

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

**VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMAS VIETOS
SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME: TELŠIŲ REGIONO
ATVEJO STUDIJA**

Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMIRV19 stud. Aistė Juodeikienė

Vadovas

Prof. Dr. Jaroslav Dvorak

Klaipėda, 2021

SANTRAUKA

Juodeikienė A. (a.siebaite@gmail.com) VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMAS VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME: TELŠIŲ REGIONO ATVEJO STUDIJA.

Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. Dr. J. Dvorak, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021 – 58 p., 5 pav., 7 lentelės.

Raktažodžiai: veiklos valdymas, veiklos informacijos panaudojimas, veiksniai, veiklos informacijos panaudojimo tikslai

Pagrindinis darbo tikslas – įvertinti veiklos informacijos panaudojimą Telšių regiono savivaldybių administravime. Veiklos informacijos panaudojimas padeda tobulinti veiklos valdymą, priimti efektyvesnius sprendimus, didinti viešųjų organizacijų atskaitomybę ir skaidrumą. Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo atskleista veiklos informacijos institucionalizavimo ir veiklos vertinimo svarba veiklos informacijos panaudojimui, bei nustatyti veiksniai lemiantys veiklos informacijos naudojimą. Išanalizuota kokiais tikslais veiklos informacija naudojama vietos savivaldos administravime ir pateiktos veiklos informacijos panaudojimo galimybės, bei nustatytos probleminės veiklos informacijos panaudojimo sritys Lietuvoje.

Kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad veiklos informacija Telšių regiono savivaldybių administravime naudojama siekiant atsiskaityti vadovybei, įvertinti ir kontroliuoti veiklos procesus, bei mokytis. Veiklos informacija naudojama veiklos planavimo ir vykdymo, bei plėtros planų rengimo sprendimams priimti. Nustatyta, kad dalis Telšių regiono savivaldybių administracijos specialistų linkę veiklos ataskaitose nenurodyti nepasiektų veiklos rezultatų, tai lemia pateikiamos veiklos informacijos išsamumo trūkumą. Veiklos informacijos viešinimas ir sklaida vykdoma nuolatos, naudojant įvairius visuomenės informavimo būdus, tai užtikrina skaidrumo principą. Nustatyta, kad veiklos informacijos panaudojimą Telšių regiono savivaldybių administravime lemia teisės aktai ir įstatymai, taip pat įtakos turi individualios viešojo administravimo specialistų savybės, veiklos informacijos kokybė, kitų savivaldybių organizacijų gerosios praktikos ir formalus švietimas.

SUMMARY

Juodeikienė A. (a.siebaite@gmail.com) THE USE OF PERFORMANCE INFORMATION IN LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION: THE CASE STUDY OF TELŠIAI REGION. Master's Final Project of Regional Governance study programme. Supervisor prof. Dr. J. Dvorak, Klaipėda University: Klaipėda, 2021 – 58 p., 5 pictures, 7 tables.

Key words: performance management, the use of performance information, subjects, the aims of the use of performance information

The main aim of the project – to estimate the use of performance information in Telšiai region municipality administration. The use of performance information helps to improve performance management, to make more effective decisions, to enlarge the responsibility and clearness of public institutions. In the scientific analysis the importance of performance information institutionalization and performance measurement for the use of performance information has been revealed and the subjects which determine the use of performance information have been identified. It was analyzed for what purposes performance information in local government administration is used, the possibilities of the use of performance information have been presented and problematic fields of the use of performance information in Lithuania have been determined.

During the qualitative research it was determined that the performance information in Telšiai region municipalities' administration is used for reporting to authority, evaluating and controlling the processes of the performance and for improving. Performance information is used for making decisions in performance planning and implementation as well as for making development plans. It was determined that a part of specialists of Telšiai region municipalities' administration in their reports are tend not to specify unreached results of the performance which influences the lack of completeness of submitted performance information. Publicity and dissemination of performance information is implemented continuously using different ways of public information that ensure the principle of clearness. It was determined that the use of performance information in Telšiai region municipalities' administration is influenced by legislation and law as well as individual features of public institution specialists, the quality of performance information, good practices of other municipality institutions and formal education.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. ĮROV gyvenimo ciklo metodas, 14 p.
- 2 pav. Veiklos informacijos institucionalizavimas, 17 p.
- 3 pav. Veiklos informacijos panaudojimą viešajame sektoriuje įtakojantys veiksniai, 21 p.
- 4 pav. Veiklos informacijos panaudojimo galimybės vietos savivaldos administravime, 27 p.
- 5 pav. Kokybinio tyrimo proceso etapai, 33 p.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Veiklos valdymo samprata, 13 p.
- 2 lentelė. Biudžeto valdysenos brandos vertinime nustatyti veiklos komponentų trūkumai, 30 p.
- 3 lentelė. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai Telšių regiono savivaldybių administravime, 35 p.
- 4 lentelė. Kliūtys siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų Telšių regiono savivaldybių administravime, 38 p.
- 5 lentelė. Nepasiektų veiklos rezultatų priežasčių analizė Telšių regiono savivaldybių administravime, 39 p.
- 6 lentelė. Telšių regiono savivaldybių administracijose taikomos visuomenės informavimo priemonės, 41 p.
- 7 lentelė. Telšių regiono savivaldybių administravime veiklos informacijos panaudojimą lemiantys veiksniai, 42 p.

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Klausimynas tyrimo respondentams, 60 p.
- 2 priedas. Interviu su respondentais išrašai, 61 p.

TURINYS

IVADAS	6
I. TEORINIAI VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME ASPEKTAI	11
1.1. Veiklos valdymo elementų samprata vietos savivaldos administravime.....	11
1.1.1. Veiklos informacijos institucionalizavimas	15
1.1.2. Veiklos informacijos vertinimas	17
1.1.3. Veiklos informacijos panaudojimo samprata ir lemiantys veiksniai	19
II. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME TIKSLAI IR GALIMYBĖS	23
2.1. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai	23
2.2. Veiklos informacijos panaudojimo galimybės	25
2.3. Veiklos informacijos panaudojimo problematika Lietuvoje	28
III. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMAS TELŠIŲ REGIONO VIETOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRAVIME	32
3.1. Tyrimo metodologija	32
3.2. Tyrimo rezultatai.....	34
IŠVADOS	44
LITERATŪRA	46
PRIEDAI	58

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinis pasaulis kinta labai greitai, paliesdamas žmogų ir jo šeimą, organizacijas ir valstybes. Savaime kintanti politinė, ekonominė ir socialinė aplinka priverčia keisti gyvenimą, darbinę veiklą ir esamą valdymą. Sparti informacinių technologijų plėtra, augantis konkurencingumas, didėjantys žmonių poreikiai skatina kuo greičiau reaguoti į vykstančius pokyčius privatų ir viešąjį sektorius.

Dinamiškoje aplinkoje valstybėms patiriant naujus iššūkius problemoms spręsti tradicinis valdymo modelis tapo neefektyvus (Gaulė, 2014). Šią problemą spręsti padėjo atsiradęs naujasis viešasis valdymas. Šiuolaikinis naujasis viešasis valdymas arba valdymas orientuotas į veiklos rezultatus paskatino viešąsias reformas, kurių metu siekiama pakeisti viešojo valdymo funkcijas ir struktūras, kurti ir įdiegti naujas ir savitas veiklos valdymo sistemas, naudoti veiklos rezultatus priimant sprendimus. Šių reformų pagrindinis tikslas yra didinti viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą (Raipa ir kt., 2016; Lewandowski, 2020). Veiklos valdymo kaitą skatina ir neigiamas visuomenės požiūris į viešojo sektoriaus organizacijas. Netinkamas viešojo sektoriaus atskaitingumas, aiškumo trūkumas pateikiant veiklos rezultatus suformuoja visuomenės nuomonę, kad viešajame sektoriuje pokyčiai nevyksta (Valackienė ir kt., 2015).

Lietuvos respublikos vietos savivaldos įstatyme (1994 m. liepos 7 d., Nr. I-533) pateikiama, kad savivaldybės turi vykdyti vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas. Todėl reikalaujama, kad jos iš anksto numatytų pokyčius, nustatytų socialines, ekonomines, demografines ir aplinkos problemas, bei reaguotų į besikeičiančius vartotojų poreikius (Arimavičiūtė, 2012; Petrauskienė, 2005). Vietos savivalda yra arčiausiai piliečių, todėl susiduriant su problemomis didžiausias dėmesys yra skiriamas būtent vietos savivaldybėms. Viešasis sektorius reaguodamas į visuomenės poreikius turi didinti veiklos kokybę, keičiant viešojo sektoriaus organizacijų valdymą, įdiegiant ir pritaikant naujus metodus ir modelius (Patapas ir kt., 2016).

Normantė (2016) įžvelgia, kad viešojo sektoriaus organizacijos nuolat siekia gerinti veiklos rezultatus, bei kūrybingai priimti naujus iššūkius ir galimybes. Normatyviai viešojo sektoriaus organizacijos turi būti novatoriškos ir lanksčios, veikti atvirai ir bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, organizacijomis, dalintis gerąja praktika ir metodais, teikti geros kokybės paslaugas, bei atsiskaityti už savo darbo rezultatus. Tačiau praktiškai matome, kad stebimas atskaitomybės trūkumas, piliečiai vis dar menkai dalyvauja priimant sprendimus (Bučaitė – Vilkė, 2019). Atskaitomybė demokratinėje valstybėje vienas svarbiausių viešojo sektoriaus ir piliečių bendravimo elementų, kuri reikalauja taikyti tam tikrą veiklos valdymo formą. Veiklos valdymas dar gali būti įvardijamas kaip orientavimasis į rezultatus arba tikslinis valdymas. Veiklos valdymas siekia

sistemiškai keisti viešojo valdymo funkcijas ir struktūras, kurti savitus modelius, todėl yra neatsiejamas nuo viešųjų reformų, inovacijų kūrimo ir jų įgyvendinimo (Giedraitytė ir kt., 2013).

Veiklos valdymas sudėtinga sistema, kuri apima veiklos planavimo, veiklos matavimo, veiklos vertinimo ir veiklos tobulinimo procesus (Cepiku, 2015; Cepiku et al., 2017). Procesai yra tikslinė organizacijų veikla, kuri vykdoma kaip nuosekli vienas kitą veikiančių veiksmų seka, siekiant tikslingo rezultato. Procesinis valdymas yra būdingas tradicinėms organizacijoms. Procesinio valdymo metu organizacijoje vyksta procesų identifikavimas, jų ribų ir tikslų apibrėžimas, ryšių su kitais procesais nustatymas, matavimas, vertinimas, gerinimas, kontrolė tobulinant esamus procesus, bei naujai kuriamų procesų patikra (Kalibaitė, 2010; Gegužienė ir kt., 2019; Gribovskis ir kt., 2020). Poister ir kt. (2013) teigia, kad veiklos valdymo procesai yra naudingi gerinant organizacijos veiklą viešajame sektoriuje. Tačiau Terminas ir kt. (2020) pabrėžia, kad kai kurie veiklos procesai gali būti ne tik neefektyvūs, bet ir sukelti kitus perteklinius procesus.

Lietuvos viešajame sektoriuje pastarąjį dešimtmetį dėmesys skiriamas į rezultatus orientuotam valdymui, įdiegti svarbiausi šio valdymo įrankiai: veiklos vertinimas, stebėseną, programų vertinimas ir sprendimų projektų poveikio vertinimas (Rimkutė ir kt., 2015). Segalovičienė (2012), Poister et al. (2013), Bhattarai (2020) teigia, kad į rezultatus orientuotame valdyme reikia kompleksiškai taikyti priemones, tokias kaip strateginis planavimas, sisteminis veiklos įgyvendinimas, veiklos stebėseną ir vertinimas, atskaitomybė už rezultatus bei sisteminis informacijos apie veiklą panaudojimas priimančiam sprendimus, vykdančiam ir tobulinančiam veiklą.

Visai neseniai veiklos informacijos panaudojimas viešajame administravime sulaukė didesnio mokslininkų dėmesio ir tapo viena iš akademinių tyrimų sričių, iki tol buvo daugiau analizuojami veiklos rezultatai. Teigiama, kad svarbu įvertinti kaip viešojo sektoriaus vadovai ir darbuotojai naudoja informaciją apie veiklos rezultatus, kokie veiksniai lemia veiklos informacijos panaudojimą ir pan. Visi šie veiklos informacijos panaudojimo įvertinimai padeda tobulinti veiklos valdymą (Bouckaert et al., 2008; Cepiku et al., 2017). George et al. (2020) pabrėžia, kad veiklos informacijos panaudojimas viešajame administravime prisideda prie viešųjų paslaugų teikimo, nes skatina atskaitomybę, padeda gerinti sprendimų priėmimą.

Per pastaruosius tris dešimtmečius vyriausybės daug investavo kurdamos ir įdiegdamos veiklos vertinimo sistemas tiek nacionaliniu, tiek vietos savivaldos lygiu. Diegiant veiklos vertinimo sistemas buvo tikimasi, kad viešųjų organizacijų darbuotojai ir vadovai naudos gautą veiklos informaciją geresniems sprendimams priimti ir veiklai tobulinti. Tačiau atlikti tyrimai rodo, kad veiklos informacija yra naudojama įvairiais tikslais (Petersen et al., 2019; Micheli et al., 2020). Mokslininkai pateikia įvairias veiklos informacijos panaudojimo tikslų kategorijas. Tačiau didžiausias dėmesys skiriamas pasyviai (biurokratiniai) ir tiksliniam (vadybiniam) veiklos informacijos panaudojimui. Pirmuoju atveju veiklos informacija panaudojama dažniausiai tik atsiskaitymui, antruoju -

tobulėjimui. Tačiau veiklos informacijos panaudojimas vien atsiskaitymui turi daug neigiamų padarinių, nes siekiama įvykdyti keliamus reikalavimus ir nebeskiriamas dėmesys veiklos tobulinimui (Cepiku, 2015; Van Dooren et al., 2015; Rimkutė ir kt., 2015; Kaselis, 2015; Cepiku et al., 2017; Džinić et al., 2017; Micheli et al., 2020).

Temos ištirtumas ir problematika. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad Lietuvoje veiklos informacijos panaudojimo vietos savivaldos administravime tyrimų atlikta mažai. Mokslinėje literatūroje dažniau sutinkami tyrimai, kurių metu vertinama privataus sektoriaus įmonių veikla, gaunamų rezultatų panaudojimas (Kalibaitė, 2010; Mackevičius, 2008; Mackevičius ir kt. 2010; Šepetienė ir kt., 2017; Gegužienė ir kt., 2019; Gribovskis ir kt., 2020). Gana daug tyrimų atlikta analizuojant veiklos valdymą, jo pokyčius, bei problematiką naujosios viešosios vadybos kontekste (Tumėnas, 2008; Segalovičienė, 2012; Giedraitytė ir kt., 2013; Dvorak ir kt., 2011; Raipa 2014; 2015; 2016; Rimkutė ir kt. 2015; Burksienė ir kt., 2020). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimo tyrimus atliko Petrauskienė (2005), Gudelis (2009). Veiklos informacijos panaudojimą ir jos įtaką veiklos valdymui viešajame sektoriuje plačiau analizavo Bouckaert et al. (2008), Askim (2009), Cepiku (2015), Kroll (2015), Grossi et al. (2016), Džinić et al. (2017), Cepiku et al. (2017), Van Dooren et al. (2018), Andersen et al. (2019), Dimitrijevska-Markoski et al. (2019), Giacomelli et al. (2019), Petersen et al. (2019), Demartini et al. (2020), FitzGerald (2020), George et al. (2020), Hong et al. (2020) ir Micheli et al. (2020).

Atlikti tyrimai rodo, kad veiklos informacijos panaudojimas gerina veiklos valdymą, tačiau taip pat nustatyta, kad veiklos informacija naudojama gana pasyviai. Todėl minėti užsienio mokslininkai analizuoja veiksnius turinčius įtakos veiklos informacijos naudojimui ar nenaudojimui, kuriuos nustatčius galima tikslingai tobulinti veiklos informacijos panaudojimą. Vyriausybinio lygmeniu veiklos informacijos panaudojimą Lietuvoje tyrė Rimkutė ir kt. (2015), tačiau tyrimų instituciniu lygmeniu Lietuvoje nėra fiksuojama.

Taigi šiandien akcentuojamas dėmesys veiklos informacijos panaudojimui, kuris užtikrina efektyvesnę veiklos valdymą, išteklių panaudojimą, geresnę sprendimų priėmimą, bei atsiskaitymą už vykdomą veiklą. Tačiau nėra aišku kaip tai yra taikoma Lietuvos vietos savivaldoje, ne išimtis ir Telšių regiono savivaldybių administracijos. Todėl atsižvelgiant į veiklos informacijos panaudojimo svarbą ir į mokslinės literatūros stygių analizuojama tema, atliekamas šis tyrimas. Darbo problemą galima suformuluoti klausimu: Kaip veiklos informacija yra panaudojama Telšių regiono savivaldybių administracijose?

Objektas – veiklos informacijos panaudojimas.

Tikslas – Įvertinti veiklos informacijos panaudojimą Telšių regiono savivaldybių administravime.

Uždaviniai

1. Atlikti literatūros analizę, išryškinant veiklos informacijos institucionalizavimo ir vertinimo svarbą, bei pagrindinius veiksnius lemiančius veiklos informacijos naudojimą.
2. Išanalizuoti veiklos informacijos panaudojimo tikslus ir galimybes vietos savivaldos administravime teoriniu aspektu.
3. Ištirti kokiais tikslais veiklos informacija yra naudojama Telšių regiono savivaldybių administravime ir nustatyti veiksnius lemiančius veiklos informacijos panaudojimą.

Tyrimo koncepcija ir metodai. Analizuojant veiklos informacijos panaudojimą vietos savivaldoje buvo pasirinkti šie tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė. Analizuojant užsienio ir Lietuvos mokslininkų mokslinius straipsnius siekiama išsiaiškinti kokie veiklos informacijos panaudojimo teoriniai pagrindai formuojami mokslinėje literatūroje. Kokią įtaką ir svarbą veiklos informacijos panaudojimui turi veiklos vertinimas ir institucionalizavimas, bei nustatyti kokie veiksniai lemia ar veiklos informacija yra naudojama. Taip pat siekiama išanalizuoti kokiais tikslais galima naudoti veiklos informaciją ir kaip, tai taikoma praktikoje. Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos vertinimo ataskaitomis nustatyti veiklos informacijos panaudojimo problematiką Lietuvoje.

Pusiau struktūruotas interviu. Siekiant nustatyti kaip veiklos informacija yra naudojama Telšių regiono savivaldybių administracijose pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – iš dalies struktūruotas interviu su Telšių regiono savivaldybių administracijų strateginio planavimo ir investicijų, ūkio plėtros ir investicijų, finansų, centralizuoto vidaus audito skyrių valstybės tarnautojais. Šis metodas leido surinkti tyrimui reikalingos informacijos kaip viešojo administravimo specialistai supranta veiklos informacijos panaudojimą, kokia praktika taikoma jų darbinėje veikloje ir kas lemia jų pasirinkimą naudotis veiklos informacija.

Prieš pradedant analizuoti interviu metu gautus duomenis, suformuojama interviu preambulė, atliekamas išrašas. Gauti duomenys *grupuojami* pagal tam tikrus kriterijus, *interpretuojami*, *apibendrinami*.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinės 2 dalys, tiriamoji dalis, išvados, literatūros sąrašas, priedai, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis).

Pirmoje darbo dalyje pateikiami veiklos informacijos panaudojimo vietos savivaldos administravime teoriniai aspektai. Atliekama veiklos valdymo sampratos analizė. Analizuojama veiklos vertinimo, veiklos institucionalizavimo samprata ir jų įtaka veiklos informacijos panaudojimui. Išskiriami pagrindiniai veiksniai turintys įtakos veiklos informacijos panaudojimui.

Antroje teorinėje darbo dalyje atliekama veiklos informacijos panaudojimo tikslų ir galimybių vietos savivaldos administravime teorinė analizė. Analizuojama kokiais tikslais yra naudojama

veiklos informacija, kokia jų įtaka efektyviam veiklos valdymui, bei įvardijamos veiklos informacijos panaudojimo galimybės. Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės atliktais veiklos vertinimais, išryškinta veiklos informacijos panaudojimo problematika viešajame administravime Lietuvoje.

Trečioje darbo dalyje atlikto tyrimo rezultatai, kurio metu nustatyta kokiais tikslais veiklos informacija yra naudojama Telšių regiono savivaldybių administravime ir kokie veiksniai įtakoja veiklos informacijos panaudojimą.

I. TEORINIAI VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME ASPEKTAI

1.1. Veiklos valdymo elementų samprata vietos savivaldos administravime

Poreikis modernizuoti viešojo sektoriaus organizacijas ir vykdyti reformas atsirado, kai tradicinis viešasis administravimas tapo nepajėgus reaguoti į pokyčius. Viešojo sektoriaus veiklos neefektyvumas ir pasenusių metodų taikymas didino visuomenės nepasitenkinimą viešųjų paslaugų kokybe. Mokslininkai vis daugiau dėmesio skiria viešojo valdymo koncepcijoms, teigdami, kad šiuolaikinės valstybės pagrindinis tikslas turi būti viešojo valdymo tobulinimas. Kad būtų sprendžiamos aktualios viešojo valdymo problemos valstybių valdžia turi surasti atitinkamus valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos organizavimo būdus. Pripažįstama, kad viešojo valdymo reformos turi būti orientuotos į atvirumo ir skaidrumo didinimą, piliečių dalyvavimo aktyvinimą, bei tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Reformų ir modernizavimo pagrindu laikomas naujasis viešasis valdymas, kuris daugiau dėmesio sulaukė XXI a. pradžioje. Pagrindinės naujojo viešojo valdymo idėjos skatina siekti geresnio administravimo ir geriau veikiančių viešųjų organizacijų didinant skaidrumą, efektyvumą, atskaitingumą, bendradarbiavimą ir piliečių pasitikėjimą valdžia, skiriant didelį dėmesį veiklos rezultatams, bei veiklos kokybei, efektyvumui ir produktyvumui (Kiurienė, 2015; Patapas ir kt., 2016; Raipa ir kt., 2016). Taigi svarbus reformų momentas buvo rezultatais pagrįsto valdymo įtraukimas į valdymo strategiją. Tai reiškia esminį persiorientavimą nuo ankstesnių valdymo metodų, kuriuose pabrėžiama procesų valdymo svarba, į valdymą orientuotą į veiklos rezultatus (Bhattarai 2020).

Išaugęs veiklos valdymo tobulinimo poreikis tapo ir viena iš mokslinių tyrimų sričių. Mokslininkai pateikia įvairias veiklos valdymo, dar vadinamo į rezultatus orientuoto valdymo sampratas (1 lentelė).

Išanalizavus mokslininkų literatūroje išskirtas veiklos valdymo sampratas (žr. 1 lentelę) galima teigti, kad daugelis mokslininkų (Bouckaert et al., 2008; Poister et al., 2013; Raipa ir kt., 2016; Džinić et al., 2017, Petersen et al., 2019; Burkšienė ir kt., 2020) veiklos valdyme akcentuoja veiklos rezultatus. Pasak jų, organizacijų veikla, vykdoma orientuojantis į veiklos rezultatų gavimą, jų gerinimą ar panaudojimą. Poister et al. (2013), Cepiku (2015) ir Burkšienė ir kt. (2020) veiklos valdymo sampratą papildo nurodydami vykdomos veiklos tikslą, kuris yra organizacijos veiklos tobulinimas. Veiklos inovatyvumą veiklos valdyme pabrėžia Bouckaert et al. (2008) ir Raipa ir kt. (2016). Poister et al. (2013), Cepiku (2015) ir Burkšienė ir kt. (2020) veiklos valdymo sampratoje įvardija vystančius procesus. Poister et al. (2013), Cepiku (2015) akcentuoja veiklos planavimą, matavimą ir tobulinimą, Cepiku (2015) ir Burkšienė ir kt. (2020) – veiklos vertinimą.

1 lentelė. Veiklos valdymo samprata.

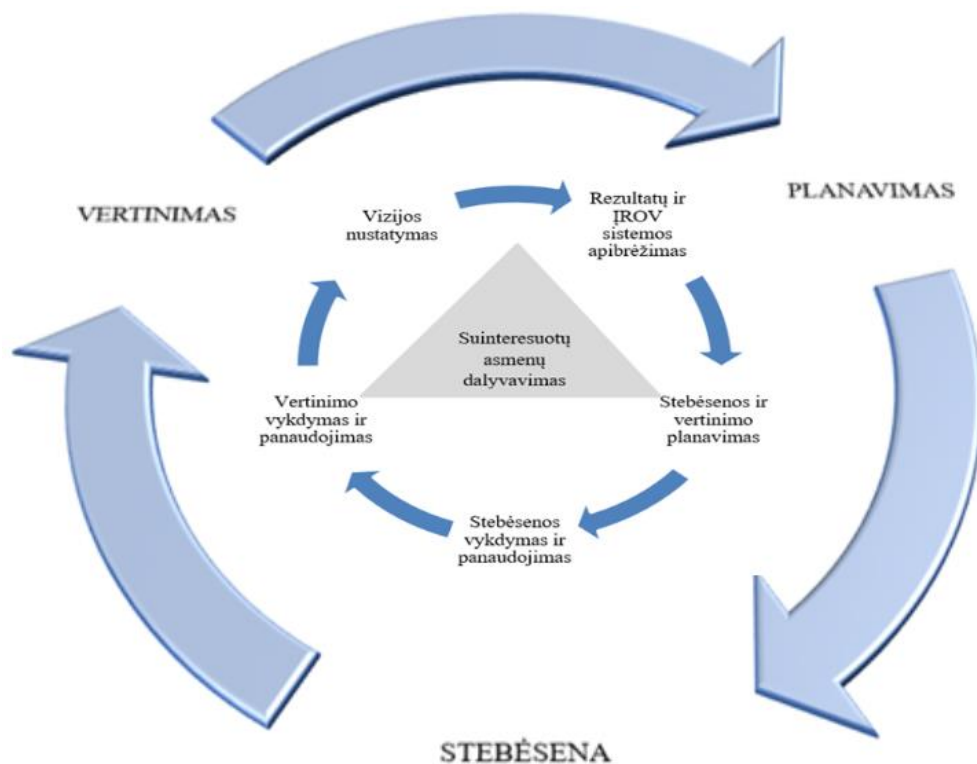
Autorius (metai)	Apibrėžimas
Bouckaert et al. (2008)	<i>Veiklos valdymas</i> – tai inovatyvi, už savo rezultatus atsakinga ir atskaitinga sistema.
Poister et al. (2013)	<i>Veiklos valdymas</i> – plati organizacijoje vykdoma veikla, kuria siekiama gerinti individo ar grupės veiklą, bei pagerinti visos organizacijos veiklos rezultatus. Ši veikla apima individų, grupių ar organizacijų veiklos rezultatų nustatymo, matavimo ir tobulinimo procesus.
Cepiku (2015)	<i>Veiklos valdymas</i> – tai integruotas ir sistemiškas veiklos planavimas, matavimas, vertinimas ir tobulinimas.
Hanif et al. (2016)	<i>Veiklos valdymas</i> – išsami, integruota, strateginė ir intensyvi veikla, turinti platų poveikį.
Raipa ir kt. (2016)	<i>Veiklos valdymas</i> – orientavimasis į rezultatus arba tikslinis valdymas, kuris glaudžiai susijęs su viešosiomis reformomis, inovacijų kūrimu ir įgyvendinimu.
Cepiku et al. (2017)	<i>Veiklos valdymas</i> – sudėtinga, brangi, daug laiko reikalaujanti kiekvienos organizacijos veikla. Ji atliekama, nes tikimasi, kad organizacijos turės didesnę tikimybę pasiekti savo tikslus.
Džinić et al (2017)	<i>Veiklos valdymas</i> – tai valdymas, kurio metu naudojant veiklos informaciją priimami sprendimai. Sudarytas iš veiklos informacijos vertinimo, veiklos informacijos institucionalizavimo ir veiklos informacijos panaudojimo.
Petersen et al. (2019)	<i>Veiklos valdymas</i> – tai sistema generuojanti veiklos rezultatus, kurie naudojami sprendimams priimti.
Burkšienė ir kt. (2020)	<i>Veiklos valdymas</i> – tai veiklos informacijos konversija iš veiklos vertinimo, analizės, palyginimo į žinias, kurios pritaikomos organizacijos tobulinimui ir mokymuisi. Veiklos valdymas suteikia informacijos ko reikia visuomenei ir ar tai kas taikoma yra veiksminga, skatina suinteresuotų šalių įsitraukimą, užtikrina skaidrumą, bei visuomenės gerovę.

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Bouckaert et al. (2008); Poister et al. (2013); Cepiku (2015); Hanif et al. (2016); Raipa ir kt. (2016); Cepiku et al. (2017); Džinić et al (2017); Petersen et al. (2019); Burkšienė ir kt. (2020).

Prie viešųjų organizacijų veiklos valdymo reformų prisideda tarptautinės organizacijos, tokios kaip Jungtinių Tautų plėtros grupė (toliau UNDG), bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau EBPO). Šiose organizacijose yra aprobuoti ir naudojami skirtingi į rezultatus orientuoto valdymo (toliau ĮROV) apibrėžimai. UNDG (2011) ĮROV apibrėžia kaip valdymo strategiją, pagal kurią visi dalyviai, tiesiogiai ar netiesiogiai prisidedantys prie norimų rezultatų siekimo, užtikrina, kad jų procesai, produktai ir paslaugos prisidėtų prie laukiamų rezultatų. Atsakingi asmenys naudoja informaciją ir realius rezultatų įrodymus, kad informuotų apie sprendimų priėmimą dėl programų ir veiklos planavimo, išteklių paskirstymo ir vykdymo, taip pat atskaitomybės ir ataskaitų teikimo. EBPO ĮROV suprantamas kaip valdymo strategija, orientuota į veiklos rezultatus, jų pasiekimus ir poveikį (Bhattarai, 2020).

Atlikus veiklos valdymo sampratų analizę, kurias pateikia mokslininkai ir naudoja tarptautinės organizacijos (UNDG, EBPO) galima teigti, kad vieningo veiklos valdymo orientuoto į veiklos rezultatus apibrėžimo nėra, tačiau ir esminių skirtumų nepastebėta. Veiklos valdymas sudėtinga, inovatyvi, strateginė į rezultatus, jų stebėseną, bei vertinimą orientuota organizacijų veikla, kurios tikslas tobulinti organizacijų veiklą. Galima išskirti veiklą ir veiklos rezultatus kaip pagrindinius veiklos valdymo komponentus. Pritariant Kaseliui (2015) galima teigti, kad šiuolaikiniame veiklos valdyme svarbūs tiek procesai (veiklų planavimai ir atlikimai), tiek atliktų veiklų rezultatai įvairiuose lygmenyse (institucijų sukuriama tiesioginiai produktai, bei ilgalaikis poveikis visuomenei). Taigi veiklos valdymas teikia informaciją ko reikia visuomenei, kaip patenkinami jų poreikiai, didina skaidrumą ir atskaitomybę.

Priimta, kad ĮROV yra ciklinis procesas, kuris skirstomas į tris tarpusavyje susijusius veiklos valdymo etapus: planavimą, stebėseną ir vertinimą (1 pav.) Kompleksiškai naudojant planavimą, stebėseną ir vertinimą galima įvertinti ar organizacija padarė pažangą ir numatyti ateities planus. (UNDG, 2011; Segalovičienė, 2012; Sulle, 2011; Bhattarai 2020).



1 pav. ĮROV gyvenimo ciklo metodas

Šaltinis: Results-Based Management Handbook. United Nations Development Group. (2011, 2 p.)

Toliau plačiau bus nagrinėjami ĮROV etapai, detalizuojant kas būdinga kiekvienam etapui, nurodant jų tarpusavio priklausomybę.

Planavimas yra pirmasis veiklos valdymo etapas. Petrauskienė (2005) teigė, kad viešojo administravimo strateginis planavimas yra metodas ar priemonė, kuri turi padėti viešojo

administravimo specialistams strategiškai sugebėti veikti formuluojant ir įgyvendinant viešosios politikos kryptis. Kad strateginis planavimas padėtų spręsti iškilusias problemas ir apsaugotų nuo nesėkmių strateginio planavimo modeliai, principai ir procedūros turi būti taikomos atsižvelgiant į realias organizacijos veiklos sąlygas. Anot Poister et al. (2013) strateginio planavimo metu svarbu nustatyti organizacijos misiją ir viziją, suformuluoti aiškius veiklos tikslus, numatyti priemones ir metodus tiems tikslams pasiekti, bei atsakingas organizacijas strateginėms iniciatyvoms įgyvendinti. Sistemingai stebint rezultatus, bus sukurta naudinga informacija, kuria galės naudotis programos vadovai ir kiti specialistai geresniems sprendimams priimti ir efektyvesniam veiklos valdymui. Strateginis planavimas viešajame sektoriuje yra teisiškai reglamentuotas ir formalizuotas procesas (Vienažindienė ir kt., 2016). Lietuvoje strateginio planavimo metodikos naujausioje redakcijoje, pateikiama, kad „*strateginis planavimas - procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius*“. Taigi planuojant reikia atsižvelgti į keletą skirtingų procesų: vizijos, tikslų ir uždavinių nustatymą; strategijų formavimą; išteklių paskirstymą; įgyvendinimo tvarkos patvirtinimą (stebėsenos ir vertinimo) (UNDG, 2011). Tačiau yra teigiančių, kad strateginis planavimas netinkamas viešųjų organizacijų veiklos valdymui, nes jį yra sunku pritaikyti nuolat kintančioje aplinkoje (George et al., 2018).

Kai suformuluoti tikslai, laukiami rezultatai ir patvirtinti metodai, bei priemonės rezultatams pasiekti vyksta veiklos įgyvendinimas ir stebima, kaip yra siekiami užsibrėžti rezultatai. Prasideda kitas veiklos valdymo etapas – **stebėseną**, kuri padeda vykdyti strateginius planus. Anot Kaselio (2015) stebėseną susideda iš veiklos duomenų rinkimo, duomenų analizavimo ir duomenų pateikimo. UNDG (2011) stebėseną apibūdina kaip procesą, kurio metu suinteresuotosios pusės nuolat gauna grįžtamąjį ryšį apie organizacijos pažangą, padarytą siekiant jų tikslų ir uždavinių. Taigi stebėsenos tikslas sekti veiklos įvykių eigą ir informuoti valdymo procese dalyvaujančius asmenis kaip panaudojami ištekliai, koks veiklos proceso ir veiklos rezultatų pasiekimo progresas. Stebėseną vykdyti padeda stebėsenos informacinės sistemos, kurios palengvina duomenų rinkimą ir apdorojimą bei sumažina atsiskaitymo administracinę naštą (Segalovičienė, 2012; Rimkutė ir kt., 2015). Damirova ir kt. (2005) teigia, kad jokios organizacijos veikla yra negalima be priežiūros sistemos. Priežiūros sistema būtina, nes ji palaiko organizacijos judėjimą reikiama kryptimi, reguliariai patikrina ar veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji nukreipta siekti tikslų. Veiklos priežiūros sistemą sudaro veiklos stebėseną, kontrolė ir veiklos vertinimas. Šios sąvokos tarpusavyje susijusios, tačiau yra ir esminių skirtumų.

Veiklos stebėsenos objektai yra veiklos tendencijos ir gairės, paslaugos, programos ir projektai. Veiklos stebėsenos tikslai identifikuoti užduotis, sekti tikslų įgyvendinimą, padėti vertinti kokybę ir tobulinti veiklą. Lietuvoje viešojo administravimo stebėseną reglamentuoja Lietuvos Respublikos

viešojo administravimo įstatymas (Nr.VIII-1234), jame vartojamas terminas ne stebėseną, o monitoringą. Taigi viešojo administravimo monitoringas įstatyme apibrėžiamas kaip „*teisės aktais nustatyta viešojo administravimo sistemos funkcionavimo stebėjimo sistema, kuria siekiama laiku pastebėti pokyčius, juos įvertinti, numatyti priemones, kurios neleistų susiformuoti neigiamai praktikai*“. Ši stebėseną vykdoma visose viešojo administravimo institucijoje.

Paskutinis veiklos valdymo etapas yra rezultatų **vertinimas** – informacijos apie veiklą teikimas (Dimitrijevska-Markoski et al., 2019). Vertinimas, tai objektyvus, sistemingas vykstančios ar pasibaigusios veiklos, projekto, programos ar politikos vertės ir reikšmingumo nustatymas. Vertinimas atliekamas siekiant nustatyti veiklos produktyvumą, efektyvumą, veiksmingumą. Rajala et al. (2019) teigia, kad viešajame sektoriuje veiklos informacija yra neišsami, dviprasmiška ir subjektyvi. Todėl tiek stebėsenos, tiek vertinimo tikslas yra pateikti tikslią, išsamią ir patikimą veiklos informaciją, kuri gali padėti priimti sprendimus, pagerinti veiklos rezultatus ir pasiekti suplanuotų rezultatų. Veiklos informacija, tai duomenys ir įrodymai, kurie gaunami, renkami ir naudojami vertinant organizacijų veiklą. Vertinimo procesui reikalingi stebėsenos duomenys, o vertinimas nurodo informacijos poreikį stebėsenai, todėl šie etapai tarpusavyje glaudžiai susiję. Tačiau vertinimui būdingos griežtesnės procedūros, metodikos ir išsamesnė analizė (UNDG, 2011; Segalovičienė, 2012; Saliterer, 2013; Demartini et al., 2020).

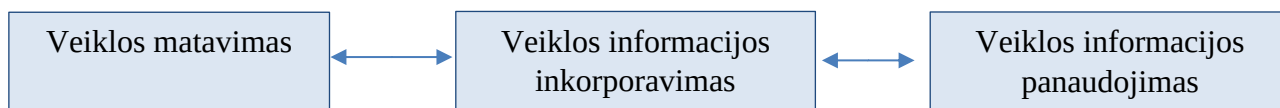
Kaselis (2015), teigia, kad veiklos valdymo ciklą sudaro strateginis planavimas, veiklos matavimas, veiklos informacijos institucionalizavimas ir veiklos informacijos panaudojimas. Pasak autoriaus strateginis planavimas pats savaime sukuria prielaidas atsirasti veiklos valdymui, nes strateginiai siekiai suformuluoja veiklos kriterijus, kurių siekiant gaunama informacija.

Taigi veiklos valdymas prisideda prie veiklos tobulinimo ir visuomenės poreikių patenkinimo, kai kompleksiškai taikomas strateginis planavimas, sisteminis veiklos įgyvendinimas, veiklos stebėseną ir vertinimas, bei sisteminis informacijos apie veiklą panaudojimas. Būtina pabrėžti, kad veiklos rodikliai turėtų būti laikomi kaip veiklos gerinimo priemonė, o ne savaiminis procesas tikslams pasiekti. Naudinga informacija gaunama tik tuomet, kai gaunami rezultatai yra įvertinami ir panaudojami tolesnei veiklai, tokiai kaip efektyvesnių sprendimų priėmimui, programų, veiklos tobulinimui (Bouckaert et al., 2008; Poister et al., 2013; Cepiku et al., 2017; Denisi et al., 2017). Rajala et al. (2019) pastebi, kad anksčiau su veiklos valdymu susijusioje mokslinėje literatūroje didelis dėmesys buvo skiriamas veiklos vertinimui ir ataskaitų teikimui. Tačiau pastaruoju metu akcentuojamas dėmesys veiklos informacijos panaudojimui viešajame sektoriuje.

1.1.1. Veiklos informacijos institucionalizavimas

Kaip teigia Van Dooren et al. (2015), kad veiklos informaciją būtų galima naudoti, visų pirmą reikia ją integruoti į valdymo sistemas. Veiklos informacijos inkorporavimas, tai jungtis tarp veiklos

matavimo ir veiklos informacijos panaudojimo (2 pav.). Veiklos matavimas gali būti suprantamas kaip pasiūla, o veiklos informacijos panaudojimas – paklausa. Pasiūla ir paklausa savaime neprisitaiko, dėl to reikalingas sujungiantis ryšys tarp šių procesų. Taigi galima teigti, kad veiklos matavimas yra būtinas, bet nepakankamas procesas, kad veiklos informacija būtų naudojama, todėl reikalingas tarpinis procesas – veiklos informacijos inkorporavimas. (Bouckaert et al., 2008; Van Dooren et al., 2015; Kaselis, 2015).



2 pav. Veiklos informacijos institucionalizavimas
Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Van Dooren et al. (2015)

Remiantis Van Dooren et al. (2015) ir Kaselio (2015) išvalgomis, galima išskirti veiklos informacijos inkorporavimo 3 stebėjimo kryptis:

- per viešosios politikos ciklą (politikos formavimo, stebėsenos, vertinimo stadijas);
- per finansinį ciklą (biudžeto sudarymą, apskaitą ir auditą);
- per sutarčių ciklą (derybas, stebėseną ir vertinimą).

Šio darbo kontekstui artimiausias ciklas yra viešosios politikos. Kiekvienoje ciklo stadijoje yra formuojami dokumentai, gaunama veiklos informacija. Planavimo metu dokumentai papildomi veiklos duomenimis ir informacija. Stebėsenos metu formuojami dokumentai, kuriuose svarbią vietą užima gauta veiklos informacija. Vertinimo metu į vertinimo ataskaitas įtraukiama veiklos informacija, vertinama ankstesnė veikla, jos rezultatai. Remiantis vertinimo ataskaitose pateikta veiklos informacija galima formuoti naujus planavimo dokumentus. Veiklos informacija gali būti pateikta metinėse ataskaitose, specialiuose leidiniuose, finansiniuose dokumentuose, viešųjų organizacijų internetinėse svetainėse ir kt.

Taigi veiklos informacija yra visiškai institucionalizuota, kai ji inkorporuojama į valdymo sistemas ir naudojama sprendimams priimti, bei organizacijos veiklai tobulinti. Mokslinėje literatūroje **veiklos informacijos institucionalizavimas** nusako veiklos informacijos naudojimo formalizavimą dokumentuose, procesuose, sistemose siekiant priimti sprendimus ir tobulinti veiklą. (Bouckaert et al., 2008; Van Dooren et al., 2015; Kaselis, 2015; Rimkutė ir kt., 2015; Džinić et al., 2017).

Anot Bouckaert et al. (2008) veiklos informacijos institucionalizavimo metu veiklos informacija sąmoningai įtraukiama į dokumentus ir procedūras, atsižvelgiant į jų naudojimo potencialą ir tikslą. Pagrindinis veiklos institucionalizavimo tikslas - sudaryti galimybę įtraukti su

veikla susijusią informaciją į organizacijos diskursą ir galiausiai gal net į organizacijos kultūrą bei atmintį.

Taigi veiklos informacijos institucionalizavimas yra vienas iš veiklos valdymo kontrolės būdų. Institucionalizuojant veiklos informaciją yra išvengiama nepageidautinos veiklos, padeda užkirsti kelią neteisingam išteklių paskirstymui, padeda priimti geresnius sprendimus. Atlikti tyrimai rodo, kad veiklos informacijos institucionalizavimas turi teigiamos įtakos veiklos informacijos naudojimui (Dimitrijevska-Markoski et al., 2019). Lietuvoje šis procesas vertinamas kaip vidutinis, nes netaikomas visuose srityse. Dažniausiai naudojami rengiant veiklos ataskaitas, tobulinant strateginius veiklus planus ar programas, rečiau – rengiant naujas plėtros ir biudžeto programas, planuojant reikiamus išteklius jų įgyvendinimui (Rimkutė ir kt., 2015; Jurkonienė ir kt., 2016).

1.1.2. Veiklos informacijos vertinimas

XX a. aštuntojo dešimtmečio pabaigoje naujojo viešojo valdymo atsiradimas ir paplitimas paskatino veiklos valdymo reformas. Su reformomis iškilo veiklos vertinimas, kaip efektyvus įrankis veiklos valdymo tobulinimui. Norint įvertinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą yra būtina tiksliai ir patikima informacija apie organizacijos atliekamas funkcijas ir jos veiklos valdymo procesus. Viešajame sektoriuje veikla vertinama kaip daugialypė koncepcija. Dėmesys skiriamas efektyvumo, produktyvumo, kokybės, sąžiningumo didinimui ir piliečių, bei vartotojų poreikių patenkinimui. Bendrieji vertinimo modeliai skatina viešojo sektoriaus organizacijas rinkti informaciją apie savo veiklą. Veiklos informacija surenkama taikant tam tikrą vertinimo sistemą, kurios metu tikslingai ir sistemingai renkami duomenys. Surinkta veiklos informacija yra naudinga tuomet, kai ją įvertinus galima numatyti tobulintinas veiklos sritis (Vanagas ir kt., 2008; Saliterer et al., 2013; Cepiku, 2015; Hanif et al., 2016; Denisi et al., 2017; Katiliavienė, 2019).

Mokslinėje literatūroje pateikia daug galimų vertinimo objektų, tai priklauso nuo kokių tikslų atliekamas vertinimas. Pasak Dvorak (2011) vertinimo objektai apima daugelio viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kryptis ir vertinimo objektais gali būti: programos ar projektai; organizacijos; produktai ar paslaugos; žmonės ar personalas; įstatymai, politikos, strategijos; procedūros, procesas, sistemos; vertinimas ir kt. Atliekant produkto vertinimą, nagrinėjama koks buvo politikos efektas, vertinant procesą, analizuojama kaip politika buvo įgyvendinama ir kaip veikė procesai. Rimkutė ir kt. (2015) pabrėžia, kad viešojo administravimo sistemoje vertinimas yra inicijuojamas tik tam tikrais atvejais, tai nėra sistemingas procesas. Veikla yra vertinama labai siaurai, t.y. pasirenkama tam tikra vertinimo sritis ir dėmesys sutelkiamas į vidinius organizacinius procesus, bei veiklos produktus.

Programų vertinimo atveju, *veiklos vertinimas* apibrėžiamas kaip vertinimas, kurio metu analizuojama programos ar jos dalies įgyvendinimo eiga, siekiant papildyti programos stebėseną ir

tobulinti programos įgyvendinimą ir valdymą (Nakrošis ir kt., 2007). Anot Bouckaert ir Halligan (2008) *veiklos vertinimas*, tai sistemingas duomenų rinkimas, stebint ir registruojant su veikla ir siekiamais tikslais susijusius klausimus. Veiklos vertinimui įtakos turi įstatymai ir reglamentai, kurie įpareigoja rinkti tam tikrus duomenis susijusius su veikla. Taip pat autoriai pabrėžia, kad skirtingiems tikslams pasiekti reikalingos skirtingos veiklos, o tai taip pat turi įtakos veiklos vertinimui.

Svarbu pabrėžti, kad vertinimo sėkmė priklauso nuo žmogiškojo faktoriaus, nes vertinimo veiksmingumas priklauso nuo jame dalyvaujančių asmenų. Kad surinka informacija būtų naudinga, būtina ją analizuoti, periodiškai fiksuojant ir vertinant pokyčius. Toks nuolatinis veiklos informacijos vertinimas skatina viešąsias įstaigas nuolat informuoti apie veiklos rezultatus (Segalovičienė, 2006; 2011; 2012; Rimkutė ir kt., 2015).

Pastaruoju metu, kai veiklos valdymas yra orientuotas į veiklos rezultatus veiklos vertinimas tampa atskira sistema. Veiklos rezultatai vertinami ne tik tam tikros organizacijos, bet ir viešosios politikos veiklos rezultatus (Rimkutė ir kt., 2015). Cepiku (2015) teigia, kad skirtingos veiklos vertinimo sistemos būtų efektyvios ir veiksmingos, jos turi veikti kaip viena sistema, palaikyti ir stiprinti kitus valdymo ir sprendimų priėmimo procesus, t.y. planavimas, biudžeto sudarymas, žmogiškųjų išteklių ir sutarčių valdymas ir kt.

Atliekant viešojo sektoriaus veiklos vertinimus dėmesys turėtų būti skiriamas į pasiektus veiklos rezultatus ir jų poveikį ekonomiškumui, efektyvumui ir veiksmingumui (Leoveanu, 2016). Šį procesą Lietuvoje reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas (Nr. I-907). Šios trys koncepcijos dar vadinamos bendraisiais kriterijais (3E kriterijai) viešojo sektoriaus institucijų veiklai vertinti. Šie kriterijai tarpusavyje panašūs, tačiau turi ir reikšmingus skirtumus. Lietuvių mokslininkai, kurie plačiau domėjosi šiais kriterijais yra Puškorius (2006), Daujotaitė (2009), Mackevičius (2020), Šalienė (2020) ir kt. Ekonomiškumo pagrindinis principas yra mažinti išteklių sąnaudas, t.y. rezultatas, išlaikant geriausią jo kokybę turi būti pasiekiamas panaudojant kuo mažiau išteklių. Efektyvumas skatina maksimalų turimų išteklių panaudojimą. Jis nusako santykį tarp veiklos pasiekti panaudotų kompleksinių išteklių, indėlių, sąnaudų bei kitų išteklių. Vadinasi rezultatas turi būti pasiekiamas kuo geresnis, o išlaidos – kuo mažesnės. Trečiasis kriterijus yra veiksmingumas, kuris dar vadinamas rezultatyvumu. Jis nusako, koku lygiu buvo pasiekti numatyti rezultatai panaudojus tam tikrą išteklių kiekį. Šie 3E kriterijai sudaro veiklos vertinimo esmę (Puškorius ir kt., 2006; Daujotaitė, 2009, Leoveanu, 2016, Mackevičius ir kt., 2020; Šalienė ir kt., 2020).

Šalienė ir kt. (2020) atlikę tyrimą teigia, kad viešojo sektoriaus veiklos vertinimas ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo iki šiol yra tinkamas. Tačiau pritaria užsienio mokslininkams, kad 3E principai nebeapima viso veiklos vertinimo lauko ir turi būti tobulinamas. Mokslininkai remiantis naujausios tendencijomis, pastebėjimais, bei atliktais tyrimais siūlo praplėsti kriterijų skaičių ir prie ekonomiškumo, efektyvumo, bei veiksmingumo taikyti 4 kriterijų – ekologiją.

Anot autorių, tai didintų viešąją vertę per demokratinių vertybių, tokių kaip atsakingumas ir politinių sprendimų priėmimas atsižvelgiant į esamas visuomenės problemas, užtikrinimą.

Remiantis Askim (2009), Cepiku et al. (2017), Džinić et al. (2017), Lewandowski (2020) galima išskirti pagrindines grupes potencialių veiklos informacijos gavėjų:

1. Pilietinė visuomenė ir pilietinės visuomenės organizacijos, žiniasklaida;
2. Viešojo sektoriaus institucijų vadovai;
3. Politikai.

Veiklos informacijos gavimas, kiekvienai grupei, suteikia tam tikrą naudą. Visuomenei ši informacija naudinga, nes didina skaidrumą. Kiekvienas pilietis gali lengviau įvertinti viešojo sektoriaus institucijų darbo kokybę, sužinoti kaip naudojamos mokesčių pajamos viešosioms paslaugoms teikti. Vadovams naudinga, nes jie naudodami veiklos informaciją, gali įvertinti savo darbuotojų veiklą, bei juos kontroliuoti. Politikams ši veiklos informacija padeda įvertinti ar vadovų, institucijų veikla yra efektyvi, ar programos yra naudingos. Nustačius veiklos trūkumus padeda priimti geriausius sprendimus.

1.1.3. Veiklos informacijos panaudojimo samprata ir lemiantys veiksniai

Naujasis viešasis valdymas įtakojo EBPO šalyse didelį dėmesį skirti veiklos informacijos valdymui, siekiant didinti atskaitomybę, bei gerinti veiklos rezultatus. Renkant duomenis apie organizacijos veiklą gaunami vis didesni kiekiai veiklos informacijos. Susiduriama su nauju iššūkiu kaip šią informaciją panaudoti, kad ji būtų naudinga. Saliterer et al. (2013), teigia, kad daugelis mokslininkų veiklos informacijos panaudojimą įvardija kaip esminį ir sunkiausią reformų aspektą, nes tai reikalauja didelių pokyčių, tokių kaip suinteresuotų asmenų asmeninių elgesio pokyčių, kurie padėtų išplėsti požiūrį į veiklos informacijos naudojimą. Mokslininkai analizuojant veiklos informacijos panaudojimą naudoja įvairias sąvokas: „suinteresuoti asmenys“, „dalyvavimas vertinimo procese“, „atskaitomybė“, „veiklos tobulinimas“, „skaidrumas“. Taip yra todėl, kad veiklos informacijos panaudojimas vis dar suprantamas ir interpretuojamas skirtingai įvairių autorių (Segalovičienė, 2011; Cepiku et al., 2017). Vykiant IROV reformas veiklos informacijos panaudojimas buvo apibūdinamas, kaip tarpinis žingsnis, kuris padės pasiekti geresnių rezultatų. Tačiau nepaisant didėjančių investicijų į matavimo sistemų projektavimą ir įgyvendinimą, veiklos informacijos naudojimas viešajame sektoriuje yra gana ribotas (Micheli et al., 2020).

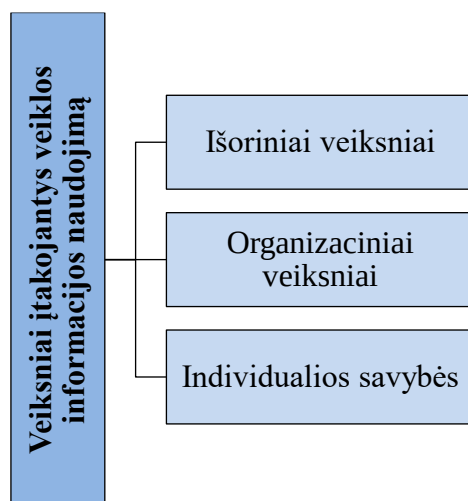
Daugelis mokslininkų (Segalovičienė, 2011; Rimkutė, ir kt., 2015; Cepiku et al., 2017; Micheli et al., 2020) pritaria, kad surinkti duomenys, veiklos informacija yra naudingi ir įgauna prasmę tik tuomet, kai jie yra panaudojami. Taigi šiame darbe **veiklos informacijos panaudojimas** suprantamas kaip, *veiklos produktyvumo, tobulėjimo galimybių įvertinimas, bei atsiskaitymas institucijos viduje ir*

išorėje. Veiklos informacijos naudojimas padeda nustatyti ir informuoti, ar organizacija efektyviai valdo išteklius ir veiklą.

Mokslinėje literatūroje (Askim, 2009; Grossi et al., 2016; Cepiku et al., 2017; George et al., 2020) teigiama, kad ar veiklos informacija bus naudojama priklauso nuo įvairių veiksnių. Vieni iš pagrindinių veiklos informacijos gavėjų yra viešųjų institucijų vadovai. Kadangi veiklos informacijos panaudojimas yra gana silpnai institucionalizuotas, todėl būtini kiti veiksniai, kurie skatintų naudotis šia informacija. Teigiama, kad nesant kitų veiksnių vadovai tiesiog veiklos informacija nesinaudos arba naudosis pasyviai. Cepiku et al. (2017) šiuos veiksnius skirsto į dvi grupes:

1. Racionalūs veiksniai (ištekliai, žinios, orientacija į tikslus, išorės reikalavimai)
2. Politiniai veiksniai (sprendimų priėmėjų ir informacijos vartotojų nustatymas, įsipareigojimas ir įtraukimas).

Grossi et al. (2016) pateikia kiek kitokią veiksnių įtakančių veiklos informacijos panaudojimą klasifikaciją (2 pav.). Pasirinkimą naudoti veiklos informaciją lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Didžiausią įtaką turi **išoriniai veiksniai**, **organizaciniai veiksniai**, bei **individualios savybės**.



3 pav. Veiklos informacijos panaudojimą viešajame sektoriuje įtakančys veiksniai

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Grossi et al. (2016)

Prie *išorinių veiksnių* priskiriami teisės aktai ir įstatymai reglamentuojantys veiklos informacijos panaudojimą, visuomenė ir visuomeninės organizacijos, bei žiniasklaida (Cepiku et al., 2017). Svarbios ir asmeninės politikų, tarybos narių savybės. Vieni linkę šia informacija naudotis daugiau, kiti mažiau. Remiantis Askim (2009) atliktu tyrimu galima išskirti pagrindines tarybos narių *individualias savybes*, kurios labiausiai įtakoja veiklos informacijos naudojimą:

1. Politinis rangas. Merai ir komitetų nariai yra linkę labiau naudoti veiklos informaciją priimant sprendimus, nei tarybos nariai, kurie nepriklauso vykdomajam komitetui.
2. Išsilavinimas. Mažiau išsilavinę tarybos nariai daugiau naudojami veiklos informacija.

3. Politinė patirtis. Veiklos informacija labiau linkę naudotis tie tarybos nariai, kurių politinė patirtis mažesnė.

Grossi et al. (2016) teigia, kad veiklos informacijos naudojimui turi įtakos ir veiklos informacijos kokybė. Kuo gauta informacija yra kokybiškesnė, tuo ja bus naudojama daugiau. Mokslininkai pateikia savybes, kokiomis turi pasižymėti kokybiška veiklos informacija:

1. Tinkamas tikslų ir uždavinių skaičius;
2. Tinkamas veiklos rodiklių skaičius;
3. Ryšys tarp veiklos rodiklių ir tikslų;
4. Veiklos rodiklių išmatuojamumas ir veiklos rezultatų palyginamumas;
5. Veiklos informacijos pritaikymas strateginiame ir finansiniame planavime;
6. Veiklos informacijos aiškus pristatymas.

Cepiku et al. (2017) taip pat pritaria, kad veiklos informacijos naudojimui įtakos turi jos kokybė. Dar papildo, kad jei informacija yra pateikiama sudėtingai ir sunkiai suprantamai, vartotojai jos nenaudos dėl laiko trūkumo ar kompetencijų stokos.

Veiklos informacijos panaudojimą galima paaiškinti ir remiantis institucinio izomorfizmo teorija. Kaip teigia George et al. (2020) institucinis izomorfizmas naudingas tiriant naujovių diegimą viešajame sektoriuje, nes padeda nustatyti platesnį spektrą veiksmų kurie įtakoja veiklos informacijos panaudojimą. Jie atliko tyrimą, kurio metu remiantis institucinio izomorfizmo teorija, ištyrė kaip veiklos informacijos turinys turi įtakos veiklos informacijos panaudojimui.

Institucinis izomorfizmas pasireiškia trimis būdais (spaudimais):

1. *Prievartinis izomorfizmas.* Šį spaudimą galima įvardinti kaip formalusis spaudimas. Veiklos informacija yra naudojama priverstinai, nes tai yra reglamentuojama įstatymais, teisės aktais, oficialiomis taisyklėmis ar nuostatais.

2. *Mimetinis izomorfizmas.* Veiklos informacijos panaudojimą skatina organizacijos veiklos neapibrėžtumas. Kilusioms problemoms išspręsti mėgdžiojamos kitos organizacijos, nes tai pigus ir veiksmingas būdas.

3. *Normatyvinis izomorfizmas.* Veiklos informacijos panaudojimui įtakos turi formalus švietimas, bei tarporganizaciniai profesiniai tinklai (Pivoras, 2012; Bileišis, 2012; Kasperavičiūtė - Černiauskienė, 2014; George et al., 2020).

Remiantis atlikto tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad didžiausią įtaką veiklos informacijos panaudojimui turi prievartinis izomorfizmas. Vietos politikai veiklos informaciją naudoja siekdami atlikti jiems pavestus oficialus reikalavimus ir taip išvengti neigiamų pasekmių. Veiklos informacijos panaudojimui įtakos turi ir normatyvinis izomorfizmas, tačiau ji mažesnė. Vietos politikai yra linkę gauti patariamojo pobūdžio informaciją apie veiklos rezultatus ir ja naudotis. O mimetinio izomorfizmo įtaka labai maža.

Apibendrinant šią darbo dalį, galima teigti, kad siekiant tobulinti viešųjų organizacijų veiklą imtasi orientuotis į veiklos rezultatus. Į rezultatus orientuotas veiklos valdymas apima tris esminius tarpusavyje susijusius procesus: veiklos planavimą, stebėseną ir vertinimą. Veiklos planavimo metu nustatomos veiklos kryptys ir metodai, kurie bus vykdomi norint įgyvendinti siekiamus tikslus, bei rezultatus, siekiant kuo veiksmingiau panaudoti išteklius. Stebėsenos metu renkant, analizuojant ir pateikiant duomenis sekama veiklos įvykių eiga ir suteikiama informacija suinteresuotiems asmenims kaip panaudojami ištekliai, koks veiklos proceso ir veiklos rezultatų progresas. Vertinimas atliekamas siekiant nustatyti veiklos produktyvumą, efektyvumą ir veiksmingumą. Procesai tarpusavyje susiję, nes strateginis planavimas suformuoja stebimų kriterijų poreikį stebėsenai, o vertinimui reikalingi stebėsenos metu gauta veiklos informacija. Veiklos planavimas, stebėseną ir vertinimas yra svarbūs veiklos informacijos rinkimui, stebėsenai, bei analizei. Priimtina, kad veiklos informacija yra naudinga tik tuomet, kai ji yra panaudojama. Tačiau, kad veiklos informacija būtų naudojama reikia ją integruoti į valdymo sistemas, formalizuoti įvairiuose dokumentuose ir procesuose, t.y. institucionalizuoti. Tai ne tik skatina naudotis veiklos informacija, bet ir padeda išvengti nepageidautinos veiklos, priimti geresnius sprendimus. Veiklos informacijos naudojimą lemia ir kiti veiksniai, kaip visuomenės reikalavimai, žiniasklaida, asmeninės suinteresuotų asmenų savybės, veiklos informacijos kokybiškumas ir suprantamumas.

II. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME TIKSLAI IR GALIMYBĖS

2.1. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai

Pirmoje darbo dalyje aptarta kaip yra surenkama veiklos informacija, kaip ji vertinama ir kokie veiksniai lemia veiklos informacijos naudojimą. Šiame skyriuje bus analizuojama kokiais tikslais ši informacija gali būti panaudojama vietos savivaldos administravime. Pagrindiniai veiklos informacijos gavėjai yra politikai, visuomenė ir viešųjų organizacijų darbuotojai ir vadovai. Didžiausias dėmesys iš visuomenės tenka viešųjų organizacijų darbuotojams ir jų vadovams.

Bouckaert ir Halligan (2008) pateikta veiklos informacijos panaudojimo tikslų kategorijomis remiasi dauguma mokslininkų. Autoriai pateikia siūlymą, kad kai veiklos informacija yra išmatuota ir įvertinta, bei pilnai institucionalizuota ją galima panaudoti šiais tikslais:

- politikos formavimui;
- sprendimų priėmimui;
- išteklių, kompetencijų ir atsakomybės paskirstymui;
- valdymo kontrolei ir planavimui;
- veiklos ir rezultatų įvertinimui;
- ataskaitų ir atskaitomybės tobulinimui.

Veiklos informacija galima naudoti skirtingoms valdymo funkcijoms: personalo valdymui, finansų valdymui, strategijos valdymui, planavimo valdymui ir komunikacijai. Finansų valdyme, veiklos informacija naudojama stabilumo stebėsenoje, išteklių paskirstyme, gerinant veiklos rezultatus, atsiskaitymui. Gauta veiklos informacija naudojama sudarant biudžetą, ataskaitas, auditus. Finansų sistemoje pertvarkomi teisės aktai, kad būtų įtrauka veiklos informacija, tai leidžia pateikti rezultatais pagrįstus atsakymus į pagrindinius klausimus.

Veiklos informaciją viešojo sektoriaus vadovai gali naudoti įvairiais būdais ir siekiant skirtingų tikslų, tai atspindi ir Bouckaert ir Halligan (2008) pateiktos tikslų kategorijos. Tokia tikslų klasifikacija gana plati. Pavyzdžiui, vienas iš tikslų yra sprendimų priėmimas, anot Buškevičiūtės ir Raipos (2011) sprendimų priėmimas plati sąvoka, kuri apima piliečių dalyvavimą, viešųjų projektų ir programų rengimą, informacijos srautų valdymą ir pan. Todėl galima teigti, kad vienintelis tikslas nėra priimti sprendimą, siekiamas tikslas yra tobulinti reiškinius susijusius su sprendimo priėmimu, taip siekiant padidinti sprendimų priėmimo efektyvumą.

Cepiku (2015), Kaselis (2015) ir Cepiku et al., (2017) teigia, kad pagrindiniai veiklos informacijos panaudojimo tikslai yra:

- vadybinis;
- politinis;

- biurokratinis.

Vadybinis veiklos informacijos panaudojimo tikslas dar vadinamas tikslingas veiklos informacijos panaudojimas. Tikslingas suprantamas, kaip sąmoningas veiklos informacijos naudojimas siekiant pagerinti viešosios organizacijos veiklos valdymą, bei padidinti sprendimų priėmimo efektyvumą (Cepiku et al., 2017; FitzGerald, 2020). Kaselis (2015) papildo, kad vadybinis, tikslingas veiklos informacijos panaudojimas gerina organizacijų veiklos rezultatus per į tikslus orientuotą mokymąsi, geresnių sprendimų priėmimą, skatinimą ir sankcijų taikymą. Taigi pateiktus Bouckaert ir Halligan (2008) tikslus galima apjungti į vieną ir priskirti prie vadybinio veiklos informacijos panaudojimo tikslo, jeigu jų pagrindinis tikslas tobulinti organizacijos veiklą.

Antras veiklos informacijos panaudojimo tikslas yra **politinis**, kurio metu veiklos informacija kaip ir vadybinio tikslo atveju, yra naudojama tikslingai. Tačiau šiuo atveju veiklos informaciją viešosios organizacijos naudoja kaip priemonę politiniame kontekste parodyti sėkmingą veiklą ir pasiekimus. Pasiekusios politinį palaikymą organizacijos užsitikrina didesnius resursus ateičiai ir gali sąmoningai pasirinkti ir skleisti tą veiklos informaciją, kuri yra tik joms paranki (Kaselis, 2015; Cepiku et al., 2017).

Mokslininkai trečią veiklos informacijos panaudojimo tikslą išskiria **biurokratinį**. Biurokratinis veiklos informacijos panaudojimo tikslas dar vadinamas pasyviu naudojimu. Taip vadinamas todėl, kad veiklos informacija naudojama ribotai, siekiant atsiskaityti už tai kas įteisinta procedūrose. Viešojo sektoriaus darbuotojai veiklos informaciją naudoja tik tiek kiek jos reikia reikalavimams įgyvendinti, ataskaitoms pateikti. Šis tikslas kelia abejonių, nes yra teigiančių, kad pasyvus veiklos informacijos naudojimas turėtų būti prilyginamas nenaudojimui. Tačiau remiantis mokslininkų (Kaselis, 2015; Kroll, 2015; Cepiku et al., 2017) įžvalgomis, manau tikslinga išskirti biurokratinį veiklos informacijos panaudojimą, nes veiklos informacija yra naudojama atsikaitymui. Nors kaip teigia Rimkutė ir kt. (2015), kad veiklos informacijos naudojimas tik atsikaitymui turi daug neigiamų efektų, pvz. veiklos kriterijų perteklius, spekuliacijos vertinimo kriterijų reikšmėmis ir siekis atlikti keliamus reikalavimus, o ne pagerinti veiklos rezultatus.

Tačiau tokia veiklos informacijos panaudojimo tikslų klasifikacija gali būti sunkiai suprantama visuomenei, ne kiekvienas gali suprasti koks tas vadybinis, politinis ir biurokratinis veiklos informacijos panaudojimo tikslas. Todėl mokslinėje literatūroje (Van Dooren et al., 2015; Cepiku et al., 2017, Kaselis, 2015; Džinić et al., 2017) sutinkama ir kitokia veiklos informacijos panaudojimo tikslų klasifikacija. Van Dooren et al. (2015) teigia, kad veiklos informacija yra naudojama siekiant mokytis ir įdiegti naujoves, tobulinti veiklos valdymą, bei didinti atskaitomybę. Anot Cepiku et al. (2017) veiklos informaciją efektyviai naudojama siekiant programų efektyvumo didinimo, neefektyvių programų ir paslaugų mažinimo ar panaikinimo, strategijos gerinimo, kad būtų pasiekti norimi rezultatai, programų ir paslaugų gerinimo, veiklos informacijos sklaidos didinimo, bei siekiant

gerinti bendradarbiavimą institucijos viduje, tarp institucijų ir su visuomene. Kaselis (2015) išskiria, kad veiklos informacija naudojama mokymuisi, valdymui ir kontrolei, bei atsiskaitymui. Džinić ir Manojlović (2017) atlikusios 2005 – 2016 m. laikotarpio mokslinių publikacijų susijusių su veiklos informacijos panaudojimo tikslais, išskyrė panašias veiklos informacijos panaudojimo tikslų kategorijas: atsiskaitymui, planavimui ir mokymuisi, veiklos valdymui. Taigi apibendrinant šių autorių pateiktas veiklos informacijos panaudojimo tikslų kategorijas, galima išskirti, pagrindinius veiklos informacijos panaudojimo tikslus:

- veiklos informacija naudojama siekiant mokytis;
- veiklos informacija naudojama siekiant tobulinti veiklos valdymą;
- veiklos informacija naudojama siekiant atsiskaityti.

Pritariant Kaseliui (2015), galima teigti, kad šie visi aptarti veiklos informacijos panaudojimo tikslai glaudžiai siejasi tarpusavyje. Mokymasis ir veiklos valdymo tobulinimas įeina į vadybinį tikslingą veiklos informacijos panaudojimą, o atsiskaitymas – politišką. Dar galima paminėti, kad vieni veiklos informacijos panaudojimo tikslai (mokymasis, veiklos valdymo tobulinimas) siekiami viešųjų organizacijų viduje, o atsiskaitymas labiau siejamas su tikslo siekimu išorėje.

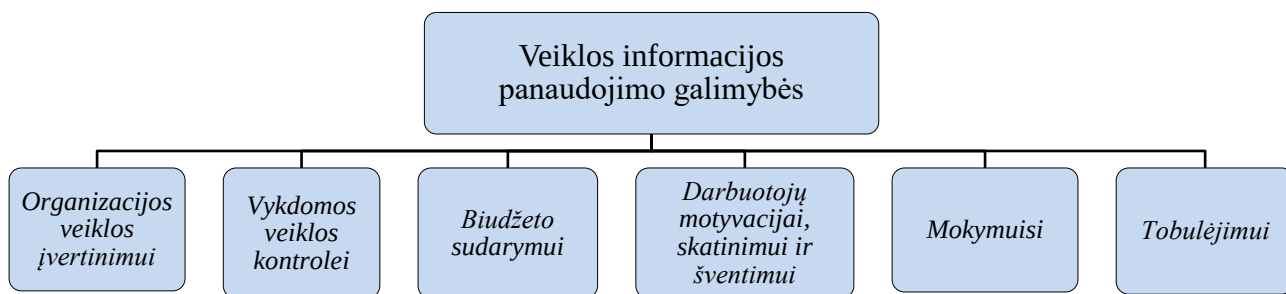
Žiūrint į ateities perspektyvas, manoma, kad šie veiklos informacijos panaudojimo tikslai turėtų būti koreguojami. Van Dooren et al. (2018) pabrėžia, kad viešosioms organizacijoms reikia atsieti atskaitomybę nuo veiklos informacijos panaudojimo. Veiklos informacija turi būti naudojama mokymosi tikslais, taip viešosios organizacijos nebūtų atsakingos už savo veiklos rezultatus, o būtų atsakingos už procesus ir mokymosi pastangas. Tai pakeistų organizacijos kultūrą, darbuotojai nebijotų padaryti klaidų, o patyrus nesėkmę, tai būtų vertinama kaip mokymosi galimybė.

2.2. Veiklos informacijos panaudojimo galimybės

Kaip veiklos informacija yra naudojama praktikoje viešajame sektoriuje klausimas gana sudėtingas, kur kas lengvesnis yra įvardyti galimybes kur ji gali būti panaudota. Analizuojant mokslinę literatūrą sutinkama įvairių panaudojimo galimybių, nuo veiklos informacijos naudojimo siekiant įvertinti iki veiklos informacijos naudojimo siekiant mokytis. Pavyzdžiui Behn (2003) išskiria 8 veiklos informacijos panaudojimo galimybes, Van Dooren (2006) pateikia 42 veiklos informacijos panaudojimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose, tuo tarpu Kaselis (2015) ir Van Dooren et al. (2015) klasifikaciją siūlo sudarytą iš 3 veiklos informacijos panaudojimo galimybių. Tai rodo, kad vieningos veiklos informacijos panaudojimo klasifikacijos nėra.

Tačiau daugelis mokslininkų (Nicholson-Crotty, 2006; Van Dooren, 2006; Kaselis, 2015; Van Dooren et al., 2015) remiasi Behn (2003) pateikiama veiklos informacijos panaudojimo galimybių klasifikacija, ją papildydami arba priešingai apjungdami į stambesnes kategorijas. Apibendrinant

minėtų autorių siūlomas klasifikacijas, galima teigti, kad veiklos vertinimo metu gautą veiklos informaciją viešosios organizacijos gali panaudoti įvairiais būdais (4 pav.).



4 pav. Veiklos informacijos panaudojimo galimybės vietos savivaldos administravime.

(Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Behn, 2003; Nicholson-Crotty, 2006; Van Dooren, 2006; Kaselis, 2015; Van Dooren et al., 2015)

Veiklos informaciją viešosios organizacijos gali naudoti veiklos įvertinimui, kontrolei, biudžeto sudarymui, darbuotojų motyvacijai ir skatinimui, mokymuisi ir tobulėjimui (žr. 4 pav.). Toliau plačiau aptarsime kaip kiekviename iš etapų galima panaudoti veiklos informaciją.

Veiklos įvertinimui (rezultatų nustatymui). Įvertinimo metu siekiama atsakyti į klausimą kaip gerai vykdoma organizacijos veikla, kokie gaunami rezultatai ir kokią vertę organizacija sukuria (Behn, 2003; Van Dooren et al., 2015). FitzGerald (2020) teigia, kad siekiant nustatyti rezultatus ar juos įvertinti būtina reguliari veiklos informacija, kuri suteikia galimybę įvertinti programų efektyvumą ir kokybę.

Kontrolėi. Kontrolė siejama su klausimu kaip užtikrinti, kad viešųjų organizacijų darbuotojai dirbtu sąžiningai ir teisingai? Kontrolė dažniausiai siejama su darbuotojų taisyklių laikymosi įvertinimu, kaip jie laikosi nustatytų standartų, taisyklių, ar lėšos panaudojamos kaip buvo numatyta (Behn, 2003; Van Dooren, 2006; Kaselis, 2015; Van Dooren et al., 2015). Anot Helden et al. (2019) kontrolė turi būti vykdoma remiantis pasitikėjimu. Renkant veiklos informaciją iš pradžių kontrolė gali skatinti šalių pasitikėjimą. Darbuotojai pateikdami gerus veiklos rezultatus didina savo patikimumą vadovų akyse. Pasitikėjimą toliau galima stiprinti savanoriškai atskleidžiant informaciją apie veiklą, vadovaujantis vadovų ir jų darbuotojų vertybėmis.

Biudžeto sudarymui. Gauta veiklos informacija gali padėti paskirstyti biudžeto lėšas, padeda nustatyti kokioms programoms ar projektams skirti viešuosius pinigus (Behn, 2003; Van Dooren, 2006; Kaselis, 2015; Van Dooren et al., 2015). Veiklos informacijos naudojimas yra priemonė sudarant biudžetą, kuri padeda paskirstyti ne tik finansus, bet ir pasiekti išsikeltus tikslus ir gerinti veiklos rodiklių kokybę (Helden et al., 2019). Ateh et al. (2019) pabrėžia, kad biudžeto sudarymas

remiantis veiklos informacija būtų sėkmingas, kiekvienas padalinys turi aiškiai pateikti veiklos rezultatus, programų vertinimus.

Motyvacijai, skatinimui ir šventimui. Motyvacija suprantama kaip atsakingų asmenų skatinimas siekti užsibrėžto tikslo. Veiklos vertinimas ir gautos veiklos informacijos naudojimas motyvuoja darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų ir ieškoti naujų būdų, kaip tai padaryti efektyviau (Behn, 2003; Van Dooren, 2006; Kaselis, 2015; Van Dooren et al., 2015). Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija orientuota į veiklos rezultatus yra svarbi, nes jų veiklos rezultatai suvokiami kaip visos viešosios organizacijos (Sun et al., 2017). Veiklos informacija gali būti naudojama ir kaip skatinimo priemonė. Veiklos valdymas reiškia rezultatų siekimą ir tuo pačiu jų pateikimą. Viešosios organizacijos turi įrodyti, kad veiklą vykdo sėkmingai ir tinkamai. Todėl šiam tikslui pasiekti reikalinga sėkmę įrodanti veiklos informacija. Viešai pateikiami veiklos rezultatai didina darbuotojų lojalumą ir pastangas siekti geresnių veiklos rezultatų. Šventimo metu dėmesys skiriamas veiklos rezultatams, akcentuojant jų svarbą organizacijų pasiekimui. Tai ritualinė veikla, kai švenčiami organizacijos laimėjimai (veiklos rezultatų pagerėjimas, teigiama visuomenės ir žiniasklaidos nuomonė apie organizaciją, organizacijos biudžeto, personalo padidėjimas). Šventimas motyvuoja darbuotojus stiprinti pastangas (Behn, 2003; Nicholson-Crotty, 2006; Van Dooren, 2006; Kaselis, 2015; Van Dooren et al., 2015).

Mokymuisi. Naudojant veiklos informaciją galima atsakyti į klausimą kurios priemonės yra netinkamos ir kodėl neleidžia pasiekti norimo tikslo. Kaip teigia Van Dooren et al. (2015) gauta veiklos informacija savaime naudos neteikia, gautus duomenis reikia analizuoti, interpretuoti, taip vyksta mokymosi procesas, kuris padeda atsakyti į iškilusius klausimus. Andersen et al. (2020) teigia, kad lyginant naujai gautą veiklos informaciją su ankstesne padeda suinteresuotoms šalims atnaujinti įsitikinimus, atsiranda poreikis ieškoti priežasčių kodėl nepasiekiamas norimas rezultatas, bei nukreipti pastangas į kitus veiklos aspektus. Šneiderienė ir kt. (2020) pabrėžia, kad siekiant sėkmingos organizacijos veiklos, būtina keistis žiniomis, bendrauti ir mokytis.

Tobulėjimui. Veiklos informacija padeda išsiaiškinti ką reikia keisti organizacijos veikloje, kad būtų pasiekti norimi rezultatai. Tobulėjimas glaudžiai susijęs su mokymosi procesu, nes jis nurodo kas trukdo pasiekti norimo tikslo (Behn, 2003, Van Dooren et al., 2015)

Tačiau kaip pabrėžia Behn (2003) ir Van Dooren et al. (2015) pirmosios septynios veiklos informacijos panaudojimo galimybės yra daugiau pagalbinės priemonės aštuntai veiklos informacijos panaudojimo galimybei – tobulėjimui. Nes pagrindinis veiklos informacijos panaudojimo tikslas yra patobulinti organizacijų veiklą.

Pritariant Van Dooren et al. (2015) ir Kaselio (2015) įžvalgoms, kad Behn (2003) pateikiama veiklos informacijos panaudojimo klasifikacija yra per daug fragmentiška. Abejotina ar tikslinga išskirti į atskiras grupes galimybes, tokias kaip įvertinimas ir kontrolė. Kontrolė pasiekama per

įvertinimą, pvz. norint įvertinti kaip vykdoma organizacijų veikla, kokie gaunami rezultatai, reikia kontroliuoti kaip atsakingi asmenys laikosi nustatytų taisyklių ar reikalavimų. Tai atliekama įvertinant surinktą veiklos informaciją.

2.3. Veiklos informacijos panaudojimo problematika Lietuvoje

Atsakyti į klausimą kaip veiklos informacija naudojama Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose gana sudėtinga, nes labai mažai Lietuvos mokslininkai analizuoja šią temą. O jau atlikti darbai gerokai pasenę ir nebeatspindi šių dienų rezultatų. Realią situaciją geriausiai atspindi atliekami Lietuvos Respublikos valstybinės kontrolės veiklų vertinimai, todėl tikslinga jais remtis norint nurodyti dabartinę situaciją.

2008 m. Nakrošis teigė, kad Lietuvoje formuojant biudžetą yra surenkama daug veiklos informacijos. Pagrindinis veiklos informacijos šaltinis yra metiniai vertinimo kriterijų planai ir jų vykdymas produktų, rezultatų ir efektų lygmeniu. Autorius pabrėžė, kad biudžeto programų yra apie 850 ir kiekviena iš programų turi keletą vertinimo kriterijų, todėl bendras Lietuvoje taikomų vertinimo kriterijų skaičius gali siekti net kelis tūkstančius. Tačiau lyginant su EBPO šalimis, informacijos apie veiklą kokybė yra vidutiniška. Atlikus 2004 – 2006 m. naudotų rodiklių ES struktūrinių fondų programavimo vertinimą švietimo ir mokslo srityje, nustatyta, kad veiklos rodikliai prastai sudaryti, o jų pritaikymas tik vidutiniškas. Daugelio atliktų vertinimų veiklos valdymo srityje nurodo panašias problemas: trūksta vertinimo kriterijų, kriterijai per daug formalūs, nevykdoma įgyvendinimo stebėseną, veiklos informacija pateikiama pavėluotai, todėl negalima jos panaudoti geresniems sprendimams priimti ir pan. 2007 m. atlikta Lietuvos asignavimų valdytojų apklausa parodė, kad 2006 m. veiklos informacija yra naudojama strateginių planų ir biudžeto programų turiniui keisti, veiklos ataskaitoms ir pranešimams rengti, ištekliams perskirstyti tarp biudžeto programų ir jų viduje. Veiklos informacija mažai naudojama išlaidoms mažinti, biudžeto programoms atsisakyti ir naujoms biudžeto programoms įvesti. Taip pat nustatyta, kad veiklos informacija daugiau naudojama vykdomosios negu įstatymų leidžiamosios valdžios. Iš apklausos metu gautų rezultatų padaryta išvada, kad veiklos informacijos naudojimas Lietuvoje yra ribotas (Nakrošis, 2008).

2016 m. Lietuvos Respublikos valstybinės kontrolės auditorių atliktas vertinimas „Programinio biudžeto sistema: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną“. Gauti rezultatai rodo, kad strateginių veiklos planų sudarymas yra tobulintinas, ne visi stebėsenos informacinėje sistemoje esantys duomenys yra patikimi, išsamūs ir pateikti laiku, bei trūksta informacijos apie veiklos rezultatus. Išvadose teigiama, kad vidutinis ministerijose nustatomų vertinimo kriterijų skaičius iki 6 kartų viršija teisės aktais nustatytą minimalų būtinąjį skaičių, o visų ministerijų veiklai

stebėti 2016 m. nustatyta beveik 1 800 vertinimo kriterijų. Tai prieštarauja gerosioms praktikoms, kurios siūlo matuoti veiklos rezultatus taikant nedidelį gerai suformuluotų pagrindinių kriterijų rinkinį. Gaunama daug informacijos, tačiau ji pateikiama nepakankamai, sunku suprasti skaitytoju ar tas kas pasiekta yra gerai, nes pateikiami pasiekti rezultatai, bet nenurodoma ar pasiekta tai kas buvo planuota. Veiklos informacija nėra naudojama veiklos rezultatų stebėsenai ir atsiskaitymui, nes trūksta patikimumo, išsamumo ir pateikimo laiku. Problema, nes tai neatitinka viešojo sektoriaus skaidrumo ir atskaitingumo principų ir nesudaro palankių sąlygų valdymo sprendimus priimančių asmenų informuotumui užtikrinti.

2018 m. atliktas dar vienas svarbus vertinimas, kuris išryškina veiklos informacijos panaudojimo trūkumus. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ekspertai atliko biudžeto valdysenos brandos vertinimą, kurio metu išanalizavo 2015 – 2018 m. I pusm. atliktus auditus, vertinimus ir pateiktas išvadas. Atliktas vertinimas padeda įvertinti kokia reali situacija Lietuvos viešosiose organizacijose naudojant veiklos informaciją, nustatyti problemas ir ieškoti jų sprendimo būdų. Vertinimo metu nustatyti trūkumai veiklos vertinime, veiklos informacijos inkorporavime ir veiklos informacijos panaudojime (2 lentelė).

2 lentelė. Biudžeto valdysenos brandos vertinime nustatyti veiklos komponentų trūkumai.

Veiklos valdymo komponentas	Nustatyti trūkumai
Veiklos vertinimas	- nenustatomi vertinimo kriterijai; - kriterijai sudaromi nesilaikant jų sudarymo principų (nepamatuojami, neturintys duomenų šaltinių); - vertinimo kriterijai neaiškūs ir neatspindintys veiklos turinio; - kokybinių vertinimo kriterijų trūkumas; - neatliekami ar nekokybiškai atliekami tyrimai ir vertinimai; - renkami veiklos rezultatų vertinimui svarbūs duomenys yra nekokybiški (neišsamūs, netikslūs, nesavalaikiai); - renkama nereikalinga ar netinkamos kokybės informacija, kuri vėliau dažniausiai ignoruojama ir nenaudojama; - netinkamos kokybės informacija yra naudojama ir ja remiantis priimami netinkami sprendimai.
Veiklos informacijos inkorporavimas	- biudžeto sudarymo ir vykdymo bei veiklos planavimo ir atsiskaitymo už rezultatus tvarkos ir metodikos yra nepakankamai išsamios ar yra keistinos, jos nesieja veiklos ir biudžeto vykdymo rezultatų su sprendimų priėmimu; - pasitaiko atvejų, kai nėra tvarkų ir (ar) metodikų, reikalingų veiklos vertinimui.
Veiklos informacijos panaudojimas	- neanalizuojamos rezultatus lemiančios priežastys; - pateikiama ne visa reikalaujama informacija; - pateikiama informacija yra neišsami, nedraugiška vartotojui; - visuomenės ir sprendimus priimančių asmenų informavimo neužtikrinantis rezultatų viešinimas; - turima informacija nenaudojama ar mažai naudojama sprendimų priėmimui.

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės biudžeto valdysenos brandos vertinimo ataskaita, 2018.

Taigi, kaip matyti iš pateiktų (žr. 2 lentelę) atlikto vertinimo rezultatų, trūkumų susijusių su veiklos informacijos vertinimu, inkorporavimu ir panaudojimu yra gana daug, todėl privalu ieškoti būdų kaip juos panaikinti. Norint siekti viešojo sektoriaus efektyvumo reikia informaciją kaupti ir naudoti, bei didinti jos prieinamumą. Ekspertų teigimu, jei veiklos informacija nenaudojama ar netinkamai naudojama, priimami nepakankamai pagrįsti sprendimai dėl prioritetinių viešojo sektoriaus sričių ir reikalingų pokyčių, skiriami finansiniai ištekliai ne toms sritims ir veikloms, kurioms jie labiausiai tuo metu reikalingi, netobulinama viešojo sektoriaus veikla, nesukuriamas pagrindas įgyti didesnę visuomenės pasitikėjimą.

Naujausi duomenys susiję su veiklos informacijos panaudojimu pateikiami 2019 m. strateginio planavimo ir biudžeto formavimo pokyčių vertinime. Deja, trūkumų vis dar yra, o didžiausia problema, kad didžioji dalis tokie pat, kokie buvo nustatyti ankstesniuose vertinimuose. 2016 m. atlikto vertinimo metu nustatytas per didelis vertinimo kriterijų skaičius, ši problema buvo sprendžiama pakeičiant Strateginio planavimo metodiką ir paruošiant rekomendacijas 2019 – 2021 metų strateginiuose veiklos planuose taikyti ne didesnę kaip nustatytą vertinimo kriterijų skaičių, kuris priklauso nuo ministerijos įgyvendinamų tikslų, uždavinių ir priemonių skaičiaus. Stebima mažėjimo tendencija, pavyzdžiui 2017 – 2019 m. vertinimo kriterijų skaičius sumažėjo 335 vnt. – nuo 1 718 iki 1 383 vnt. Tačiau tik Sveikatos apsaugos ir Užsienio reikalų ministerijos 2019 – 2021 m. strateginiuose veiklos planuose laikosi rekomendacijų, likusiose 12 ministerijų vertinimo kriterijų skaičius vis dar neatitinka keliamų reikalavimų. Dar viena probleminė sritis – veiklos informacijos pateikimas. Siekiant objektyviai įvertinti veiklos rezultatus vis dar nepakanka pateikiamos veiklos informacijos. 2017 m. veiklos ataskaitoje nė viena ministerija nepateikė visos teisės aktuose reikalaujamos informacijos, nenurodomas ryšys tarp visų efekto vertinimo kriterijų pasiekimo ir programoms skirtų lėšų panaudojimo. 2018 m. veiklos ataskaitoje trūksta veiklos informacijos apie nepasiektus rezultatus, o pateikta informacija labai neišsami, nenurodomos ir neanalizuojamos ataskaitoje pateiktų nepasiektų rodiklių nepasiekimo priežastys. Išlieka problema susijusi su veiklos informacijos panaudojimu stebėsenai ir atsiskaitymui. Veiklos informacijai trūksta išsamumo, tikslumo ir pateikimo laiku.

Taigi iš išanalizuotų veiklos vertinimų matyti, kad veiklos informacijos ir jos naudojimo pagrindiniai trūkumai kartojasi kiekviename iš pateiktų vertinimų. Vadovaujantis rekomendacijomis badoma šalinti susidariusias problemas, peržiūrimos ir keičiamos metodikos, bei procedūros, o tai įtakoja veiklos rezultatų gerėjimą. Nors pastebima teigiama tendencija sprendžiant problemas ir siekiant tobulinti veiklos informacijos kokybę ir jos naudojimą, tačiau galima išskirti pagrindines problemas susijusias su veiklos informacija ir jos naudojimu Lietuvos viešosiose organizacijose:

1. Per didelis veiklos vertinimo kriterijų skaičius;
2. Veiklos vertinimo kriterijų netikslumas, nekokybiškumas;

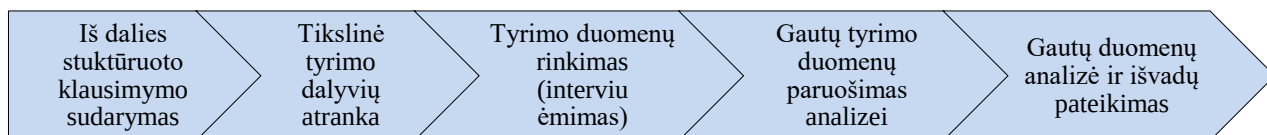
3. Veiklos informacijos pateikimas pavėluotai;
4. Trūksta veiklos informacijos viešinimo;
5. Veiklos informacija neanalizuojama ir nenaudojama sprendimams priimti.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad veiklos informaciją viešosiose organizacijose yra naudojama siekiant mokytis, tobulinti veiklos valdymą, bei didinti atskaitomybę visuomenei ir suinteresuotiems asmenims. Mokymosi metu tikslingai naudojant informaciją apie veiklos rezultatus gerinamas vykdomos veiklos valdymas, bei didinamas sprendimų priėmimo efektyvumas. Atsiskaitymui veiklos informacija naudojama iškeltiems reikalavimams įgyvendinti ir ruošiant ataskaitas. Į veiklos informacijos naudojimą vien atsiskaitymui susiformavęs neigiamas požiūris, nes tai skatina tik įgyvendinti iškeltus reikalavimus, taip nuošalyje paliekamas poreikis tobulinti organizacijos veiklą. Nuolat vykstantys pokyčiai ateityje pakeis veiklos informacijos panaudojimo tikslus, keis viešųjų organizacijų organizacinę kultūrą. Jau dabar svarstoma, kad veiklos informacijos naudojamas turėtų būti atskirtas nuo atskaitomybės siekimo, daugiau dėmesio skiriant mokymosi procesui. Būdų kaip naudoti veiklos informaciją viešosiose organizacijose pateikiama gana daug ir įvairių, tačiau apibendrinant galima išskirti pagrindines veiklos informacijos panaudojimo galimybes: įvertinimui, lėšų paskirstymui, kontrolei, motyvacijai, skatinimui ir šventimui, mokymuisi ir tobulėjimui. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai, tiek veiklos informacijos panaudojimo galimybės yra orientuotos į organizacijos veiklos tobulinimą, per mokymąsi ir atskaitomybės didinimą. Lietuvoje nors stebima teigiama tendencija tobulinant veiklos informacijos kokybę ir panaudojimą, tačiau veiklos vertinimo metu vis dar nustatomos probleminės sritys, tokios kaip veiklos vertinimo kriterijų per didelis skaičius, tikslumo ir kokybės trūkumas. Veiklos informacija neanalizuojama, bei pateikiama ne laiku, todėl jos negalima panaudoti sprendimams priimti. Taip pat stebimas veiklos informacijos aiškaus pateikimo ir viešinimo stygius, tai didina visuomenės nepasitenkinimą, nes trūksta skaidrumo ir atskaitomybės.

III. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMAS TELŠIŲ REGIONO VIETOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRAVIME

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodas. Siekiant išsiaiškinti kaip veiklos informacija yra panaudojama Telšių regiono vietos savivaldos administravime taikomas kokybinis tyrimo metodas – atvejo studija. Atvejo studijos metu siekiama interpretuoti reiškinius prasmėmis, kurias suteikia tiriami žmonės (Kardelis, 2016). Duomenų rinkimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – **interviu**. Interviu bendrąja prasme yra bendravimo tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant. Pasirinkta dažniausiai naudojama interviu forma – **iš dalies struktūruotas**, kurio metu pateikiami iš anksto suformuluoti klausimai, tačiau interviu eigoje klausimų tvarka, formuluotės gali kisti, esant poreikiui užduodami papildomi klausimai. Iš dalies struktūruotą interviu naudoti tikslinga, nes pateikiami atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, kurie leidžia atskleisti subjektyvias respondentų žinias, nuomones, patirtis, bei įžvalgas susijusias su veiklos informacijos panaudojimu savivaldybių administravime (Gaižauskaitė ir kt., 2016). Kokybinio tyrimo procesas buvo atliekamas keliais etapais (5 pav.).



5 pav. Kokybinio interviu tyrimo proceso etapai
Šaltinis: sudarytas autorės

Pirmas kokybinio interviu tyrimo proceso etapas - **klausimyno sudarymas**. Remiantis išanalizuota literatūra, bei Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos vertinimo ataskaitomis paruoštas klausimynas (žr. 1 priedas), kuris sudarytas iš dviejų pagrindinių temų: 1. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai Telšių regiono savivaldybių administravime. 2. Veiklos informacijos naudojimą Telšių regiono savivaldybių administravime lemiantys veiksniai.

Pirmoje dalyje buvo suformuluoti 7 klausimai orientuoti į veiklos informacijos panaudojimo tikslus, bei problematiką, o antroje – 3 klausimai, kuriais siekta nustatyti kokie veiksniai įtakoja savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų pasirinkimą naudotis veiklos informacija. Klausimai buvo formuluojami taip, kad respondentai turėjo galimybę juos pagilinti, išreiškiant savo nuomonę, pastebėjimus, bei savo atsakymą pagrįsti turima patirtimi. Kadangi pasirinkta iš dalies struktūruota interviu forma, tai klausimyno struktūra lanksti, interviu eigoje keitėsi

užduodamų klausimų tvarka, bei buvo užduodami papildomi klausimai tyrimo tikslui pasiekti (Gaižauskaitė ir kt., 2016).

Tyrimo respondentų atranka. Duomenų kokybę ir tyrimų tikslų atitikimą tiesiogiai lemia tyrimo respondentų atranka ir įvairovė (Gaižauskaitė ir kt., 2016). Remiantis šiais kriterijais dalyvių atranka tyrimui buvo tikslinė. Vienas iš pasirinkimo kriterijų – valstybės tarnautojas turi dirbti vienoje iš Telšių regiono savivaldybių administracijų. Todėl buvo atrinkti po du valstybės tarnautojus iš Telšių, Mažeikių, Plungės rajonų savivaldybių administracijų ir Rietavo savivaldybės administracijos. Kad užtikrinti su tiriamuoju reiškiniu susijusių pozicijų ir patirčių įvairovę respondentai buvo pasirinkti einantys skirtingas pareigas ir dirbantys įvairiuose administracijos skyriuose. Tyrime dalyvavo vyriausi specialistai, vedėjų pavaduotojai, bei skyriaus vedėjai iš Telšių, Plungės, Mažeikių, Rietavo savivaldybių administracijų strateginio planavimo ir investicijų, ūkio plėtros ir investicijų, finansų, centralizuoto vidaus audito skyrių. Respondentų atranka vyko ir atsižvelgiant į tai, kurie dirba su veiklos informacija ir gali suteikti informatyvios, tikslingos informacijos apie veiklos informacijos panaudojimo tikslus ir naudojimą lemiančius veiksnius.

Tyrimo duomenų rinkimas (interviu ėmimas). Tyrimo duomenų rinkimas interviu metodu vyko gegužės 7, 10, 11 ir 13 dienomis. Vidutinė vieno interviu trukmė 32 minutės. Atsižvelgiant į dabartinę pandeminę situaciją dėl COVID-19 viruso, pokalbiai vyko nuotoliniu būdu. 5 respondentai apklausti telefonu, su 3 respondentais interviu vyko „Zoom“ platformoje. Gavus respondentų sutikimą pokalbiai buvo įrašomi. Pokalbių metu buvo laikomasi etikos reikalavimo principų.

Gautų tyrimo duomenų paruošimas analizei. Detalūs interviu išrašai pradėti rengti dar nepasibaigus visiems suplanuotiems interviu. Prieš interviu išrašą, sudaryta interviu preambulė. Tam, kad užtikrinti respondentų anonimiškumą ir konfidencialumą asmeniniai duomenys buvo nuasmeninami, respondentams suteikiant kodus M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7 ir M8. Interviu su respondentais daliniai išrašai pateikiami prieduose (žr. 2 priedas).

Gautų duomenų analizė ir išvadų pateikimas. Interviu metu gautų rezultatų analizei taikyta kokybinė turinio analizė. Duomenis grupuojami į kategorijas, subkategorijas, juos interpretuojant, apibendrinant. Remiantis rezultatų analize ir interpretacija suformuluotos išvados.

3.2. Tyrimo rezultatai

Veiklos informacijos panaudojimo tikslai Telšių regiono savivaldybių administravime

Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad svarbu įvertinti veiklos informacijos panaudojimą viešojo administravimo organizacijose. Žinant realią situaciją kokiais tikslais viešojo administravimo valstybės tarnautojai naudoja veiklos informaciją, galima numatyti veiklos valdymo tobulinimo kryptis ir pagerinti viešojo administravimo organizacijų veiklą. Todėl interviu metu buvo siekiama atskleisti kaip respondentai naudoja veiklos informaciją savo darbinėje veikloje. Buvo klausiama Telšių regiono savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų: *kokiais tikslais veiklos informaciją naudoja savo darbinėje veikloje?* Analizuojant interviu išrašus (žr. 2 priedas), respondentų gauti atsakymai suskirstyti į veiklos informacijos panaudojimo tikslų kategorijas (žr. 3 lentelė). Gauti rezultatai, rodo, kad veiklos informacija naudojama atsiskaitymui, veiklos vertinimui ir kontrolei, reikalavimams įgyvendinti, informuoti visuomenei, tobulinti veiklai, programų, strateginių planų ruošimui ir atkreipti visuomenės dėmesį.

3 lentelė. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai Telšių regiono savivaldybių administravime

Veiklos informacijos panaudojimo tikslai	Respondentų atsakymai
Atsiskaitymui	M1: „<...> tenka atsiskaityti.“; M2: „Atsiskaitymas vadovybei <...>“; M4: „<...> teikiame informaciją savo vadovui.“; M5: „<...> atsiskaitom direktoriui <...> tarybai atsiskaitom.“; M6: „<...> atsiskaitom finansų ministerijai <...>“; M8: „<...> atsiskaitom finansų ministerijai.“
Reikalavimams įgyvendinti	M3: „<...> kai informacija gaunama <...> suderinu su vadovais visas priemones programų.“; M4: „<...> funkcijų vykdyme <...>“; M5: „<...> yra teisės aktai, kurie numato <...>“; M7: „<...> kas nuleista iš vyriausybės, kokius klausimus spręsti ir sprendžiam <...>“; M8: „Kad gaut kokybę, nu rezultatą, teisingas ataskaitas.“
Veiklos vertinimui ir kontrolei	M1: „<...> pirmiausiai patys <...> vertiname.“; M2: „<...> vidaus analizei <...>“; M4: „<...> atliekame analizes surinktų duomenų, surinktos informacijos.“; M6: „<...> turime vertinti ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo aspektais ir teisėtumo, bet veikia tik vienas teisėtumo.“; M7: „<...> mes vertiname tarnautojų darbą <...>.“
Informuoti visuomenei	M2: „<...> informacijos suteikimas visuomenei <...>“
Veiklos tobulinimui	M2: „<...> veiklos tobulinimui.“
Programų, strateginių planų ruošimui	M4: „Panaudojame rengdami veiklos planus, strateginio planavimo dokumentus ir rengdami kitą su savo tiesioginėmis funkcijomis susijusią dokumentaciją.“;
Atkreipti visuomenės dėmesį	M6: „<...> politikai <...> atkreipti į save dėmesį.“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais.

Apibendrinant respondentų atsakymus, galima teigti, kad veiklos informacija naudojama siekiant įvairių tikslų, tačiau respondentai dažniausiai įvardijo tris kategorijas: **atsiskaitymui, reikalavimų įgyvendinimui ir veiklos vertinimui, bei kontrolei**. Tai patvirtina teorinės dalies įžvalgas, kad veiklos informacija daugiausiai naudojama biurokratinio tikslu. Veiklos informacija naudojama tik tiek kiek jos reikia atsiskaityti vadovybei, įgyvendinti reikalavimus, bei ataskaitoms pateikti. Šis veiklos informacijos panaudojimas yra siejamas su tikslo siekimu išorėje ir yra vertinimas neigiamai, nes nesiekama pagerinti veiklos rezultatų. Nustatytas ir vadybinis veiklos informacijos panaudojimas, nes 5 respondentai teigė, kad veiklos informaciją naudoja veiklos vertinimui, atliekant vidaus analizę, bei darbuotojų vertinimui. O tai rodo, kad veiklos informacija naudojama tikslingai, siekiant pagerinti savo veiklos rezultatus, kurie padeda priimti geresnius sprendimus.

Norint tobulinti veiklą veiklos informacija padeda nustatyti ką organizacijos veikloje reikia keisti. Siekiant atskleisti kaip veiklos informaciją panaudoja tobulinti veiklai Telšių regiono viešojo administravimo specialistai, buvo užduotas klausimas: *kaip veiklos informaciją panaudojate veiklos tobulinimui ir planuojant veiklos pokyčius ateityje?* Kaip ir mokslinėje literatūroje pateikiamais duomenimis, taip ir šiuo tyrimo metu nustatyta, kad veiklos informaciją veiklai tobulinti galima panaudoti mokymuisi. 4 iš 8 respondentų teigė M1 „<...> mokinamės iš savo klaidų. Jeigu vieną kartą matome, kad buvo įvertinta, kad kažkuris, tai projekto vykdymo etapas ejo nesklandžiai ir matome, kad tas nesklandumas, jisai yra nuo mūsų priklausantis ir jį galima ištaisyti, tai aišku visada stengiamės iš buvusių klaidų mokytis“, M3: „Paprasčiausiai mokomės iš praėjusių metų. Tai kas buvo per daug planuota ir neįgyvendinta, į tai kreipiame dėmesį <...>“, M4: „žinių tobulinimui, priklauso nuo savo veiklos srities, nuo specialisto. Jeigu dirba su projektais žiūri kaip tobulinti, jeigu dirba su veiklos planu ką tenai tobulinti“. Mokymosi proceso metu gautą veiklos informaciją reikia lyginti su ankstesne, tai padeda ieškoti priežasčių kodėl nepasiekiamas norimas rezultatas. M2 respondento nuomone: „Veiklos informaciją lyginam su ankstesnių metų atitinkama informacija. Gali būti, kad palyginama su kitų savivaldybių informacija, kadangi mes savivaldybė. Daromos išvados, priimami sprendimai kažkokie vadovaujantis informacija“. Tačiau buvo teigiančių, kad veiklos informacijos nenaudoja veiklos tobulinimui, tiesiog siekia įgyvendinti planus ir gauti suplanuotą veiklos rezultatą, M7: „Mes nieko daug planuoti negalim <...>. <...> mes žiūrim į rezultatą. <...> mes stengiamės ją įgyvendinti ir darom visus žygius, kad tik būtų pasiekta“.

Apibendrinant respondentų išsakytas nuomones, galima išskirti dar vieną veiklos informacijos panaudojimo tikslą Telšių regiono savivaldybių administravime – **mokymasis**. Tačiau svarbu paminėti, kad šis tikslas naudojamas tik iš dalies, kadangi tik pusė interviu dalyvių, tai išskyrė.

Analizuojant veiklos informacijos panaudojimo galimybes, nustatyta, kad veiklos informaciją galima panaudoti viešojo administravimo specialistų motyvacijai. Teigiama, kad veiklos informacija

gali būti naudojama darbuotojų skatinimui siekti geresnių veiklos rezultatų. Viešojo administravimo specialistų veikla yra suprata kaip visos organizacijos veikla. Todėl tikslinga nustatyti ar viešai pateikiama veiklos informacija didina viešojo administravimo specialistus siekti geresnių veiklos rezultatų. Tačiau išanalizavus ir palyginus respondentų pateiktas nuomones, paaiškėjo, kad vieningos nuomonės šiuo klausimu nėra. Pirma kategorija respondentų sutinka, kad veiklos informacijos panaudojimas ir viešinimas didina motyvaciją siekti geresnių rezultatų. Tai įtakoja visuomenės pozityvus atsiliepimas ir nenoras atsilikti nuo kolegų ar nuo kitų savivaldybių rezultatų. Šiuos motyvus įrodo išsakytos respondentų nuomonės: M4 respondentas teigė, kad: „*Be abejo žmonių geras, pozityvus atsiliepimas visada nuteikia daryti daugiau ir didinti rezultatą.*“, M7: „*Su šituo dalyku sutinku <...>*“, „*<...> skatina dirbti, pasitempti tą, kuris nori <...> daugiau patinęti, mato, kad draugai daugiau padaro ir paskui nepatogu jau.*“ Ir M2: „*Taip <...> jeigu panašūs rezultatai skelbiami tarp kitų savivaldybių, tai nesinori būti prastesniam sakykim negu kitos savivaldybės <...>*“. Dalis respondentų nesutiko, kad veiklos informacijos panaudojimas skatina siekti geresnių veiklos rezultatų. Respondentas M1 teigė: „*<...> nėra pinigų žmonėms motyvuoti, skatinti kaip tu bedirbtum.*“, šiai nuomonei pritarė ir M3 respondentė: „*Galima sakyti taip, bet tai būtų didelis melas*“; „*<...> dėl lėšų stygiaus niekada nėra tos motyvacijos <...>*“. Jų nuomone labiausiai motyvuoja siekti geresnių rezultatų didesnis atlyginimas. M6 respondentas išsakė visai kitą nuomonę, jis teigė, kad veiklos informacijos naudojimas: „*Gal nemotyvuoja, gal tam tikra prasme drausmina <...>*“. Taigi gauti rezultatai gana dviprasmiški. Tačiau galima daryti išvadą, kad naudojama veiklos informacija skatina kai kuriuos viešojo administravimo specialistus siekti geresnių veiklos rezultatų. Tam įtakos gali turėti vienas iš veiklos informacijos panaudojimą lemiančių veiksnių – individualios savybės. Tačiau plačiau ši tema nagrinėjama tolimesnėje darbo dalyje.

Nepasiektų veiklos rezultatų pateikimas veiklos ataskaitose ir priežasčių analizė.

Išanalizavus Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės atliktus veiklos vertinimus, nustatytos problematinės veiklos informacijos panaudojimo sritys. Atlikti vertinimai rodo, kad veiklos ataskaitose pateikiama ne visa reikiama informacija, neanalizuojamos veiklos rezultatų nepasiekimo priežastys. Atsižvelgiant į veiklos informacijos panaudojimo problematiką Lietuvoje, buvo siekiama nustatyti kokia situacija Telšių regiono savivaldybių administravime. Siekiant išsiaiškinti ar nepasiekti veiklos rezultatai yra nurodomi veiklos ataskaitose ir ar vyksta nepasiekimo priežasčių analizė, visų pirma nustatyta su kokiais sunkumais susiduriama siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų. Viešojo administravimo specialistai teigia, kad siekdami užsibrėžtų veiklos tikslų susiduria su įvairiais rizikos faktoriais, nenumatytomis kliūtimis. Iš respondentų gauti duomenys suskirstyti į kategorijas pagal kliūčių rūšis (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Kliūtys siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų Telšių regiono savivaldybių administravime

Sunkumai siekiant veiklos tikslų įgyvendinimo	Respondentų atsakymai
Žmogiškieji ištekliai	M2: „<...> darbuotojų pasikeitimai <...>“; „<...> sumažėjęs darbuotojų skaičius didina krūvius kažkam, gali nespėti padaryti <...>“; M4: „<...> žmogiškųjų resursų rizikos.“; M6: „<...> specialistas išėjo į dekretines arba sirgo <...>“; M7: „<...> žmogiškuosius išteklius <...> labai sunku gerų specialistų turėti <...>“; M8: „Ir žmogiškieji ištekliai <...>“
Įstatymų pasikeitimai	M2: „<...> teisinės bazės pasikeitimai <...>“ M8: „<...> teisės aktų pasikeitimai <...>“
Finansų trūkumas	M1: „<...> netelpam į tą finansavimo sumą <...>“; M7: „<...> finansų trūkumais <...>“
Pandemija	M2: „<...> kokios nenumatytos aplinkybės, kad ir dabartinis Covid'as <...> Kur tikrai staiga gali viską pakeisti <...>“; M5: „<...> dabar su Covidu susidūrėm, kad nieko negalime gauti <...>“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais.

Apibendrinant gautus duomenis (žr. 4 lentelę), galima teigti, kad dažniausiai viešojo administravimo specialistams veiklos tikslus pasiekti trukdo žmogiškųjų išteklių trūkumas, įstatymų pasikeitimas, finansų trūkumas. 2 respondentai teigė, kad dabartinė pandemine situacija dėl koronaviruso (COVID-19) taip pat sukėlė sunkumų.

Toliau buvo siekiama nustatyti ar veiklos ataskaitose pateikiami nepasiekti veiklos rezultatai ir kaip vyksta nepasiekimo priežasčių analizė. Respondentų nuomonės labai ne vieningos, vieni teigė, kad visi suplanuoti veiklos rezultatai yra pasiekiami, pavyzdžiui M1: „<...> tokių kaip ir nepasiektų nėra daug. Jeigu pradėjai beveik visais atvejais tie rezultatai yra pasiekiami <...>“, M5: „<...> koreguojamas tokių, tokių metų planas, atsižvelgiant į tai <...>“ ir M6: „Pas mus tokių neįvykdymų išvis praktiškai nėra <...>“, „<...> niekas nemaišo plano keisti metų eigoj“. Pats pakeiti, administracijos direktorius pasirašo ir pakeiti“. Kaip matyti, iš pateiktų respondentų atsakymų jeigu kyla sunkumų, tiesiog atliekamas veiklos planų koregavimas ir rezultatas galutiniame variante vis tiek yra pasiekiamas. Tik vienas respondentas M2 išsakė savo nuomonę, kad: „<...> taip visada yra analizuojama ir nurodomos priežastys, na kas lėmė būtent tuos pakitusius veiklos rezultatus.“. Kiti teigė M1: „<...> mus įtakoja ir ta politinė aplinka, tai girtis, sakykime, procesų kokiais trūkumais, sunkumais taip toliau, stengiamės to nedaryti.“, M3: „To nenurodome <...>“ ir M7: „Ką žinai, kad nepadaręs, tai kam įrašyti jei ir taip aišku <...>“. Šių respondentų patirtis rodo, jog pateikta veiklos informacija yra neišsami ir vis dar yra išlikusi veiklos informacijos pateikimo problema, kurią nustatė Lietuvos Respublikos vidaus kontrolė. Neteikiant nepasiektų veiklos rezultatų neatsiranda poreikis analizuoti nepasiekimo priežasčių. Tačiau respondentų paklaus ar atliekama nepasiektų veiklos rezultatų priežasčių analizė gauta beveik vieninga nuomonė. 7 iš 8 respondentų patvirtino, kad veiklos

rezultatų nepasiekimo priežastys yra analizuojamos. Respondentų nuomonės sugrupuotos, pagal tai ar priežasčių analizė atliekama oficialiai ar vyksta neoficiali analizė (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Nepasiektų veiklos rezultatų priežasčių analizė Telšių regiono savivaldybių administravime

Nepasiektų veiklos rezultatų analizė	Respondentų atsakymai
Atliekama neoficialiai	M1: „Taip, be abejo. Kiekvieną kartą <...>“, „<...> bet mes darome be to popieriaus <...>“; M3: „<...> kiekvieną situaciją žino ir ta analizė, kaip čia pasakius, pasitarimo pobūdžio ir daugiau kaip ir neanalizuojam.“
Atliekama oficialiai	M2: „<...> kiekvienas skyrius mes analizuojamės, nes kadangi turim nusistatę kažkokius rodiklius, siekius, tai metų pabaigoje paprastai suvedami rezultatai ir tikrai nurodom priežastis. Tiek visuomenei viešai yra skelbiama, tiek ataskaitose, strateginio plano veiklos ataskaitoje kas lėmė ir kokios priežastys, kad tie rodikliai nebuvo pasiekti.“ M4: „Taip, analizuojam. <...> tenka pripažinti klaidas <...> analizuojam ir priimam sprendimus.“ M7: „<...> taip vykdo nuolat tą toki monitoringą, darom strateginių planų ataskaitą metuose ir metuose pasižiūrime kas įvykdyta, kas neįvykdyta <...>“ M8: „<...> žinoma vertiname ir mokomės iš savo visų <...> rezultatų.“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais.

Apibendrinant veiklos rezultatų nepasiekimo priežasčių analizę (žr. 5 lentelę), galima teigti, kad Telšių regiono savivaldybių administravime, šios priežastys yra analizuojamos. Analizuojama oficialiai, kai priežastys nurodomos metinėse ataskaitose, o gauti rezultatai naudojami sprendimams priimti. Tačiau vyksta ir neoficiali nepasiektų veiklos rezultatų priežasčių analizė, šiuo atveju analizuojama skyrių viduje, neoficialių pokalbių metu ir tokia analizė nėra fiksuojama.

Veiklos informacijos panaudojimas efektyvesniems sprendimams priimti.

Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad veiklos informacija yra naudinga ir padeda tobulinti veiklos valdymą tik tuomet, kai veiklos rezultatai yra panaudojami tolimesnei veiklai tobulinti. Pabrėžiama, kad veiklos informacija turėtų būti naudojama efektyvesniems sprendimams priimti. Tačiau Lietuvos Respublikos valstybinės kontrolės gauti duomenys rodo, kad veiklos informacija sprendimams priimti naudojama mažai arba visai nenaudojama. Telšių regiono savivaldybių administracijos specialistai teigė, kad naudoja veiklos informaciją sprendimams priimti, tačiau negalėjo savo nuomonės pagrįsti. Keli respondentai teigė, kad veiklos informacija padeda priimanti sprendimus dėl veiklos planavimo ir tolesnės veiklos vykdymo. M1: „O jeigu matome, kad tai yra sudėtinga, neįmanoma ar dar kažkokios problemos, tada aišku tenka priimti sprendimą, arba tą dalyką daryti, nedaryti arba ieškoti sprendimo, kuris iš anksto žinotum, kad jisai bus teisingas.“, M2: „<...> atlikus informacijos analizę <...> daromos išvados, priimami sprendimai

*<...> atsižvelgiant į turimą informaciją vykdoma tolimesnė veikla“ ir M4: „Susirenkam duomenis <...> nusprendžiame kur darysime, <...> tiesiogiai, kiekvieną kartą sprendimams priimti pasinaudojam, analizuojam gautus veiklos informacijos duomenis. Kiti veiklos informaciją panaudoja **sprendimams priimti dėl plėtros planų rengimo** atsižvelgiant į savivaldybės prioritetus, M3: „Pagrindė žiūrime į plėtros planą ir į prioritetus savivaldybės. Daugiau vadovai, politikai sprendžia tokius dalykus“. M7 respondentas pateikė nuomonę, kad veiklos informacijos sprendimams priimti negalima panaudoti“ „O čia tai ką tu gali panaudoti, nieko negali panaudoti, jeigu tu pasieki rodiklį ir džiaugiesi tuo <...>“. Tai rodo, kad veiklos informacija yra suprantama kaip savaiminis procesas, kuri naudojama suplanuotiems tikslams pasiekti. Apibendrinat galima daryti išvadą, kad veiklos informacija Telšių regiono savivaldybių administravime **yra naudojama sprendimams priimti dėl veiklos planavimo ir vykdymo, bei rengiant plėtros planus.***

Veiklos informacijos sklaida. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė ekspertai veiklos vertinimo ataskaitose, teigia, kad Lietuvoje viešojo administravimo organizacijose vis dar trūkstama veiklos informacijos prieinamumo. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad visuomenė priklauso veiklos informacijos gavėjų pagrindinei grupei. Siekiant skaidrumo principo viešojo administravimo organizacijos turi didinti veiklos informacijos viešinimą, reguliariai informuojant visuomenę apie savo veiklos rezultatus. Siekiant nustatyti visuomenės informavimo priemones ir respondentų požiūrį į veiklos informacijos viešinimą buvo užduodami klausimai: *Kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus? Kaip manote, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą savivaldybių administracija?* Interviu metu gauti respondentų atsakymai suskirstyti į 4 kategorijas pagal, tai kaip visuomenę informuoja apie savo veiklos rezultatus (6 lentelė).

Telšių regiono savivaldybių administracijose dažniausiai veiklos rezultatai visuomenei pateikiami tarybos, administracijos direktoriaus ar mero ataskaitose. Taip pat respondentai teigė, kad veiklos informacija yra skelbiama savivaldybių tinklapiuose, socialiniuose tinkluose, laikraščiuose ir akcentavo, kad šis darbas nuolat vyksta. Visi respondentai vieningai pritarė, kad veiklos informacijos viešinimas ir sklaida yra būtina ir tai didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo organizacijomis.

6 lentelė. Telšių regiono savivaldybių administracijose taikomos visuomenės informavimo priemonės

Visuomenės informavimo priemonės	Respondentų atsakymai
Metinės ataskaitos	M1: „<...> kartą metuose parengiama tiek tarybos ataskaita, tiek administracijos direktoriaus ataskaita, kurioje visi skyriai teikia informaciją ką jie dirbo <...>“; M3: „<...> merų ir tarybos ataskaitoje yra informacija pateikiama <...>“, „<...> direktoriaus ataskaita <...>“; M6: „<...> vadovas įstaigos <...> rašo metinę atskaitą ir ten metinėje atskaitoje atsiskaito <...>“; M8: „<...> tvirtinamos tarybos sprendimais tarybos ataskaitos.“
Oficialios savivaldybių svetainės	M4: „Pastoviai rašome straipsnius į <...> savivaldybės svetainę <...>“; M7: „<...> rašoma į mūsų puslapį <...>“; M8: „<...> internetiniame puslapyje skelbiame <...>“
Renginiai, pranešimai	M4: „<...> organizuojam renginius, patys dalyvaujam renginiuose, darom pranešimus, pristatymus.“; M7: „<...> susirinkimuose salėje <...>“
Socialiniai tinklai, spauda	M4: „Pastoviai rašome straipsnius į Facebook <...>“, „<...> per YouTub‘ą darom susitikimus online“; M5: „Būna, kad laikraštyje kartais pasirodo <...>“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais.

Jie teigė, kas visuomenė nori žinoti kas planuojama, kaip vyksta proceso eiga ir domisi gautais rezultatais. M5 respondentas akcentavo, jog viešinimas užtikrina skaidrumą: „Viešint reikia, kad būtų skaidrumas <...>“. M1 respondentas pateikė pasiūlymą, kad visuomenė būtų labiau patenkinta ir kiltų mažiau klausimų, reikėtų pateikti ne tik veiklos rezultatus, bet ir visą proceso eigą, jis teigė: „<...> ryšių su visuomene darbas galėtų būti platesnis ir galbūt labiau ta sklaida būtų apie visą darbą, ne tik rezultatus ir pačią eigą, tai normaliam žmogui, normaliam piliečiui kiltų klausimų mažiau.“.

Veiklos informacijos panaudojimą lemiantys veiksniai Telšių regiono savivaldybių administravime

Įvertinus veiklos informacijos panaudojimo tikslus, toliau buvo siekiama identifikuoti, kokie veiksniai lemia veiklos informacijos panaudojimą Telšių regiono savivaldybių administravime. Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai turi įtakos veiklos informacijos panaudojimui, interviu dalyvių buvo paklausta *kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?* Apibendrinti duomenys pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Telšių regiono savivaldybių administravime veiklos informacijos panaudojimą lemiantys veiksniai

Veiklos informacijos panaudojimą lemiantys veiksniai	Respondentų atsakymai
Teisės aktai	M1: „Stengiesi tą padaryti norėdamas, kad tos problemos išvengti <...>“; M2: „<...> įstaigos tikslų siekimas <...>“; M3: „<...> mano pagrindinis darbas <...>“; „<...> kiekvienas skyrius yra atsakingas už savo veiklą <...>“; M4: „<...> tiesiogiai darbe ir naudoju kiekvienos dienos darbe naudoju <...>“; M5: „<...> mes planą vykdom, žiūrim <...>“; M6: „<...> turim vykdyti tą veiklą <...> bet ji yra, bet koku atveju reglamentuota“; <...> vadovaudamiesi teisės aktais, tvarkomis, nuostatais ir metodikomis tada kuri sau planą <...>“ M7: „<...> nesužlugdytum projektų, negautum pretenzijų dėl apsileidimo <...>“ M8: „<...> konkrečiai, darbo rezultatas.“
Valstybės tarnautojų asmeninės savybės	M1: „Noras nedaryti klaidų <...>“; M2: „<...> mes kiekvienas esame individas, kiekvienas dirbame skirtingai, kiekvienas mąstom skirtingai, kiekvienas priimam skirtingai netgi, ir pateikiame tą informaciją skirtingai.“; M7: „Labiausiai skatina pareigingumas, pažiūrėti atsakingai <...> norint turėti vardą stengiasi padaryti viską gerai, didžiausia paskata neapsijuokti <...>“
Veiklos informacijos kokybė	M1: „informacijos tikslumas taip, kuo tiksliau viską išsiaiškinsi, kuo tiksliau viską žinosi tuo tolimesni žingsniai bus teisingesni ir rezultatas tikslesnis.“ M2: „<...> norisi tokių tikslesnių, labiau pamatuojamų kažkokių rodiklių.“; M4: „<...> statistikos departamento duomenys yra pakankamai pasenę <...> regiono principu negali jos rasti ar savivaldos lygmeniu.“;

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais.

Analizuojant interviu metu gautą informaciją nustatyta, kad veiklos informacijos naudojimą lemia siekimas atlikti savo darbą, įgyvendinti veiklos planą ir pasiekti organizacijos tikslų, siekis išvengti problemų. Tyrimo rezultatus galima paaiškinti remiantis institucinio izomorfizmo teorija. Respondentus naudoti veiklos informaciją skatina dėl išorės spaudimo atsiradęs priverstinis izomorfizmas, kuris pasireiškia per oficialias taisykles, įstatymus ar teisės aktus. Tai leidžia daryti išvadą, kad **vienas iš išorinių veiksnių lemiančių veiklos informacijos panaudojimą yra teisės aktai ir įstatymai**. Respondentai taip pat teigė, kad veiklos informacijos naudojimui įtakos turi pareigingumas, siekis nepadaryti klaidų, gero vardo siekimas. Tai patvirtina teorines įžvalgas, kad **veiklos informacijos naudojimą lemia valstybės tarnautojų individualios savybės**. Keli respondentai teigė, kad veiklos informacijos tikslumas turi įtakos veiklos informacijos panaudojimui, kuo ji išsamesnė, lengviau pamatuojama tuo lengviau pritaikoma ir gaunami geresni rezultatai. Taip pat pabrėžta, kad susiduria su situacija, kai veiklos informacija yra pasenusi arba jos visai nėra. Apibendrinant šias įžvalgas, galima teigti, kad **veiklos informacijos panaudojimui įtakos turi veiklos informacijos kokybė**.

Toliau buvo siekiama nustatyti respondentų požiūrį ar kitų organizacijų sėkmė turi įtakos veiklos informacijos panaudojimui. Dauguma respondentų kitų organizacijų gerąsias praktikas vertina teigiamai, tai naudoja kilusioms problemoms spręsti ir savo veiklai tobulinti. M1 respondentas teigė: „<...> tai aišku, kam atradinėti <...>, jeigu tau yra kažkokių neaiškumų, tai visuomet stengiesi pasinaudoti svetima patirtimi <...>“. M2 respondentas patvirtino, kad naudojasi kitų organizacijų sėkme: „Naudojamės ir stebime, aš manau, savivaldybės viena kitą <...>“. M4 respondentas šiai nuomonei pritarė, tvirtino, kad „<...> kaip šauniai kažkam pavyko, tai mes tikrai mielai išgirstume ir panaudotume praktikoje mūsų“. M7 respondentas teigė „Stengiamės gerą praktiką pagauti, jeigu matom, kad turi kitų savivaldybių gerų dalykų, pasidalinam ta informacija naudinga.“, „<...> visą laiką gera praktika visada naudinga yra, tai mes pritaikom tą dalyką“. Kitų organizacijų patirtimi taip pat naudojasi ir M8 respondentas: „Taip remiamės, kolegų patirtimi ir visais rezultatais.“, „Labai įtakoja <...>“. Šiuo atveju pasireiškia kita institucinio izomorfizmo forma – mimetinis izomorfizmas. Kilusioms problemoms spręsti perimamos (mėgdžiojamos) kitų organizacijų sėkmingos veiklos, nes tai greitas, pigus ir veiksmingas būdas. Tai skatina organizacijas keistis, kad būtų panašios į kitas organizacijas savo aplinkoje. Remiantis tyrimo duomenimis galima išskirti dar vieną veiksnių lemiantį veiklos informacijos panaudojimą – **kitų viešųjų organizacijų gerosios praktikos**.

Paskutiniu interviu klausimu buvo siekiama atskleisti Telšių regiono savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų požiūrį į tarporganizacinius tinkus ir mokymus. Teigiama, kad normatyvinis izomorfizmas gali padėti įveikti viešojo administravimo iššūkius, tikslingai vykdant organizacijų mokymus. Jeigu priverstinis ir mimetinis izomorfizmas pasireiškia daugiau per išorinį spaudimą, tai normatyvinį izomorfizmą lemia vidiniai reiškiniai. Viešojo administravimo specialistai įgiję profesionalių žinių kolektyviai siekia įvesti naujus darbo metodus taip pagerinant veiklos rezultatus. Šiuo klausimu respondentų nuomonės buvo gana abstrakčios. M2 respondentas akcentavo, kad tarporganizaciniai tinklai ir mokymai yra svarbūs, kai siekiama neatsilikti nuo Lietuvos ar Europos lygio, ji teigė, kad : „Tai taip <...> tarporganizaciniai tinklai, mokymai įvairūs yra labai svarbūs, jeigu mes norime neatsilikti ir žengti koja kojon su savo šalimi ir netgi su visa Europos sąjunga.“. Kiti tvirtino, kad veiklos informacijos panaudojimą lemia mokymai. Stengiamasi dalyvauti visuose mokymuose, seminaruose, taip įgaunant žinių, kurias gali panaudoti sprendimams priimti. M3 respondentė teigė: „Žinoma, kad turi.“; „Kiek įmanoma, kas organizuoja seminarus, mokymus, pasitarimus visur stengiamės dalyvauti“. Šiai nuomonei pritarė ir kitas respondentas M5: „<...> labai gerą turi. Ir kuo daugiau ir seminarų, ir medžiagų daugiau <...>“; „Kuo daugiau pabendrausi, kuo daugiau patirties turėsi, tuo tu daugiau pritaikysi savo veikloje.“ Respondentas M7 teigė, kad mokymai suteikia daugiau drąsos, nes gali pasimokyti iš kitų klaidų, o tai padeda priimti efektyvesnius sprendimus savo veikloje: M7: „<...> gerą įtaką turi <...>“; „Tai žino kaip išeiti iš tų

padėčių, ką daryti, pasišneki, žmonės sustiprėja, įgyja daugiau žinių ir drąsos ir ryžtingumo. “; „<...> lengviau paskui yra sprendimus priimti ir <...> pasimokai iš kitų klaidų <...> “. Analizuojant šiuos interviu metu gautus duomenis galima daryti prielaidą, kad veiklos informacijos panaudojimui **įtakos turi formalus švietimas**. Viešojo administravimo specialistai linkę mokytis ir įgytas žinias panaudoti sprendimams priimti, tačiau trūko argumentų kaip gautas žinias panaudoja šviečiant savo kolegas ar siekiant pakeisti organizacijos veiklą. Todėl teigti, kad veiklos informacijos panaudojimui Telšių regiono savivaldybių administravime turi įtakos normatyvinis izomorfizmas negalima. Tai neleidžia įrodymų stoka, reikalingas platesnis tyrimas.

Apibendrinant respondentų nuomones, galima teigti, kad veiklos informacijos panaudojimą Telšių regiono savivaldybių administravime lemia: veiklą reglamentuojantys teisės aktai, įstatymai, individualios viešojo administravimo specialistų savybės, veiklos informacijos kokybė, kitų organizacijų sėkmė ir formalus švietimas.

IŠVADOS

1. Išanalizavus ir apibendrinus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad veiklos valdymas, tai sudėtinga, inovatyvi, strateginė, į rezultatus ir jų stebėseną, bei vertinimą orientuota organizacijų veikla, kurios tikslas tobulinti organizacijų veiklą. Visuose veiklos valdymo etapuose galima išskirti pagrindinį veiklos valdymo komponentą – veiklos informaciją. Veiklos informacijos naudojimas yra itin svarbus, nes jis įprasmina ankstesnius veiklos valdymo elementus.

Nustatyta, kad veiklos informacijos naudojimui teigiamos įtakos turi veiklos informacijos institucionalizavimas, kurio metu veiklos informacijos panaudojimas yra formalizuojamas dokumentuose, procesuose ir sistemose siekiant išvengti nereikalingos veiklos, priimti geresnius sprendimus ir tobulinti veiklą. Dar vienas svarbus veiklos valdymo etapas turinti teigiamos įtakos veiklos informacijos panaudojimui yra veiklos informacijos vertinimas, kuris suteikia tikslią ir patikimą informaciją apie vykdomos veiklos poveikį ekonomiškumui, efektyvumui ir veiksmingumui. Laiku atliktas veiklos vertinimas padeda nustatyti ar tai kas atliekama yra veiksminga, o nustačius problemines sritis jas koreguoti. Veiklos informacijos naudojimą taip pat lemia išoriniai (teisės aktai, įstatymai, žiniasklaida, visuomenė) ir organizaciniai veiksniai, individualios savybės (politinis rangas, išsilavinimas, politinė patirtis), bei veiklos informacijos kokybė.

2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad veiklos informaciją viešosios organizacijos naudoja siekiant mokytis, tobulinti veiklos valdymą, bei atsiskaityti. Galima išskirti vadybinį ir biurokratinį veiklos informacijos naudojimą. Vadybiniu tikslu veiklos informacija sąmoningai naudojama tikslingai siekiant pagerinti viešosios organizacijos veiklą, bei padidinti sprendimų priėmimo efektyvumą. Veiklos informacijos naudojimas biurokratiniu tikslu vertinamas neigiamai, nes tai pasyvus naudojimas siekiant atsiskaityti viešosios organizacijos viduje ir išorėje, už tai kas įteisinta procedūrose, o tai turi daug neigiamų efektų veiklos valdymui. Veiklos informacijos panaudojimų galimybių viešosiose organizacijose yra gana daug, tačiau apibendrinant galima išskirti pagrindines: įvertinimui, lėšų paskirstymui, kontrolei, motyvacijai, skatinimui ir šventimui, mokymuisi ir tobulėjimui. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai, tiek veiklos informacijos panaudojimo galimybės yra orientuotos į organizacijos veiklos tobulinimą, per mokymąsi ir atskaitomybės, skaidrumo didinimą.

Veiklos vertinimų ataskaitų analizė parodė, kad Lietuvoje nors stebima teigiama tendencija tobulinant veiklos informacijos kokybę ir panaudojimą, tačiau veiklos vertinimo metu vis dar nustatomos probleminės sritys, tokios kaip veiklos vertinimo kriterijų per didelis skaičius, tikslumo ir kokybės trūkumas. Veiklos informacija neanalizuojama, bei pateikiama ne laiku, todėl jos negalima panaudoti sprendimams priimti. Taip pat stebimas veiklos informacijos aiškaus pateikimo ir

viešinimo stygius, tai didina visuomenės nepasitenkinimą, nes neužtikrinami skaidrumo ir atskaitomybės principai.

3. Kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad veiklos informacija Telšių regiono savivaldybių administravime yra panaudojama įvairiais tikslais. Dažniausiai veiklos informacija naudojama atsiskaitymo tikslu, siekiant atsiskaityti vadovybei už veiklos rezultatus, keliamus reikalavimus, kurie yra nustatyti valstybės tarnautojų pareigybių aprašyme. Interviu metu gauti rezultatai taip pat leidžia teigti, kad dalis viešojo administravimo specialistų veiklos informaciją naudoja tikslingai, siekiant vertinti veiklą, ją kontroliuoti, bei mokytis iš ankstesnės veiklos informacijos. Veiklos informacija naudojama sprendimams pagrįsti rengiant plėtros planus, planuojant veiklą ir jos vykdymą.

Tyrimo eigoje nustatyta, kad Telšių regiono savivaldybių administracijų specialistai siekiant suplanuotų veiklos rezultatų susiduria su žmogiškųjų išteklių ir finansų trūkumu, įstatymų pasikeitimais, bei pandemijos sukeltais sunkumais. Neįvertinti rizikos faktoriai lemia, kad veiklos rezultatai yra nepasiekiami. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visi viešojo administravimo specialistai yra linkę nurodyti nepasiektus veiklos rezultatus ataskaitose, o nepasiekimo priežastis analizuoti neoficialių pokalbių metu. Tai rodo, kad pateikiama veiklos informacija yra neišsami. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad Telšių regiono savivaldybių administracijose nuolatos vyksta veiklos informacijos skaida, informuojant visuomenę įvairiais būdais. Veiklos informacija pateikiama metinėse ataskaitose, oficialiose savivaldybių svetainėse, socialiniuose tinkluose, spaudoje, bei rengiant pranešimus.

Kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino teorines įžvalgas, kad pagrindinis veiklos informacijos panaudojimą lemiantis veiksnys yra spaudimas iš išorės. Interviu metu visi Telšių regiono savivaldybių administracijų specialistai patvirtino, kad veiklos informacijos panaudojimą skatina teisės aktai ir įstatymai. Taip pat nustatyta, kad veiklos informacijos panaudojimui įtakos turi individualios viešojo administravimo specialistų savybės, veiklos informacijos kokybė, kitų savivaldybių gerosios praktikos ir formalus švietimas.

LITERATŪRA

1. Andersen S. C., Nielsen H. S., 2019. Learning from Performance Information. Public Administration Research and Theory [interaktyvus], Nr. 30 (3) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 22 d.], 415–431 p. Prieiga per Internetą: <<https://academic.oup.com/jpart/article/30/3/415/5614582?login=true>>.
2. Arimavičiūtė M., 2012. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 11 (2) [žiūrėta 2020 m. birželio 08 d.], 272–286 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10800/852-1581-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
3. Askim J. 2009. The Demand Side of Performance Measurement: Explaining Councillors' Utilization of Performance Information in Policymaking. International Public Management Journal [interaktyvus], Nr. 12 (1) [žiūrėta 2020 m. gegužės 17 d.], 24–47 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4418/doi/pdf/10.1080/10967490802649395?needAccess=true>>.
4. Ateh M.Y., Prasajo E., Huseini M., 2019. The Impact of Performance Management Implementation on Effectiveness and Efficiency of Government Budget Use: Indonesian case. Eastern Regional Organization for Public Administration Conference [interaktyvus], Nr. 265 [žiūrėta 2021 m. balandžio 8 d.], 55–64 p. Prieiga per Internetą: <<https://www.atlantis-press.com/proceedings/eropa-18/125923342>>.
5. Bhattarai, R., 2020. Basic Concepts and Approaches of Results Based Management. Journal of Population and Development [interaktyvus], 1(1) [žiūrėta 2021 m. kovo 18 d.], 156 – 171 p. Prieiga per Internetą: <<https://www.nepjol.info/index.php/jpd/article/view/33113/26072>>.
6. Bileišis M. 2012. Institucinis Vyriausybės veiklos aspektas Lietuvos viešajame valdyme: daktaro disertacija. Vilnius [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. birželio 20 d.], 1–220 p. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15930/Disertacija_Bilei%a1is.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
7. Biudžeto valdysenos brandos vertinimas. 2018 m. spalio 10 d. Y-11. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė [žiūrėta 2021 m. balandžio 8 d.]. Prieiga per Internetą: <https://www.vkontrole.lt/audito_ataskaitos.aspx?tipas=2>.
8. Bouckaert G., Halligan J. 2008. Managing Performance. International comparisons. London and New York, Routledge [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], Prieiga per Internetą: <<http://www.regscience.hu:88/record/421/files/DEMO-BOOK-2017-058.pdf?subformat=pdfa>>.

9. Buškevičiūtė J., Raipa A., 2011. Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 10 (1) [žiūrėta 2021 m. kovo 31 d.], 17–26 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12198/911-1699-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
10. Burksienė V., Dvorak J., 2020. Performance management in protected areas: localizing governance of the Curonian Spit national park, Lithuania. Public administration issues : research and educational journal. Moscow : National Research University Higher School of Economics [interaktyvus], Nr. 5 (1) [žiūrėta 2020 m. lapkričio 18 d.], 105–124 p. Prieiga per Internetą: <<https://vgmu.hse.ru/data/2020/08/05/1602162993/Burksiene,%20Dvorak%205-2020.pdf>>.
11. Bučaitė – Vilkė J. 2019. Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas? Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas [interaktyvus], Nr. 1 [žiūrėta 2020 m. birželio 23 d.], Prieiga per Internetą: <https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/99590/1/ISSN2335-8777_2019_N_10_1.PG_153-175.pdf>.
12. Cepiku D., Hinna A., Scarozza D., Savignon A. B. 2017. Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects. Journal of Management & Governance [interaktyvus], Nr. 21 (4) [žiūrėta 2020 m. birželio 10 d.], 963–991 p. Prieiga per EBSCOhost.
13. Damirova I., Šnapštienė R., 2005. Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 11 [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2], 102–109 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13692/2430-5184-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
14. Daujotaitė D., 2009. Viešojo sektoriaus veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmoje. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 28 [žiūrėta 2020 m. gruodžio 14 d.], 29–39 p. Prieiga per Internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/85e/3_d.daujotaite.pdf>.
15. Demartini M. Ch., Otley D., 2020. Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach. Accounting, organizations and society [interaktyvus], Nr. 86 [žiūrėta 2021 m. kovo 3 d.], 1–16 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/science/article/pii/S0361368218302009?via%3Dihub>>.
16. Džinić J., Manojlović R., 2017. Analysis of Academic Papers on Quality and Performance Managament in Public Administration. Zbornik pravnog fakulteta u Zagrebu [interaktyvus],

- Nr. 68 (2) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.], 243–273 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/O/Downloads/04_Dzinic_Manojlovic_Zbornik_PFZG_vol_68_no_2_2018.pdf>.
17. Domarkas V., Masionytė R., 2005. Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 11[žiūrėta 2020 m. birželio 23 d.], 16–25 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13667/2421-5166-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
18. Denisi Angelo S., Murphy Kevin R. 2017. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? Journal of Applied Psychology [interaktyvus], Nr. 102 (3) [žiūrėta 2020 m. balandžio 18 d.], 421–433 p. Prieiga per Internetą: <<http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2f256a7e-5dac-4a60-9af7-c111a4737e13%40sdc-v-sessmgr03>>.
19. Dimitrijevska-Markoski T., French P. E., 2019. Determinants of Public Administrators' Use of Performance Information: Evidence from Local Governments in Florida. Public Administration Review [interaktyvus], Nr. 79 (5) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 22 d.], 699–709 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4415/doi/full/10.1111/puar.13036>>.
20. Dvorak J., M. Kaselis, 2011. Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame administravime. Politikos mokslų almanachas [interaktyvus], Nr. 9 [žiūrėta 2020 m. birželio 09 d.], 99–116 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/O/Downloads/6131882_MAIN%20(1).pdf>.
21. Dvorak J., 2011. Viešosios politikos vertinimas Lietuvoje: diegimas, mastas ir reikšmingumas. Daktaro disertacija [žiūrėta 2021 m. balandžio 23 d.] Prieiga per Internetą: <<https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1959585/datastreams/MAIN/content>>.
22. FitzGerald C., 2020. Getting Past “Purposeful”: Exploring Dimensionality in Nonprofit Executive Performance Information. Journal of Public and Nonprofit Affairs [interaktyvus], Nr. 6 (3) [žiūrėta 2021 m. kovo 31 d.], 281–302 p. Prieiga per Internetą: <<http://www.jpna.org/index.php/jpna/article/view/344/353>>.
23. Gaulė E., 2014. Sumanusis viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 13 (3) [žiūrėta 2021 m. kovo 6 d.], 372–385 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12959/3958-8380-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
24. George B., Baekgaard M., Decramer A., Audenaert M., Goeminne S., 2020. Institutional isomorphism, negativity bias and performance information use by politicians: A survey

- experiment. Public Administration [interaktyvus], Nr. 98 (1) [žiūrėta 2020 m. kovo 23 d.], 14–28 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4415/doi/epdf/10.1111/padm.12390>>.
25. Giacomelli G., Annesi N., Barsanti S., 2019. Combining ideal types of performance and performance regimes An integrated framework of analysis of performance management systems for public organizations. Public Sector Management [interaktyvus], Nr. 32 (7) [žiūrėta 2021 m. vasario 14 d.], 721–740 p. Prieiga per Internetą: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-11-2018-0246/full/html>>.
 26. Gegužienė V., Kamienas E., Maciukevičienė L., 2019. Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimas. Įžvalgos [interaktyvus], Nr. 2 [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.], 12–25 p. Prieiga per Internetą: <https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2019-Nr2/2%20L.%20Maciukeviciene,%20E.%20Kamienas,%20V.%20Geguziene_VILNIAUS%20REGIONO%20SMULKAUS%20IR%20VIDUTINIO%20VERSLO%20IMONIUS%20VERSLO%20PROCESU%20VALDYMO%20TOBULINIMAS.pdf>.
 27. Giedraitytė V., Raipa A. 2013. Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. Viešasis administravimas [interaktyvus], Nr. 2 (38) [žiūrėta 2020 m. birželio 08 d.], 41–51 p. Prieiga per EBSCOhost.
 28. Gribovskis J., Ulbinaitė G., 2020. Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. Informacijos mokslai [interaktyvus], Nr. 88 [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.], 142–166 p. Prieiga per Internetą: <[file:///C:/Users/asieb/Downloads/17839-Article%20Text-30974-3-10-20200605%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/asieb/Downloads/17839-Article%20Text-30974-3-10-20200605%20(3).pdf)>.
 29. Grossi G., Reichard K., Ruggiero P. 2016. Appropriateness and Use of Performance Information in the Budgeting Process: Some Experiences from German and Italian Municipalities. Public Performance & Management Review [interaktyvus], Nr. 39 (3) [žiūrėta 2020 m. gegužės 17 d.], 581–606 p. Prieiga per Internetą: <<http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b912ca3a-73f2-49bb-a0ee-7a09156ebfcc%40pdc-v-sessmgr03>>.
 30. Gudelis D. 2009. Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklės vertinimas. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 29 [žiūrėta 2020 m. kovo 16 d.], 91–99 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12415/1231-2342-1-SM.pdf?sequence=1>>.
 31. Hanif A., Nasira J., Jadoon Z.I., 2016. Performance Managament in Public Sector: A Case of Civil Service in Pakistan. A Research Journal of South Asian Studies [interaktyvus], Nr.

- 31 (1) [žiūrėta 2020 m. lapkričio 15 d.], 99–116 p. Prieiga per Internetą: <<http://journals.pu.edu.pk/journals/index.php/IJSAS/article/viewFile/3035/1246>>.
32. Van Helden J., Ch. Reichard, 2019. Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management* [interaktyvus], Nr. 14 (1) [žiūrėta 2021 m. balandžio 8 d.], 1–28 p. Prieiga per Internetą: <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/118432449/BJM2018vanHeldenReichardManagement_Control_and_PSPM_DefinitiveVersion.pdf>.
33. Hong S., Hyoung Kim S., Son J., 2020. Bounded rationality, blame avoidance, and political accountability: How performance information influences management quality. *Public management review* [interaktyvus], Nr. 22 (8) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 22 d.], 1240–1263 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4418/doi/pub/10.1080/14719037.2019.1630138?needAccess=true>>.
34. Jurkonienė I., Karčiauskienė R. 2017. Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos analizė. [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-strateginio-planavimo-dokumentu-sistemos-situacijos-analize.pdf>>.
35. Kalibaitė G., 2010. Įmonių informacinės sistemos ir veiklos procesai. *Mokslas – Lietuvos ateitis* [interaktyvus], Nr. 2 (2) [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.], 25–31 p. Prieiga per Internetą: <<https://search.proquest.com/openview/dde168be366156b13d695641d6e5e61d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=686354>>.
36. Kardelis K., 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras*. Vilnius.
37. Kaselis M., 2015. Veiklos vadybos taikymas Lietuvoje: valstybės centrinio valdymo institucijų lygmuo. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, politikos mokslai (02 S) [interaktyvus], 1 – 204 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/asieb/Desktop/2015.%20mindaugas_kaselis_dd.pdf>.
38. Kasperavičiūtė - Černiauskienė R. 2014. Pasirinkimas diegti kokybės vadybos priemonės: ISO 9001 standarto atvejis Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose: daktaro disertacija. Vilnius. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15948/Disertacija_%c4%8cerniauskien%c4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
39. Kiurienė V., 2015. Atviras viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Mokslo darbai* [interaktyvus], Nr. 6 (1) [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.], 201 – 209 p. Prieiga per Internetą <https://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2015.pdf#page=202f>.

40. Kroll A., 2015. Explaining the Use of Performance Information by Public Managers: A Planned-Behavior Approach. *American Review of Public Administration* [interaktyvus], Nr. 45 (2) [žiūrėta 2021 m. kovo 30 d.], 1 – 15 p. Prieiga per Internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.940.1540&rep=rep1&type=pdf>>
41. Lane J. E., Ersson S., 2000. *The New Institutional Politics Performance and outcomes*. London and New York [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gruodžio 15 d.], Prieiga per Internetą: <https://is.muni.cz/el/1423/jaro2017/POL033/um/Lane_Ersson.pdf>.
42. Lewandowski M., 2020. Public managers perception of performance information: the evidence from Polish local governments. *Public management review* [interaktyvus], Nr. 21 (7) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 15 d.], 988–1010 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4418/doi/epub/10.1080/14719037.2018.1538425?needAccess=true>>.
43. Leoveanu A., 2016. Performance evaluation systems in the public sector. *Curentul Juridic* [interaktyvus], Nr. 66 (3) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 15 d.], 26–38 p. Prieiga per Internetą: <https://old.upm.ro/facultati_departamente/ea/RePEc/curentul_juridic/rcj16/recjurid163_3F.pdf>.
44. Lietuvos respublikos kanceliarija. Projektas „Į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimas“ [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/i-rezultatus-orientuoto-valdymo-gebejimu-stiprinimas>>.
45. Lietuvos Respublikos seimas. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994 liepos 7 d., Nr. I-533, Vilnius [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. birželio 09 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>>.
46. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas, Dėl Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos patvirtinimo, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1K-330. Vilnius [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.384507?jfwid=q8i88miiu>>.
47. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas, Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171. Vilnius [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>>.
48. Lietuvos Respublikos seimas. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 birželio 17 d., Nr. VIII-1234, Vilnius [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66>>.

49. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo, 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1436, Vilnius [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ad7eefc086d911e495dc9901227533ee?jfwid=-9dzqnu7ek>>.
50. Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų ministerija, 2014. 2007 – 2013 m. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuoti viešojo valdymo tobulinimo projektai Lietuvoje: gerosios praktikos pavyzdžiai [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per Internetą: <[file:///C:/Users/O/Downloads/Gerosios%20praktikos%20leidinys_lietuviau%20k%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/O/Downloads/Gerosios%20praktikos%20leidinys_lietuviau%20k%20(1).pdf)>.
51. Mackevičius J. 2008. Įmonių veiklos analizė – informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema. Informacijos mokslai [interaktyvus], Nr. 46 [žiūrėta 2020 m. kovo 29 d.], 46–56 p. Prieiga per Internetą: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163116784/J.04~2008~1367163116784.pdf>>.
52. Mackevičius J., Valkauskas R. 2010. Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika. Verslas: teorija ir praktika [interaktyvus], Nr. 11 (3) [žiūrėta 2020 m. kovo 23 d.], 213–221 p. Prieiga per Internetą: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367173081112/J.04~2010~1367173081112.pdf>>.
53. Mackevičius J., Šalienė A., 2020. Veiklos audito ištakos bei raida pasaulyje ir Lietuvoje. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika [interaktyvus], Nr. 122 [žiūrėta 2020 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.zurnalai.vu.lt/BATP/article/view/19186/18829>>.
54. Micheli P., Pavlov A., 2020. What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. Public administration [interaktyvus], Nr. 98 (1) [žiūrėta 2021 m. kovo 06 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12382>>.
55. Nakrošis V., Jarmalavičiūtė N., Burakienė D., 2007. Ką, kaip ir kodėl vertiname? Trumpai apie Europos Sąjungos finansuojamų programų vertinimą. Lietuvos finansų ministerija, Vilnius. [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.esparama.lt/documents/10157/7f3178d8-fc17-43eb-af89-26f11a5a8e30>>.
56. Nakrošis V., 2008. Strateginis valdymas Lietuvoje: ar turime rezultatų vyriausybę. [interaktyvus], [žiūrėta 2021 m. balandžio 8 d.]. Prieiga per Internetą: <[file:///C:/Users/asieb/Downloads/Nakrosis_rezultatuVyriausybe7-32%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/asieb/Downloads/Nakrosis_rezultatuVyriausybe7-32%20(2).pdf)>.

57. Nicholson-Crotty S., Theobald A. N., Nicholson-Crotty J., 2006. Disparate Measures: Public Managers and Performance-Measurement Strategies. *Public Administration Review* [interaktyvus], [žiūrėta 2021 m. kovo 31 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2006.00559.x>>.
58. Normantė I., 2016. Viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo paieškos: regionų lygmens perspektyva. *Regionų valdysena: nuo teorijos iki praktikos* [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. birželio 08 d.], 81–92 p. Prieiga per Internetą: <https://www.researchgate.net/profile/Jaroslav_Dvorak/publication/333161931_Regionu_valdysena_nuo_teorijos_iki_praktikos/links/5cfffcb299bf13a384d6e80/Regionu-valdysena-nuo-teorijos-iki-praktikos.pdf#page=81>.
59. Patapas A., Žilionytė T. 2016. Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus], Nr. 15 (2) [žiūrėta 2020 m. kovo 23 d.], 206–219 p. Prieiga per Internetą: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1493384594036/J.04~2016~1493384594036.pdf>>.
60. Petrauskienė R. 2005. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus], Nr. 11 [žiūrėta 2020 m. kovo 16 d.], 65–73 p. Prieiga per Internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/daf/7_r.petrauskiene.pdf>.
61. Programinio biudžeto sistema: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną, valstybinio audito ataskaita, 2016 m. spalio 10 d. Nr. VA-P-60-2-17. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė [žiūrėta 2021 balandžio 8 d.]. Prieiga per Internetą: <www.vkontrole.lt>.
62. Laumann T. V., Jakobsen M., 2019. Acceptance or Disapproval: Performance Information in the Eyes of Public Frontline Employees. *Public Administration Research and Theory* [interaktyvus], Nr. 29 (1) [žiūrėta 2021 vasario 14 d.], 101–117 p. Prieiga per Internetą: <<https://academic.oup.com/jpart/article/29/1/101/5050542?login=true>>.
63. Pivoras S., 2012. Viešųjų organizacijų teorijos. *Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija*, Kaunas. [žiūrėta 2020 m. kovo 16 d.], 31–48 p. Prieiga per Internetą: <https://www.researchgate.net/profile/Saulius_Pivoras/publication/333340205_Viesuju_organizaciju_teorijos/links/5ce7c5e0458515712ebdc747/Viesuju-organizaciju-teorijos.pdf>.
64. Poister H. T., Pasha O. Q., Edwards H. L., 2013. Does Performance Management Lead to Better Outcomes? Evidence from the U.S. Public Transit Industry. *Public Administration Review* [interaktyvus], Nr. 73 (4) [žiūrėta 2020 m. lapkričio 18 d.], 625–636 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4415/doi/full/10.1111/puar.12076>>.

65. Puškorius S. 2006. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Monografija. Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.], Prieiga per Internetą: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1591720577208/J.04~2006~1591720577208.pdf>>.
66. Results-Based Management Handbook. United Nations Development Group, 2011. [žiūrėta 2021 m. kovo 30 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>>.
67. Raipa A. 2015. Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. Tiltai [interaktyvus], Nr. 67 (2) [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], 1–18 p. Prieiga per Internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/843/pdf_1>.
68. Raipa A. 2015. XXI a. viešojo valdymo modernizavimo reformų kryptys ir tendencijos. Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 14 (2) [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], 307–320 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14027/4069-8995-1-PB.pdf?sequence=1>>.
69. Raipa A. 2016. Viešosios vertės kūrimas naujojo viešojo valdymo struktūrose. Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 15 (2) [žiūrėta 2020 m. kovo 23 d.], 220–234 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14549/4299-9655-1-PB.pdf?sequence=1&isAl=y>>.
70. Raipa A., Smalsys V., Giedraitytė V., Nefas S., 2016. Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai. Registrų centras: Vilnius.
71. Rajala T., Laihonon H., 2019. Managerial choices in orchestrating dialogic performance management. Baltic Journal of Management [interaktyvus], Nr. 14 (1) [žiūrėta 2021 m. vasario 22 d.], 1–22 p. Prieiga per Internetą: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105066/Managerial_choices_in_orchestrating_dialogic_2019.pdf?sequence=1>.
72. Rimkutė E., Kirstukaitė I., Šiugždinienė J. 2015. Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 14 (1) [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], 9–24 p. Prieiga per ProQuest.
73. Saliterer I., Korac S. 2013. Performance information use by politicians and public managers for internal control and external accountability purposes. Critical perspectives on accounting [interaktyvus], Nr. 24 (7-8) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 22 d.], 502–517 p. Prieiga per Internetą: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/science/article/pii/S1045235413000907?via%3Dihub>>.

74. Segalovičienė I. 2006. Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 18 [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.], 86–98 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12804/2339-5001-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
75. Segalovičienė I. 2011. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 10 (3) [žiūrėta 2020 m. gruodžio 15 d.], 437–450 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/O/Downloads/643-Article%20Text-2553-1-10-20111026.pdf>.
76. Segalovičienė I. 2012. Vertinimo geba ir jos kūrimas į rezultatus orientuoto valdymo kontekste. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 11 (3) [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], 87–97 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10756/161-327-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
77. Strateginio planavimo ir biudžeto formavimo pokyčių vertinimas, 2019 m. gruodžio 10 d., Nr. YD – 10. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. [žiūrėta 2021 m. balandžio 7 d.], Prieiga per Internetą: <www.vkontrole.lt>.
78. Sulle A., 2011. Result-Based Management in the Public Sector: A Decade of Experience for the Tanzanian Executive Agencies. Journal of Service Science and Management [interaktyvus], Nr. 4 [žiūrėta 2021 m. kovo 15 d.], 499–506 p. Prieiga per Internetą: <<https://www.scirp.org/html/9017.html?pagespeed=noscript>>.
79. Sun R., Henderson C. A., 2017. Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. Public Administration Review [interaktyvus], Nr. 77 (4) [žiūrėta 2021 balandžio 19 d.], Prieiga per Internetą: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12654>>.
80. Šalienė A., Tamulevičienė D., Gaižauskas L., 2020. Veiklos audito samprata ir funkcijos: teorinė studija. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika [interaktyvus], Nr. 23 [žiūrėta 2020 m. gruodžio 14 d.], Prieiga per Internetą: <<https://www.zurnalai.vu.lt/BATP/article/view/18440/18317>>.
81. Šepetienė R., Čiubrinskienė R., Ruževičius J. 2017. Sisteminiis veiklos valdymo tobulinimas: įmonės atvejo analizė, vertinant kokybės kaštus. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [interaktyvus], Nr. 77 [žiūrėta 2020 m. kovo 23 d.], 153–167 p. Prieiga per EBSCOhost.
82. Šneiderienė A., Vaitiekus A., Vaitiekienė J., 2020. Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. Socialiniai tyrimai [interaktyvus], Nr. 43 (1) [žiūrėta 2021 m.

- balandžio 16 d.], 45–57 p. Prieiga per Internetą: <<https://journals.su.lt/socialiniai-tyrimai/article/view/306>>.
83. Terminas R., Ramanauskaitė S., 2020. Dokumentų valdymo procesų išgavimo metodas. Jaunųjų mokslininkų darbai [interaktyvus], Nr. 50 (1) [žiūrėta 2021 m. kovo 25 .], 72–78 p. Prieiga per Internetą: <<https://journals.su.lt/jmd/article/view/239>>.
84. Tumėnas A. 2008. Veiklos valdymas, atskaitomybės kontrolė ir savitiksliis veiklos matavimas. Jurisprudencija. Mokslo darbai [interaktyvus], Nr. 5 (107) [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], 87–97 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12142/2587-5498-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
85. Valackienė A., Trofimovas V., 2015. Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologijos konstruktas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [interaktyvus], Nr. 73 [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], 121–141 p. Prieiga per Internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB_0001:J.04~2015~1443008411063/J.04~2015~1443008411063.pdf>.
86. Vanagas R., Tumėnas A., 2008. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 25 [žiūrėta 2020 m. lapkričio 10 d.], 57–67 p. Prieiga per Internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12613/1989-4181-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
87. Van Dooren W., 2006. Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach. *lirias.kuleuven.be* [interaktyvus], [žiūrėta 2021 m. kovo 30 d.], Prieiga per Internetą: <<https://lirias.kuleuven.be/1864578?limo=0>>.
88. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., 2015. Performance Management in the Public Sector. Routledge Masters in Public Management [interaktyvus], [žiūrėta 2021 m. kovo 30 d.], Prieiga per Internetą: <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/klaipeda-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=537865>>.
89. Van Dooren W., Hoffman C., 2018. Performance management in Europe: An idea whose time has come – and gone? The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d.], 1 – 22 p. Prieiga per Internetą: <[file:///C:/Users/O/Downloads/2018%20BOOK%20CHAPTER%20GREEN%20PA%20in%20Europe%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/O/Downloads/2018%20BOOK%20CHAPTER%20GREEN%20PA%20in%20Europe%20(3).pdf)>.
90. Vidaus reikalų ministerija. 2011. Viešojo administravimo kokybės Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gegužės 18 d.], Prieiga per Internetą:

<http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_viesojo_administravimo_kokybe_LT.pdf>.

91. Vienažindienė M., Kochanskaitė Ž., 2016. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą: policijos komisariato atvejis. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka [interaktyvus], Nr. 16 [žiūrėta 2020 m. lapkričio 22 d.], 289 – 309 p. Prieiga per Internetą: <<https://www3.mruni.eu/ojs/vsvt/article/viewFile/5779/4923>>.

PRIEDAI

Klausimynas

I. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai Telšių regiono savivaldybių administravime.

1. Kokiais tikslais veiklos informaciją naudojate savo darbinėje veikloje?
2. Kaip veiklos informaciją naudojate veiklos tobulinimui?
3. Kaip veiklos informacija panaudojama planuojant veiklos pokyčius ateityje?
4. Kaip veiklos informacija panaudojama sprendimams priimti?
5. Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate? Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus? Kaip analizuojate rezultatų nepasiekimo priežastis?
6. Kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus? Kaip manote, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą savivaldybių administracija?
7. Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

II. Veiklos informacijos naudojimą Telšių regiono savivaldybių administravime lemiantys veiksniai.

1. Kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?
2. Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis? Kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudoti veiklos informaciją?
3. Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

Interviu numeris: 1

Interviu forma: nuotolinis, „Zoom“ platforma

Interviu data: 2021 m. gegužės 7 d.

Interviu pradžia: 10⁰⁰ val.

Interviu pabaiga: 11¹⁰ val.

A – tyrimo autorė, M1 - respondentas

A: Kokiais tikslais veiklos informaciją naudojate savo darbinėje veikloje?

M1: <...> Vykdamas projektą yra siekiama kažką, tai sukurti, kažką, tai padaryti ir būtent reiškia ar sukūrei ar ne. Tuo labiau, kad tuos rezultatus kontroliuoja būtent kontroliuojančios organizacijos, ar tai būtų Europinės, ar mūsų, sakysim, valstybinės organizacijos, jeigu pinigai, valstybės investicijos programos ir visą laiką už įvykdytą projektą, kažkokį darbą tenka atsiskaityti. <...> Ir iš tiesų reiškia, kartais būna tokių nesklandumų, kurie yra daugiausiai susiję su, su galbūt, sakykime, traktavimu atskirų dalykų. Tai iš esmės, reiškia, jau pradėjus bet kurį projektą įgyvendinti yra smulkiai aprašyta kas kaip turi būti ir vėliau vyksta vertinimas. Praktiškai daugiapakopis, pirmiausiai patys žiūrime, vertiname, o toliau mus kontroliuojančios organizacijos.

A: O kaip veiklos informaciją naudojate veiklai tobulinti?

M1: <...> mokinamės iš savo klaidų. Jeigu vieną kartą matome, kad buvo įvertinta, kad kažkuris, tai projekto vykdymo etapas ėjo nesklandžiai ir matome, kad tas nesklandumas, jisai yra nuo mūsų priklausantis ir jį galima ištaisyti, tai aišku visada stengiamės iš buvusių klaidų mokytis.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate sprendimams priimti? Ar įtakoja veiklos informacijos panaudojimas sprendimo priėmimo procesus?

M1: <...> patirties jau žinome, kad vieną kartą ėjome tuo keliu ir buvo pripažinta, kad tas kelias yra klaidingas, kažkas neatitiko <...> pirmiausiai žiūrime variantą, kaip tai ištaisyti, kad nepadaryti tos klaidos. O jeigu matome, kad tai yra sudėtinga, neįmanoma ar dar kažkokios problemos, tada aišku tenka priimti sprendimą, arba tą dalyką daryti, nedaryti arba ieškoti sprendimo, kuris iš anksto žinotum, kad jisai bus teisingas. <...> jeigu yra kažkurie klausimai abejotini, tada greičiausiai bandome derinti vėlgi su tomis pačiom kontroliuojančiomis organizacijomis. <...> jeigu derinimą gaunam, jau tada neskaitytom, kad tai bus klaida, tada jau sprendimą priimam toliau vykdyti.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate?

M1: <...> pirmas dalykas, kad procesų trukmė yra gana ilga. <...> kad iš anksto nežinant ar bus toksai kvietimas, jam iš anksto neturint galimybes pasiruošti, nuo to starto momento pradėti ruoštis, kažką, tai daryti, sakysim paraišką, rinkti duomenis ir taip toliau. Ir sakykim paraiška tenkinama, reiškia, projektą pradedam vykdyti. Tada prasideda bet kuriuo atveju vis tiek procedūros viešųjų pirkimų ir na, tai pirmas sunkumas toksai, kad netgi užtenka trijų, keturių mėnesių kol vyksta

paraiškų vertinimas, kol vyksta jau pasirašymas sutarties, nuo pradinio momento iki to, kada jau pradėti pirkimus praeina kartais pusę metų ir tie pusę metų jie dažnai lemia, kad pasikeičia kainos. <...> tai yra mes netelpam į tą finansavimo sumą <...>.

A: Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus?

M1: <...> sakykime, kad tokių kaip ir nepasiektų nėra daug. Jeigu pradėjai beveik visais atvejais tie rezultatai yra pasiekiami, tiesiog eigoje proceso būna tam tikrų nesklandumų, kuriais aišku stengiamės nesigirti <...> Ir antras dalykas, kad jeigu tu pradėsi girtis, kad mes papildomai iš biudžeto išleidom pinigų <...> politiniai vadovai nelabai nori sulaukti papildomų priekaištų iš rinkėjų <...> tai gali atsiliepti, sakysim, būsimiems rinkimų rezultatams. <...> stengiamės padaryti kuo geriau, tačiau vėlgi mus įtakoja ir ta politinė aplinka, tai girtis, sakykime, procesų kokiais trūkumais, sunkumais <...> stengiamės to nedaryti.

A: Kaip minėjote atsiranda įvairių sunkumų vykdant projektą. O mėginot analizuoti priežastis kodėl tai atsitiko?

M1: Taip, be abejo. Kiekvieną kartą, kiekvienas, kaip sakant, kliuvinys tai yra mūsų vidinė kontrolės, kontrolės sistema. Aišku, mes galbūt būtų tokia svajonė padaryti vos ne tokią savo skyriaus, savo darbo konstituciją. Tai yra, reiškia, darom kažką tai ir matom kažkokia klaida tai yra, mes tą klaidą fiksuojame, mes kabiname ant popieriaus ir mes dedame į savo konstituciją, kad kitam kartui, esant analogiškai situacijai turime iš kur pasižiūrėti, pasiskaityti ir kažką padaryti. Na, bet kažkada tokią idėją pasiūlius, nu, sakykim buvo pasižiūrėta, kad tai yra galbūt labiau priimtina verslui, valstybės tarnyboje atrodys juokingai, nesolidu ir panašiai. Aišku mes darome tą patį, bet mes darome be to popieriaus, be tos konstitucijos, tiesiog tiek jau planuodami tą darbą, tiek eigoje visuomet stengiamės pasimokyti iš savo buvusių klaidų <...>.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus?

M1: Mes tiesiogiai palyginus nedaug <...> pagrinde yra ryšių su visuomene skyrius. <...>. Viskas šitas per ryšių su visuomene skyriumi yra transliuojama visuomenei. Tai yra reguliari informacija per mūsų ryšių su visuomene skyrium. <...> kitas, tai yra variantas kada kartą metuose parengiama tiek tarybos ataskaita, tiek administracijos direktoriaus ataskaita, kurioje visi skyriai teikia informaciją ką jie dirbo, ką jie veikė ir tada yra toks kaip ir jau už metus, kas buvo per metus padaryta, kokie projektai, kas pradėta, kas baigta, kas planuojama šiek tiek.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu?

M1: Taip, sutinku, bet tas, sakykim, dalykas, jisai yra santykinai. Dabar paimkim taip, apskritai kokie yra būdai motyvuoti valstybės tarnautoją, reiškia, yra du keliai. <...> yra koeficiento kėlimas, kitas dalykas skirti priedą. Dabar yra tokių variantų, reiškia, pirmas dalykas tuos dalykus riboja

išgyvenimo biudžetas, nėra pinigų ir nėra pinigų žmonėms motyvuoti, skatinti kaip tu bedirbtum <...>.

A: Kaip manote, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo institucijomis?

M1: Taip, taip, nes kada žmogus nežino jisai pasikliauna savo žiniomis, savo intuicija ir netgi savo įtarumu ir panašiai. <...> jeigu būtų ryšių su visuomene darbas galėtų būti platesnis ir galbūt labiau ta sklaida būtų apie visą darbą, ne tik rezultatus ir pačią eigą, tai normaliam žmogui, normaliam piliečiui kiltų klausimų mažiau. <...>.

A: Kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?

M1: Noras nedaryti klaidų, nes vėlgi, jeigu aš nesiremsiu patirtim, nesiremsiu kaip sakant tomis žiniomis, žiūri, kad kaip viskas vyksta, gerai vyksta. Jei kažkas stringa, ieškai priežasčių dėl ko kažkas stringa. Yra priežastys, žiūri ką turi padaryti, kad tas priežastis išvengti <...> Stengiesi tą padaryti norėdamas, kad tos problemos išvengti. O problemos išvengti gali būtent sekdamas kažkokius tai rodiklius. Žiūri į terminus, ar laiku vyksta, ar pinigų judėjimas normalus, ar kokybiškai vyksta. Jeigu jau gresia kažkas negerai, tada jau žiūri preventyviai ką tu iš anksto gali padaryti, kad tą problemą nepaginti ją, pačioje pradžioje išspręsti.

A: O kaip pati veiklos informacijos kokybė? Kaip įtakotų naudotis veiklos informacija?

M1: Žinoma, jeigu <...> yra netikra informacija, ji sukelia klaidingas išvadas. <...> Kaip sakant gali būti perteklinės išlaidos, pertekliniai darbai ir visą kitą. Tai informacijos tikslumas taip, kuo tiksliau viską išsiaiškinsi, kuo tiksliau viską žinosi tuo tolimesni žingsniai bus teisingesni ir rezultatas tikslesnis.

A: Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis? Kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M1: Naudojame, bet naudojame būtent per neformalius kontaktus. Šito dalyko, sakykime, kaip oficialių informacijos mainų ar patirties pasidalinimų, jų nelabai yra. Nes vienas dalykas, kad tam dalykui reikia laiko, vėlgi tam tikrų lėšų. <...> Dažniausiai bendravimas su kolegomis yra telefonu, kai kuriuos pažįstame, kai kuriuos pirmą kartą susipažįstame ir patys susilaukiame skambučio. Pagrindė pagal tai žiūrime, kad jeigu yra kažkas tai analogišką veiklą jau anksčiau yra vykdęs, <...> tai aišku, kam atradinėti <...> jeigu tau yra kažkokių neaiškumų, tai visuomet stengiesi pasinaudoti svetima patirtimi, bet tai dažniausiai vyksta telefoninis pokalbis <...> Bet sistemos, oficialios tokių mainų, informacijos ir tarpusavio tobulėjimo sistemos nėra.

A: Ir paskutinis mano klausimas. Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai? Ar jie skatina naudotis veiklos informacija? Ar padėtų naudotis?

M1: <...> savivaldybių tinklas, jisai, formaliai, yra kažkiek formalizuotas apskrities ribomis. Egzistuoja regiono plėtros taryba, jos funkcija yra daugeliu atveju, vėlgi, ir pinigų dalybos tarp atskirų savivaldybių. <...> strateginiuose planuose kartais atsiranda tokių dalykų, kurie, galbūt, ir nėra labai aktualūs bendruomenei, yra svarbesnių. <...> Va taip gimsta tie strateginiai planai, jie dalinai surašo mūsų poreikius, ir dalinai viltis kur mes galime gauti pinigų. Analogiškai yra regiono plėtros tas planas, tai būtent pasiremami į tą informaciją, kurią mes gauname, kad Briuselis dalins žaliuosius pinigus, tai yra tiks projektai, kurie skatins kažką žalią.

A: Ačiū už atsakymus ir, kad skyrėte man šiandien laiko.

2 priedas. Interviu su respondentu M2 išrašas

Interviu numeris: 2

Interviu forma: nuotolinis, „Zoom“ platforma

Interviu data: 2021 m. gegužės 7 d.

Interviu pradžia: 15⁰⁰ val.

Interviu pabaiga: 15¹⁶ val.

A – tyrimo autorė, M2 - respondentas

A: Kokiais tikslais veiklos informaciją naudojate savo darbinėje veikloje?

M2: <...> Atsiskaitymas vadovybei <...> Pateikimas rezultatų kažkokių tai, informacijos suteikimas visuomenei, <...> jeigu reikia kažkokių informacijos. Ar tai individualiais prašymais ar tiesiog bendrai su ataskaitomis mero, administracijos direktoriaus. Taip pat ir vidaus analizei, veiklos tobulinimui. Kaip sakant ir dėl savęs, dėl savo veiklos.

A: Gal galite įvardinti, kaip veiklos informaciją naudojate veiklos tobulinimui?

M2: <...> Veiklos informaciją lyginam su ankstesnių metų atitinkama informacija. Gali būti, kad palyginama su kitų savivaldybių informacija, kadangi mes savivaldybė. Daromos išvados, priimami sprendimai kažkokie vadovaujantis informacija.

A: Kaip tik sekantis mano klausimas būtų, kaip veiklos informaciją panaudojate sprendimams priimti? Kaip veiklos informacijos panaudojimas veikia sprendimo priėmimo procesus?

M2: <...> atlikus informacijos analizę <...> palyginimus ir su kitom savivaldybėm galbūt, ir su ankstesniais laikotarpiais skelbiama informacija ir daromos išvados, priimami sprendimai <...> atsižvelgiant į turimą informaciją vykdoma tolimesnė veikla <...>.

A: Kaip veiklos informacija panaudojama planuojant veiklos pokyčius ateityje?

M2: Planuojant veiklos pokyčius. Tai vėl gi atsižvelgiant informacija, aišku jeigu matome, kad reikalingi kažkokie pokyčiai siekiant kažkokių geresnių rezultatų, tai vertinamos pokyčių galimybės, finansavimo poreikis, galbūt darbo ištekliai reikalingi ar tai kiti dalykai.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate?

M2: Sunkumai, tai gali būti nenumatyti kažkokie, tai teisinės bazės pasikeitimai, kur tarkim pakeičia kažkokias galimybes, veiklas ar kažką tai. Gali būti darbuotojų pasikeitimai <...>. Paieška darbuotojų, sumažėjęs darbuotojų skaičius didina krūvius kažkam, gali nespėti padaryti ir panašiai. Bendradarbiavimo tarp institucijų <...> ar ten su kitais skyriais vėlgi gali būti problemos kokios nors, išskirti, kai laiku kažkas kažko negali, neatsako, nepateikia. Ir šiaip kokios nenumatytos aplinkybės, kad ir dabartinis Covid'as <...> kur tikrai staiga gali viską pakeisti ir tiesiog.

A: Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus?

M2: Taip, taip. Ir jeigu imtumėm strateginį veiklos planą, ar ne? Ar tai finansines kažkokias ataskaitas, taip visada yra analizuojama ir nurodomos priežastys, na kas lėmė būtent tuos pakitusius veiklos rezultatus.

A: Manko kitas klausimas ir būtų kaip vyksta rezultatų nepasiekimo analizė?

M2: <...> kiekvienas skyrius mes analizuojamės, nes kadangi turim nusistatę kažkokius rodiklius, siekius, tai metų pabaigoje paprastai suvedami rezultatai ir tikrai nurodom priežastis. Tiek visuomenei viešai yra skelbiama, tiek ataskaitose, strateginio plano veiklos ataskaitoje kas lėmė ir kokios priežastys, kad tie rodikliai nebuvo pasiekti.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

M2: <...> Taip, nes vertinami darbuotojų darbo rezultatus, norima siekti tų geresniu rezultatų, taipogi jeigu panašūs rezultatai skelbiami tarp kitų savivaldybių, tai nesinori būti prastesniam sakykim negu kitos savivaldybės, tai motyvuoja ir skatina, kad save pateikti iš geresnės pusės vis tik tai ir su geresniu rezultatu. O plius dar aišku nuo rezultatų galbūt ir vertinimas darbuotojo priklauso, ar ne? Ir ir galbūt ten ir priemokos ir dar kažkas.

A: Kaip manote, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo institucijomis?

M2: Aš manau, kad taip, nes vis tiek visuomenė domisi tais rezultatais ir žiniasklaida, ir kyla klausimų ir atsakymų ir diskusijų, ir pasiūlymų kartais net. Taip yra naudinga ir reikalinga.

A: Kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?

M2: <...> įstaigos tikslų siekimas <...> o gal tam tikros institucijos ar net skyriai. Tarkim vienoj institucijoj vis tiek jie būna dažniausiai tarpusavyje susiję, siekiant bendro rezultato, bendro tikslo.

A: O kaip pati veiklos informacijos kokybė? Kaip įtakotų naudotis veiklos informacija?

M2: <...> taip irgi svarbu. Svarbu turbūt išgryninti, tai kas yra aktualu, tai kas yra svarbiausia, nes kartais ta informacija iš tikrųjų <...> gali būti tokia labai apibendrinta ir nelabai reikšminga, gal norisi tokių tikslesnių, labiau pamatuojamų kažkokių rodiklių.

A: O kaip manote ar individualios savybės darbuotojų gali turėti įtakos naudotis veiklos informaciją?

M2: Žinoma, kad gali. Taigi mes kiekvienas esame individas, kiekvienas dirbame skirtingai, kiekvienas mąstom skirtingai, kiekvienas priimam skirtingai netgi, ir pateikiame tą informaciją skirtingai. Manau, kad taip.

A: Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis? Kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M2: <...> Naudojamės ir stebime, aš manau savivaldybės viena kitą, domimės viešoj erdvėj skelbiama informacija ir netgi būna, kad dalijamės ir kažkokiais tai individualiais prašymais pasidalinti informacija <...> vienos savivaldybės važiuoja į kitas pasidalinti tiek gerąją praktika, tiek ir blogąją praktika. Kaip sakant reikia mokytis iš svetimų klaidų geriau, bet nedaryti savų <...>.

A: Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

M2: Pakankamai reikšminga, kadangi šiais laikais ne visada gal būt tenka dalintis informacija, sakykim, siauresniam tam tokiame rate <...> ten savo įstaigoje ar su savo rajono gyventojais. Dabar dažnai yra dalijamasi ir Europos sąjungos skleidžiama informacija, kur tas skleidimas vyksta per sakykim Lietuvos organizacijas atsakingas už Europos sąjungos informacijos sklaidą, už struktūrinius fondus, pasinaudojimo galimybes ir įvairią kitokią. Tai taip, tie tarporganizaciniai tinklai, mokymai įvairūs yra labai svarbūs jeigu mes norime neatsilikti ir žengti koja kojon su savo šalimi ir netgi su visa Europos sąjunga.

A: Ačiū už atsakymus.

M2: <...> Ačiū už klausimus!

2 priedas. Interviu su respondentu M3 išrašas

Interviu numeris: 3

Interviu forma: nuotolinis, pokalbis telefonu

Interviu data: 2021 m. gegužės 10 d.

Interviu pradžia: 9³³ val.

Interviu pabaiga: 9⁵² val.

A – tyrimo autorė, M3 – respondentas

A: Dėkoju, kas sutikote su manim pakalbėti. Pirmas klausimas kokiais tikslais veiklos informaciją naudojate savo darbinėje veikloje?

M3: <...> kai informacija gaunama <...> suderinu su vadovais visas priemones programų. Pagal yra pagal biudžeto skaičiukus, kiek gauta finansavimo, tada derinam kiekvienos priemonės asignavimus.

A: O kaip veiklos informaciją naudojate veiklos tobulinimui?

M3: <...> Paprasčiausiai mokomės iš praėjusių metų. Tai kas buvo per daug planuota ir neįgyvendinta, į tai kreipiame dėmesį, kad kitais metais per daug neprisiplanuoti. Gaunasi antraip, mažiau planuojam, daugiau kažkokių priemonių įgyvendinam, įvairiai būna <...>.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate sprendimams priimti?

M3: <...> Iš tikrųjų sprendimus pas mus priima daugiausiai vadovai, tardamiesi su skyrių vedėjais, programų koordinatoriais. Atsižvelgiant į prioritetus, būtinybes, vis tiek yra kažkoks plėtros planas paruoštas. <...> O kas švietimo įstaigas liečia, tai daugiau pagal skirtą finansavimą žiūrim. Pagrinde žiūrim į plėtros planą ir į prioritetus savivaldybės. Daugiau vadovai, politikai sprendžia tokius dalykus.

A: Kaip veiklos informacija panaudojama planuojant veiklos pokyčius ateityje?

M3: Išties žiūrim į valstybės ilgalaikius prioritetus, kažkokius kartais ir skubotus sprendimus, bet stengiamės visą informaciją sisteminti, renkamės posėdžiauti ir žiūrim, žiūrim tas prioritetus, tas kryptis. Čia viskas priklauso ir nuo vyriausybės politikos iš tikrųjų.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate? Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus?

M3: <...> rezultatus mes daugmaž numatom merų tarybos veiklos ataskaitoje metams pasibaigus, o siektinus rezultatus sunku apspręsti, gal šiek tiek yra nepadirbtas šitas darbas iki galo.

A: Tai veiklos ataskaitoje nenurodote rezultatų, kurių nepasiekėte?

M3: To nenurodome, išties <...> trūksta laiko, kad viską suspėti <...>.

A: Gal vis tiek analizuojate rezultatų nepasiekimo priežastis?

M3: <...> kad tos analizės mums praktiškai ir nereikia. Ir meras labai gilinasi, labai dirba su tuo. Paprasčiausiai kiekvieną situaciją žino ir ta analizė, kaip čia pasakius, pasitarimo pobūdžio ir daugiau kaip ir neanalizuojam. Pagrindė visas dalykas susijęs su tuo, kad trūksta pinigų, trūksta lėšų viskam, visiems norams įgyvendinti <...>.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus?

M3: Kaip ir minėjau yra visa merų ir tarybos ataskaitoje yra informacija pateikiama, visa veikla. Ir metų pradžioje taip pat tvirtinam, dabar balandį buvo tarybos posėdis, direktoriaus ataskaita. Kas nuveikta, kokie pokyčiai savivaldybėje, administracijoje ir viskas numatoma ataskaitose.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

M3: <...> galima sakyti taip, bet tai būtų didelis melas. Iš ties motyvacijos nėra labai daug, vėl viskas atsiduria į finansavimą išties. Na dėl lėšų stygiaus niekada nėra tos motyvacijos, žinoma mes siejame su darbo užmokesčio didinimu ar kažkokiomis premijomis, bet pas mus to nėra, mes džiaugėmės išgyvenę ir džiaugiamės, kad planuojame ir kitus metus išgyventi. Motyvacijos nėra skatinama <...>.

A: Kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?

M3: Tai čia mano pagrindinis darbas, ne visuomet visa informacija būna patalpinta internete, būna teisės aktuose numatyta, tai vis tiek pasitarimų, pokalbių, posėdžių metu. <...> kiekvienas skyrius yra atsakingas už savo veiklą, yra bendravimas su skyrių vedėjais, vadovais ir visa informacija yra kaupiama <...> sisteminama ir kitiems metams veiklos programose ir strateginiame veiklos plane jau numatoma būtent tuos veiksmus įgyvendinti <...>.

A: O manote, ar individualios valstybės tarnautojų savybės turi įtakos veiklos informacijos panaudojimui?

M3: Turi, bet ne kiekvieno asmens, darbuotojų savivaldybės yra daug, bet ne kiekvienas dirba su strateginiais veiksniais, ne kiekvienam tenka tą informaciją gilintis. Iš tiesų ji kitiems nėra būtina, bet kurie dirba ši informacija yra būtina ir reikalinga. Jeigu ką laikas nuo laiko primename, kad reikia laikytis taisyklių.

A: Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis?

M3: Taip, <...> pradedant ruošti <...> strateginį veiklos planą buvo daug seminarų, vykom su auditore į Vilnių, į seminarus. O ten aišku buvo ir iš kitų savivaldybių, susipažinome su kolegomis, daug bendravome pradžioje pradedant ruošti strateginį veiklos planą ir programas. <...> O geroji praktika yra internetas, informacija irgi ten yra pasiekiamą. Kažkiek nenusirašoma, o pasižiūrima kaip ten įgyvendinama, kokie rodikliai yra. Nu visi tuo dalinasi, ne paslaptis

A: O kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M3: Galbūt nelabai įtakoja tokie dalykai, mums savų sričių užtenka. Kažkiek tai įtakoja ekonominei veiklai, demografinėi situacijai viskas įtakoja. Kad jeigu viešos įstaigos ar ten organizacijos iš kažkokių, jeigu mažėja automatiškai ekonomika, žiūrim kaip kelti ekonomiką. Vis tiek strateginiame veiklos plane nusimatom kažkokių zonų plitimą ar dar kažką įgyvendinti, pritraukti investitorius, verslą. Viskas, viskas yra glaudžiai susiję. Nuo mūsų darbo ir visos aplinkos, visos savivaldybės aplinkos.

A: Ir paskutinis mano klausimas. Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

M3: Žinoma, kad turi. Prieš tai daugelį metų buvo organizuojami visokie seminarai, pasitarimai, bet ne visuomet būdavo galimybių visur dalyvauti. <...> O dabar kokie seminarai,

pasitarimai, mokymai visi jau metus laiko vyksta nuotoliniu būdu. Yra didesnė galimybė prisijungti ir dalyvauti mokymuose, tuo pačiu ir diskusijose. Vis tiek tų pasikeitimų, valdžiai keičiantis keičiasi ir daug kas, patikėkit. Tą informaciją sekti yra gan ir sudėtinga, ir nuolat tuos informacijos talpa labai didelė yra. Kiek įmanoma, kas organizuoja seminarus, mokymus, pasitarimus visur stengiamės dalyvauti. Kiekvienas pagal savo kompetenciją.

A: Ačiū labai, kad sutikote su manim pasikalbėti. Jūsų nuomonė man labai svarbi siekiant parašyti magistro baigiamąjį darbą. Tai ačiū ir geros dienos.

M3: Prašom, sėkmės Jums.

2 priedas. Interviu su respondentu M4 išrašas

Interviu numeris: 4

Interviu forma: nuotolinis, „Zoom“ platforma

Interviu data: 2021 m. gegužės 10 d.

Interviu pradžia: 13³⁰ val.

Interviu pabaiga: 13⁵⁶ val.

A – tyrimo autorė, M4 – respondentas

A: Ačiū, kad sutikote su manim pabendrauti. Pirmas klausimas kokiais tikslais veiklos informaciją naudojate savo darbinėje veikloje?

M4: Tiesiog savo darbe, funkcijų vykdyme, atliekame analizes surinktų duomenų, surinktos informacijos. Panaudojame rengdami veiklos planus, strateginio planavimo dokumentus ir rengdami kitą su savo tiesioginėmis funkcijomis susijusią dokumentaciją. Pastaruoju metu rengiame strateginį plėtros planą naują, surinkom pasiūlymus, duomenis, įvertinom savo silpnybes, įvertinom savo stiprybes ir pagal tai nusimatom priemonės ateinančiai perspektyvai. Na čia be galo platus klausimas.

A: O kaip veiklos informaciją naudojate veiklos tobulinimui?

M4: Tiesiogiai veiklos informaciją, mes savo skyriaus funkcijose, savo skyriaus darbuotojų funkcijų tobulinimui. Metų pabaigoje įsivertindami savo atliktus darbus ir vyksta vertinimas, teikiame informaciją savo vadovui. <...> žinių tobulinimui, priklauso nuo savo veiklos srities, nuo specialisto. Jeigu dirba su projektais žiūri kaip tobulinti, jeigu dirba su veiklos planu ką tenai tobulinti. Kiekvienų metų pabaigoje, galima sakyti kiekvienų metų pabaigoj, bet ir apskritai savaitės pabaigoje mes įvertiname ką mes padarėme, ką savaitę kitą darysime, kiekvieną pirmadienį persižiūrimė, susirinkę tą veiklos informaciją, kaip jūs sakote.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate sprendimams priimti?

M4: Tiesiogiai. Surenkame informaciją <...> Susirenkam duomenis apie visus viešuosius pastatus, tarkim mokyklas, ir nusprendžiam kur pagal stogo konstrukcijos būklę, pagal energetines

charakteristikas, nusprendžiame kur darysime, tai čia, tiesiogiai, kiekvieną kartą sprendimams priimti pasinaudojam, analizuojam gautus veiklos informacijos duomenis.

A: Kaip veiklos informacija panaudojama planuojant veiklos pokyčius ateityje?

M4: <...> septynmetį į priekį, analizuojame septynių metų planą rengdami, kuriam viso septynmečio ką darysim, ką planuosim, kokie tikslai, uždaviniai, priemonės, kokie projektai iš biudžeto, iš Europos, iš valstybės lėšų. Susirenkam mes tą veiklos informaciją įvairių sričių pagal sektorius <...> susirenkam duomenis, apdorojam ir kuriam ateinančio periodo planą. <...> aš negaliu <...> sukurti kažkokios problemos, kurią spręsti. Aš ją surenku tą informaciją ir tada atsižvelgdama į ją sprendžiu, priimu sprendimus. Priimu sprendimus su vadovybe, taryba, politikais.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate? Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus?

M4: Rizikos, neteisingai suplanuotos rizikos, bet stengiamės susiplanuoti ir įsivertinti. <...> žmogiškųjų resursų rizikos. <...> jeigu nesusiplanuojam gerai šitų rizikų valdymo, nenusimatom, tai sudėtinga pasiekti tuos kriterijus, rodiklių reikšmes. Tai problema ir yra, kad nesugebame rizikos įsivertinti.

A: Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus veiklos rezultatus? Ar analizuojate rezultatų nepasiekimo priežastis?

M4: Taip, analizuojam. Jeigu buvome susiplanavę įgyvendinti kažkokį tai projektą, tarkim kažkokį ekologinį projektą ir pasirodė, kad netinkamas ekologiškai užterštos teritorijos tvarkymo būdas, ir rangovas tą įrodė, tiesiog, tenka pripažinti klaidas kartais ir skelbti iš naujo pirkimus, pasirinkti naują tiekėją, naują būdą, analizuojam ir priimam sprendimus.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus?

M4: Pastoviai rašome straipsnius į Facebook, į <...> svetainę, dalinamės, organizuojam renginius, patys dalyvaujam renginiuose, darom pranešimus, pristatymus. Man atrodo, kad pakankamai daug viešinam savo. <...> yra viešai publikuojama ir prieinama svetainėje, ir Facebook'e, bet kas gali susipažinti. Ir per YouTube'ą darom susitikimus online, tai žmonės gali įsijungti. Bet tenka apgailestauti, kad žmonėms tokie taktiniai veiksmai, arba veiklos informacijos kažkokie tai pasidalinimas nėra labai įdomūs, yra įdomesni tokie kitokie renginiai.

A: O kaip manote, ar veiklos informacijos panaudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo institucijomis?

M4: Žinoma taip, taip. Jeigu žmonės nustatė gatvių prioritetų sąrašą, žino kur yra duobėčiausia, problematiškiausia vietovė, sakykim, ir numatytas prioritetų sąrašas, iš esmės jiems yra prieinamas ir prasidės asfaltavimas ar gatvių apšvietimas <...>. Žmonės žino, planuoja, laukia, įsivaizduoja kada bus maždaug, taip žmonės nori žinoti. Nori žinoti kas yra planuojama.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

M4: Taip, jeigu žmogus tik tai sau darytų, dėl savęs tik kurtų užduotis ir pats sau įgyvendintų ir pats sau pasidžiaugtų išsisprendęs tą problemą. <...> Ir pasidžiaugė viešai ir su nuotraukom, ir su vaizdine medžiaga, va mes pritaikėm, tai be abejo žmonės džiaugiasi ir atsiliepimai iš žiniasklaidų, ir žmonių tarpe atsiranda <...>. Be abejo žmonių geras, pozityvus atsiliepimas visada nuteikia daryti daugiau ir didinti rezultata.

A: Kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?

M4: <...> tiesiogiai darbe ir naudoju kiekvienos dienos darbe naudoju. Kiekvieną dieną ir visuose srityse naudojuosi.

A: O kaip manot, ar individualios savybės valstybės tarnautojų turi įtakos veiklos informacijos naudojimui?

M4: Taip, vienas žmogus yra atviras naujovėms, kitas turi įsisenėjusį, sakykim taip, kažkokį tai veikimo būdą, principus ir jisai tais principais vadovaujasi ir dirba, bet jau turbūt labai retai pasitaiko. Mes susiduriame su iššūkiais kiekvieną dieną ir turime dirbti naujoviškais metodais, sakykim taip. <...>.

A: O kaip pati veiklos informacijos kokybė turi įtakos jos naudojimui?

M4: Turi, be abejo, įtakos. Tarkim, statistikos departamento duomenys yra pakankamai pasenę, dažnu atveju arba regiono principu negali jos rasti ar savivaldos lygmeniu. Taip ir įtakoja, nežinodami kriterijų, rodiklių mes gal ne visai teisingai galime susiplanuoti perspektyvą.

A: O dažnai susiduriate su trūkumu veiklos informacijos? Matuojamų kriterijų trūkumu?

M4: Ne dažnai, bet susiduriame. Tiesiog nėra renkami duomenys. Pavyzdžiui, mokesčių inspekcija, mes apie verslus norime surinkti informaciją, pagal sritis, kokios srities, kokių įmonių yra, bet ši informacija yra neteikiama. Jeigu reikia operatyviai gauti kažkokių duomenis yra sudėtinga.

A: Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis?

M4: Taip, yra situacijų, kai tenka pasidalinti kitų savivaldybių patirtimis ir mums skambina, prašo, mes dalinamės. Ir mes patys skambinam, jeigu jaučiam, kad kokia kita savivaldybė yra labiau pažengusi. Tai taip, dalijamės.

A: O kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M4: Tai pozityviai, jeigu kažkam pasisekė su kažkokių tai socialinių įmonių kūrimu ar kažkokių socialinių įmonių integravimu į viešųjų paslaugų teikimą, tarkim, kodėl gi ne? Kas pas mus dar labai nevykdoma, jei mes konkrečius pavyzdžius paimam, kaip šauniai kažkam pavyko, tai mes tikrai mielai išgirstume ir panaudotume praktikoje mūsų.

A: Ir liko paskutinis klausimas. Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

M4: Tarporganizaciniai tinklai, tai yra be abejo yra svarbūs. Yra Lietuvos savivaldybių asociacija, kuri dalinasi tarp savivaldybių gerosiomis iniciatyvomis, yra sektorinės asociacijos, tai kažkokios, tarkim, kultūristų, tai yra kultūros skyrių vedėjų asociacijos, kurios visada yra gerai. Tai naudojamės ir skatiname, iš tikrųjų.

A: Ačiū, kad skyrėte man laiko! Ir viso gero!

M4: Toks mūsų darbas. Sėkmės!

2 priedas. Interviu su respondentu M5 išrašas

Interviu numeris: 5

Interviu forma: nuotolinis, pokalbis telefonu

Interviu data: 2021 m. gegužės 11 d.

Interviu pradžia: 9⁴⁵ val.

Interviu pabaiga: 10¹⁰ val.

A – tyrimo autorė, M5 - respondentas

A: Dėkoju, kas sutikote su manim pakalbėti. Pirmas klausimas kokiais tikslais veiklos informaciją naudojate savo darbinėje veikloje?

M5: <...> yra teisės aktai, kurie numato <...>.

A: Kaip veiklos informaciją – veiklos rezultatus naudojate veiklos tobulinimui?

M5: <...> Mes teikiame ataskaitas, apie mūsų veiklą <...>. Atsiskaitom, atsiskaitom direktoriui, atsiskaitom jeigu yra poreikis, jeigu taryba pareikalauja, tarybai atsiskaitom. Tai ministerijai, <...> ir direktoriui, metam pasibaigus.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate sprendimams priimti?

M5: Jeigu eina patikra iš finansų ministerijos, finansų ministerija mums rekomenduoja kaip tobulinti veiklą. Bet mūsų veiklą labai irgi yra finansų ministerijos tinklapyje koks skyrius mus kuruoja, tai yra pakankamai daug metodologinės medžiagos <...>. Tvirtinamės ir nuostatus, ir metodika kaip atliekama, kaip rašomos ataskaitos, kaip planuojama, kaip pateikiama <...>.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate?

M5: Mūsų darbe, kažkaip kiek jau dirbu šį darbą, tokių sunkumų <...> kažkaip ne <...> dabar su Covid'u susidūrėm, kad nieko negalime gauti, viską turime gauti elektroniniu paštu arba šita, nes nėra tiesiog kontakto, užtenka kartais pokalbio, papasakoja ir viskas, o dabar viską turi gauti popieriniu variantu, atsiųsti elektroniniu paštu <...>.

A: Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus?

M5: Taip, kadangi mūsų planai yra, mes metų pabaigoj, jeigu kada nors atsiranda neplanuoti <...> Tada jau aišku turi keistis planas, turi koreguoti planą, koregavimas irgi vyksta kaip ir pirminis planavimas. Suderini su direktoriumi, direktorius patvirtina ir parašom, kad koreguojamas tokių, tokių metų planas, atsižvelgiant į tai <...>.

A: O kaip analizuojate rezultatų nepasiekimo priežastis? Ar vyksta analizė?

M5: Taip, mes, kaip sakau, jei mūsų planas keičiamas, tai tada tik tuo atveju, kada yra priimtas sprendimas direktoriaus ar aukštesnės institucijos, kad reikia keisti, tada ir nebus, kaip pasakyti, nebus atliktas pirminis plano įvykdymas, kadangi pasikeitė, buvo koreguotas planas. <...> Tokio dalyko, kur, kad būtų, jeigu nekeičia mes tuos metinius planus įvykdom. Taip nebūna, būna tik tokiu atveju, bet labai retai.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus?

M5: <...> Tada tiesiai prašo ir teikiam protokolinią išrašą direktoriui, ir mes tiesiogiai aš kaip skyriaus vedėja neteikiu be direktoriaus žinios, tada direktorius man nurodo arba teikti arba ne, tada mes vėlgi. <...> mes tiesiogiai atsiskaitom direktoriui ir direktoriui teikiam ataskaitas, <...> Būna, kad laikraštyje kartais pasirodo <...>

A: O kaip manot, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo institucijomis?

M5: Manau, kad taip. Nu tai, kai informuoji visuomenę apie savo veiklą, pavyzdžiui apie pirkimus įvairius, darbus įvairius. <...> daroma kažkas, užsitęsia viskas, tai visuomenė labai pikta. Tai aš manau, kad reikia iš tikrųjų informacijos. <...> O kai nežinomybė, taip ir atrodo, kiekvienas pagal savo nuomonę, pagal savo supratimą ir aiškina. <...> Viešint reikia, kad būtų skaidrumas, iš tikrųjų būtinai reikia, nes labai paskui būna nusiteikus žmonės <...>.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

M5: <...> įstaigose manau, kad jo, paskatina. Jeigu bus apie įstaigą labai negera nuomonė pateikiama <...> manau, kad vadovas imsis priemonių kažkokių. O jeigu bus labai gera, tai dar geriau darbuotojams bus <...>.

A: Dabar pakalbėkim apie veiksnius. Norėčiau paklausti kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija? Gal galėtumėt išskirti tam tikrus veiksnius, kurie įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?

M5: <...> mes planą vykdome, žiūrime. <...> Imam daugiausiai teisės aktus <...> Kiekviena įstaiga dalyvauja atitinkamoj programoj, kurioje numatyti tikslai, uždaviniai, kokios priemonės ir finansai ir galbūt rezultatai planuojami. <...> Kaip minėjau nusistatom rizikas tam tikrose srityse ir pagal nustatytas rizikas padarom <...>.

A: Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis? Ir kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M5: <...> daugiausiai mums būna metuose kartą organizuoja mūsų asociacija <...> seminarą trijų dienų. Būna kažkokios temos darbinės, paskui būna gera praktika dalinamės visi <...> Tai dabar <...> ministerijų įvairių <...> atvažiuoja ir pasidalinam, kas kaip <...> kokių problemų buvo <...> mes iš ten semiamės tos patirties.

A: Ir paskutinis mano klausimas. Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

M5: <...> labai gerą turi. Ir kuo daugiau ir seminarų, ir medžiagų daugiau <...> tos įstaigos irgi visur tarp savęs bendradarbiauja. Irgi man atrodo tiek mokyklos, tiek socialinių paslaugų srity, tiek kultūros srity ir bendradarbiauja, ir seminarai vyksta, ir mokymai ir man atrodo, kad labai gerai yra. Kuo daugiau pabendrausi, kuo daugiau patirties turėsi, tuo tu daugiau pritaikysi savo veikloje. Kartais net nepagalvoji kaip rajonai, ar savivaldybės, ar įstaigos kokios <...> visokių iniciatyvų būna, idėjų visokių ir pasinaudojam. Taip, kad aš pritariu, tegu tik bendradarbiauja, informaciją renkasi iš kitur ir sau pritaiko jeigu jin yra gera, patikima ir naudinga.

A: Tai labai ačiū už Jūsų atsakymus.

M5: Tai labai prašom <...>.

2 priedas. Interviu su respondentu M6 išrašas

Interviu numeris: 6

Interviu forma: nuotolinis, pokalbis telefonu

Interviu data: 2021 m. gegužės 11 d.

Interviu pradžia: 11²² val.

Interviu pabaiga: 12¹⁸ val.

A – tyrimo autorė, M6 – respondentas

A: Dėkoju, kas sutikote su manim pakalbėti.

M6: <...> bet iš tikrųjų biudžete yra pakankamai įsišaknyję ne rezultato siekimas, o proceso siekimas, pakankamai galingai. <...> politikai <...> atkreipti į save dėmesį. Rezultatų siekimas, tai čia iš principo verslo, verslo čia pasaulis. O biudžeto pasaulis yra proceso siekimas.

A: Bet dabar juk diegiamas į rezultatus orientuotas valdymas vyriausybėje, savivaldybėse. Tai aktuali tema, todėl norėčiau pakalbėti kaip yra Jūsų darbe.

M6: <...> supranti yra tam tikra prasme rezultatai. Susitvarkom planą <...> tada rašom metinę ataskaitą, metinę ataskaitą <...> ministerijai teikiam. <...>. <...> Nors mes atsiskaitom finansų ministerijai, bet didžiausi darbdaviai mūsų yra tie politikai, kurie užima politinio pasitikėjimo

pareigybės <...> turime vertinti ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo aspektais ir teisėtumo, bet veikia tik vienas teisėtumo. Jeigu jau neteisėta <...> tada mes pradėdam ten kažką galvoti. Neekonomiška, neefektyvu <...> niekas net nereaguoja <...> į esmę niekas nežiūri, visi žiūri į formą, tame tarpe ir mes patys irgi žiūrim į formą, nes į esmę žiūrėti yra beprasmiška <...>.

A: Kaip planuojate veiklos pokyčius, remiantis veiklos informacija, ateityje?

M6: Tai yra palei įstatymą <...>.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate? Ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus? Kaip analizuojate rezultatų nepasiekimo priežastis?

M6: Mes tiek jau turime, aštuoniolika metų atidirbęs, kad tu sudarai planą ir matai kaip tu jį pasieksi, ar tu gali jį pasiekti, ir kiek gali pasiekti. <...> niekas nemaišo plano keisti metų eigoj. Pats pakeiti, administracijos direktorius pasirašo ir pakeiti. <...> specialistas išėjo į dekretines arba sirgo tenai du mėnesius kažkas ir nu aišku tada keiti veiklos planą ir galutiniame variante planas visuomet būna įvykdytas. Net tam yra sudarytos prielaidos, kad jeigu kas nors atsitiko ir tu jo nebeįvykdysi, tu jį pakeiti ir įvykdyti. Pas mus tokių neįvykdymų išvis praktiškai <...>.

A: O kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus?

M6: <...> mūsų informacija yra skirta vadovui <...> vadovas įstaigos, tai jis ten rašo metinę atskaitą ir ten metinėje ataskaitoje atsiskaito <...>.

A: O kaip manot, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo institucijomis?

M6: Iš tikrųjų didina, čia vienareikšmiškai. Visuomenė neskaito, jiems vienodai ta informacija, bet reikia, kad būtų pateikta. Jei pateiki viskas tvarkoje <...> eiliniai darbuotojai, bet kokio eilinio žmogaus paklausk, jam reikia, kad būtų pateikta <...> kad jis turėtų galimybę kada nori pasižiūrėti. Nors jis jos nežiūrės visą gyvenimą, bet jam reikia, kad būtų padėta, jeigu jam reikės, kad jis galėtų pasižiūrėti.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

M6: Gal nemotyvuoja, gal tam tikra prasme drausmina, gal taip įvardyti. Nu vis tiek, jeigu tavo veiklos rezultatai yra viešinami, tu lygtai esi įpareigotas kažką tai turėti parašyti ar pasakyti. Nors, aišku, tai negelbės situacijos, bet kažkiek <...> vis tiek drausmins <...> Bet kas irgi yra čia, vieni tokie spąstai, viešai skelbiama informacija, tai gali užsisukti taip, kad visi dirbs ant tos viešai skelbiamos informacijos. Gali užsisukti taip, kad man vienodai, kokybiškai, nekokybiškai padarysiu darbą, bet svarbu, kad būtų gražiai pateiktas. Labai gali į tą pateikimo grožį nukrypti, na čia nebūtinai, bet tokia grėsmė, rizika, kad gali visi užsižaisti tuo įpakavimu, o ne turiniu.

A: O kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija? Gal galėtumėt išskirti tam tikrus veiksnius, kurie įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?

M6: Na kaip ne kaip mes vis tiek turim vykdyti tą veiklą, nu kaip ją ten beįvardinsi, ar jin ten orientuota į rezultatus, ar orientuota į procesą, nesvarbu į ką orientuota, bet ji yra, bet koku atveju reglamentuota. <...> vadovaudamiesi teisės aktais, tvarkomis, nuostatais ir metodikomis tada kuri sau planą, susikuri planą, palei tą planą dirbi ir galutiniam variante pagal planą padirbęs tu tada matai ką tu padirbai, ko tu nepadirbai, ką tu ten toliau dirbsi.

A: Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis? Ir kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M6: Iš tikrųjų yra tam tikros problemos, kurios būna, būna naujos <...> asociacija organizuoja bent jau metuose vieną kartą tokį kaip susitikimą, kaip seminarą. Tada visi suvažiuoja ir pradžioj <...> pasikalba kas ką darė, kas kaip darė ir ko nepadarė. <...> egzistuoja tiek tie forumai, tiek asociacija, tiek kažkoks pasidalijimas, bet jie yra, ta asociacija, toks daugiau neformalus. Aišku tu ten daliniesi formaliais dokumentais ir formaliais dokumentais, ir formalia informacija daliniesi, bet viskas vyksta neformaliu variantu. Veiklos rezultatai ar veiklos informacija ji iš tikrųjų diskutuojama, eskaluojama politikų lygmeny, jie būtent visą laiką jaučiama, kad po ja norima kažkiek biudžetą pritempt prie verslo dėsnių kažkokių. Na idėja, aišku, gera, bet sekasi kažkaip ne taip kaip autoriai norėtų.

A: Ir paskutinis mano klausimas. Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

M6: Aš nežinau, sakau, pagrindinis dalykas, tiek asociacija, tiek kažkokie bendradarbiavimai, tiek forumai, tiek susitikimai, tiek seminarai jie dažniausiai yra, nagrinėjamos problemos naujai suskurtų teisės aktų, nes sakau mūsų visas pagrindas ant tų teisės aktų. Nors mes kalbame apie ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą, bet realūs poslinkiai yra tik teisėtumo lygmenyje. Jeigu tai yra neteisėta visi reaguoja, jeigu tai yra neekonomiška, neefektyvu ar dar kas nors, nerezultatyvu, tada <...> niekam nerūpi. Todėl tas dėmesys tam teisėtumui pakankami didelis ir jeigu vyksta seminarai, susitikimai, asociacijos ar dar kas nors, visi diskutuoja būtent teisėtumo klausimus <...> tam lygmenyje tie bendradarbiavimai kažkur tai, kažkiek gal ir prisideda, padeda <...> Kaip mes naudojame informaciją, kaip mes susisiekiame, kaip mes viešiname, viskas vis dėlto sueina į teisės aktus, viskas sueina į instrukcijas, kad kuo tiksliau atlikti instrukcijas. Nes jeigu tu atlikai tiksliai instrukcijas, net jeigu kažkokią nesąmonę padarysi, viskas bus gerai <...>.

A: Ačiū tikrai už labai įdomų pokalbį, suteikėte daug naudingos informacijos.

Interviu numeris: 7

Interviu forma: nuotolinis, pokalbis telefonu

Interviu data: 2021 m. gegužės 13 d.

Interviu pradžia: 15³⁶ val.

Interviu pabaiga: 16¹⁵ val.

A – tyrimo autorė, M7 – respondentas

A: Kokiais tikslais veiklos rezultatus panaudojate savo darbinėje veikloje?

M7: Veiklos rezultatai, jeigu mes vertiname tarnautojų darbą, tai tu duodi uždavinius <...>. Jeigu žiūrint administravimo funkcijų, įvairių funkcijų pas mus yra <...> žiūri kas priklauso, kas nuleista iš vyriausybės, kokių klausimus spręsti ir sprendžiam <...> Tiesiog tas darbas yra kur funkcijos deleguotos savivaldybėms ir niekur nedingsi, mes turim kaip savininkai, vietoj tą, kaip savivaldybės atstovai, savivaldoj tvarkytis <...>.

A: Atliekat labai plačias funkcijas, gaunate labai daug veiklos rezultatų, atliktų darbų rezultatų. Tai kaip tuos veiklos rezultatus panaudojate veiklos tobulinimui ar planuojant veiklos pokyčius ateityje?

M7: Mes nieko daug planuoti negalim, nes viskas atsiremia į pinigus. Jeigu pinigų yra, tai mes greit suplanuojam <...> bet ar jie bus įgyvendinti, tai neaišku, nes taip pat praeina keturi metai, keičiasi valdžia seime ir vėl keičiasi įstatymai, keičiasi kryptys ir direktyvas naujina <...> mes nežiūrim į kriterijus, mes žiūrim į rezultatą. Jeigu mes žiūrim, kad visi gyventojai turėtų kanalizaciją ir centralizuotą vandenį, mes ir vykdom <...> mes stengiamės ją įgyvendinti ir darom visu žygius, kad tik būtų pasiekta.

A: Kaip veiklos informaciją panaudojate sprendimams priimti?

M7: O čia tai ką tu gali panaudoti, nieko negali panaudoti, jeigu tu pasiekei rodiklį ir džiaugiesi tuo, o kokį čia sprendimą galima priimti, nežinau <...>.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate?

M7: Mes susiduriame su finansų trūkumais, daugiausiai deleguoja funkcijas vyriausybei savivaldybėms, o savivaldybėms nėra finansavimo <...>.

A: O ar veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus?

M7: Tai viską nurodai, bet, kad tų tokių veiklos ataskaitų pats sau čia <...>. Ką žinai, kad nepadaręs, tai kam įrašyti jei ir taip aišku, kad nepadarai, bet kaip tu padarysi, kad finansavimo nėra. Mes atsižvelgiam ir į žmogiškuosius išteklius <...> labai sunku gerų specialistų turėti, reikia samdyti, daugiausiai firmas samdom, savo personalo negali čia išpūsti, nes jei išsipūs, tai iki vidurkio ar pasaulinio lygio, tai praktiškai bankrutuojam.

A: O kaip analizuojate rezultatų nepasiekimo priežastis?

M7: Nu tai būna metinės ataskaitos, tai rašom, taip vykdo nuolat tą tokį monitoringą, darom strateginių planų ataskaitą metuose ir metuose pasižiūrime kas įvykdyta, kas neįvykdyta, bet daugiausiai tos priežastys būna, tai finansavimo trūkumas. Nes jeigu tų pinigėlių yra tai kur jų padėti tikrai yra <...>.

A: O kaip veiklos informaciją panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklos rezultatus?

M7: <...> pastoviai tas yra, rašoma į mūsų puslapį kokie tie projektai įgyvendinami, yra viešinami, privaloma, jeigu tas projektas europinis privaloma pagal sutartį viešinti, tai mes viešiname, pirkimo metu irgi viešiname, ženkliai visokiausi, nes Europos paramos. Ir su gyventojais būna aptarimai <...>. Skelbimo lentose, seniūnijose, susirinkimuose salėje, dabar kai karantinas yra daugiausiai internete, atvirų susirinkimų nebūna <...>.

A: O kaip manot, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo institucijomis?

M7: Aišku, kad geriau, kad žino iš mūsų, iš pirmųjų lūpų, tai ką mes ir juos stengiamės išviešinti, negu, kad gandai kokiais klauso. Tai taip, taip stengiamės tą informaciją pateikti kiek įmanoma. Kartais į spaudą parašo, tuos planus visi mato, mūsų visi tarybos posėdžiai yra atviri, galima pasižiūrėti laidas, prisijungti, visi kas turi kompiuterius gali matyti ir vaizdą, nieko nėra slapta, viskas yra atvirai. Tai čia problemų, negirdim jokių nusiskundimų, kad dirbtumėm pagrindyje <...>.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

M7: Su šituo dalyku sutinku, tai čia ir vidaus dokumentuose yra, tai mes ir stengiamės metų gale, įsikabinam, ir savo pasiektus rodiklius pažiūrime, kiek ten kokių raštų, ataskaitas rašom, kiekvienas <...> mato, ką kitas padarė, žino, supranta, turi prieigas dokumentų valdymo. Juk matom kas kokį darbą nuveikė, kas kiek raštų pateikė, kiek projektų įgyvendino ir panašiai <...>. Tai aišku geriau visi žino apie visus, negu ten kažkas užslaptinta, tai kai žinom kiekvienas vienas kito darbą, suprantam, tai aišku, skatina dirbti, pasitempti tą, kuris nori <...> daugiau patinęti, mato, kad draugai daugiau padaro ir paskui nepatogu jau <...>.

A: Dabar pakalbėkim apie veiksnius. Kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija? Gal galėtumėt išskirti kas skatina naudotis veiklos rezultatais arba priešingai kas neigiamai veikia?

M7: Labiausiai skatina pareigingumas, pažiūrėti atsakingai, pareigingai, norint turėti vardą stengiesi padaryti viską gerai, didžiausia paskata neapsijuokti, nesužlugdytum projektą, negautum pretenzijų dėl apsileidimo. Drausminių pažeidimų, kad nebūtų, kad būtų laikomasi darbo grafikų, kad žmonės tuos planus išlaikytų. Pareigingumas, sąžiningumas, darbštumas tikriausiai yra tie rodikliai,

kurių nepakeisi specialiste, jeigu tu matai, kad nenori savo darbo dirbti, tai randam priemonių kaip pasakyti, kad pasitaisyk arba nepageidaujame mes <...>.

A: Ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis? Ir kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M7: <...> pasidomim, mes tik pasidomim, bet, kad sunku ką ir čia pasisavinti. Šiaip būna, kad kartais susitinki seminaruose su kolegomis pasišneki. Stengiamės gerą praktiką pagauti jeigu matom, kad turi kitų savivaldybių gerų dalykų, pasidalinam ta informacija naudinga. Susiskambinam, pabendraujam <...>.

A: Ir kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M7: Taip, turi, visą laiką gera praktika visada naudinga yra, tai mes pritaikom tą dalyką.

A: O kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

M7: Irgi gerą įtaką turi, yra dalykų bendrai žmonės pamato, kad ne jie vieni yra tokiame vargia ir skurde, kad ir daugiau tokių yra. Tai žino kaip išeiti iš tų padėčių, ką daryti, pasišneki, žmonės sustiprėja, įgyja daugiau žinių ir drąsos ir ryžtingumo. <...> tobulėjim, pabūnam seminare, pasiklausom, dabar per nuotolinį į seminarus prisijungiam, dar dalijamės praktika, tai pamatai, kad tu ne vienas kovoji su vėjo malūnais, o visa Lietuva kenčia nuo tų dalykų, lengviau paskui yra sprendimus priimti ir gyventi ir pasimokai iš kitų klaidų, kas ką padarė, kaip nukentėjo, kur prasižioplina, tokios klaidos netyčinės, iš to įstatymo pasikeitimo dažniausiai. Mus labiausiai spaudžia tas begalinis prisitaikymas reikalingas, ir tas begalinis mokymasis ir mokymasis. Darbe neužtenka ką sužinai, darbe tik gali tiesiogines funkcijas, tą ką priklauso, vadovauji, raštus atsakai, o parėjęs skaitai dar literatūrą <...>.

A: Labai dėkoju, mano klausimai baigėsi.

M7: Aš nesu teoretikas, aš esu praktikas, man labai sudėtinga.

2 priedas. Interviu su respondentu M8 išrašas

Interviu numeris: 8

Interviu forma: nuotolinis, pokalbis telefonu

Interviu data: 2021 m. gegužės 13 d.

Interviu pradžia: 16²¹ val.

Interviu pabaiga: 16²⁷ val.

A – tyrimo autorė, M8 - respondentas

A: Kokiais tikslais veiklos informaciją naudojate savo darbinėje veikloje?

M8: Kad gaut kokybę, nu rezultata, teisingas ataskaitas.

A: O kaip veiklos informaciją naudojate veiklos tobulinimui?

M8: <...> sudaryti ataskaitą, sudarom ataskaitą iš duomenų, kuriuos gauname <...>. Patikrinam ataskaitą ir rezultatas sudaryta teisinga ataskaita ir ja atsiskaitom finansų ministerijai.

A: O panaudojate ankstesnius veiklos rezultatus sprendimams priimti?

M8: Na yra mėnesinės ataskaitos augančia dalim, ketvirtinės ataskaitos, paskui metinės ataskaitos ir vėl pradedame nuo naujų mėnesinės, ketvirtinės, metinės.

A: Siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų su kokiais sunkumais susiduriate?

M8: Ir žmogiškieji ištekliai, teisės aktų pasikeitimai, visi rizikos veiksniai.

A: O veiklos ataskaitoje nurodote nepasiektus planuotus veiklos rezultatus?

M8: Mūsų ataskaitos yra sudaromos vadovaujantis <...> patvirtintomis formomis ir rezultatas, ir teisinga ataskaita. Žinoma vadovaujamės.

A: Planuotus veiklos tikslus dažniausiai pasiekiate ir įgyvendinat?

M8: Žinoma planuojame, žinoma vertiname ir mokomės iš savo visų <...> rezultatų.

A: O kaip veiklos rezultatus panaudojate informuoti visuomenę apie savo veiklą?

M8: Yra nustatyta, internetiniame puslapyje skelbiame, tvirtinamos tarybos sprendimais tarybos ataskaitos.

A: O kaip manot, ar veiklos informacijos naudojimas ir viešinimas didina visuomenės pasitikėjimą viešojo administravimo institucijomis?

M8: Žinoma, taip <...>.

A: Veiklos informacija gali būti naudojama darbuotojų motyvacijai. Pvz. Viešai pateikiama veiklos informacija didina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Gal galite savo atsakymą pagrįsti.

M8: Taip ir aptariame ir vadovaujamės.

A: Gal galite įvardinti kokie veiksniai ir kaip įtakoja Jus naudotis veiklos informacija?

M8: Tai yra konkrečiai, darbo rezultatas. Planuojam, vykdom ir vertinam. Išankstinė, einamoji, paskesnioji kontrolė.

A: O ar veiklos tobulinimo problemoms spręsti remiatės kitų savivaldybių administracijų gerosiomis praktikomis? Ir kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M8: Taip remiamės, kolegų patirtimi ir visais rezultatais.

A: Kaip kitų organizacijų sėkmė įtakotų Jūsų pasirinkimą naudotis veiklos informacija?

M8: Labai įtakoja, kadangi mes esam susiję yra savivaldybės biudžetas susideda iš daugybės, jeigu daug veiklos programų. Nuo jų darbo priklauso mūsų darbo rezultatas.

A: Ir paskutinis mano klausimas. Kaip manote, kokią įtaką turi veiklos informacijos panaudojimui tarporganizaciniai tinkai ir mokymai?

M8: Teigiamą įtaką, pritariu.

A: Ačiū už Jūsų atsakymus.

M8: Prašom, jeigu tik kuo padėjau, susigaudysit ką nors. Sėkmės!