugos), kuriais yra tenkinami įvairaus pobūdžio socialiniai poreikiai. Yra sprendžiamos ekonominės, socialinės problemos. Dabartiniu metu socialinių inovacijų požiūris apima nebe tik viešojo valdymo modelius, bet ir rizikos ir pasitikėjimo kultūrą, kuri reikalinga skatinant mokslo ir technologines inovacijas, kūrimą.
Žmogiškųjų išteklių plėtra	P. Papšienė, A. Černiauskienė	Žmogiškieji ištekliai – svarbus komponentas, kuris gali skatinti įmonės konkurencinį pranašumą. Visi ryškiai vyraujantys visuomenės gyvenimo kokybę, pažangos galimybes, raidos bei perspektyvas lemiantys veiksniai yra

	(2009, 1 p.).	tiesiog susieti su žmogiškaisiais ištekliais.
Tinklas	I. Dagytė, L. Bivainienė (2005, 61 p.).	Pasaulyje jau kurį laiką sėkmingai tyrėjų aptariama ir iš dalies jau praktikoje taikoma organizacijų tinklų kūrimo idėja. Pabrėžtina, jog organizacijos, kurios susijungia tik virtualioje erdvėje, tiek realioje, gali pasidalinti savo turimais ištekliais, kompetencijomis ir taip gali pasiekti geresnių veiklos rodiklių bei sumažinti veiklos sąnaudas.
Europos teritorinio bendradarbiavimo grupė	Europos Sąjunga, Regioninė politika (2007, 1 p.).	Suprantama kaip nauja teisinė priemonė, kuri lengvina bendradarbiavimą per sienas, bendradarbiavimą tarp regioninių ir vietos valdžios institucijų ir / arba tarp valstybių. Rezultatas – numanomas geresnis regionų bendradarbiavimas.
Europinė, regioninė tvarumo sistema	Z. J. Daunora (2010, 209 p.), Europos Sąjunga (2010, 18 p.).	Plėtos tvarumas – svarbi visuomenės ekonominės, socialinės, ekologinės ir kultūrinės raidos sąlyga, kuri paremta aiškia juridine plėtos baze bei priimamų sprendimų racionalumu. Europos sanglaudos politika – pagrindinė ES veikla mažinant tarp regionų vyraujančius skirtumus bei siekiant darnios plėtos. Integracinės, pažangios ir tvarios investicijos į augimą skatinančias sritis kaip mokslinius tyrimus, infrastruktūrą, energetiką, švietimą bei komunikacijas, yra bene geriausia priemonė gerovės perspektyvoms mažiau išsivysčiusiuose ES regionuose gerinti.
Žinių kūrimas, inovacijos	A. Šneiderienė, V. Juščius (2015, 138 p.), B. Melnikas (2007, 39 p.).	Regiono konkurencingumo ir augimo rezultatai priklauso nuo sugebėjimo diegti naujoves ir tai yra pagrindinis regionų plėtos šaltinis. Inovacijos gali paveikti socialinio ir žmogiškojo kapitalo kokybę bei lemti regiono ekonominį augimą, ypač jei sukauptos ekonomiškai augančiuose regionuose. Žiniomis yra grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos plėtojimo ir kūrimo nuostatos, kurios gali atsispindėti praktinėje viešojoje vadyboje įvairiausiais būdais. Visuomenė, kuri grindžiama žiniomis būdinga viešoji vadyba, kuri turi būti grindžiama naujų žinių kūrimu, panaudojimo ir skleidimo vertybėmis, todėl viešosios vadybos vertybinį pagrindą turėtų sudaryti kūrybinės, kūrybos veiklos bei pažinimo prioritetai.
Bendradarbiavimas	R. Tijūnaitienė, A. Būdvytytė – Gudienė, J. Bersėnaitė (2010, 8, 21 p.).	Bendradarbiavimas gali vykti įvairiausiomis formomis, tiek pakankamai intensyviai, interaktyviai, tiek ir mažiau interaktyviau, kurios (formos) dažnai suprantamos kaip technologijų ir žinių perdavimas. Išryškintas verslo ir mokslo bendradarbiavimo būtinumas regiono konkurencingumui didinti, nes būtent regionų konkurencingumas nemaža dalimi priklauso nuo jų sugebėjimų generuoti inovacijas. Inovatyvūs regionai pasižymi labai intensyvia kooperacija tarp verslo, mokslo institucijų, valdžios organizacijų.
Ekonominis, institucinis pagrindas bei gyvenimo kokybės rodikliai	„The Legatum Prosperity Index“ leidinys (2017)	Siekiant išmatuoti esamą gerovės lygį bei norint tobulėti, svarbu atsižvelgti į platų rodiklių paketą bei taip analizuoti įmonės esamą situaciją. 1. Ekonominis pagrindas – ekonominė kokybė, verslo aplinka. 2. Institucinis pagrindas – valdymas, asmeninė laisvė, socialinis kapitalas, saugumas bei apsauga. 3. Gyvenimo kokybė – aplinka, sveikata bei švietimas.
Suformuotas regionas	Europos	Regioninė politika yra nukreipta į visus ES miestus ir regionus, ja siekiama

atneša platesnes finansines galimybes	Komisija (2014)	remti verslo konkurencingumą, ekonomikos augimą, pagerinti piliečių gyvenimo kokybę. Šiems tikslams pasiekti ir kad skirtingi plėtros poreikiai visose Europos Sąjungos regionuose būtų patenkinti, 2014 – 2020 m. sanglaudos politikai buvo atidėta beveik trečdalis Europos Sąjungos biudžeto.
--	-----------------	--



Visi centrai + papildomi centrai, tai paslaugų teikimo vietos, kai išdėstomi pagal konkrečių teritorijų specifiškumą:

- ✓ Užimtumo tarnybų, verslo inkubavimo paslaugos (pramonės parakai, inkubatoriai) nuolatinės vietos;
- ✓ Palaikomos specializuotos profesinio mokymo įstaigos, kaip žemės ūkis, energetika. Taip pat vystomos teritorijos bei pramonės parakai ir / ar kita verslo infrastruktūra atsižvelgiant būtent į regiono specializaciją, pavyzdžiui, kurortų infrastruktūra;
- ✓ Yra teikiama investicinė pagalba, kuri skirta investicijų pritraukimui;
- ✓ Konsoliduojamos neformaliojo švietimo, kaip muzikos, sporto, dailės bei kitų kultūros įstaigos, kurios pasiekiamos per 30 minučių.

Visi regionai (be papildomų centrų):

- ✓ Koncentruojamas profesinis mokymas, kaip daugiaprofiliniai regioniniai centrai. Taip pat kolegijos ar jų filialai, VMI (valstybinė mokesčių inspekcija), SODROS, NŽT (nacionalinė

žemės tarnyba), VMVT (valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba) klientų aptarnavimo padaliniai bei kitų paslaugas verslui teikiančių institucijų teritoriniai padaliniai;

- ✓ Antrinio lygmens sveikatos priežiūros lygmuo bei specializuotų socialinių paslaugų sujungimas (konsolidavimas).

2 miestai su artimiausiais priemiesčiais + 100 tūkstančių gyventojų:

- ✓ Valstybės institucijų centriniai padaliniai suskirstyti pagal regiono specializaciją;
- ✓ Universitetų filialai;
- ✓ 3 – nis sveikatos priežiūros lygmuo.

3 didieji miestai bei jų apskritys:

- ✓ MTEP (mokslinių tyrimų ir eksperimentinė plėtra) infrastruktūra;
- ✓ Valstybės institucijų centriniai padaliniai;
- ✓ Universitetai;
- ✓ 3 - nis sveikatos priežiūros lygmuo.