

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra

**VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMAS VIETOS
SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME: KLAIPĖDOS REGIONO
ATVEJO ANALIZĖ**

Regiono valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMIRV19 gr. stud. Kristina Rutienė

Vadovas

Prof. dr. Jaroslav Dvorak

Klaipėda, 2021

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius

KRISTINA RUTIENĖ

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardS)

**VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMAS VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME:
KLAIPĖDOS REGIONO ATVEJO ANALIZĖ**

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

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

.....
(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

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

.....
(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti

(Žagyti n leidhiu arba neleidhiu)

.....
(data)

.....
(bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardS ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius / sekretorius

Baigimasis darbas žregistruotas katedroje

(data)

.....
(katedros sekretorSs vardas, pavardS ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti

(Žagyti n leidhiu arba neleidhiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedSjo vardas, pavardS ir parašas)

Recenzentu (-ais) skiriu

.....
(Žagyti recenzento (-ų) vardų pavardų)

.....
(data)

.....
(katedros vedSjo vardas, pavardS, parašas)

SANTRAUKA

Rutienė K. Veiklos informacijos panaudojimas vietos savivaldos administravime: Klaipėdos regiono atvejo analizė. Regiono valdymo studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas: Doc. dr. Jaroslav Dvorak, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021, p. 95;

Raktažodžiai: veiklos informacija, veiklos informacijos panaudojimas, vietos savivalda, orientuotas rezultatus valdymas, veiklos valdymas.

Pasaulyje, pradėjus viešojo administravimo modernizavimą buvo atsisakyta tradicinio biurokratinio valdymo modelio ir pradėta diegti rezultatus orientuotą valdymą, kurio esmė – efektyvumas ir veiksmingumas, viešąjį poreikį patenkinimo lygis bei teikiamą paslaugą kokybės viešajame sektoriuje. Orientuoto rezultatus valdymo diegimas lėmė ir suformavo vieną iš orientuoto valdymo rezultatų kryptį – veiklos valdymą, kuris vyksta keliais etapais: planuojant veiklą, įnėriant bei vertinant ir apima veiklą jos vertinimą turimus ir gautus duomenis, vertinimo kriterijų nustatymą bei informacijos panaudojimą. Veiklos informacijos panaudojimas – vienas pagrindinių būdų užtikrinti veiklos valdymą vietos savivaldoje, ne tik Klaipėdos regiono vietos savivaldos. Atsižvelgus į veiklos informacijos panaudojimo teikiamą naudą ir mokslinės literatūros trūkumą analizuojama tema, bus atliekamas šis teorinis ir empirinis tyrimas, kurio problema galima suformuluoti klausimu: Kaip Klaipėdos regiono vietos savivaldos panaudoja veiklos informaciją?

Darbo objektas: Veiklos informacijos panaudojimas vietos savivaldos administravime.

Darbo tikslas: teoriškai ir empiriškai ištirti veiklos informacijos panaudojimo galimybes vietos savivaldoje;

Teorinėje darbo dalyje, pirmajame skyriuje, buvo atskleidžiami rezultatus orientuoto valdymo vietos savivaldoje teoriniai aspektai, gilinamasi orientuoto rezultatus valdymo sampratų ypatumus bei jo etapus – tokius kaip planavimas, stebėseną ir vertinimas – kurių metu vietos savivaldoje ir yra gaunama veiklos informacija. Antrajame skyriuje buvo aptariama veiklos informacijos samprata, nustatyti veiklos informacijos panaudojimą lemiantys veiksniai, veiklos informacijos panaudojimo tikslai, galimybės bei kylančios problemos.

Empirinėje darbo dalyje buvo analizuojama, kaip Klaipėdos regiono vietos savivaldos panaudoja veiklos informaciją. Tirti buvo pasirinkta dviem būdais: analizuojant Klaipėdos regiono vietos savivaldą strateginį planą, metinį vykdymo ataskaitų duomenis bei imant interviu internetu iš Klaipėdos regiono vietos savivaldą specialistų.

Vykdant dokumentų analizę buvo analizuojami priemonių įgyvendinimo statistiniai duomenys. Tyrimo metu paaiškėjo, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldose yra apsunkinta veiklos informacijos prieinamumas viešojoje erdvėje: vietos savivaldos išskiria skirtingus priemonių kiekius,

matyti, jog miestai turi didesnes galimybes ir finansus nei rajoninės savivaldybės, vietos savivaldos stengiasi ir vykdo planuotas priemones, o priemonės nėra įgyvendinamos gana retai bei atskleistos pagrindinės priemonių neįgyvendymo priežastys.

Atlikus interviu duomenų analizę buvo išskirti Klaipėdos regiono vietos savivaldose veiklos informacijos rinkimui ir naudojimui lemiantys veiksniai, tiriami planavimo, stebėsenos, vertinimo procesai, atskleisti pagrindiniai planavimui apsunkinantys veiksniai, stebėsenos ir vertinimo dažniai, atskleista veiklos informacijos svarba, poveikis sprendimų priėmimo procesui, skatinant veiklos informacijai lemiantys veiksniai, suinteresuotą galią traukties į veiklos informacijos panaudojimą bei naudoti.

Apibendrinus veiklos informaciją, jos gavimas, panaudojimas Klaipėdos regiono vietos savivaldose yra sklandus ir naudingas, tačiau pastebėta, jog darbuotojams trūksta suvokimo apie planavimo, stebėsenos bei vertinimo procesus ir jie siaurai suvokia veiklos informacijos panaudojimo tikslus bei galimybes.

SUMMARY

Rutienė K. The Use of Performance Information in Local Government Administration: The Case Study of Klaipėda Region. Master's Thesis in Regional Governance Study Programme. Supervisor: Doc. dr. Jaroslav Dvorak, Klaipėda University: Klaipėda, 2021, p. 95;

Keywords: performance information, performance information use, local self-government, results-oriented management, performance management.

With the modernization of public administration in the world, the traditional bureaucratic management model has been abandoned and results-oriented management has been introduced, which essence is efficiency and effectiveness, the level of satisfaction of public needs and the quality of services provided in the public sector. The implementation of results-oriented management has determined and formed one of the trends of results-oriented management – performance management, which takes place in several stages: planning, monitoring and evaluating performance and it covers performance, its evaluation, available and obtained data, setting evaluation criteria and information use. Performance information use is one of the main ways to ensure performance management in local self-government, and local self-governments in the Klaipėda region are no exception. Taking into account the benefits of performance information use and the lack of scientific literature on the analyzed topic, the following theoretical and empirical research will be carried out, which problem can be formulated with the question: How do local self-governments of Klaipėda region use performance information?

The object of the work: Performance information use in local self-government administration.

The aim of the work: to theoretically and empirically investigate the opportunities of performance information use in local self-government;

In the theoretical part of the work, the first chapter reveals the theoretical aspects of results-oriented management in local self-government, delves into the concept of results-oriented management, peculiarities and its stages, such as planning, monitoring and evaluation, during which performance information is obtained in local self-government. The second chapter discusses the concept of performance information, identifies the factors that determine performance information use, the goals, opportunities and arising problems of performance information use.

The empirical part of the work analyzes how local self-governments of the Klaipėda region use performance information. The research was carried out in two methods: by analyzing the data of the annual implementation reports of the strategic plans of local self-governments of the Klaipėda region and by conducting online interviews with local self-governments specialists of Klaipėda region.

During the analysis of documents, statistical data on the implementation of measures was analyzed; during the research, it became clear that it is difficult to access performance information in public space in local self-governments of KlaipSda region, local self-governments distinguish different amounts of measures; it can be seen that cities have greater opportunities and finances than regional municipalities, local self-governments try and implement the planned measures, and the measures are not implemented quite rarely and the main reasons for non-implementation of the measures are revealed.

After the analysis of the data of the interviews, the factors determining the collection and use of performance information in local self-governments of KlaipSda region were singled out, planning, monitoring, evaluation processes were examined, the main factors complicating planning, monitoring and evaluation frequencies were revealed, the importance of performance information, impact on the decision-making process, factors determining successful performance information, ways of involving the interested parties in the performance information use are revealed.

In summarizing the research, performance information, its obtaining, use in local self-governments of KlaipSda region is smooth and useful, however, it was noticed that employees lack understanding of planning, monitoring and evaluation processes and they narrowly understand the goals and opportunities of performance information use.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Rezultatus orientuoto valdymo savybės	21
2 pav. Rezultatus orientuotos veiklos procesas	23
3 pav. Tikslų ir rezultatų formavimo procesas	25
4 pav. Rezultatų įgyvendinimo ir gavimo procesas	26
5 pav. Stebėsenos įgyvendinimo etapai	28
6 pav. Vertinimo tikslai.....	31
7 pav. Vertinimo modelis pagal septynias strategijas.....	33
9 pav. Savybės, kuriomis pasižymi kokybiška veiklos informacija	41
10 pav. Veiklos informacijos panaudojimo tikslų grupės.....	44
11 pav. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai	44
12 pav. Veiklos informacijos panaudojimo galimybių klasifikacija pagal veiklos sritis.....	46
13 pav. Vidinės ir išorinės veiklos informacijos panaudojimo galimybės.....	47
14 pav. Planuojamų priemonių tikslams pasiekti, skaičius	59
15 pav. Planuojamų ir įgyvendintų priemonių, skaičius.....	60
16 pav. Planuotų ir neįgyvendintų priemonių skaičius.....	60
17 pav. Priemonių neįgyvendinimo priežastys	61
18 pav. Veiksniai, lemiantys veiklos informacijos rinkimą ir panaudojimą Klaipėdos regiono vietos savivaldose	62
19 pav. Planavimo procesas Klaipėdos regiono vietos savivaldose	63
20 pav. Veiksniai, apsunkinantys planavimą Klaipėdos regiono vietos savivaldose	65
21 pav. Stebėsenos duomenys Klaipėdos regiono vietos savivaldose	66
22 pav. Savybės, kuriomis turi pasižymėti rodikliai Klaipėdos regiono vietos savivaldose	67
23 pav. Tikslų vertinimas pagal rodiklių tipą Klaipėdos regiono vietos savivaldose.....	67
24 pav. Veiklos informacijos svarba Klaipėdos regiono vietos savivaldose	69
25 pav. Tikslai, kuriais naudojama veiklos informacija Klaipėdos regiono vietos savivaldose	70
26 pav. Veiklos informacijos naudojimo poveikis sprendimų priėmimo procesui Klaipėdos regiono vietos savivaldose	71
27 pav. Veiklos kryptys, kurias galima tobulinti naudojant veiklos informaciją Klaipėdos regiono vietos savivaldose	72
28 pav. Veiksniai, darantys įtaką skirtingam veiklos informacijos panaudojimui Klaipėdos regiono vietos savivaldose	73
29 pav. Suinteresuotų pusių traukties veiklos informacijos panaudojimui būdai Klaipėdos regiono vietos savivaldose	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Rezultatus orientuoto valdymo principai	18
2 lentelė. Tikslų sąrašas	25
3 lentelė. Vertinimo sąvokos apibrėžtys	31
4 lentelė. Veiklos informacijos panaudojimo apibrėžtys	37
5 lentelė. Veiklos informacijos panaudojimo galimybės	48
6 lentelė. Pusiaus strukturizuoto interviu klausimų, pateiktų specialistams Klaipėdos regiono savivaldybėje, struktūra ir turinys	55
7 lentelė. Reikalingų duomenų prieinamumas Klaipėdos regiono vietos savivaldų tinklalapiuose ..	58

TURINYS

I VADAS	10
1.1. Žveztatus orientuoto valdymo teoriniai pagrindai.....	15
1.1.1. Žveztatus orientuoto valdymo samprata.....	15
1.1.2. Žveztatus orientuoto valdymo ypatumai	18
1.2. Orientuotos žveztatus veiklos valdymo etapai.....	22
II. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME TEORINIAI ASPEKTAI	35
2.1. Veiklos informacijos panaudojimo teoriniai pagrindai.....	35
2.1.1. Veiklos informacijos ir jos panaudojimo samprata	35
2.1.2. Veiklos informacijos panaudojimo lemiantys veiksniai	38
2.2. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai, galimybės ir problemos.....	43
III. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO GALIMYBĖS VIETOS SAVIVALDOJE: EMPIRINIS TYRIMAS	53
3.1. Tyrimo metodologija.....	53
3.2. Tyrimo rezultatai.....	58
3.2.1. Vidinio dokumento „Strateginio plano metinio vykdymo ataskaita“ analizės rezultatai	58
3.2.2. Interviu rezultatai.....	62
IŠVADOS	76
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	85

IVADAS

Temos aktualumas: Nadien, kai pasaulis veikiamas daugybės globalizacinio, demografinio, socialinio proceso ir technologinio naujovio, neįvengiamai reikalingos ir viešojo administravimo reformos, kurios skatintų efektyvumo ir veiksmingumo didėjimo procesus, didesnį viešojo poreikio patenkinimo lygį teikiamų paslaugų kokybę. Pasak D. P. Moynihan (2006), nuo senų laikų gyvuojant tradiciniam viešajam administravimui, pradėta suprasti, jog biurokratinės sistemos mažai dėsningos rezultatams, o tai neabejotinai suponuoja ir neefektyvų valdymą ir darbų viešojo administravimo institucijose, todėl viešojo administravimo institucijos buvo priverstos keistis¹.

Taip atsiranda tradicinio biurokratinio valdymo stiliaus pakeitusi naujoji viešojo vadyba, kuri iš privataus sektoriaus perėmusi dalį naujų metodų, veiklos formų bei procedūrų, atskleidžia naują požiūrį į viešojo sektoriaus valdymą ir jo procesus. I. Segaloviliūnas (2012) teigimu, vienas pagrindinių naujosios viešosios vadybos bruošų – orientuotas į rezultatus valdymas, kuris apima naujas strategijas, mokėjimą valdyti žmogiškuosius išteklius, veiklos rezultatų matavimą bei vertinimą². Taigi, norint pasiekti efektyvumo ir veiksmingumo, viešojo poreikio patenkinimo lygį bei teikiamų paslaugų kokybę viešajame sektoriuje, orientuotas į rezultatus valdymas yra labai reikšmingas.

Atsiradus naujam viešojo valdymo modeliui, neįvengiamai pasikeitė ir valstybės tarnautojų viešojo administravimo žaigose darbas. A. Sulle (2011) teigimu, tradicinio biurokratinio valdymo modelis kuriam badinga žema vadovų kompetencija bei aiškius reikalavimus vykdydam darbuotojams pakeitė į rezultatus orientuotas valdymas, kuriam badingas žmogiškųjų ir techninių išteklių kokybės gerinimas. Autorės teigimu, toks valdymo būdas didina veiklos efektyvumą ir veiksmingumą, todėl tokio, į rezultatus orientuoto, valdymo diegimas viešajame administravime lemia veiklos efektyvumą ir veiksmingumą³. E. Rimkutis ir kt. (2015) teigimu, būtent toks orientuotas į rezultatus valdymo diegimas viešajame sektoriuje ir išmė naujų, orientuotų į rezultatų valdymo žankių, tokių kaip: veiklos vertinimas, stebėseną, programų vertinimas, sprendimų

¹ Moynihan D. P. 2006. Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform, Organizational Performance [interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. gegužės 29 d.] Prieiga internetu: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.308.5113&rep=rep1&type=pdf>;

² Segaloviliūnas I. 2012. Vertinimo geba ir jos karimas į rezultatus orientuoto valdymo kontekste. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 3, 420-433 p., Kaunas. [žiūrėta 2020 m. gegužės 29 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10756/161-327-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>;

³ 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], Tanzania. [žiūrėta 2020 m. gegužės 29 d.] Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/265876187_Result-Based_Management_in_the_Public_Sector_A_Decade_of_Experience_for_the_Tanzanian_Executive_Agencies;

projektą poveikio vertinimas, susikarimui ir sudarant galimybę tolimesniam veiklų vykdyti analizuojant rezultatus⁴.

Pradėjus diegti orientuoto rezultatus valdymo modelį viešojo administravimo įstaigose susiformuoja ir viena orientuoto valdymo rezultatus kryptis – veiklos valdymas, akcentuojantis viešojo sektoriaus veiksmų ir rezultatų skaidrumą bei atskaitomumą⁵. J. W. Campbell (2014) teigimu, veiklos valdymas yra tiksliai orientuotas valdymo procesas, naudojant veiklos informaciją veiklos tobulinimo link⁶. L. Teigėskytė (2007) teigimu, veiklos valdymas yra nuolat atsinaujinantis procesas, kuris vyksta keliais etapais: planuojant veiklą, įnpriharint bei įvertinant⁷. E. Rimkutė ir kt. (2015) teigimu, veiklos valdymas apima veiklų jos vertinimą turimus ir gautus duomenis, įvertinimo kriterijų nustatymą ir informacijos panaudojimą⁸. Tam, jog viešojo administravimo institucijos galėtų tinkamai įvertinti veiklos valdymą remiasi veiklos valdymo modeliu, kurį sudaro trys komponentai: veiklos vertinimas, informacijos apie veiklos rezultatus institucionalizavimas bei veiklos informacijos panaudojimas. Taigi, patobulinus viešojo valdymo procesus ir žingsnis orientuoto rezultatus modelį viešojo administravimo įstaigose susiformuoja veiklos valdymas, kurio tikslas, vertinant gautus rezultatus tobulinti veiklos procesą t. y. įanalizavus rezultatus, planuoti strategijas.

Visgi, veiklos informacijos panaudojimas yra vienas pagrindinių būdų užtikrinti veiklos valdymą viešojo sektoriaus institucijoje. Pasak D. Cepiku ir kt. (2017) naudojant veiklos informaciją galimi patys geriausi rezultatai tobulėjimo link⁹. J. M. Bryson (2012) teigimu, naudoti veiklos informacijos naudojimas padeda įvertinti dabartinę situaciją darbuotojus bei pasiekti geresnius rezultatus¹⁰.

L. Teigėskytė (2007) teigimu, veiklos valdymas dažniausiai vykdomas instituciniame, individualiame lygyje arba konkrečioje srityje¹¹, tad nenuostabu, jog vietos savivalda yra viena iš daugelio veiklos valdymą vykdančių institucijų. S. Pučkoriaus bei R. Vanago (2011) teigimu, norint tobulinti viešojo administravimo institucijos turi įanalizuoti dabartinės sistemos būklę ir užfiksuoti

⁴ Rimkutė E., Kirstukaitis I., Čiugėdiniene S. J. 2015. Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir išgakai diegiant rezultatus orientuotą valdymą, Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 1, 9–24 p., Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/13971?locale-attribute=lt>

⁵ Cepiku D., Hinna A., Scarozza D., Bonomi Savignon A. 2017. Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects [interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-016-9371-3>;

⁶ Campbell J. W. 2014. Identification and Performance Management: An Assessment of Change-Oriented Behavior in Public Organizations. Public Personnel Management. [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 m. gegužės 5 d.] Prieiga internetu: <http://ppm.sagepub.com/content/early/2014/09/16/0091026014549473>;

⁷ Teigėskytė L. 2007. VEIKLOS VALDYMAS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE IR ĮSTAIGOSE. MAGISTRO DARBAS [interaktyvus], Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2156058/2156058.pdf>;

⁸ Taip pat kaip 4;

⁹ Taip pat kaip 5;

¹⁰ Bryson M. J. 2012. Performance Information Use and Accountability [interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. gegužės 29 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2012.02640.x>;

¹¹ Taip pat kaip 7;

iškiliusias problemas ir ieškoti alternatyvų bei sprendimo būdų problemoms spręsti, kurios sudarytų galimybę savivaldybei numatyti ateities planus¹², kas ir reikšia, jog vietos savivalda užtikrina veiklos valdymą.

Taigi, vietos savivalda yra viešojo administravimo institucija, kuri siekdama užtikrinti viešojo paslaugų tiekimą t. y. vykdyti savo funkcijas bei užtikrinti veiklos efektyvumą yra orientuota į rezultatus, stengiasi analizuoti savo būklę ir numatyti ateities planus, o vienas tokių būdų – panaudoti veiklos informaciją ir ją išanalizuoti, tad labai svarbu išanalizuoti orientuoto į rezultatus darbo specifiką, veiklos valdymo galimybes ir ypač veiklos informacijos panaudojimo galimybes vietos savivaldoje, kadangi vietos savivalda – viena arčiausiai piliečiams esanti viešojo administravimo institucija, kurios tobulėjimas lemia tolimesnį Lietuvos piliečiams teikiamų paslaugų kokybę bei valdymo aparato gerinimo galimybes ateityje.

Temos iširtumas ir problema: Orientuoto į rezultatus valdymo samprata Lietuvoje nagrinėjama L. Teigėskytės (2007), S. Pučkoriaus ir kt. (2011), A. Raipos ir kt. (2012), I. Segalovičienės (2012), S. Daukšaitės (2013), D. Morkanaitės (2014) ir kitų autorių darbuose. Veiklos valdymo samprata analizuojama M. Teresevičienės ir kt. (1999), D. P. Moynihan (2006), V. Nakrogio ir kt. (2007), L. Teigėskytės (2007), A. Tumšio (2008), I. Segalovičienės ir kt. (2011), R. Rist ir kt. (2011), A. Sulle (2011), J. Dvorak ir kt. (2012), J. W. Campbell (2014), S. Daukšaitės (2013), D. Morkanaitės (2014), M. Otundo (2019) ir kitų autorių darbuose.

Veiklos informacijos sąvoka pateikiama Ch. Pollitt (2006), G. Bouckaert ir kt. (2008), R. Vanago ir kt. (2008), E. Rimkutės ir kt. (2015), W. Van Dooren ir kt. (2015), D. Cepiku ir kt. (2017), T. Dimitrijevos ir Markoski (2019) darbuose. Veiklos informacijos panaudojimo apibrėžtys pateikiamos L. Xuanhui (2000), I. Saliterer ir kt. (2013), E. Rimkutės ir kt. (2015), D. Cepiku ir kt. (2017), B. George ir kt. (2020) bei P. Micheli ir kt. (2020) darbuose. Veiksnius, lemiančius veiklos informacijos panaudojimą apibrėžia J. Taylor (2011), G. Grossi ir kt. (2016) ir kt. autoriai. Veiklos informacijos panaudojimo tikslus analizuoja P. Gomes ir kt. (2017), J. Dhinic ir kt. (2017) ir kiti autoriai.

Kalbant apie atliktus tyrimus, galime teigti, kad Lietuvoje veiklos informacijos panaudojimas vietos savivaldos administravime mažai tyrinėjamas. Ch. Pollitt (2006), D. P. Moynihan (2006), L. Teigėskytės (2007), A. Tumšio ir kt. (2008), S. Pučkoriaus ir kt. (2011), A. Sulle (2011), J. M. Bryson (2012), I. Segalovičienės (2012), J. Dvorako ir kt. (2012); J. W. Campbell (2014), E. Rimkutės ir kt. (2015), D. Morkanaitės (2014), W. Van Dooren ir kt. (2015), J. Dhinic (2017), T. Rajala ir kt. (2019) darbuose pateikiami tyrimai, kuriuose analizuojamas

¹² Pučkorius S., Vanagas R. 2011. Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje, Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 4, 618-632 p., Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11104/882-1641-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>;

veiklos valdymas ir su juo neįgvingiamai susijusi veiklos informacija viešojo administravimo kontekste. Veiklos informacijos panaudojimas ir jos žaka politiką veiklai plačiau analizuojama L. Xuanhui (2000), I. Saliterer ir kt. (2013), P. Gomes ir kt. (2017), B. George ir kt. (2018) tyrimuose. Veiklos informacijos panaudojimŲ ir žakŲ suinteresuotų galų, privalų ir žtaigų, agentų veiklai tyrS J. Taylor (2011), G. Grossi ir kt. (2016), P. Micheli (2020). Visgi, kalbant apie veiklos informacijos panaudojimŲ Lietuvoje, E. RimkutS ir kt. (2015) atliko tyrimŲ kuriame analizavo poveikį vyriausybinio lygmeniu, tačiau tyrimų, kuriuose būtų nagrinšjamas veiklos informacijos panaudojimas vietos savivaldoje nėra fiksuojama.

Taigi, mokslinšje literataroje yra apstu orientuoto žrezultatus valdymo, veiklos valdymo, veiklos informacijos panaudojimo viešajame administravime privalumų tokį kaip: geresnis ir sklandesnis sprendimų prišmimas, atsakomybS ir atskaitomybS, ir daugelis kitų. Visgi, mokslinšje literataroje vis dar maža galtių, nagrinšjančių veiklos informacijos panaudojimŲ vietos savivaldoje, ne iğımtis ir Klaipšdos regiono savivaldybšs. Atsiųvelgus ž veiklos informacijos panaudojimo teikiamŲ naudŲ ir mokslinšs literataros trakumŲ analizuojama tema, bus atliekamas gis teorinis ir empirinis tyrimas, kurio problemŲ galima suformuluoti klausimu: Kaip Klaipšdos regiono vietos savivaldos panaudoja veiklos informacijŲ

Darbo objektas: Veiklos informacijos panaudojimas vietos savivaldos administravime.

Darbo tikslas: teoriškai ir empiriškai iğırti veiklos informacijos panaudojimo galimybes vietos savivaldoje;

Darbo uždaviniai:

- 1) atskleisti žrezultatus orientuoto valdymo vietos savivaldoje teorinius aspektus;
- 2) nustatyti veiklos informacijos panaudojimŲ lemiančius veiksnus, galimybes;
- 3) iğırti vietos savivaldos veiklos informacijos panaudojimo galimybes.

Darbo metodai: Analizuojant veiklos informacijos panaudojimŲ vietos savivaldoje, darbe buvo panaudoti gie metodai:

- Mokslinšs literataros analizS. Darbe buvo analizuojami uhsienio ir Lietuvos autorių monografijos, moksliniai straipsniai, publikacijos internetiniuose portaluose, kurie buvo naudojami, siekiant žrezultatus orientuoto valdymo bei veiklos informacijos panaudojimo vietos savivaldoje teoriniams aspektams savivaldoje atskleisti. Mokslinšs literataros analizšs privalumas ņ galimybšs susipařinti su veiklos informacija ir jos panaudojimo galimybšmis skirtingiems vartotojams: politikams, piliečiams, suinteresuotiems asmenims bei apskritai svarba viešajame administravime.

- Dokumentų analizS, siekiant iğırti vietos savivaldos veiklos informacijos prieinamumŲ ir veiksmingumŲ. Darbe buvo analizuojami Klaipšdos regiono vietos savivaldų strateginių planų metinšs vykdymo ataskaitos, kurios naudojami siekiamiems tikslams ir pasiektiems rezultatams analizuoti;

- Pusiau strukturuotas interviu, kuris naudingas, kadangi galima atsihvelgti 3 informaciją kuri suteikia informantas ir pokalbio eigoje gauti išsamesnius duomenis. Apklausus Lietuvos vietos savivaldos veiklos informacijos sistemą karime ir jos panaudojime dalyvaujančius veikėjus, šis tyrimas leido nustatyti pagrindinius veiklos informacijos atsiradimą lemiančius veiksnius, veiklos informacijos karimo aspektus, veiklos informacijos panaudojimo vietos savivaldoje galimybes.

- Kokybinis duomenų analizės metodas: aprašomoji analizė, content analizė naudojami gautiems duomenims apdoroti. Naudojant šiuos metodus, galima dirbti su dideliu tekstų masyvu, o gautą informaciją yra patogu apdoroti.

Darbo struktūra: Magistro baigiamasis darbas sudaro 3 vadus, trys skyriai su poskyriais, įgyvados, literataros sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis ir priedai. Pirmajame skyriuje bus pateikiama 3 rezultatus orientuoto valdymo vietos savivaldoje samprata bei ypatumai.. Antrajame skyriuje bus pateikiama veiklos informacijos samprata, veiklos informacijos panaudojimą lemiantys veiksniai ir veiklos informacijos panaudojimo tikslai, galimybės ir problemos. Trečiajame skyriuje bus pateikiamas empirinis tyrimas, analizuojami duomenys.

I. Į REZULTATUS ORIENTUOTAS VALDYMAS VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME

1.1. Į rezultatus orientuoto valdymo teoriniai pagrindai

1.1.1. Į rezultatus orientuoto valdymo samprata

Čiame, nuolat besikeičiančiame ir modernsjančiame pasaulyje, kinta ne tik ūmonės ir jų profiliai, bet ir viegdjū institucijū valdymas. Nuo senū laikū vyravū tradicinis administravimo modelis lSmS viegdjo sektoriaus darbo trakumus, tokius kaip: atskaitomybSs ir skaidrumo, veiklos efektyvumo bei veiksmingumo nebuvimas, viegdjū paslaugd teikimo problemos, o teikiant paslaugas buvo neatliepiami pilieū poreikiai. Čie trakumai neūgvengiamai skatino viegdjo administravimo modernsimo procesū kuris siejamas su Naujosios viegdjos vadybos teorijos (toliau - NVV) atsiradimu. K. Fryer ir kt. (2009) teigimu, NVV atsiradimas viegdjame administravime lSmS krizū t.y. specialistams pradSjo trakti kompetencijū, ūmonSs pradSjo nebepasitikSti valdūia, vis stiprSjo atskaitomybSs bei viegdjū paslaugd kokybSs poreikis, todSl karSsi naujos doktrinos¹³. Autoriū teigimu, batent NVV doktrinos sukelta krizS lemS naujos valdymo koncepcijos ū 3 rezultatus orientuoto valdymo, kuri akcentavo pasiektus rezultatus ū susiformavimū Su tokia nuomone sutinka ir D. P. Moynihan (2006) teigdamas, jog NVV teorija lSmS viegdjo sektoriaus darbo pakitimū, todSl pradSta galvoti apie valdymūkai orientuojamasi 3 rezultatus, o tai gali leisti pasiekti veiksmingumo ir efektyvumo bei paversti valdymūnankstesniu¹⁴. Tokiai minūiai pritaria A. Sulle (2011) teigdamas, jog 3 rezultatus orientuoto valdymū neūgvengiamai lSmS vadybos doktrina, kai pradedama atkreipti dSmes3 veiklos pertvarkas ir tobulinimū¹⁵. M. Lewandowski (2018) teigimu, sunkus prieū tai buvū laikmetis ir atsiradū orientuotas 3 veiklos rezultatus valdymas paskatino keisti viegdjū valdymūiū esmSs: jo funkcijas, struktaras, diegti naujas ir savitas veiklos valdymo sistemas, naudoti veiklos rezultatus priimant sprendimus¹⁶. Visgi, S. DaukgaitS (2013) pastebi esminūNVV doktrinos bei 3rezultatus orientuoto valdymo skirtumūir teigia, jog vadyboje rezultatai neretai matuojami kiekybiniais rodikliais, t.y. pasitelkiant ekonominius rodiklius, tuo tarpu, 3 rezultatus orientuotame valdyme ū kokybiniais rodikliais, t.y. pasitelkiant visuomenSs nuomonū pasitenkinimūngautais rezultatais. AutorSs teigimu,

¹³ Fryer K., Antony J., Ogden S. 2009. Performance management in the public sector, International Journal of Public Sector Management [interaktyvus]. [ūiarSta 2021 m. geguūSs 5 d.] Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-3558>;

¹⁴ Moynihan D. P. 2006. Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform, Organizational Performance [interaktyvus], University of Wisconsin-Madison. [ūiarSta 2021 m. geguūSs 5 d.] Prieiga internetu: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.308.5113&rep=rep1&type=pdf>;

¹⁵ Taip pat kaip 3;

¹⁶ Lewandowski M. 2018. Public managers perception of performance information: the evidence from Polish local governments, Public management review [interaktyvus], Routledge. [ūiarSta 2021 m. geguūSs 5 d.] Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4418/doi/epub/10.1080/14719037.2018.1538425?needAccess=true>;

NVV dokrina atskleidęs pagrindinį 3 rezultatus orientuoto valdymo esmį – veiklos rezultatų informacijos naudojimas bei atsakomybės ir atskaitomybės paskirstymas siekiant didesnio veiklos efektyvumo ir veiksmingumo privačiajame sektoriuje, tačiau 3 rezultatus orientuota sistema netrukus pradėta taikyti ir viešajame sektoriuje, kur įgytąs naujas požiūris, akcentuojantis veiklos vertinimo ir strateginio planavimo naudą tikslų nustatymo ir motyvacijos svarbą valdžios autoritetų sustiprinimui suteikiant vadovams didesnius įgaliojimus, priimanč sprendimus decentralizuotai, mažiau laikantis griežtų, formalų taisyklių¹⁷. A. Raipos bei R. Petrauskienės (2012) teigimu, 3 rezultatus orientuotas valdymas akcentuojamas ir Naujajame viešajame valdyme, tik praplečiant viešojo sektoriaus efektyvumo suvokimą bei rezultato planavimo ir matavimo galimybes¹⁸.

K. Fryer ir kt. (2009) teigimu, 3 rezultatus orientuotas valdymas labai svarbus viešojo sektoriaus institucijai, tokiai kaip: ministerijos, departamentai, vietos savivaldos, agentūros, viešosios įstaigos ir pan., darbui. Visgi autorių nuomone, kuo didesnė viešojo sektoriaus institucija, tuo 3 rezultatus orientuotas valdymas bus prastesnės kokybės¹⁹. Tokiai minčiai pritaria ir B. Lockwood ir kt. (2013), teigdami, jog efektyvumo skatinimas aukštesnio lygio valdžios institucijoje yra sudėtingesnis nei vietos savivaldoje²⁰. R. Vanago ir kt. (2008) nuomone, bent vietos savivaldoje orientuotas 3 rezultatus valdymas yra prasmingesnis, kadangi rezultatai konkretesni ir įgytuojami²¹. Taigi, nenuostabu, jog vietos savivalda – viena iš daugelio veiklos valdymui vykdančių institucijų.

S. Puškoriaus bei R. Vanago (2011) teigimu, norint tobulinti viešojo administravimo institucijos turi išanalizuoti dabartinės sistemos trūkumus, uždėti iškilusias problemas ir ieškoti alternatyvų bei sprendimų būdų problemoms spręsti, kurios sudarytų galimybių savivaldybei numatyti ateities planus²², kas ir reiškia, jog bent vietos savivalda užtikrina 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymą.

Kalbant apie 3 rezultatus orientuoto valdymo suvokimą, jį atskleidžiama Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – OECD) parengtame darbe, kuriame 3 rezultatus orientuotas valdymas vadinamas tam tikra valdymo strategija, kai koncentruojami 3 išiegos

¹⁷ Daukšaitis D. 2013. 3 REZULTATUS ORIENTUOTAS VALDYMAS JONIAKIO RAJONO SAVIVALDYBES ŪKINIO IR SPORTO SKYRIUJE, Bakalauro baigiamasis darbas [interaktyvus], Čiauliai. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2131297/datastreams/MAIN/content>;

¹⁸ Raipa A., Petrauskienė R. 2012. Viešojo valdymo efektyvumo kriterijai. Modernus viešasis valdymas: kolektyvinis monografija. Kaunas: Vitae Litera;

¹⁹ Taip pat kaip 13;

²⁰ Lockwood B., Porcelli F. 2013. Incentive Schemes for Local Government: Theory and Evidence from Comprehensive Performance Assessment in England, American Economic Journal: Economic Policy [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 m. gegužės 5 d.] Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/43189347?seq=1>;

²¹ Vanagas R., Tumšas A. 2008. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste, Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Vilnius. [žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12613/1989-4181-1-SM.pdf?sequence=%201&isAllowed=y>;

²² Taip pat kaip 12;

(veiklos ir rezultatai), pasekmių ir poveikio pasiekimai²³. Kiek išsamesnį apibūdinimą pateikia UNESCO (2007), kuriame 3 rezultatus orientuotas valdymas apibadinamas kaip dalyvavimu ir komandiniu darbu pagrįstas valdymo metodas, kuris orientuotas 3 veiklos rezultatus bei poveikio pasiekimui, tam, jog valdymas taptų efektyvesnis, skaidresnis bei atskaitomesnis²⁴. Atlikusi literatūros analizę išsamesnį 3 rezultatus orientuoto valdymo apibūtinimą taip pat pateikia I. Segalovičienė (2012), autorės teigimu, 3 rezultatus orientuotą valdymą galime apibadinti kaip specialią valdymo metodiką, kuri skirta tam, jog strategiškai planuojant, sistemingai įgyvendinant veiklas, numatyti veiklos rezultatai būtų pasiekti laiku. Autorės teigimu, pagrindinis dėsmys skiriamas atskaitomybei už rezultatus, kai atliekama veiklos stebėseną ir vertinimas, o informacija apie veiklą panaudojama sprendimų priėmimui, veiklos vykdyme ir tobulinime²⁵. Labai panašiai švokiamą apibadina ir S. Daukgaitė (2013), teigianti, jog 3 rezultatus orientuotas valdymas tai viešojo sektoriaus institucijų, tuo tarpu ir vietos savivaldos, cikliškas valdymas, kai numatomi tikslai yra pasiekiami integruojant strateginį planavimą veiklos stebėseną ir vertinimą visų dėsmių sutelkiant ne 3 veiklos procesus, o 3 rezultatai siekimą²⁶. Autorė akcentuoja, jog be strateginio planavimo bei veiklos vertinimo, 3 rezultatus orientuoto valdymo efektyvumas siejamas su darbuotojų ugdymu, suinteresuotų grupių įtraukimu bei išteklių strateginiu valdymu.

Galima suprasti, jog mokslinėje literatūroje 3 rezultatus orientuotas valdymas apibadinamas gana įvairiai, vienur vadinamas valdymu, kitur valdymui skirta metodika ar valdymo strategija, tačiau visi jie apibadinimai nusako vieną bendrą pagrindinį tikslą – pasiekti numatytą rezultatą, pasitelkiant tokias priemones kaip strateginis planavimas, veiklą įgyvendinimas laiku, atskaitomybė už pasiektus rezultatus, o svarbiausia, veiklos stebėseną, vertinimas bei informacijos apie veiklą panaudojimas, tam, jog būtų pasiekta dar geresnių rezultatų.

Apibendrinant, galime teigti, jog 3 rezultatus orientuotas valdymas tai NVV doktrinos atmaina susikarusi pradėjus ryškėti NVV doktrinos traktuojams, tokiems kaip: būstantis piliečių pasitikėjimas valdžia, atskaitomybė ir skaidrumo viešajame sektoriuje traktuojamos, veiklos efektyvumo bei veiksmingumo stoka, nepatenkinami piliečių poreikiai. Išanalizavus mokslinę literatūrą 3 rezultatus orientuotas valdymas tai viešojo sektoriaus institucijos, įsuo atveju, vietos savivaldos valdymo strategija, siekiant numatytą tikslą, 3 valdymą integruojant sistemingą darbą atlikimą strateginį planavimą ir yra siejamas su veiklos tobulinimu naudojant veiklos informaciją tam, jog vietos savivaldos darbas taptų rezultatyvesnis, efektyvesnis bei skaidresnis.

²³ OECD, 2010. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>;

²⁴ Bureau of Strategic Planning. 2007. Results-Based Programming, Management and Monitoring (RBM) at UNESCO Guiding Principles [interaktyvus]. Prieiga internetu: http://portal.unesco.org/fr/files/40194/11924654571BSP_RBM_guiding_principles_October_2007_2_.pdf/BSP+RBM+guiding+principles+October+2007+2_.pdf;

²⁵ Taip pat kaip 2;

²⁶ Taip pat kaip 17;

Aphvelgus 3 rezultatus orientuoto valdymo sampratę tikslinga atskleisti 3 rezultatus orientuoto valdymo ypatumus.

1.1.2. Į rezultatus orientuoto valdymo ypatumai

Tam, jog galstume suprasti, kuo 3 rezultatus orientuotas valdymas išsiskiria iš kitų valdymo metodų, svarbu išsiaiškinti šio metodo principus bei savybes, kurie bus analizuojami šioje darbo skiltyje. Pagrindiniai orientuoto 3 rezultatus valdymo principai pateikiami 1-oje lentelėje.

1 lentelė. 3 rezultatus orientuoto valdymo principai

Moynihan D. P. 2006	Sulle A. 2011	Rist R. ir kt. 2011	Segalovičienė I. 2012	UNFPA. 2019
Numatyti aiškius tikslus ir priemones pasiekti tiems tikslams;	Tikslų ir priemonių jiems pasiekti nustatymas;	Nustatyti tikslų siekimą	Veiklos tikslų, kurie numatyti, pasiekimas;	Patikimos rezultatų informacijos prieinamumas;
Vadovų atskaitomybės reikalavimas;	Vaidmenų pasiskirstymas ir atsakomybės;	Valstybės tarnautojų vaidmens ir atsakomybės didinimas;	Atsakomybės bei valstybės tarnautojų vaidmens nustatymas;	Rezultatų informacijos naudojimas informavimui, planavimui bei atsiskaitymui;
Veiklos informacijos naudojimas.	Skaidrumo didinimas;	Viegnijų reikalų ir biudžeto skaidrumo ir atskaitomybės didinimas	Atskaitomybės bei skaidrumo didinimas;	Mokymasis iš rezultatų naudojant veiklos informaciją
	Informacijos apie rezultatus panaudojimas.	Pagerinti sprendimų priėmimą naudojant kokybiškas patikimų informaciją	Geros kokybės duomenų ir informacijos panaudojimas gerinant sprendimų priėmimo procesą	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Moynihan (2006), Sulle (2011), Rist ir kt. (2011), Segalovičienė (2012) Jungtinių Tautų gyventojų fondą (toliau – UNFPA) (2019))

1-oje lentelėje matyti, jog skirtingų ušsienio ir Lietuvos autorių pateikti 3 rezultatus orientuoto valdymo principai yra panašūs. D. P. Moynihan²⁷ (2006), A. Sulle²⁸ (2011), R. Rist ir kt.²⁹ (2011), I. Segalovičienė³⁰ (2012) akcentuoja šiuos principus: aiškių tikslų ir jiems pasiekti reikalingų priemonių nustatymą, atskaitomybės ir skaidrumo didinimą. Tuo tarpu A. Sulle (2011), R. Rist ir kt. (2011) ir I. Segalovičienė (2012) išskiria papildomą principą – vaidmens ir atsakomybės didinimą. Svarbu paminėti, jog visi autoriai išskiria tik vieną principą – informacijos panaudojimą, kuris šiame darbe aktualiausias. Visgi, UNFPA³¹ (2019) leidinyje išskirti principai skiriasi nuo pastarųjų, tačiau juose galime išvėlgti tikslų ir priemonių numatymą bei atskaitomybę. Šiame leidinyje akcentuojama, jog veiklos informacija turi būti prieinama. Taigi, pagrindiniais 3 rezultatus orientuoto valdymo principais galime žvardinti: 1) tikslų ir priemonių jiems pasiekti

²⁷ Taip pat kaip 14;

²⁸ Taip pat kaip 3;

²⁹ Rist R. C., Boily M. H., Martin F. 2011. Influencing Change: Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance [interaktyvus], Herndon. [žiūrėta 2021 m. gegužės 5 d.] Prieiga internetu: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2285/608080PUB0Infl10Box358332B01PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>;

³⁰ Taip pat kaip 2;

³¹ United Nations Population Fund. 2019. Results-based Management Principles and Standards: The 3+5 Framework for Self-Assessment [interaktyvus], New York. Prieiga internetu: https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/35_framework_of_RBM_principles_and_standards_Jellyfish_model.pdf;

numatymų 2) vaidmenį ir atsakomybę didinimą 3) atskaitomybę ir skaidrumo didinimą 4) veiklos informacijos prieinamumą ir 5) veiklos informacijos panaudojimą

Tam, jog 3 rezultatus orientuoto valdymo galstume tinkamai atpažinti, svarbu išsiaiškinti ir tokio valdymo savybes. UNFPA (2019) leidinyje išskiriamos 3 rezultatus orientuoto valdymo savybes, tokios kaip³²:

1) transformacinės lyderystės skatinimas, t.y. lyderystės, kuri sustiprina motyvaciją, akcentuoja moralą ir skatina personalo veiklą puoselįjant kolektyvinį darbą palaikant ir įkvėpiant vadovui, padidinant darbuotojų atsakomybę už darbą skatinimas. Pasak O. Kononenko (2015) transformacinės lyderystės dar vadinama 3 pokyčius orientuota, kadangi siekia teigiamą ir reikšmingą pokyčią, darbo metu vadovai ir darbuotojai dirba pakaitomis, todėl neišvengiamai susijusi ir su planavimu, motyvavimu ir rezultato pasiekimu bendru darbu. Tokios lyderystės su darbuotojais sukuria ryšį atsišvelgdama 3 emocijas, vertybes, darbuotojų idėjas, motyvus, poreikius, o tai suteikia motyvacijos tiek lyderiui, tiek darbuotojams³³. Šios lyderystės skatinimui pritaria ir S. Daukšaitė (2013) teigdama, jog tokie lyderiai yra lankstesni, geba strategiškai mąstyti, yra atsakingi, todėl be didelio sunkumo gali sėkmingai įgyvendinti 3 rezultatus orientuotą veiklą³⁴.

2) 3 rezultatus orientuotos kultūros puoselėjimas. Autoriaus teigimu, tokia kultūra pasiūlymi:

- ✓ aiškia valdymo sistema, jos procedūros, vaidmenį ir atsakomybę paskirstymu;
- ✓ tvirta, 3 rezultatus orientuota atskaitomybės sistema, kuri akcentuoja mokymąsi, skatina atskaitomybę už mokymąsi ir įmokytą pamoką įgyvendinimą
- ✓ palankia mokymosi aplinka, t.y. mokytis iš ankstesnių rezultatų siekiant geresnių rezultatų skiriant tam laiko, skatinant suprasti rizikas, klysti ir mokytis iš klaidų;
- ✓ žiniomis ir kompetencijomis, t.y. darbuotojai turi turėti pakankamai žinių, žadėti ir rezultatyviai dirbti³⁵. Pasak S. Daukšaitės (2013), 3 rezultatus orientuotos kultūros palaikymas didina efektyvumą ir veiksmingumą viešajame sektoriuje, todėl būtina ugdyti darbuotojų kompetencijas, kurios reikalingos turimai informacijai analizuoti, vertinti bei panaudoti, kadangi mokantis gerinama žmogų įgimtą ir įreklą kokybę, auginamos darbuotojų kompetencijos, skatinama techninių administravimų priemonių plėtra³⁶.

3) strateginio planavimo integravimu, t.y. strateginio požiūrio puoselėjimas viešajame sektoriuje, nustatant aiškų atskaitomumą t.y. atskaitą teikimą veiklos aspektus, kurie bus

³² Taip pat kaip 31;

³³ Kononenko O. 2015. TRANSAKCINĖ IR TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ: ČIAURĖS LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE, Magistro darbas [interaktyvus], Čiauliai. Prieiga internetu: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:8770470/8770470.pdf>;

³⁴ Taip pat kaip 17;

³⁵ Taip pat kaip 31;

³⁶ Taip pat kaip 17;

pranėgami, kada. Strateginio planavimo integravimas įpareigo reguliariai rinkti duomenis ir informaciją rengti rezultatus ir juos pristatyti. Tokiu būdu vadovai ir darbuotojai bus atsakingi už planus bei pasiektus rezultatus³⁷. S. Daukgaitis (2013) teigimu, strateginis planavimas neatsiejamas nuo 3 rezultatus orientuoto valdymo ir yra pagrindinė priemonė, kuri padeda įgyvendinti 3 rezultatus orientuoto valdymo principus, kadangi pasitelkiant strateginio planavimo metodiką yra apibrėžiama strateginio planavimo sistema, nustatoma planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarka, sudaromi vertinimo kriterijai, kuriais remiantis vykdoma veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną, programų vertinimas ir atsiskaitymas už rezultatus³⁸.

4) veiksmingos partnerystės užtikrinimu, t.y. efektyviam 3 rezultatus orientuotam valdymui pasiekti reikalingas nuoseklus bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis tiek planuojant tikslus, tiek juos įgyvendinant bei derinant strategiją³⁹. Tokiam principui pritaria ir S. Daukgaitis (2013) teigdamas, jog tam, kad 3 rezultatus orientuoto valdymo rezultatai būtų geresni, būtinas suinteresuotų šalių įtraukimas, o 3 veiklų turi būti įtraukiami visi suinteresuoti asmenys t.y. visos valstybės valdymo lygmenų institucijos, rėmėjai, socialiniai partneriai, pilietinė visuomenė, iš kurių nereikia reikalauti atsakomybės už rezultatus⁴⁰.

5) 3 rezultatus orientuoto valdymo tobulinimu, t.y. tam, jog 3 rezultatus orientuotas valdymas būtų veiksmingesnis, būtų užtikrintas tolesnis rezultatų aktualumas, naudingumas bei išlaikymas, reikalingas nuolatinis tobulinimas, mokymasis iš ankstesnių rezultatų, todėl reikalingas reguliari rezultatų, strategijų analizė ir peržiūra naudojant informaciją apie rezultatus⁴¹. S. Daukgaitis (2013) teigimu, informacijos analizė padeda siekti numatytų rezultatų, padeda išmatuoti gautus rezultatus, juos panaudoti siekiant galutinį tikslą, pasitelkiant įvairias informacijos valdymo priemones, tokias kaip: lyginamoji analizė, strateginis planavimas, metinis tikslų nustatymas, reguliari rezultatų kontrolė⁴².

Panašias, 3 rezultatų orientuoto valdymo, savybes išskiria Logframer (2020). Jie pavaizduoti 1- ajame paveiksle.

³⁷ Taip pat kaip 31;

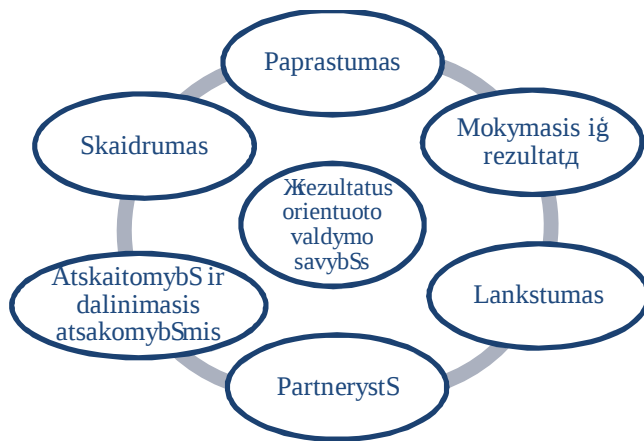
³⁸ Taip pat kaip 17;

³⁹ Taip pat kaip 31;

⁴⁰ Taip pat kaip 17;

⁴¹ Taip pat kaip 31;

⁴² Taip pat kaip 17;



1 pav. Rezultatus orientuoto valdymo savybės
 Ūaltinis: Sudaryta autorŪs pagal Logframer (2020))

1- ajame paveiksle matyti, jog 3 rezultatus orientuotas valdymas pasiŪhymi tokiomis savybŪsmis kaip⁴³:

- Paprastumu, t.y. 3 rezultatus orientuotas valdymas akcentuoja aiŪkliŪ strategijŪ, kuri batŪ lengvai suprantama ir praktiŪkai Ūgyvendinama;
- Mokymusi iŪ rezultatŪ, t.y. 3 rezultatus orientuotas valdymas integruoja sprendimo priŪmimo dalyviŪ kompetencijŪ ir ŪiniŪ stiprinimŪ tam, jog batŪ gerinama darbo kokybŪ, pasiekta geresniŪ rezultatŪ;
- Lankstumu, t.y. orientuotas 3 rezultatus valdymas yra lankstus ir prisitaiko prie skirtingŪ kontekstŪ siekiant skirtingŪ tikslŪ;
- Partneryste, t.y. partneriŪ ir suinteresuotŪŪ ŪaliŪ dalyvavimas yra svarbus ne tik siekiant uŪsibrŪtiŪ tikslŪ, bet ir vykdant, stebint bei vertinant rezultatus;
- Atskaitomybe ir atsakomybiŪ pasidalijimu, t.y. sprendimŪ priŪmime yra aiŪkiai apibrŪta kiekvienos Ūalies atsakomybŪ ir uŪduotys;
- Skaidrumu, t.y. naudojant gerai suplanuotus ir tinkamai parinktus rodiklius, turi bati gauti aiŪkas, paskirstyti rezultatai, jog batŪ matomi visŪ sprendimo priŪmime dalyvaujanŪiŪ pasiekti rezultatai.

Taip pat galime pastebŪti, jog nors autoriaus pateiktos savybŪs iŪreikŪtos kitais pavadinimais, turi panŪgumŪ su prieŪ tai analizuotomis UNFPA (2019) leidinyje apibrŪšiamomis savybŪsmis, t.y. paprastumŪ atsakomybiŪ skaidrumŪ lankstumŪbei mokymŪi iŪ rezultatŪ, galŪtume sieti su 3rezultatus orientuotos kultaros palaikymu, strateginio planavimo integravimu, partnerystiŪ su veiksmingos partnerystŪs uŪtikrinimu ir pan. Visgi, pastebŪtina, jog kaip vienŪsvarbiŪ savybiŪ

⁴³ Logframer. 2020. Basic concepts of Results Based Management, Results Based Management (RGB) [interaktyvus]. PrieŪga internetu: <https://www.logframer.eu/content/basic-concepts-results-based-management>;

UNFPA (2019) išskiria dar ir šią transformacijos lyderystės skatinimą, kadangi tokio lyderio nebuvimas gali privesti prie nepasisekusio rezultatus orientuoto valdymo⁴⁴.

Taigi, nors šie rezultatus orientuoto valdymo savybės autoriai apibūdina skirtingais pavadinimais, jame esantis glūdi tas pats: rezultatus orientuotas valdymas pasiūlymi tokiomis savybėmis kaip: transformacijos lyderystės skatinimas, rezultatus orientuotos kultūros puoselėjimas, strateginio planavimo integracija darbe, veiksmingos partnerystės užtikrinimas bei valdymo tobulinimas analizuojant informaciją.

Apibendrinant, rezultatus orientuoto valdymo sampratą bei ypatybes, galime teigti, šie rezultatus orientuotas valdymas – valdymas, susikarš pradėjus ryškiai pilielinė nebepasitikėjimui valdžia, atskaitomybės ir skaidrumo, efektyvumo ir veiksmingumo viešajame sektoriuje stoka, silpnai pilielinė poreikis patenkinimui. Rezultatus orientuotą valdymą galime apibūdinti kaip tam tikrą valdymo strategiją skirtą viešąjį institucijų darbui, kurios pagrindinis tikslas – pasiekti numatytą tikslą atliekant darbus sistemingai, strategiškai planuojant, nuolat tobulinant valdymą panaudojant veiklos informaciją veiklos efektyvumui, skaidrumui bei rezultatams gerinti. Tokia valdymo strategija pasiūlymi tam tikrais principais, tokiais kaip orientacija į tikslus ir rezultatus, atskaitomumą bei atsakingumą už darbą didinimas, autonomiškumas bei lankstumas institucijoje ir informacijos apie rezultatus naudojimas. Galiausiai rezultatus orientuotas valdymas pasiūlymi tam tikromis savybėmis: skatina transformacijos lyderystę puoselėti šie rezultatus orientuotą kultūrą integruoja strateginį planavimą darbe, užtikrina veiksmingą partnerystę bei analizuoja informaciją tam, jog valdymas taptų tobulesnis.

Visgi, tam, jog orientuotas rezultatus valdymas būtų sėkmingas, reikalingas tam tikras veiklos valdymas, kuris toliau bus nagrinėjamas darbe.

1.2. Orientuotos į rezultatus veiklos valdymo etapai

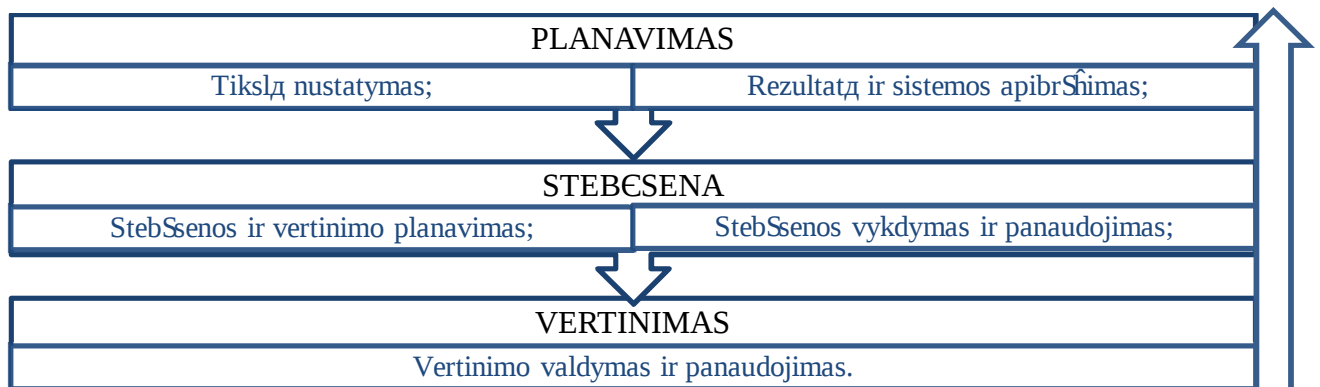
Veiklos valdymas – vienas iš Naujosios viešosios vadybos elementų, skirtas tam, jog viešojo administravimo įstaigose, įvairiu atveju ir vietos savivaldose, dirbantys specialistai atsiskaitytų už atliktą darbą, darbo rezultatai būtų matuojami ir vertinami, kad piliečiams teikiamos paslaugos taptų kokybiškesnės⁴⁵. Pasak autoriaus, veiklos valdymas neišvengiamai susijęs su tikslų nustatymu, pasiekimų matavimu, pasiekimų lyginimu su išskeltais tikslais, proceso taisymu. Tokiai minčiai pritaria ir L. Teigėskytė (2007) teigdamą, jog veiklos valdymas – vienas svarbiausių valstybės institucijų valdymo būdų, kuris naudojamas, kai orientuojamasi į darbo rezultatus⁴⁶. Autorės teigimu, toks orientavimasis į darbo rezultatus vyksta planuojant, vykstant stebėseną bei

⁴⁴ Taip pat kaip 31;

⁴⁵ Tumšas A. 2008. VEIKLOS VALDYMAS, ATSKAITOMYBES KONTROLE IR SAVITIKSLIS VEIKLOS MATAVIMAS [interaktyvus], Jurisprudencija, Vilnius. Prieiga internetu: <https://www3.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/2587/2394>;

⁴⁶ Taip pat kaip 7;

vertinant. Tokio požiūrio išsako S. Daukgaitis (2013) teigdamas, jog 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymas skirstomas trim etapais, tokiais kaip planavimas, stebėseną ir vertinimas⁴⁷. Detalesnį orientuoto 3 rezultatus etapų valdymo proceso leidinyje⁴⁸ pateikia Jungtinių tautų plėtros grupė (toliau - UNDG). Jis pateikiamas 2 ųjame paveiksle.



2 pav. Ųrezultatus orientuotos veiklos procesas
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal UNDG (2011)

2 ųjame paveiksle matyti, jog 3 rezultatus orientuotos veiklos procesas taip pat apibrėšiamas trim etapais: planavimu, kai nustatoma aiški vizija bei apibrėšiami rezultatai ir sistema jiems pasiekti; stebėseną, kai planuojama kaip vyks stebėseną ir vertinimas, vėliau stebėsenos vykdymas ir panaudojimas bei galiausiai vertinimas, kai numatomas vertinimo valdymas ir panaudojimas. Taip pat procesas nurodomas kaip nepasibaigiantis, kadangi po vertinimo, vėl grėžtama į planavimo etapą.

Tokius orientuotos 3 rezultatus veiklos etapus savo darbe išskiria ir A. Sulle (2011) teigdamas, jog 3 rezultatus orientuotą valdymo sistemą sudaro planavimo (nustatant tikslus), stebėsenos (veiklos matavimas) ir vertinimo (grėžtamojo ryėio) etapai⁴⁹.

Kalbant apie orientuotos 3 rezultatus veiklos valdymo procesą tikslinga apėvelgti kiekvieną proceso etapą atskirai.

Planavimas.

Planavimas ų tam tikra sprendimų rėgis, kuri nukreipta ateities planams tikslingai kurti bei kuris skirtas projekto, programos arba metodo konkrečiam tikslui ar rezultatui siekti. Svarbu paminėti, jog planavimo procesas yra nenutrakstamas ir nėra vienkartinis, planavimo procesas atspindi įvairius aplinkos pokyčius ir adaptaciją prie jų⁵⁰.

⁴⁷ Taip pat kaip 17;

⁴⁸ UNDG. 2011. RESULTS-BASED MANAGEMENT HANDBOOK, Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>;

⁴⁹ Taip pat kaip 3;

⁵⁰ KURKIME ATEITĮ DRAUGE. 2007. KAIP PRAKTIŠKAI ŲYVENDINTI STRATEGINIUS PLANUS METODINE MEDŲIAGA [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>;

Kalbant apie planavimą 3 rezultatus orientuoto valdymo kontekste, S. Sudirman ir kt. (2017) teigimu, tam, jog būtų galimas 3 rezultatus orientuotas valdymas, t.y. pasiekti geresnį rezultatą, pirmiausia būtina planuoti⁵¹. G. Boyne ir kt. (2003) teigimu, planavimą galima apibrėžti kaip bandymą paveikti ateitį vertinant organizaciją ir jos aplinką nustatant tikslus ir kuriant strategijas, kurioms tikslams pasiekti⁵². Tokiai minčiai pritaria ir A. Presbitero ir kt. (2017) teigdamas, jog planavimas yra neatsiejamas nuo 3 rezultatus orientuoto veiklos valdymo ir svarbus tam, jog būtų galima pasiekti geresnį rezultatą⁵³.

Visgi, R.C. Rist ir kt. (2011) teigimu, 3 rezultatus orientuotas valdymas ne retai siejamas su strateginiu planavimu⁵⁴. J. S. Lin ir kt. (2011) pritaria tokiai minčiai teigdami, jog veiklos valdymą sudaro ne tik rezultatyvumo matavimas (tikslams pasiekti naudojamą metodą matavimas), stebėseną (veiklos įgėklų planavimo ir valdymo priemonės), visuotinis kokybės valdymas (metodai, pagrįsti orientavimu į klientų darbu komandoje ir laipsniškas paslaugų ir procedūrų tobulinimas), bet ir strateginis planavimas (priimanč sprendimus organizaciniam tikslams pasiekti)⁵⁵.

H. T. Poister ir kt. (2013) teigimu, strateginio planavimo metu: 1) nustatomi: organizacijos misija ir vizija; 2) suformuluojami aiškūs veiklos tikslai; 3) numatomos priemonės ir metodai tiems tikslams pasiekti; 4) numatomos atsakingi asmenys strateginiams iniciatyvoms įgyvendinti⁵⁶.

Kaip ir minėta, kalbant apie planavimą labai svarbu, jog planavimo metu būtų suformuoti tikslai⁵⁷.

Tam, jog tikslai ir rezultatai būtų suformuluoti tinkamai UNDG (2011) pateikia tikslų ir rezultatų formulavimo etapus. Jie pateikiami 3 - amje paveiksle.

⁵¹ Sudirman S., Yusof Z. M. 2017. PUBLIC SECTOR ICT STRATEGIC PLANNING: FRAMEWORK OF MONITORING AND EVALUATING PROCESS, Asia-Pacific Journal of Information Technology and Multimedia [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://journalarticle.ukm.my/11845>;

⁵² Boyne G., Gould - Williams J. 2003. Planning and performance in public organizations An empirical analysis, Public Management Review [interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/233519532_Planning_and_Performance_in_Public_Organizations_An_Empirical_Analysis;

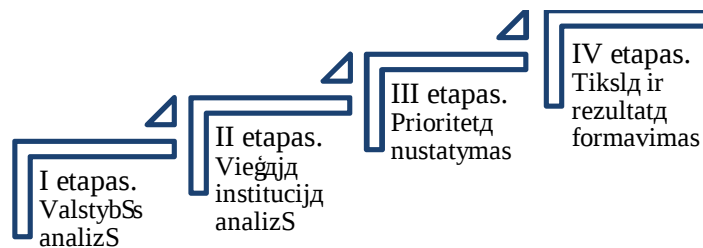
⁵³ Presbitero A., Teng-Calleja M. 2017. Subordinate's proactivity in performance planning: implications for performance management systems, Asia Pacific Journal of Human Resources [interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/312617381_Subordinate%27s_proactivity_in_performance_planning_Implications_for_performance_management_system;

⁵⁴ Taip pat kaip 29;

⁵⁵ Lin J. S., Lee P. Y. 2011. PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A COMPLEXITY PERSPECTIVE [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/103>;

⁵⁶ Poister H. T., Pitts D. W., Edwards L. H. 2013. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions [interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/240702911_Strategic_Management_Research_in_the_Public_Sector_A_Review_Synthesis_and_Future_Directions;

⁵⁷ Helvy R. 2003. Gvietimo organizacijų vadyba. Mokomoji priemonė, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla;



3 pav. Tikslų ir rezultatų formavimo procesas
 Ūaltinis: Sudaryta autorŪs pagal UNDG (2011)

3 ű ajame paveiksle matyti, jog norint suformuoti tikslingus tikslus ir rezultatus, 1 ű ajame etape svarbu iġanalizuoti situacijű valstybŪje, t.y. pasidomŪti politine, ekonomine, socialine bei kultarine situacijomis, 2 ű ajame etape iġsiaiġkinti vieġosios institucijos ypatumus, t.y. turimus iġteklius, darbuotojŲ űnias ir patirtis, turimas technikas ar strategijas. Atlikus situacijos valstybŪje analizŲbei iġanalizavus vieġjŲ institucijŲ iġteklius ir galimybes bei gavus rezultatus, svarbu iġskirti prioritetus tam tikrose srityse. Taigi, tik atlikus iġsamű analizŲ ir iġskyrus prioretines sritis formuojami tikslai ir rezultatai, kuriŲ norima pasiekti.

Kalbant apie tikslŲ rűġis, mokslinŪje literataroje tikslai rűġuojami skirtingai, o skirtingŲ autoriŲ iġskiriamos tikslŲ rűġys pavaizduotos 2 ű oje lentelŪje.

2 lentelŪ. TikslŲ rűġys

Autorius	TikslŲ rűġys	Trumpas apibadinimas
G. Boyne ir kt. ⁵⁸ (2003)	Abstraktas ir bendri;	Ųgyvendintojams paliekama daug laisvŪs interpretacijoms
	Tikslas ir specifiġki.	Tikslai turi rŪmus ir iġ anksto numatytas procedaras jŲ Ųgyvendinimui
H. Aguinis (2013) ⁵⁹	Strateginiai tikslai;	Tikslai skirti padŪti aukŲŲiausio lygio vadovams pasiekti strateginius tikslus, numatyti aiġkius terminus, o darbuotojai skatinami elgtis taip, jog kuo greiŲiau pasiektŲ planuotus rezultatus;
	Administraciniai tikslai;	Tikslai skirti priimti administracinius sprendimus dŪl darbuotojŲ (pvz.: atlyginimŲ koregavimŲ paaugŲinimus, darbuotojŲ iġlaikymŲ ar nutraukimŲ geresnio individualaus atlikimo pripaŲinimŲ prastŲ darbuotojŲ identifikavimŲ);
	Informaciniai tikslai;	Tikslai, kuriais siekiama didesnŪ komunikacija, pvz.: informuoti darbuotojus apie tai, kaip jiems sekasi, ir teikti jiems informacijŲapie sritis, kurias gali reikŪti patobulinti arba tikslai, susijŲsu strateginiu tikslu, kai teikiama informacija apie organizacijos ir vadovo lokesŲius ir kokie darbo aspektai, vadovo nuomone, yra svarbiausi;
	PlŪstros ir vystymosi tikslai;	Tikslai, susijŲsu grŲtumu ir tobulinimu, t.y. vadovai gali naudoti grŲtamŲ3 ryġŲ kad apmokyti darbuotojus ir patobulinti vykstanŲius procesus taip pat leidŲia nustatyti stipriŲŲias ir silpnŲŲias puses, veiklos trukumŲ prieġastis;
	OrganizacinŪs prieġiaros tikslai;	Tikslai skirti planuoti darbo jŲgŲ t. y. leidŲia organizacijoms numatyti ir reaguoti 3 pokylŲius, kylanŲius viduje ir uŲ jos ribŲ, taip pat nustatyti prioritetus ir paskirstyti űmogiŲkuosius iġteklius ten, kur jie gali padaryti daugiausiai naudos. Organizacijos prieġiaros tikslai apima basimŲ mokymo poreikŲ ŲvertinimŲ veiklos rezultatŲ vertinimŲ organizaciniu lygiu ir vertinant efektyvumŲ (pvz. ar darbuotojai dalyvauja mokymuose dirba aukŲgesniais lygiais programa).
	Dokumentiniai tikslai.	Tikslai, kurie leidŲia organizacijoms rinkti naudingŲinformacijŲir jŲnaudoti: naujai sialomoms atrankos priemonŪs patvirtinti, procesams stebŪti.

Ūaltinis: Sudaryta autorŪs pagal Boyne ir kt. (2003) ir Aguinis (2013)

2 - oje lentelŪje matyti, kad tikslai gali bati klasifikuojami Ųairiai: gali bati bendri ar tikslas, taŲiau tikslai gali bati skirstomi ir pagal sritis, kurias norima Ųgyvendinti ar tobulinti, t.y.

⁵⁸ Taip pat kaip 52;

⁵⁹ Aguinis H. 2013. Performance Management, 3rd Edition, University of Colorado at Denver [interaktyvus]. Prieġa internetu:
<https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM713/Downloads/Performance%20Management%203rd%20Edition%20by%20Aguinis.pdf>;

strateginiams planams pasiekti; administraciniais sprendimams priimti; informuoti; plėsti ir vystymuisi tobulinti; planuoti darbo įsėgėbei įvairiai naudingai informacijai rinkti ir įnaudoti.

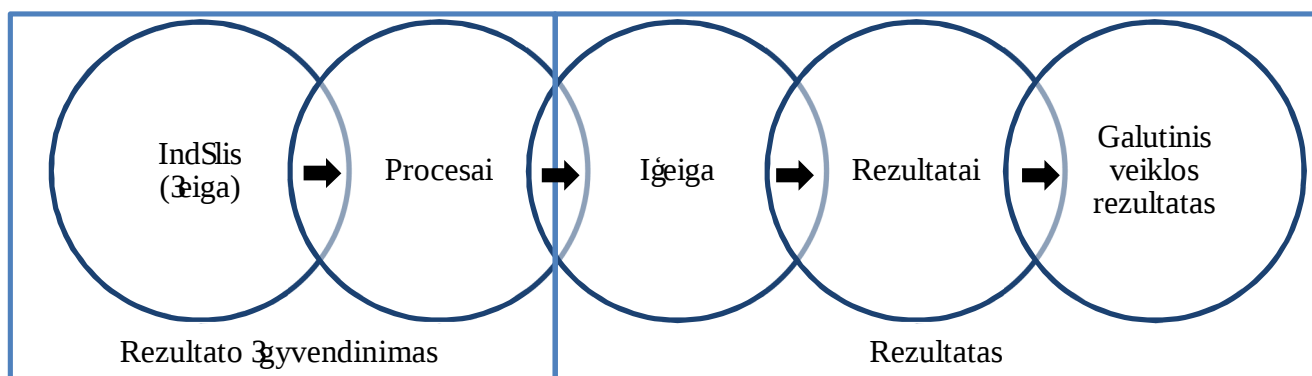
Galime pastebėti, jog visi tikslai neišvengiamai susiję su pokyčiais institucijoje, jos tobulinimu ir geresnį rezultatą pasiekimu, kas ir yra rezultatus orientuotas valdymas, o šiame darbe ypatingas dėmesys skiriamas dokumentiniams tikslams ir veiklos informacijos rinkimui ir jos naudojimui.

Visgi, pagrindinis planavimo etapo misija yra pasiekti numatytus rezultatus, todėl rezultatai yra vienas svarbiausių planavimo etapų elementų. UNDG (2011) leidinyje išskiriami trys rezultatus orientuoto veiklos valdymo rezultatų tipai:

- 1) išėiga;
- 2) tarpinis rezultatas;
- 3) galutinis rezultatas⁶⁰.

Norint išsiaiškinti, kuo šie trys rezultatų tipai skiriasi, svarbu išsiaiškinti rezultato įgyvendinimo ir jo gavimo procesą

Rezultatų įgyvendinimo ir jo gavimo procesas pateikiamas 4 šiame paveiksle.



4 pav. Rezultatų įgyvendinimo ir gavimo procesas
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal UNDG (2011)

4 šiame paveiksle matyti, jog pradedant įgyvendinti numatytus tikslus ir rezultatus pirmiausia reikalingas tam tikras *indėlis (išėiga)*, kuris apibrėžiamas kaip tam tikri veiksmai ar veiklos, kurių įtaiga, toks kaip išėigos, darbai ir pan. yra įtraukiami į procesus tam, jog tikslai būtų pasiekti. Vertinus galimį indėlį rezultato įgyvendinimas vyksta tam tikruose *procesuose*, tokiuose kaip: strateginį planą, programą, projektą kurimas, darbuotojų kompetencijų kėlimas, bendravimas su suinteresuotomis šalimis ir pan., kurie padės pasiekti norimus tikslus ir rezultatus. Baigiant šiame etape baigiasi rezultato įgyvendinimas. Tuo tarpu pats rezultatas gaunamas keliais etapais: pirmiausia gaunama *išėiga*, kuri apibrėžiama kaip trumpalaikis rezultatas, t.y. kompetencijų, paslaugų pokyčiai, naujos galimybės ir pan. Pasiekus nors vieną ar kelias išėigas, pasiekiami *vidutinio laikotarpio rezultatai*, kurie atsiranda pritaikant tam tikrus pokyčius prie institucijos

⁶⁰ Taip pat kaip 48;

veiklos. Galiausiai, kai pasiekiami tarpiniai rezultatai, pasiekiamas *galutinis veiklos rezultatas*, kuris jau vadinamas ilgalaikiu ir gali parodyti teigiamą arba neigiamą poveikį viešajam sektoriui tam tikrose srityse.

Toks rezultatai įgyvendinimo bei gavimo procesas gana ilgas ir įgyties sudėtingas, kurio pagrindinis tikslas – pasiekti numatytus rezultatus, išsiginčijant galimybėmis siekiant rezultato įvairiais procesais, tam tikrą elementų diegimu, traukiant suinteresuotas šalis, skatinant atsakomybę ir atskaitomumą kol galimai pasiekiamas galutinis veiklos rezultatas. Proceso dėsna galimi įvairios tobulinimai viešajame sektoriuje, rezultatus orientuoto valdymo etapuose siekiant dar didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo bei produktyvumo.

Taigi, rezultatus orientuotos veiklos valdymo procese pirmiausia yra planuojama. Planavimo procese svarbiausia nusistatyti aiškius, pasiekiamus tikslus, apibrėžti įgyvendinamus uždavinius, kurie padės pasiekti rezultatus. Visgi, prieš išsikeliant tikslus svarbu atlikti situacijos tiek valstybėje, tiek institucijoje analizę bei nusistatant prioritetines sritis. Kai tikslai ir rezultatai suformuluojami, nuo planavimo neatsiejamu tampa ir rezultatai įgyvendinimo bei gavimo procesas, kurio metu išsiginčijamas indėlis, procesą pagalba pasiekiamas rezultato įgyvendinimas, o vėliau pasiekiamas ir galutinis veiklos rezultatas, kuris neįvyngiamai tiesiogiai veikia rezultatus orientuotos veiklos valdymą.

Išanalizavus pirmuosius rezultatus orientuotos veiklos valdymo etapą planavimą tikslinga sušinėti ir antrojo etapo rezultatus stebėsenos subtilybes.

Veiklos rezultatų stebėseną.

Nuo orientuotos rezultatus veiklos valdymo neatsiejamą ir veiklos rezultatų stebėseną.

LR Viešojo administravimo įstatyme (2006), stebėseną bendrąja prasme apibadinama kaip kokybės valdymo būdas, skirtas tam, jog viešojo administravimo pokyčiai būtų pastebėti laiku, tam, kad ir būtų numatomos neigiamų pasekmių prevencijos priemonės⁶¹.

Mokslinėje literaturoje stebėseną analizuojama daugelio autorių. K. Fryer ir kt. (2009) teigimu, stebėseną – esminis būdas matuoti veiklos rezultatus, rodantis, kur reikalingi pokyčiai, kurie leis pasiekti geresnių rezultatų⁶². UNDG (2011) leidinyje veiklos rezultatų stebėseną apibūdinama kaip tam tikras sistemingas ir reguliarius vertinimas remiamas grįžtamojo ryšio, dalyvavimo, informacijos rinkimo, veiklos analizės, ataskaitų teikimo procesais⁶³. Panašiai stebėseną apibūdiną ir I. Segalovicius (2012) apibūdiną stebėseną kaip sistemingą duomenų rinkimo pagal nustatytus kriterijus funkciją, kurios pagrindinis tikslas – informacijos apie valdymo

⁶¹ LR Seimas. 1999. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ĮSTATYMAS (1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234) [interaktyvus], Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gegužės 29 d.] Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>;

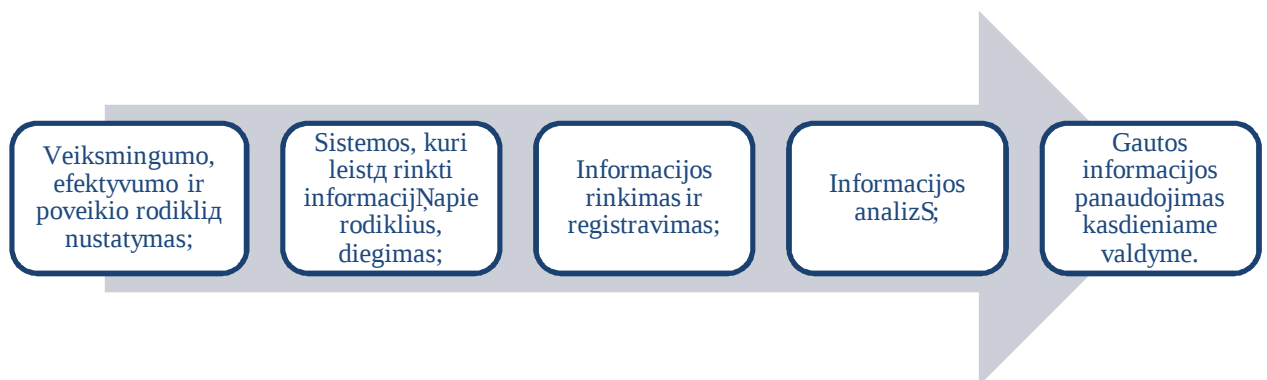
⁶² Taip pat kaip 13;

⁶³ Taip pat kaip 48;

proceso bei veiklos rezultatų pasiekimus suteikimas veiklos dalyviams⁶⁴. S. Sudirman ir kt. (2017) stebėseną vadiną kaip reguliarią duomenų rinkimą ir aiškinimą, siekiant atlikti politikos, programų, procesų ir planų, veiklos nuolatinį vertinimą⁶⁵. A. Presbitero ir kt. (2017) taip pat akcentuoja stebėsenos svarbą ir apibūdina kaip nuolatinį žvairių procesų tikrinimą lyginant planus su rezultatais⁶⁶.

Galime pastebėti, jog stebėseną visų minėtų autorių darbuose apibadinama panašiai, todėl apibendrintai stebėseną galime vadinti tūstiniu procesu, kurio metu renkami ir analizuojami duomenys, jie lyginami su siekiamais rezultatais, o esmė – pasiekti geresnį veiklos rezultatą.

Visgi, kad stebėseną būtų rezultatyvi, ji yra įgyvendinama tam tikrais etapais. Stebėsenos įgyvendinimo etapai pavaizduoti 5-ame paveiksle.



5 pav. Stebėsenos įgyvendinimo etapai
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Morkanaitė(2014)

5-ame paveiksle matyti, jog stebėsenos įgyvendinimas pradedamas nuo rodiklių nustatymo, t.y. aiškiai apibrėžiami tiriami rodikliai, toliau kuriama sistema, kuri leistų rinkti informaciją apie rodiklius, kitaip tariant, apibrėžiamas duomenų šaltinis, aiškūs metodai, duomenų rinkimo periodiškumas, vykdančys asmenys, informacija apie duomenų panaudojimą. Nusistalčius ir apibrėžus sistemą pradedamas duomenų rinkimo etapas, t.y. informacijos, kuri reikalaujama surinkimas, o gavus atsakymus, gauta informacija fiksuojama, sekami veiksmai ir sprendimai. Toliau, sekančiame etape yra analizuojama informacija, kurią analizuoja specialiai sudaryta darbo grupė ar institucijos vadovas. Galiausiai, tinkamai išanalizuota informacija yra panaudojama kasdieniams veiklos procesams tobulinti.

Taigi, stebėsenos įgyvendinimą galėtume vadinti pakankamai sudėtingu procesu, kurio metu siekiant veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo yra įtraukiami ir kiti procesai.

⁶⁴ Taip pat kaip 2;

⁶⁵ Taip pat kaip 51;

⁶⁶ Taip pat kaip 53;

Vykdamas svarbią vaidmenį rodikliai, kurie S. Daukšaitis (2013) teigimu, apibrėžiami kaip tam tikros matavimo priemonės pasiektiems rezultatams, poveikiui, galimoms pasekmėms įvertinti bei su numatytais veiklos tikslais ir rezultatais palyginti⁶⁷.

Kadangi viešojo sektoriaus institucijoje rodiklių gali būti apstu, svarbu žinoti galimus rodiklių tipus. L. Teigėskytė (2007) visus veiklos rodiklius išskirsto į

– rodiklius susijusius su finansais (kiekybinius), t.y. tokius, kurie matuoja finansinius procesus, tokius kaip sąnaudos, išlaidos;

– fizinius rodiklius (kokybinius), t.y. tokius, kurie matuoja trumpalaikes bei ilgalaikes institucijų veiklos pasekmes bei poveikėjoms⁶⁸.

Visgi, rodiklio tipas negali užtikrinti, jog matuojami rodikliai atitiks norimus rezultatus, todėl rodikliai turi pasižymėti tam tikromis savybėmis. Pasak D. Morkanaitės (2014) sėkmingais veiklos stebėsenos rodikliais galime vadinti tuos, kurie pasižymi šiomis savybėmis:

– validumu, t.y. rodiklis apima svarbiausius poreikius pagal institucijos sprendžiamas problemas ir atitinka siekiamam tikslui;

– patikimumu, t.y. rodikliai turi būti patikimi, tokie, kurie padės nustatyti veiklos vykdomos veiklos pasisekimą numatyti galimas grėsmes, o informacija gaunama pasitelkiant tikslas, patikrintas informacines sistemas;

– naudingumu, t.y. rodikliai turi būti naudingi, pasižymėti aiškumu, prasmingumu, gebėjimu prisitaikyti, taupumu, prieinamumu⁶⁹.

Visgi, L. Teigėskytė (2007) teigimu, stebėsenos rodikliai gali būti sėkmingi, kai yra dëljami pagal SMART kriterijus, tokius kaip:

– Konkretumas arba specifiskumas, t.y. rodiklis susijęs su iškeltais veiklos tikslais, uždaviniais, matuoti tai, ko siekiama;

– Išmatuojamumas, t.y. rodiklis, kuris išreikštas kiekybiškai;

– Pasiekiamumas, t.y. rodiklio dydis turi kelti iškak3 ir tuo pal3iu b3ti realistiškas bei pasiekiamas;

– Patikimumas, t.y. rodiklis gautas taikant nusistovėjusius duomenų rinkimo metodus, pasitelkiant parankius ir patogius duomenų rinkimo ir apdorojimo instrumentus, o rodikl3analizuoja aukšt3 kvalifikacija pasižymintys darbuotojai;

– Pateikiamas periodiškai ir laiku, t. y. Tam, kad rodikliai suteikt3 informacijos apie pačią tur3 b3ti tiriami periodiškai ir laiku⁷⁰.

⁶⁷ Taip pat kaip 17;

⁶⁸ Taip pat kaip 7;

⁶⁹ Morkanaitė D. 2014. Lietuvos viešojo administravimo stebėsenos sistemos karimas ir j3 duomenų panaudojimas, Magistro baigiamasis darbas [interaktyvus], Kaunas. Prieiga internetu: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/124275/1/dovile_morkunaite_md.pdf;

⁷⁰ Taip pat kaip 7;

Taigi, rodikliai gali būti kuriami tiek pagal SMART kriterijus, tiek pagal validumo, patikimumo bei naudingumo savybes. Visgi, išanalizavus abu variantus, panašų, jog pagal SMART kriterijus kuriami rodikliai, akcentuojantys finansinį ir jos procesus, t.y. kiekybinius rodiklius, tuo tarpu pagal validumo, patikimumo bei naudingumo savybes gali būti kuriami fiziniai rodikliai, susiję su žmogžkaisiais, laiko ir kt. ištekiais, t.y. kokybinius rodiklius.

Vykdant 3 rezultatus orientuoto veiklos valdymo etapų stebėseną nemažiau svarbu gauti rezultatus. I. Segalovičienė (2006), stebėsenos poveikį tiria pagal šiuos aspektus:

- Žyko teigiamas pokytis, kai tiriant rodiklius matomas teigiamas slinkimas iš rodiklių nustatymo pozicijos iki galutinio rezultato gavimo pozicijos;
- Žyko neigiamas pokytis, kai nuo rodiklių nustatymo pozicijos, tiriant rodiklius nežyko jokia reikšminga pakanga;
- pokyčio nėra, kai nuo rodiklių nustatymo iki galutinės veiklos rezultato pozicijos nežyko jokio pokyčio⁷¹.

Taigi, po planavimo 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymo procesas yra stebimas vykdant stebėseną. Labai svarbu stebėseną suprasti kaip nesibaigiantį procesą, kurio metu yra renkami ir analizuojami duomenys, kurie gretinami su siekiamais rezultatais. Vykdant stebėseną svarbus jos įgyvendinimo procesas, kuomet nusimatomas aiški strategija, kaip bus siekiama stebėti veiklą, t.y. nusimatyti aiškius rodiklius, sistemą surinkti duomenis, atlikti jų analizę. Didelį reikšmę stebėsenos įgyvendinimui turi rodikliai, todėl svarbu, jog jie būtų tinkamai nustatyti pasitelkiant tam tikrus kriterijus. Stebėsenos poveikis gali būti teigiamas, neigiamas bei jokio, lyginant su nustatyta rodiklių bei galutinio rezultato pozicijų reikšmėmis.

Išanalizavus stebėsenos etapų 3 rezultatus orientuoto veiklos valdymo kontekste, tikslinga išanalizuoti ir paskiausių veiklos valdymo etapų vertinimą.

Vertinimas.

Kalbant apie 3 rezultatus orientuotas valdymą reikšmingiausiu ir rezultatus akcentuojančiu 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymo etapu tampa vertinimas.

Kalbant apie vertinimo sampratą vertinimas mokslinėje literaturoje apibūšinamas šiais. Vertinimo sėkmes apibūšimai pateikiami 3-oje lentelėje.

⁷¹ Segalovičienė I. 2006. Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorius charakteristikų apžvalga. Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 18, Kaunas. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12804/2339-5001-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>;

3 lentelė. Vertinimo sąvokos apibrėžtys

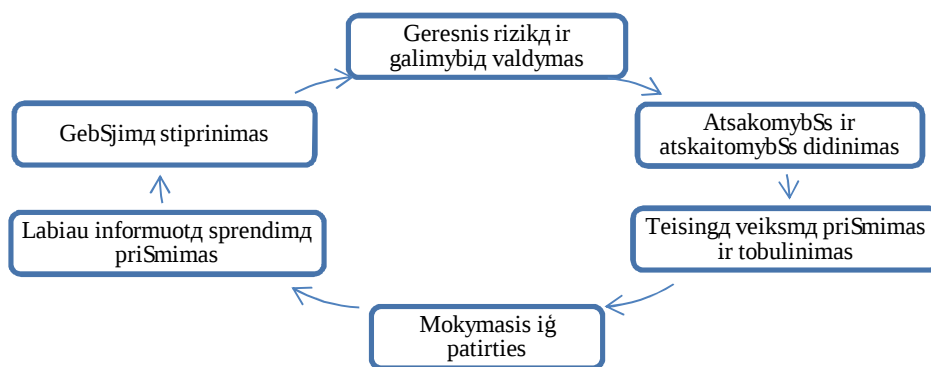
Autorius	Vertinimo apibrėžtis
V. Nakrogius ir kt. (2007)	Vertinimas – procesas, kurio metu analizuojama programos ar jos dalies įgyvendinimo eiga, siekiant papildyti programos stebėseną ir tobulinti programos įgyvendinimą valdymą ⁷² .
G. Bouckaert ir kt. (2008)	Vertinimas – tai sistemingas duomenų rinkimas, stebint ir registruojant su veikla ir siekiamais tikslais susijusius klausimus ⁷³ .
R. Rist ir kt. (2011)	Vertinimas – Veiklos, politikos ar veiklos vertės ar reikšmingumo nustatymo procesas ⁷⁴ .
I. Segaloviliene (2012)	Vertinimas – sistemingas ir objektyvus, vykstančios ar pasibaigusios veiklos, projekto, programos ar politikos vertės ir reikšmingumo nustatymas ⁷⁵ .
J. Dvorak ir kt. (2011)	Vertinimas – grįžtamasis ryšys, patvirtinantis, ar numatyti tikslai, išgelbėti padarę suplanuotą poveikį ir davę rezultatą ⁷⁶ .
M. Otundo (2019)	Vertinimas yra planuoto, vykdomo ar baigto veiksmo aktualumo, efektyvumo, veiksmingumo, poveikio ir tvarumo nustatymas ⁷⁷ .

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Nakrogius ir kt. (2007), Bouckaert ir kt. (2008), Rist ir kt. (2011) Segaloviliene (2012), Dvorak ir kt. (2012) ir Otundo (2019)

Kaip matyti iš 3-ojo lentelės pateiktą skirtingą autorių pateiktą vertinimo formulavimą, visi autoriai vertinimą žaidžia skirtingomis sąvokomis t.y. procesu, įvertinimu, nustatymu, grįžtamojo ryšio, tačiau akcentuoja, jog vertinimas – priemonė, skirta praeities veikloms įvertinti, kuria siekiama pagerinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir paskatinti tobulėti.

Apibendrinant autorių apibrėžimus, vertinimą būtų galima apibrėžti kaip 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymo priemonę t.y. tam tikros veiklos, proceso, programos įvertinimą pagal kriterijus, lyginant jį su prieš veiklą keltais tikslais, tam jog būtų nustatytas veiklos reikšmingumas ir vertė politikai bei būtų galima pagerinti viešojo sektoriaus darbą ateityje.

Vertinimas kaip veiklos valdymo priemonė naudojama pasiekti giems tam tikrus tikslus. Jie pateikiami 6-ojo paveiksle.



6 pav. Vertinimo tikslai

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Morkanaitė (2014)

⁷² Nakrogius V., Jarmalavičiūtė N., Burakienė D. 2007. Kaip ir kodėl vertiname? Vilnius: LR Finansų ministerija;

⁷³ Bouckaert G., Halligan J. 2008. Managing Performance, International comparisons [interaktyvus], London and New York, Routledge. [žiūrėta 2021 m. balandžio 12 d.], Prieiga internetu: <http://www.regscience.hu:88/record/421/files/DEMO-BOOK-2017-058.pdf?subformat=pdfa>;

⁷⁴ Taip pat kaip 29;

⁷⁵ Taip pat kaip 2;

⁷⁶ Dvorak J., Kaselis M. 2011. VEIKLOS PLANAVIMO IR PROGRAMŲ VERTINIMO POKYLIŲ TRAJEKTORIJOS LIETUVOS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 m. gegužės 6 d.] Prieiga internetu: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/31923>;

⁷⁷ Otundo M. 2019. Result-Based Monitoring and Evaluation [interaktyvus], JKUAT Mombasa Kenya. [žiūrėta 2021 m. gegužės 6 d.] Prieiga internetu: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3449469;

6-ajame paveiksle matyti, jog vertinimo tikslai pavaizduoti lyg nenutrakstomas ir nuolat atsinaujinantis procesas, kuriais siekiama mokytis iš patirties, kas iš esmės lemia labiau informuotą sprendimų priėmimą, gebėjimą stiprinimą, todėl geriau valdomos rizikos ir galimybės, didėja atsakomybės ir atskaitomybės priimamiems sprendimams, kas lemia norimą priimti teisingus veiksmus ir juos tobulinti.

Galime teigti, jog pateikiami vertinimo tikslai yra neatsiejami nuo orientuoto rezultatus valdymo ir jo principų, taip pat yra labai glaudžiai susiję su prieš tai aptarta vertinimo apibrėžtimi, kadangi būtent šie tikslai lemia viešojo sektoriaus tobulėjimą ir efektyvumą.

Vertinimas kaip rezultatus orientuoto valdymo priemonės pasireiškimai ir tam tikromis funkcijomis, kurias leidinyje išskiria UNDG (2011):

- ✓ Veiklų bei procesų tobulinimas t.y. atlikus vertinimą sprendimų priėmėjai gauna naudingos informacijos apie vykdomas veiklas ir gali tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, priimti pagrįstus sprendimus bei vykdyti strateginį planavimą

- ✓ Atskaitomybės ir atsakomybės užtikrinimas, t.y. atlikus vertinimą aiškiai matomi veiklos nuopelnai ir kokybės, todėl didėja atsakomybės už priimtus sprendimus ne tik prieš kontroliuojančias institucijas, bet ir prieš suinteresuotąsias šalis: partnerius, naudos gavėjus bei plačiąją visuomenę

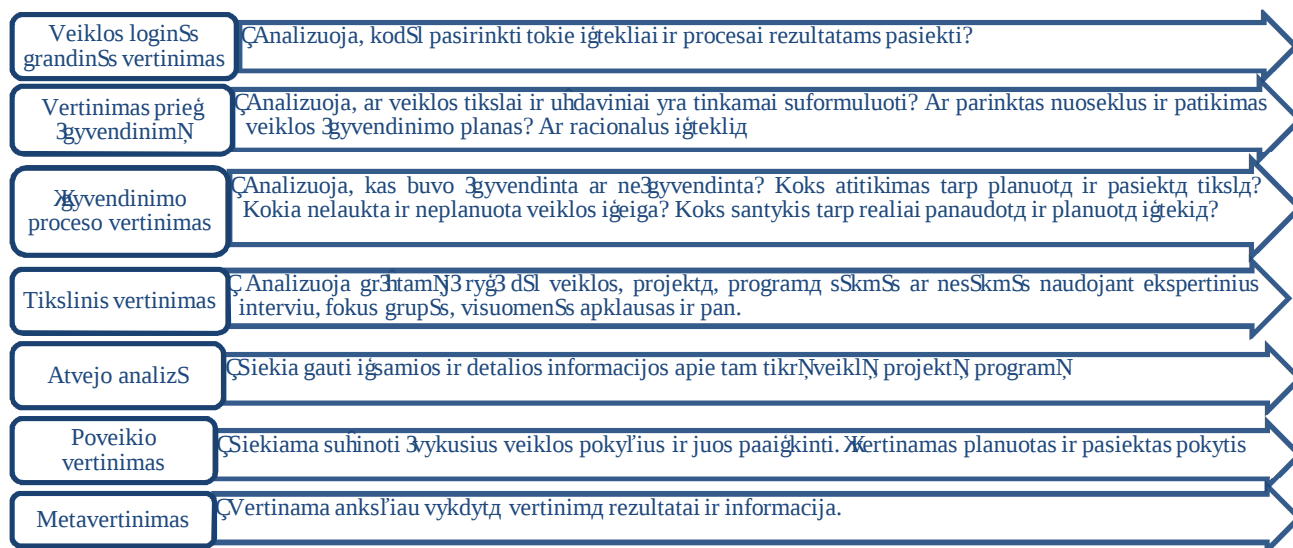
- ✓ Institucijų tobulėjimas, t.y. atlikus vertinimą neįgengiamai formuojamos kompetencijos ir žinios apie mokymuisi iš patirties, veiksmingumą, efektyvumą o sprendimų priėmėjai nuolat tobulėja pritaikydami vertinimo metu gautą informaciją⁷⁸.

Visgi, tiek vertinimo tikslai, tiek vertinimo funkcijos yra labai panašūs, susiję su viešojo sektoriaus tobulėjimu analizuojant praityje priimtus sprendimus, jų rezultatus.

Analizuojant vertinimo tikslą atkreipti dėmesį į jog nėra vieno vertinimo modelio, kuris tikėtų visiems atvejams nagrinėti toliau I. Segalovičius ir R. Čiuplinskas (2011) išskiria vertinimo modelį kuris paremtas septyniomis strategijomis⁷⁹. Vertinimo modelis pateiktas 7-ajame paveiksle.

⁷⁸ Taip pat kaip 35;

⁷⁹ Segalovičius I., Čiuplinskas R. 2011. Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistema 3 rezultatus orientuotame valdyme, Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija;



7 pav. Vertinimo modelis pagal septynias strategijas
 Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Segalovil'ienę ir Čapigienę (2011)

7-ajame paveiksle matyti, jog vertinimas galimas visose planavimo, stebėsenos bei rezultato gavimo etapuose, todėl vertinimo tikslai kiekviename etape yra skirtingi. Visgi, tampa aišku, jog vertinimas, skirtingai nuo kitų 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymo etapų skiriasi, kadangi vertinimas vyksta sistemingai ir objektyviai, siekiant nustatyti vykstančios ar užbaigtos veiklos, projekto ar programos vertę.

Taigi, vertinimas yra paskiausias iš 3 rezultatus orientuoto veiklos valdymo etapų bei priemonė tam tikrai veiklai, procesui, programai įvertinti lyginant rezultatus su prieš veiklą keltais tikslais arba vertinant pagal tam tikrus kriterijus. Vertinimu siekiama nuolatinio mokymosi viešajame sektoriuje, t.y. mokėjimo valdyti rizikas ir galimybes, atsakyti ir atsiskaityti už veiklą, priimti apgalvotus sprendimus ateityje ir mokantis iš pasekmių nuolat gerinti veiklos procesus bei asmeninius gebėjimus, kurie lemia visos veiklos reikšmingumą ir vertę politikai bei yra reikalingi viešojo sektoriaus darbui gerinti. Nors vertinimas gali būti atliekamas visuose veiklos valdymo etapuose ir yra su jais labai susijęs, vertinimas skiriasi nuo kitų 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymo etapų, kadangi analizuojama vykstančios ar užbaigtos veiklos, projekto ar programos vertė.

Apibendrinant, galime teigti, jog orientuotos 3 rezultatus veiklos valdymas - vienas svarbiausių valstybės institucijų, miesto atveju vietos savivaldos, valdymo būdų, kuris naudojamas, kai orientuojamasi 3 darbo rezultatus. Toks veiklos valdymas vietos savivaldoje vyksta keliais etapais: planuojant, vykdyt stebėseną bei vertinant. Planavimo procesas ypač reikšmingas 3 rezultatus orientuotos veiklos valdyme, kadangi šiame etape svarbu nusimatyti įgyvendinamus, aiškius tikslus, kad būtų gauti norimi rezultatai. Norint, jog tikslai būtų tinkamai suformuluoti svarbu išanalizuoti esančiąsias, institucijos situaciją ir numatyti prioritetus. Kalbant apie rezultato gavimą rezultatas gaunamas rezultato įgyvendinimo bei gavimo proceso metu, kai numatomas indėlis, procesais pasiekama išeiga, kuri ilgainiui virsta galutiniu veiklos rezultatu. Gavus galutinį

rezultatų vykdoma jo stebėseną, t.y. renkami ir analizuojami duomenys, kurie gretinami su siekiamais rezultatais. Stebėsenos metu pagal tam tikrus kriterijus nusistatomi rodikliai, vėliau nusimatoma aiški strategija, kaip bus siekiama stebėti veiklą t.y. nusimatyti aiškius rodiklius, sistemą surinkti duomenis, atlikti jų analizę nusimačius pradedamas informacijos rinkimas, surinkus duomenis atliekama jų analizė, o gauti duomenys panaudojami kasdieniams veiklos tobulinimams. Gavus stebėsenos rezultatus atliekamas vertinimas, kuris apibrėžiamas kaip priemonės veiklai, procesui ar programai pagal tam tikrus kriterijus įvertinti. Pagrindiniais vertinimo tikslais galėtume įvardyti: geresnį riziką valdymą, atskaitomybę bei atsakomybę labiau informuotą sprendimų priėmimą bei teisingą veiksmų priėmimą ir mokymasis iš pasekmių. Iš esmės vertinimas skirtas tam, jog gerinti veiklos procesus bei asmeninius gebėjimus, tam, jog būtų nustatoma procesų ar veiklų vertė, o atsižvelgus į jų tobulinamas viešojo sektoriaus, tiksliau vietos savivaldos, darbas. Planavimas, stebėseną bei vertinimas yra glaudžiai susiję tačiau vertinime kitaip nei planavime ar stebėsenoje analizuojami ne vykstančios ar užbaigtos veiklos, projekto ar programos procesai, o jau gauti rezultatai, t.y. vertė.

Kitoje darbo dalyje bus nagrinėjamas vienas svarbiausių orientuoto į rezultatus valdymo ir geresnių rezultatų siekimo būdų – veiklos informacijos panaudojimas.

II. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO VIETOS SAVIVALDOS ADMINISTRAVIME TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Veiklos informacijos panaudojimo teoriniai pagrindai

2.1.1. Veiklos informacijos ir jos panaudojimo samprata

Diegiant 3 rezultatus orientuotos veiklos valdymą t.y. siekiant vis didesnio viešojo sektoriaus tobulėjimo ir atskaitomumo pradėta vis daugiau dėmesį skirti veiklos informacijai. Tokiai minčiai pritaria ir D. Cepiku ir kt. (2017) teigdami, jog 3 rezultatus orientuotas veiklos valdymas padeda pagerinti atskaitomybę ir veiklos rezultatus, o veiklos informacija ir jos naudojimas yra vienas pagrindinių būdų tai pasiekti⁸⁰. Pasak E. Rimkutės ir kt. (2015), joks valdymas, šiuo atveju vietos savivaldos valdymas, negali vykti, jeigu jis nėra įgimtuojamas, kadangi tam, jog būtų galima priimti sprendimus, reikalinga veiklos informacija⁸¹. Panašiai mintį patvirtina ir R. Vanagas ir kt. (2008) teigdami, jog be vietos savivaldoje dirbantys specialistai gali veiklos informaciją rinkti ir panaudoti lengviau, kadangi gali nesunkiai numatyti konkrečių ir įgimtuojamų rezultatų rodiklius iš kurių bus gaunama veiklos informacija⁸². Taigi, veiklos informacija yra neišvengiamai susijusi su 3 rezultatus orientuotu valdymu ir tikrai labai reikalinga vietos savivaldos administravime.

Tam, kad galėtume analizuoti veiklos informacijos panaudojimą būtina išsiaiškinti veiklos informacijos šaltinius. Veiklos informacija neretai analizuojama mokslinėje literatūroje. Pasak Ch. Pollitt (2006), veiklos informacija - institucijos informacija apie numatytus ir pasiektus rezultatus bei sistemas ir procesus skirtus, tokiai informacijai gauti⁸³. Veiklos informaciją apibūdina ir J. Rajala ir kt. (2019) teigdami, jog veiklos informacija - duomenys ir žodymai, kurie gaunami, renkami ir naudojami vertinant organizacijų veiklą⁸⁴. Panašiai veiklos informacija apibadinama ir Universiteto žodyne (2020), t.y. žodymai ar duomenys, kurie yra renkami ir naudojami sistemingai, siekiant efektyvumo bei institucijos naugumo⁸⁵. Pasak E. Rimkutės ir kt. (2015), veiklos informacija

⁸⁰ Taip pat kaip 5;

⁸¹ Taip pat kaip 4;

⁸² Taip pat kaip 21;

⁸³ Pollitt Ch. 2006. Performance Information for democracy The missing Link? [interaktyvus], The Netherlands: Erasmus University Rotterdam. [žiūrėta 2021 m. balandžio 10 d.] Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/249743789_Performance_Information_for_DemocracyThe_Missing_Link;

⁸⁴ Rajala T., Laiho H., 2019. Managerial choices in orchestrating dialogic performance management. Baltic Journal of Management [interaktyvus], Nr. 14 (1). [žiūrėta 2021 m. balandžio 11 d.] Prieiga internetu: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105066/Managerial_choices_in_orchestrating_dialogic_2019.pdf?sequence=1;

⁸⁵ Dictionary university. 2021. Meaning performance information [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://dictionary.university/Performance%20information>;

yra ñ informacija, kuriñ galime gauti sisteminingai ir tikslingai renkant duomenis reikiamaiais klausimais⁸⁶.

Galima suprasti, jog veiklos informacija mokslinSje literataroje yra apibadinama labai panačiai, t.y. kaip informacija, duomenys ar žodymai, kurie yra sisteminingai ir tikslingai renkami tam, jog būtų pasiekta geresnių veiklos savivaldos rezultatų, t.y. efektyvumo bei naūumo.

Visgi, W. Van Dooren ir kt. (2015) teigimu, veiklos informacijñ galima naudoti tada, kai ji yra integruota į valdymo sistemas. Autoriaus teigimu, tam, kad veiklos informacija būtų naudojama, reikalingas tarpinis procesas - veiklos informacijos inkorporavimas⁸⁷. Internetiniame terminų ŗodyne (2021), ŗodis Įnkorporuotiŗ reikšia batent įjungimñ į sudStį ar prijungimñ⁸⁸, taigi veiklos informacijos inkorporavimñ galime vadinti procesu, kai veiklos informacija yra įjungiama ar integruojama į valdymñ. W. Van Dooren ir kt. (2015) iūskiria tris veiklos informacijos gavimo badius:

- per viegosios politikos ciklñ (planavimo, stebSsenos, vertinimo stadijas);
- per finansinį ciklñ (biudŗeto sudarymñ, apskaitñ ir auditñ);
- per sutarŗių ciklñ (derybas, stebSsenñ ir vertinimñ)⁸⁹.

Taigi, veiklos informacija vietos savivaldoje gali bati gaunama net trimis badais, t.y. vykdant viegajñ politikñ sudarant biudŗetñ bei sudarant sutartis. Visgi, aktualiausias ŗiame darbe iūlieka veiklos informacijos gavimas per viegosios politikos ciklñ. Galime pastebSti, jog ŗis informacijos gavimo badas sutampa su 3 rezultatus orientuoto veiklos valdymo etapais, analizuojamais 1-ajame darbo skyriuje, tad galime teigti, kad nuo veiklos informacijos inkorporavimo neatsiejami ir 3 rezultatus orientuoto veiklos valdymo etapai.

W. Van Dooren ir kt. (2015) teigimu, kai veiklos informacija yra inkorporuojama į valdymo sistemas, veiklos informacija tampa institucionalizuota⁹⁰.

Kalbant apie veiklos informacijos institucionalizavimo sŗvokñ E. Rimkutis ir kt. (2015) veiklos informacijos institucionalizavimñ ŗvardija kaip procesñ kurio metu veiklos informacija yra integruojama į pagrindines veiklos valdymo sistemas⁹¹. Tokiai minŗiai pritaria ir G. Bouckaert ir kt. (2008) teigdamas, jog batent veiklos informacijos institucionalizavimas yra procesas, kurio metu veiklos informacija sŗmoningai ŗraukiama į dokumentus ir veiklos valdymo procedaras⁹². Taip pat

⁸⁶ Taip pat kaip 4;

⁸⁷ Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., 2015. Performance Management in the Public Sector. Routledge Masters in Public Management [interaktyvus]. [ŗiarta 2021 m. balandŗio 12 d.] Prieiga internetu: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/klaipeda-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=537865>;

⁸⁸ Terminų ŗodynas. 2021. Inkorporuoti [interaktyvus]. [ŗiarta 2021 m. balandŗio 12 d.] Prieiga internetu: <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/I/inkorporuoti>;

⁸⁹ Taip pat kaip 87;

⁹⁰ Taip pat kaip 87;

⁹¹ Taip pat kaip 4;

⁹² Taip pat kaip 73;

teigia ir T. Dimitrijevska ir Markoski ir kt. (2019) sakydami, jog veiklos informacijos institucionalizavimas ir veiklos informacijos traukimas organizacijos dokumentus bei procesus⁹³.

Taigi, galime suprasti, jog veiklos informacijos institucionalizavimas mokslinėje literaturoje apibadinamas labai panašiai, t.y. veiklos informacijos trauktis dokumentus, procesus ar sistemas.

Visgi, daugelio mokslininkų, tokių kaip I. Segalovičienės (2011), E. Rimkutis ir kt. (2015) Cepiku ir kt. (2017) darbuose, teigiama, jog surinkti duomenys, t.y. veiklos informacija yra naudingi ir sąnaudos tik tuomet, kai jie yra panaudojami.

Kalbant apie veiklos informacijos panaudojimo sampratą mokslinėje literaturoje veiklos informacijos panaudojimas apibrėžiamas šiais. Veiklos informacijos panaudojimo apibrėžtys pateikiamos 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Veiklos informacijos panaudojimo apibrėžtys

Autorius	Veiklos informacijos panaudojimo apibrėžtis
L. Xuanhui (2000)	Veiklos informacijos naudojimas - tam tikras sprendimų priėmimo elgesys bei procedara, kai veiklos informacija padeda gyvendinti tam tikrus siekius ⁹⁴ .
I. Saliterer ir kt. (2013)	Veiklos informacijos panaudojimas - tam tikras suinteresuotų asmenų elgesys, kurio dėka įgyvendinamas visuomenės požiūris viešajame valdyme, t.y. didinama atskaitomybė ⁹⁵ .
E. Rimkutis ir kt. (2015)	Veiklos informacijos naudojimas - procesas, kuris padeda nustatyti ir informuoti, ar organizacija efektyviai valdo išteklius ir veiklą ⁹⁶ .
D. Cepiku ir kt. (2017)	Veiklos informacijos naudojimas - viena pagrindinių priemonių pasiekti atskaitomybės ir geresnių rezultatų organizacijoje ⁹⁷ .
B. George ir kt. (2020)	Veiklos informacijos naudojimas - informacijos apdorojimo veikla, kai reikia pasirinkti kurią informaciją rinkti ir naudoti ⁹⁸ .
P. Micheli ir kt. (2020)	Veiklos informacijos panaudojimas - tarpinis žingsnis, kuris padės pasiekti geresnių rezultatų ⁹⁹ .

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Xuanhui (2000), Saliterer ir kt. (2013), Rimkutis ir kt. (2015), Cepiku ir kt. (2017), George ir kt. (2020) bei Micheli ir kt. (2020)

Kaip matyti iš 4-ąją lentelę pateiktų skirtingų autorių pateiktų veiklos informacijos panaudojimo formuluočių, veiklos informacijos panaudojimo mokslinėje literaturoje šiais autoriais vadinama skirtingomis sąvokomis, tokiomis kaip *Elgesys*, *Procesas*, *Priemonės*, *Veikla* ar

⁹³ Dimitrijevska ir Markoski T., French P. E. 2019. Determinants of Public Administrators' Use of Performance Information: Evidence from Local Governments in Florida, PAR [interaktyvus], Mississippi State University. [žiūrėta 2021 m. balandžio 12 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13036>;

⁹⁴ Xuanhui L. 2000. Use of Performance Information in Government: a Routine. Decision Making Perspective [interaktyvus], Antwerpen: University of Antwerp - Dept. of Political Science. [žiūrėta 2021 m. balandžio 12 d.] Prieiga internetu: <https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/c207a8f3-0256-453d-81f6-21f19eb017d4.pdf>;

⁹⁵ 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]. [žiūrėta 2021 m. balandžio 12 d.] Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/science/article/pii/S1045235413000907?via%3Dihub>;

⁹⁶ Taip pat kaip 4;

⁹⁷ Taip pat kaip 5;

⁹⁸ George B., Baekgaard M., Decramer A., Audenaert M., Goeminne S. 2018. Institutional isomorphism, negativity bias and performance information use by politicians: A survey experiment, Public Administration [interaktyvus], The Netherlands. [žiūrėta 2021 m. balandžio 13 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12390>;

⁹⁹ Micheli P., Pavlov A., 2020. What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. Public administration [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 m. balandžio 14 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12382>;

Atsižvelgiant. L. Xuanhui (2000) bei I. Saliterer ir kt. (2013) darbuose, veiklos informacijos panaudojimas apibadinamas kaip valstybės tarnautojų elgesys, kurio dėka įgyvendinami tam tikri siekiai ir didinamas atskaitomumas visuomenei. Tuo tarpu kitų autorių darbuose apibadinama tiek kitaip, t.y. kaip procesas, priemonė, veikla ar žingsnis. Visgi, galime įsivaizduoti, jog nors visi autoriai veiklos informacijos panaudojimą apibūdina skirtingais pavadinimais, esmė išlieka ta pati: t.y. reikšmingas procesas, kurio dėka organizacija gali pasiekti geresnį rezultatą ateityje.

Taigi, galime teigti, jog veiklos informacijos panaudojimas yra tam tikras valstybės tarnautojų vykdomas procesas, kuris padeda nustatyti ir informuoti, ar organizacija veiksmingai vykdo efektyviai, produktyviai ir skatina pasiekti geresnį rezultatą bei atskaitomybės vietos savivaldoje.

Apibendrinant, galime teigti, jog veiklos informacija yra neatsiejama nuo orientuoto rezultato valdymo ir jo etapų. Išanalizavus mokslinę literatūrą galime teigti, jog veiklos informacija t.y. sąvoka, kuria apibadinama žvaizdos veiklos metu gaunami duomenys ar informacija, kurie yra renkami tam, jog būtų galima analizuoti ir tobulinti vietos savivaldos darbą. Tam, kad veiklos informacija galėtų būti naudojama, iš pradžių veiklos informacija yra inkorporuojama į valdymo procesus. Visgi, veiklos informacija tampa prasminga tik tada, kai yra panaudojama. Išanalizavus mokslinę literatūrą tapo aišku, jog veiklos informacijos panaudojimas yra tam tikras procesas, kurio metu galima nustatyti ir informuoti, ar institucija veikia produktyviai bei efektyviai ir, šinoma, skatina tobulinti valdymo procesus bei atskaitomybės vietos savivaldoje.

Apibūgindami veiklos informacijos panaudojimo sampratą, tikslinga atskleisti ir šį procesą lemiančius veiksniai.

2.1.2. Veiklos informacijos panaudojimą lemiantys veiksniai

Tam, kad galėtume suprasti, kur ir kada veiklos informacija yra naudojama, svarbu išsiaiškinti, kas lemia veiklos informacijos panaudojimą vietos savivaldoje. Būtent šie veiksniai bus nagrinėjami šioje darbo skiltyje.

D. Cepiku ir kt. (2017) teigimu, veiklos informacijos panaudojimas priklauso nuo žvaizdos veiksnų. Autorius išskiria dvi veiksnų, lemiančių veiklos panaudojimą grupes, tokias kaip:

1) Racionalūs veiksniai, t.y. išteklių, žinių, orientacija į tikslus, žvaizdos išorės reikalavimai;

2) Politiniai veiksniai, t.y. sprendimų priėmimas ir informacijos vartotojų (gavėjų) nustatymas, žipareigojimai bei informacijos pateikimas pas gavėjus (naudojimas)¹⁰⁰.

Tiek tiek kitokias ir tikslesnes, veiklos informacijos panaudojimui žaakندانčius veiksnų grupes pateikia G. Grossi ir kt. (2016):

¹⁰⁰ Taip pat kaip 5;

1) Kontekstiniai (igoriniai) veiksniai, pvz.: igorSs spaudimas ig suinteresuotdjd subjektu, tokiu kaip hiniasklaida;

2) Organizaciniai veiksniai, pvz.: hierarchija, darbu pasidalinimas, tradicijos bei organizacinS kultura;

3) Individualios savybSs, pvz.: kvalifikacija, patirtis, racionalumo tipas, motyvacija ir pan¹⁰¹.

Tiek D. Cepiku ir kt. (2017), tiek G. Grossi ir kt. (2016) savo darbuose igiskiria pakankamai aigkias ir labai apstraktl'ias veiklos informacijos panaudojimui 3akNdaranl'id veiksnid grupes. Visgi, galime pastebSti, kad abiejd autoriu darbuose igskiriamos veiksnid grupSs yra tarpusavyje panaigios ir glaudhiai susijusios.

Kiti autoriai, tokie kaip: T. Dimitrijevska n Markoski ir kt. (2019) bei J. Taylor (2011) savo darbuose igiskiria hymiai tikslesnius veiksnus, kurie lemia veiklos informacijos panaudojimNd. Cie veiksniai pavaizduoti 8 n ajame paveiksle.

Veiklos informacijos panaudojimNd lemiantys veiksniai:	Pagal T. Dimitrijevska - Markoski ir kt. (2019):	Tinkama efektyvumo matavimo sistema; OrganizacinS parama; Veiklos matavimo institucionalizavimo lygis; Individualas veiksniai.
	Pagal J. Taylor (2011):	Naigumo matavimo sistema; OrganizacinS kultura; Suinteresuotdjd galid parama; IgorinS aplinka; Individualus supratimas apie veiklos matavimo poveik3

8 pav. Veiklos informacijos panaudojimNd lemiantys veiksniai
Galtninis: Sudaryta autorSs pagal Dimitrijevska n Markoski ir kt. (2019) bei Taylor (2011)

8 n ajame paveiksle matyti, kad T. Dimitrijevska n Markoski ir kt (2019) igiskiria tokius veiklos informacijos panaudojimNd lemianl'ius veiksnus:

- tinkama efektyvumo matavimo sistema, t.y. aigki, detalizuota, atitinkanti veiklos poreikius ir tikslus, lengvai prieinama sistema (pvz.: kaip institucija 3ivertina savo stipriNias ar silpnNias puses bei perduoda informacijNapie sSkmes ir nesSkmes);
- organizacinS parama, t.y. vadovo atsakomybSs, turimi igtekliai, sprendimd priSmimo tvarka;
- veiklos matavimo institucionalizavimo lygis, t.y. administracinS kontrolS, kai valdymo procesai ir struktaros yra skirti veikloms ar procesams vykdyti ar tobulinti;

¹⁰¹ 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]. [hiarSta 2021 m. balandhio 17 d.] Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2015.1137770>;

- individualas veiksniai, t.y. asmenų, besinaudojančių informacija techninės žinios, kvalifikacija, gebėjimai, patirtis, motyvacija ir panašios¹⁰².

Panašius, veiklos informacijos panaudojimą lemiančius veiksnius savo darbe išskiria ir J. Taylor (2011):

- našumo matavimo sistema, t.y. yra numatyti aiškūs tikslai, uždaviniai, audito vyksmo laikas;
- organizacinė kultūra, t.y. nuo organizacinės kultūros priklauso tikslai, uždaviniai, uždaukite atlikimo greitis, taisyklės ir normos. Pasak autorės institucijoje organizacinė kultūra galima suskirstyti į keturis tipus: 1) vystymosi kultūra (rapinasi organizacija, lankstumu, augimu, ištekliais); 2) grupinė kultūra (telkia žmones į komandas, darbuotojų ryšius, moralą); 3) hierarchinė kultūra (užtikrina koordinavimą, vertinimą vidaus efektyvumo užtikrinimą ir organizacinį stabilumą); 4) racionali kultūra (orientuojasi į produktyvumą, našumą, tikslų įgyvendinimą ir pasiekimus);
- suinteresuotųjų galia parama, t.y. suinteresuotos šalys domisi veiklos vertinimu, tam, jog vadovai matytų naudą siekiant laiko ir pastangų rinkti bei pranešti duomenis;
- įvairovė aplinka, t.y. spaudimas iš kitų suinteresuotųjų gali lemti kitokį požiūrą bei veiklos informacijos panaudojimą sprendimų priėmimo procese;
- individualus supratimas apie veiklos matavimo poveikį, t.y. ne visi valstybės tarnautojai linkę panaudoti veiklos informaciją egzistuoja du požiūriai: 1) valstybės tarnautojas tiki, kad veiklos informacijos panaudojimas bus veiksmingas ir jis naudoja sprendimą priėmimo; 2) valstybės tarnautojas naudoja veiklos informaciją neturėdamas aiškios nuomonės, ir tada laikui bėgant keičiasi požiūris¹⁰³.

Galime pastebėti, kad kai kurie išskiriami veiksniai yra panašūs, tiek T. Dimitrijevska ir Markoski ir kt. (2019), tiek J. Taylor (2011) teigia, kad veiklos informacijos panaudojimą lemia: 1) našumo (efektyvumo) matavimo sistema; 2) organizacinė kultūra, kuri susijusi su organizacine parama bei veiklos matavimo institucionalizavimo lygiu; 3) individualūs veiksniai, kurie susiję su individualiu supratimu apie veiklos matavimo poveikį. Visgi, J. Taylor (2011) išskiria ir keletą veiksnų, kurių T. Dimitrijevska ir Markoski ir kt. (2019) nepastebi, t.y.: 1) suinteresuotųjų galia parama bei 2) įvairovė aplinka ir jos daromas poveikis.

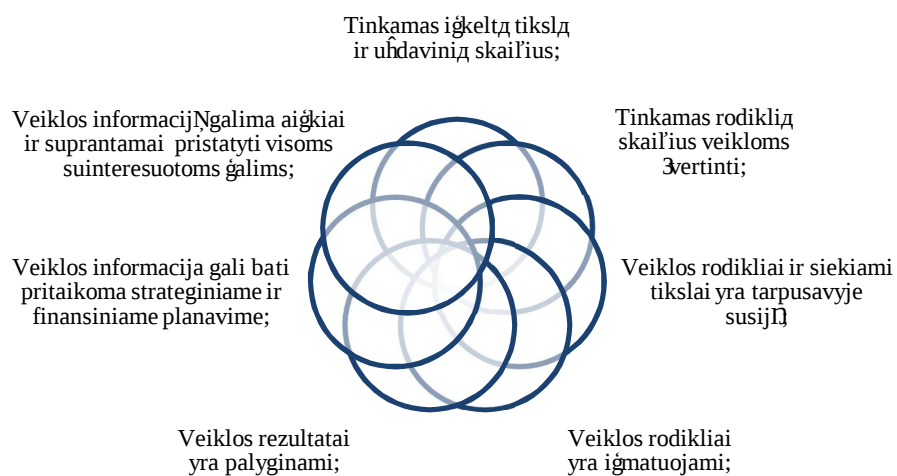
Taigi, reziumuojant autorių pateikiamus veiksnius, galime teigti, jog veiklos informacijos priklauso nuo: 1) vietos savivaldoje egzistuojančios našumo ar efektyvumo sistemos; 2) organizacinės kultūros, t.y. nuo egzistuojančios organizacinės kultūros priklauso iškeliami tikslai,

¹⁰² Taip pat kaip 93;

¹⁰³ Taylor J. 2011. Factors Influencing the Use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies, Public administration [interaktyvus], Australia. [žiūrėta 2021 m. balandio 17 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2011.02008.x>;

uždaviniai, sprendimų priėmimo greitis ir pan.; 3) individualių veiksmų, t.y. individualių valstybės tarnautojo savybių, žinių, patirties, motyvacijos, supratimo apie veiklos informacijos panaudojimo naudą ir pan.; 4) suinteresuotųjų galimų paramos, t.y. jeigu suinteresuotos šalys domisi ir vertina veiklos informacijos panaudojimo naudą valstybės tarnautojai jaučiasi labiau vertinti ir nebereikalo skyrinė veiklos informacijai rinkti ir ją panaudoti; 5) įgyrinės aplinkos, t.y. įgyrinė aplinka gali vienaip ar kitaip paveikti sprendimų priėmimą skatinti tobulinti veiklos informacijos panaudojimo galimybes ir pan.

Visgi, G. Grossi ir kt. (2016) teigimu, veiklos informacijos panaudojimą lemia ir veiklos informacijos kokybė. Autoriai išskiria pagrindines savybes, kuriomis turi pasižymėti kokybiška veiklos informacija¹⁰⁴, jos pateiktos 9-ajame paveiksle.



9 pav. Savybės, kuriomis pasižymi kokybiška veiklos informacija
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Grossi ir kt. (2016)

Iš 9-ajame paveikslo matyti, jog kokybiška veiklos informacija pasižymi šiomis savybėmis: tinkamu tikslų ir uždavinių bei rodiklių jiems įgyti skaičiumi; tikslų ir veiklos rodiklių tarpusavio ryšiu, t.y. tikslai ir numatyti rodikliai turi atitikti vienas kitą rodiklių išmatuojamumu, t.y. rodikliai turi būti išreikšti kiekybiškai; veiklos rezultatų palyginamumu, t.y. rezultatus turi būti žinoma palyginti; veiklos informacijos pritaikomumu, t.y. gautą informaciją turi būti galima pritaikyti sprendimų priėmime, planavimo procesuose; bei veiklos informacijos pateikimo aiškumu, t.y. visa pateikiama informacija turi būti suprantama ir aiški, nesudėtingai pateikta, kad būtų galima suprasti visoms suinteresuotoms šalims. Nepasižyminti šiomis savybėmis veiklos informacija gali būti vadinama nekokybiška, suponuoti netinkamus ir negalimus panaudoti rezultatus bei sutrigdyti veiklos informacijos panaudojimą. Tokiai minčiai pritaria ir D. Cepiku (2017) teigdamas, jog

¹⁰⁴ Taip pat kaip 101;

veiklos informacija, kuri yra pateikiama neaiškiai, sudėtingai ir sunkiai suvokiamai, suinteresuoti asmenys tokios informacijos nenaudos, nes neturės kompetencijų ją suprasti¹⁰⁵.

Taip pat galime pastebėti, jog savybės, kurios apibūdina kokybišką veiklos informaciją bei leidžia ją panaudoti, yra neįvengiamai susijusios su rezultatus orientuoto veiklos valdymo etapais, kadangi batent planavimo, stebėsenos bei vertinimo etapai, kurie buvo nagrinėjami pirmajame darbo skyriuje, taip pat yra susiję su veiklos informacija ir tikslingu jos panaudojimu.

Taigi, veiklos informacijos panaudojimas priklauso nuo daugelio racionalių ir politinių veiksnių, tokių kaip: pasirinktos veiklos matavimo sistemos institucijoje, žvairių organizacinių procesų bei organizacinės kultūros, individualių asmeninių valstybės tarnautojų bruožų, valstybės tarnautojų skatinimo ir vertinimo (paramos), žvairių įgolinių veiksnių ir galiausiai nuo pačios veiklos informacijos kokybės. Tam, kad veiklos informacija būtų panaudojama ir atneštų siekiamą rezultatą, būtina ją kokybiškai paruošti, t.y. tinkamai išsikelti tikslus ir uždavinius, nusimatyti aiškius ir su tikslais bei uždaviniais susijusius rodiklius, kurie būtų įgmatuojami, taip pat atkreipti dėmesį ar gauta veiklos informacija yra palyginama, ar ji bus galima panaudoti planuojant strategijas, na ir, žinoma, pasirapinti, jog veiklos informacija būtų pateikta aiškiai, tiksliai bei suprantamai visiems šia informacija susidomėjusiems arba planuojantiems ją naudoti subjektams.

Apibendrinant, galime teigti, jog batent rezultatus orientuotas valdymas ir jo veiklos valdymo etapai lemia veiklos informacijos atsiradimą vietos savivaldoje. Atlikus mokslinės literatūros analizę tapo aišku, jog veiklos informacija nėra žvairas duomenys, informacija, kurie yra gaunami veiklos metu, siekiant juos panaudoti veiklos bei sprendimų priėmimo proceso tobulinimui vietos savivaldoje. Visgi, tam, jog veiklos informaciją būtų galima naudoti, ji turi patekti į valdymo procesus bei dokumentus. Analizės metu paaiškėjo, kad veiklos informacija žgauna prasmę kai yra pradėta naudoti, o veiklos informacijos panaudojimas apibadinamas kaip procesas, kurio siekiama įgirti, ar institucijos veikla yra produktyvi ir efektyvi bei tobulinti valdymo procesus vietos savivaldoje. Norint, jog veiklos informacijos panaudojimo procesas būtų sklandus, būtina žinoti, jog ar veiklos informacija bus naudojama, ar ne, priklauso nuo daugelio veiksnių: pasirinktos veiklos matavimo sistemos, organizacinės kultūros bei individualių kiekvieno darbuotojo savybių, suinteresuotų galimų palaikymo ir gebėjimo žvertinti darbą bei kitą įgolinių veiksnių. Visgi, labai svarbu paminėti, jog veiklos informacijos panaudojimas gali priklausyti ir nuo veiklos informacijos kokybės. Jeigu veiklos informacija bus nekokybiška, t.y. gauta iš netinkamai įgkeltų tikslų, uždavinių, suformuota iš netinkamų rodiklių, bus neįgmatuojama, nepalyginama ir sunkiai suvokiama, veiklos informacija nebus naudojama, kadangi neleis pasiekti geresnių, o visas veiklos informacijos rinkimo procesas ir valstybės tarnautojų žlirbis bus beprasmiš.

¹⁰⁵ Taip pat kaip 5;

Išanalizavus veiklos informacijos panaudojimo sampratą bei įžvelgiant kitus veiksnius, tampa aišku, jog šis procesas skirtas veiklos ir sprendimų tobulinimams. Visgi, tam, jog įsitikintume, ar veiklos informacijos panaudojimas yra tikrai reikšmingas vietos savivaldoje, svarbu išsiaiškinti pagrindinius veiklos informacijos panaudojimo tikslus ir galimybes.

2.2. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai, galimybės ir problemos

Kaip ir minėta anstesniame darbo poskyryje, veiklos informacijos panaudojimu galime įvardyti procesą, kurio metu siekiama išsiaiškinti ir įvertinti viešojo sektoriaus institucijos veiklos produktyvumą, efektyvumą ir tobulinti sprendimų priėmimo bei veiklos procesus. Čiame poskyryje, bus analizuojama, kas gali, kokiais tikslais bei kur panaudoti veiklos informaciją.

Veiklos informacijos panaudojimo tikslai.

Prieš pradėdant analizuoti veiklos informacijos panaudojimo tikslus, reikalinga išsiaiškinti, kas yra veiklos informacijos vartotojai vietos savivaldoje. Pasak D. Cepiku ir kt. (2017) pagrindiniais veiklos informacijos vartotojais galime laikyti politikus, viešąją organizaciją darbuotojus ir jų vadovus bei visuomenę¹⁰⁶. Tokiai minčiai pritaria ir Ch. Pollitt (2006) teigdamas, jog veiklos informacija gali būti reikalinga net kelioms visuomenės grupėms, tačiau jų poreikiai veiklos informacijai dažnai yra skirtingi¹⁰⁷. Visgi, P. Gomes ir kt. (2017) teigimu, politikai ir piliečiai negali pakankamai analizuoti veiklos informacijos ir jos naudoti, kadangi neturi tam pakankamai žinių ir motyvacijos, todėl veiklos informacija naudojasi daug rečiau, nei valstybės tarnautojai dirbantys viešajame sektoriuje. Autorių teigimu, vietos savivaldoje dažnai egzistuoja vidinė kultūra, todėl veiklos informacijos naudojimas tam, jog būtų pasiekta geresnių rezultatų daugiau ar mažiau yra svarbus¹⁰⁸. Čiame darbe analizuosime bent vietos savivaldoje dirbančių valstybės tarnautojų darbą t.y. kokiais tikslais ir kur yra naudojama veiklos informacija.

Kalbant apie veiklos informacijos panaudojimo tikslus, mokslinėje literaturoje jie pateikiami įvairiai. D. Cepiku ir kt. (2017) savo darbe išskiria tris ir pakankamai abstraktias veiklos informacijos panaudojimo tikslų grupes, tokias kaip:

- 1) vadybiniai tikslai, kurie autoriaus teigimu, yra suprantami kaip tikslingi ir skirti pagerinti valdymo ar paskirstymo sprendimus bei padidinti sprendimų priėmimo efektyvumą
- 2) politiniai tikslai, kuriais siekiama naudoti veiklos informaciją norint pagerinti viešąjį politiką ir piliečiams teikiamą paslaugų kokybę

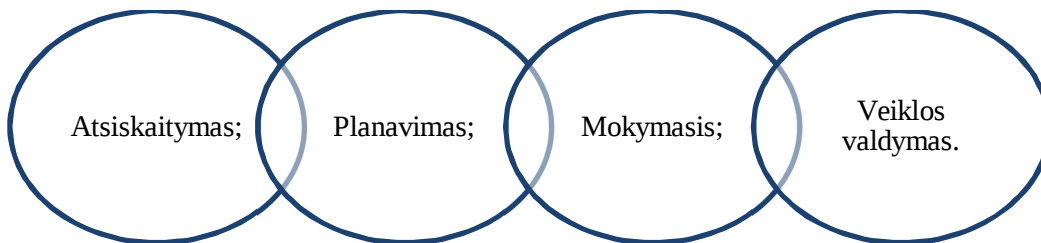
¹⁰⁶ Taip pat kaip 5;

¹⁰⁷ Taip pat kaip 83;

¹⁰⁸ Gomes P., Fernandes M. J., Carvalho J. B. 2017. Use of performance information by local politicians: a field study in the Portuguese context, Brazilian journal of public administration [interaktyvus], Rio de Janeiro. [žiūrėta 2021 m. balandžio 18 d.] Prieiga internetu: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122017000600968&script=sci_arttext;

3) biurokratiniai tikslai, kuriais siekiama veiklos informaciją panaudoti greitai ir labai ribotai, tik tiek, kiek ši informacija reikalinga reikalavimams įgyvendinti, ataskaitoms pateikti¹⁰⁹.

Kiti autoriai, tokie kaip J. Džinič ir kt. (2017), savo darbe išskiria, kiek kitokias, su veikla susijusias, veiklos informacijos panaudojimo tikslų grupes, kurios pavaizduotos 10 ņ ajame paveiksle.



10 pav. Veiklos informacijos panaudojimo tikslų grupės
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Džinič ir kt. (2017)

10 ņ ajame paveiksle matyti, jog veiklos informacijos panaudojimo tikslų grupės gali būti tokios kaip: 1) atsiskaitymas; 2) planavimas; 3) mokymasis; 4) veiklos valdymas¹¹⁰.

Taigi, matant tokias veiklos informacijos panaudojimo tikslų grupes, galima suprasti, kad veiklos informacija gali būti naudojama siekiant atsiskaityti, planuoti, mokytis bei tobulinti veiklos valdymą.

Visgi, P. Gomes ir kt. (2017) išskiria, konkretesnius veiklos informacijos panaudojimo tikslus¹¹¹, kurie pavaizduoti 11 ņ ajame paveiksle.



11 pav. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Gomes ir kt. (2017)

11 ņ ajame paveiksle matyti, jog pagrindinių veiklos informacijos panaudojimo tikslų yra gana nemažai, o veiklos informaciją galime naudoti siekiant šių tikslų:

¹⁰⁹ Taip pat kaip 5;

¹¹⁰ Džinič J., Manojlovič R. 2017. Analysis of Academic Papers on Quality and Performance Management in Public Administration. [interaktyvus], Zbornik pravnog fakulteta u Zagrebu. [žiūrėta 2021 m. balandžio 18 d.] Prieiga internetu: <https://hrcak.srce.hr/file/295292>;

¹¹¹ Taip pat kaip 108;

- 1) rezultatų kiekis, t.y. norint sužinoti rezultatų kiekybines reikšmes;
- 2) rezultatų kokybė, t.y. kai norint sužinoti rezultatų kokybines reikšmes;
- 3) išteklį valdymas, t.y. planuojant ir gaunant rezultatus, daug aiškiau paskirstyti turimus išteklius;
- 4) veiksmingumas, t.y. norint sužinoti, ar padaryti veiksmai davė norimų rezultatų;
- 5) efektyvumas, t.y. norint sužinoti, kiek efektyviai dirba visa institucija;
- 6) piliečių pasitenkinimas, t.y. norint sužinoti piliečių nuomonę didinti atskaitomybę ir stengtis, jog piliečiai būtų patenkinti.

Reikėtų atkreipti dėmesį jog visi, autorius išskiriami, tikslai yra labai svarbūs viešajame sektoriuje, o juos apibendrinti galime vienu bendru tikslu: tobulinti vietos savivaldos darbą.

Taip pat galime pastebėti, jog visos šie J. Džiniš ir kt. (2017) išskirtos, su veikla susijusios tikslų grupės priklauso aukščiau pateiktoms D. Cepiku ir kt. (2017) tikslų grupėms t.y. atsiskaitymas – biurokratinei tikslų grupei, planavimas – vadybinei tikslų grupei; mokymasis – politinei tikslų grupei bei veiklos valdymas – vadybinei tikslų grupei. Kalbant apie kitą autorius, P. Gomes ir kt. (2017) išskirti tikslai taip pat gali būti priskirti vadybinei, politinei ar biurokratinei tikslų grupėms, tad galime teigti, jog tikslų grupės ir tikslai yra tarpusavyje neišvengiamai susiję.

Taigi, galime teigti, jog veiklos informacijos panaudojimo tikslai mokslinėje literaturoje yra apibūdinami skirtingai. Vieni autoriai išskiria tikslus tikslų grupių būdu, kiti – tikslų grupių susijusių su veiklomis, treči – jau konkretesniais tikslais, todėl tikslai gali būti suvokiami ir plačiau (grupėmis), ir siauriau (konkrečiais tikslais) prasmes. Tapo aišku, jog egzistuoja net kelios bendrosios tikslų grupės, t.y. vadybinės, politinės bei biurokratinės. Kalbant apie tikslų grupes, kurios susijusios su tam tikromis veiklomis, šias tikslų grupes galime skirstyti 3 atsiskaitymo, planavimo, mokymosi ir veiklos valdymo. Visgi, kiti autoriai apibūšina konkrečius tikslus, tokius kaip: rezultatų kiekio ir kokybės nustatymas; išteklį valdymas; veiksmingumo ir efektyvumo nustatymas; bei piliečių pasitenkinimas.

Išanalizavus veiklos informacijos panaudojimo tikslus, svarbu išanalizuoti ir veiklos informacijos panaudojimo galimybes, t.y. kur galima panaudoti informaciją vietos savivaldoje.

Veiklos informacijos panaudojimo galimybės ir problemos.

Kaip ir minėta anksčiau, veiklos informacija yra prasminga tik tuomet, kai ji yra panaudojama, todėl svarbu išsiaiškinti veiklos informacijos panaudojimo galimybes.

Kalbant apie veiklos informacijos panaudojimo galimybes, mokslinėje literaturoje nėra vieno apibūdinto veiklos informacijos panaudojimo galimybių sąrašo, todėl kiekvienas autorius savo darbuose išskiria jas skirtingai, o veiklos informacijos panaudojimo galimybes gali būti trys.

R. D. Behn (2003) savo darbe išskiria net aštuonias skirtingas veiklos informacijos panaudojimo galimybes ir klasifikuoja pagal tam tikras veiklos sritis¹¹². Jos pateikiamos 12 ņ ajame paveiksle.



12 pav. Veiklos informacijos panaudojimo galimybių klasifikacija pagal veiklos sritis
Ŗaltinis: Sudaryta autorŖs pagal Behn (2003)

12 ņ ajame paveiksle matyti, jog veiklos informacijos panaudojimo galimybŖs apima labai platų spektrŖ nuo Ŗvertinimo iki tobulŖjimo, o informacijŖ galime panaudoti:

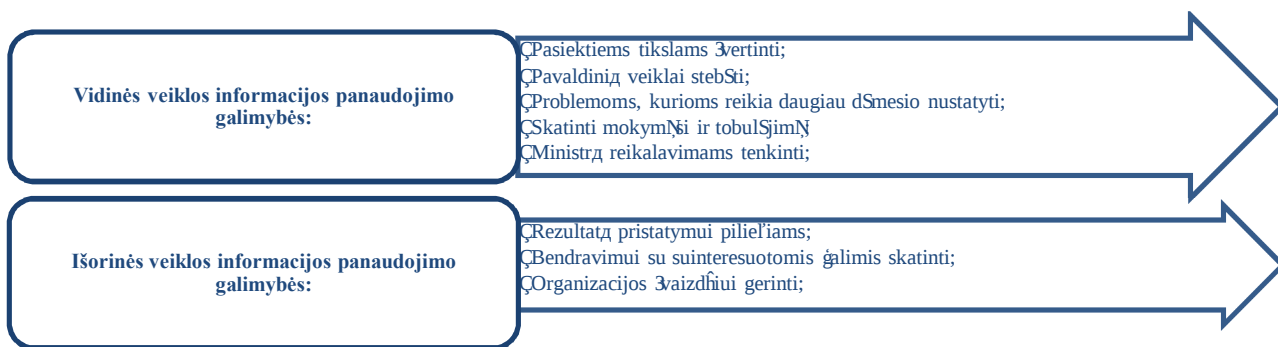
- ✓ **Ŗvertinimui**, t.y. iŖsiaiŖkinti, ar gerai veikia institucija, organizuojama jos veikla, kokie rezultatai gaunami ir kiek vertŖs institucijai ji sukuria;
- ✓ **kontrolei**, t.y. numatyti, kaip galima uŖtikrinti institucijoje dirbanŖių specialistų sŖningumŖ ir taisyklų, standartų, terminų, skaidrumo laikymŖsi;
- ✓ **biudžetui sudaryti**, t.y. Ŗvertinti, kokioms programoms ar projektams batų galima iŖgleisti mokesŖių mokŖtojų pinigus ir kodŖsi?
- ✓ **motyvacijai**, t.y. iŖsiaiŖkinti, kaip galima motyvuoti darbuotojus, vadovus siekti geresnių veiklos rezultatų, Ŗraukiant ne pelno siekianŖias organizacijas, suinteresuotŖias Ŗalis ir pilieŖius.
- ✓ **skatinimui**, t.y. Ŗikinti politikus, Ŗstatymų leidŖjus, suinteresuotŖias Ŗalis, Ŗurnalistus ir pilieŖius, jog institucija veiks Ŗkmingai ir tinkamai, o tai skatina darbuotojų pastangas siekti geresnių veiklos rezultatų;
- ✓ **Ŗventimui**, t.y. numatyti, kokie institucijos pasiekimai yra verti svarbaus ŖŖkmŖ Ŗventimo ritualo (pvz.: veiklos rezultatų pagerŖjimas, biudžeto, personalo padidŖjimas ir pan.);
- ✓ **mokymuisi**, t.y. iŖsiaiŖkinti, kodŖsi kai kurios priemonŖs ir kokios padeda pasiekti norimo tikslo, o kai kurios ir kokios ne;
- ✓ **tobulėjimui**, t.y. analizuoti, kŖ tiksliai institucija turŖti daryti kitaip, kad veikla tobulŖti, veiklos informacija batų produktyvesnŖ, o gauti pasiekti rezultatai dŖiuginti.

¹¹² Behn R. D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, Public Administration Review [interaktyvus], Harvard university. [ŖiarŖta 2021 m. balandžio 26 d.] Prieiga internetu: https://academic.udayton.edu/richardghere/IGO%20NGO%20research/Behn_Robert_D.pdf;

Galime pastebėti, kad veiklos informacijos panaudojimo galimybės gali būti labai skirtingos, tačiau visos tos veiklos informacijos panaudojimo galimybės apibendrintai atitinka vieną institucijos bendrą galimybę – tobulėti, t.y. organizuoti institucijos veiklą taip, jog būtų pasiekta geresnių rezultatų.

Svarbu paminėti, jog batent R. D. Behn (2003) išskirtas veiklos informacijos panaudojimo galimybes savo darbuose tiria nemažai autorių, tokių kaip: Ch. Pollitt (2006), G. Hammerschmid ir kt. (2013), I. Saliterer ir kt. (2013), A. Kroll (2015), W. Van Dooren (2015), T. P. Gomes ir kt. (2017), Dimitrijevska ir Markoski (2019), todėl galime manyti, jog batent R. D. Behn yra vienas mokslininkų, kuris pradėjo analizuoti veiklos informacijos panaudojimo galimybes anksčiausiai ir išskyrė jas pakankamai aiškias ir abstrakčias.

Visgi, mokslinėje literaturoje egzistuoja ir kitokių veiklos informacijos panaudojimo galimybių klasifikacijų. G. Hammerschmid ir kt. (2013) veiklos informacijos panaudojimo galimybes klasifikuoja pagal naudojimo kryptį, t.y. institucijos viduje ir išorinėse (už institucijos ribų)¹¹³. Jos pavaizduotos 13-ojoje paveikslėlyje.



13 pav. Vidinės ir išorinės veiklos informacijos panaudojimo galimybės
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Hammerschmid ir kt. (2013)

13-ojoje paveikslėlyje matyti, jog veiklos informacijos panaudojimo galimybės gali būti skirstomos ir pagal naudojimo kryptį (institucijos viduje ar išorinėje (už institucijos ribų)), t.y. *vidinės galimybės* skirtos vidiniams institucijos procesams, tokiems kaip: tikslų įvertinimas, kontrolė, problemų ištyrinėjimas, mokymosi bei tobulėjimo skatinimas bei įvykdymas ministrų reikalavimams, o *išorinės galimybės* – skirtos bendradarbiavimui, atskaitomybei piliečiams bei įveidžiui gerinti.

Visgi, kiti autoriai informacijos panaudojimo galimybių neskirsto į klasifikacijas, o tiesiog savo darbuose išskiria konkrečias veiklos informacijos panaudojimo galimybes, kurias pateikiamos 5-ojoje lentelėje.

¹¹³ Hammerschmid G., Van de Walle S., Stimac V. 2013. Internal and external use of performance information in public organizations: results from an international survey, Public Money & Management [interaktyvus], Routledge. [žiūrėta 2021 m. balandžio 26 d.] Prieiga internetu: <https://lafollette.wisc.edu/images/publications/PIP/PMM-Hammerschmid-et-al.pdf>;

5 lentelS. Veiklos informacijos panaudojimo galimybSs

Bouckaert G. ir kt. 2008	National Treasury. 2011	ACCA. 2017	Dimitrijevska ņ Markoski T. ir kt. 2019
Politikos formavimui;	Vaidmenų ir atsakomybių apibrėžimui;	Naujų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui;	Politikos karimui ir planavimui;
Sprendimų priėmimui;	Atskaitomybės skatinimui;	Institucijos pažangai vertinti;	Atskaitomybei didinti;
Išteklių, kompetencijų ir atsakomybės paskirstymui;	Aiškiam ir nuosekliam visuomenės informavimui;	Nesėkmių trūkštams nustatyti;	Biudžetui sudaryti;
Valdymo kontrolei ir planavimui;	Naujų standartų ir tikslų formavimui ¹¹⁴ ;	Pasiekiami rezultatai palyginti ¹¹⁵ ;	Kompetencijų paskirstymui;
Veiklos ir rezultatų įvertinimui;	-	-	Veiklai tobulinti;
Ataskaitų ir atskaitomybės tobulinimui ¹¹⁶ .			Programoms vertinti;
-			Ištekliams perskirstyti;
			Vadovavimui tobulinti;
			Sutartims stebėti;
			Individualiam elgesiui vertinti;
			Ataskaitoms sudaryti ¹¹⁷ .

Ųaltinis: Sudaryta autorSs pagal Bouckaert ir kt. (2008), National Treasury (2011), ACCA (2017) bei Dimitrijevska - Markoski T. ir kt. (2019)

5 ņ oje lentelSje matyti, jog skirtingŲ autoriŲ pateiktos veiklos informacijos panaudojimo galimybSs yra panaŲios. G. Bouckaert ir kt. (2008), T. Dimitrijevska ņ Markoski (2019) darbuose ir National Treasury (2011) leidinyje, galime pastebŲti, jog akcentuojamos panaŲios galimybSs: politikos ir sprendimŲ priŲimimo formavimas, iŲtekliai, kompetencijai, vaidmenŲ ir atsakomybiŲ paskirstymas, valdymo kontrolis ir planavimas, ataskaitai ir atskaitomybSs skatinimas ir tobulinimas. National Treasury (2011) leidinyje ir ACCA (2017) straipsnyje yra viena panaŲi galimybS panaudoti veiklos informacijŲ t.y. nauji standartai (tikslai) ir uŲdaviniai formavimas. G. Bouckaert ir kt. (2008), T. Dimitrijevska ņ Markoski (2019) darbuose ir ACCA (2017) leidinyje taip pat galime Ųvelgti vienŲ bendrŲ galimybŲ ņ veiklos ir rezultatŲ (paŲangos) Ųvertinimas ir tobulinimas. Taip pat G. Bouckaert ir kt. (2008) bei T. Dimitrijevska ņ Markoski (2019) savo darbuose iŲskiria tokiŲ galimybŲ kaip ataskaitai sudarymas.

Visgi, pastebimi ir skirtumai, tokie kaip: 1) National Treasury (2011) leidinyje, kitaip nei kituose darbuose, paminŲta ir tokia veiklos informacijos panaudojimo galimybS kaip: aiŲkus ir nuoseklus visuomenSs informavimas; 2) ACCA (2017) straipsnyje pateikiamos dar kelios, kituose darbuose nepaminŲtos galimybSs, t.y. institucijos paŲangos vertinimas; nesŲkmiŲ prieŲaŲliŲ nustatymas; rezultatŲ palyginimas; 3) T. Dimitrijevska ņ Markoski (2019) savo darbe iŲskiria ir

¹¹⁴ National Treasury. 2011. Performance information handbook [interaktyvus], Republic of south Africa. [ŲiarŲta 2021 m. balandŲio 18 d.] Prieiga internetu: <http://www.treasury.gov.za/publications/guidelines/Performance%20Information%20Handbook.pdf>;

¹¹⁵ ACCA. 2017. Performance information in the public sector [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.accaglobal.com/hk/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p7/technical-articles/performance-information.html>;

¹¹⁶ Taip pat kaip 73;

¹¹⁷ Taip pat kaip 93;

tokias veiklos informacijos panaudojimo galimybes kaip: biudžeto sudarymas; programų vertinimas; vadovavimo tobulinimas; sutarčių stebėjimas bei individualaus elgesio vertinimas.

Remiantis G. Bouckaert ir kt. (2008), National Treasury (2011), ACCA (2017) bei T. Dimitrijevska ir Markoski (2019) darbais, tapo aišku, jog veiklos informacija gali būti naudojama: 1) politikai ir sprendimų priėmimui formuoti; 2) ištekliams, kompetencijoms, vaidmenims ir atsakomybėms paskirstyti; 3) valdymo kontrolei ir planavimui; 4) ataskaitoms ir atskaitomybei skatinti bei tobulinti; 5) naujiems tikslams, uždaviniams bei standartams formuoti; 6) veiklai ir rezultatams (pažangai) įvertinti ir tobulinti; 7) aiškiam ir nuosekliam visuomenės informavimui; 8) nesėkmių priežastims nustatyti; 9) rezultatams palyginti; 10) biudžetui sudaryti; 11) programoms vertinti; 12) vadovavimo procesams tobulinti; 13) sutartims stebėti bei 14) individualiam elgesiui vertinti.

Taip pat galime pastebėti, jog visos autorių išskirtos veiklos informacijos panaudojimo galimybės yra neišvengiamai susijusios su R. D. Behn (2003) bei G. Hammerschmid ir kt. (2013) darbuose pateikiamomis veiklos informacijos panaudojimo galimybių klasifikacijomis pagal veiklos sritis ir naudojimo kryptį t.y. naudojimui vidiniams procesams bei išoriniams.

Aphvelgus veiklos informacijos panaudojimo galimybes, tikslinga aptarti ir veiklos informacijos panaudojimo problemas.

Lin Y. C. ir kt. (2018) teigimu, veiklos informacijos nepanaudojimą lemia:

- 1) ydingi veiklos standartai ar priemonės;
- 2) informacijos apie darbuotojo veiklą trūkumas;
- 3) laiko stoka;
- 4) trūksta mokėjimo įvertinti darbuotojų darbo rezultatus;
- 5) autoriteto stoka;
- 6) trūksta aukštesnio lygio vadovų paramos;
- 7) priverstinis veiklos rezultatų įvertinimo paskirstymas;
- 8) dokumentų reikalavimai¹¹⁸.

Veiklos informacijos nepanaudojimo priežastis išskiria ir I. Jurkonienė bei R. Karliauskienė (2017), teigdamos, jog veiklos informacija nepanaudojama, nes:

- neretai skelbiama informacija yra neįsami;
- pasigendama informacijos analizavimo procesų;
- nesudaromos palankios sąlygos skaidrumui;
- institucijoje neįdiegta komunikacija¹¹⁹.

¹¹⁸ Lin Y. C., Kellough J. E. 2018. Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions, Public Personnel Management [interaktyvus], USA. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/327897337_Performance_Appraisal_Problems_in_the_Public_Sector_Examining_Supervisors%27_Perceptions;

Galime pastebėti, jog veiklos informacija dažnai nepanaudojama dėl žvairių įgrynintų priežasčių, pvz.: veiklos standartai ar priemonės; aukštesnio lygio vadovų (politikų) paramos trūkumas, dokumentų reikalavimai. Visgi, vidiniuose priežastyse yra kur kas daugiau: dažnai vadovams trūksta informacijos apie darbuotojų veiklą, vadovams trūksta supratimo ir mokėjimo įvertinti darbuotojų veiklos rezultatus; autoriteto stoka institucijoje; nėra laiko; darbuotojai priverstinai paskirstomi vertinti veiklos rezultatus; skelbiama informacija yra neįdomi ir sunkiai analizuojama; nesudaromos palankios sąlygos skaidrumui užtikrinti, o pačioje institucijoje sunkiai komunikuojama.

Taigi, veiklos informacijos panaudojimo galimybes mokslinėje literaturoje pateikiamos žvairiai – vieni autoriai išskiria tam tikras klasifikacijas, kiti galimybių neklasifikuoja ir žvairina jas konkrečiai. Įnagrinėjus mokslinę literatūrą tapo aišku, jog veiklos informacija vietos savivaldoje gali būti naudojama pagal tam tikras galimybių klasifikacijas, t.y. pagal veiklos pobūdį bei pagal naudojimo kryptį. Tačiau gali būti naudojama ir konkrečioms sferoms: politikai ir sprendimų priėmimui formuoti; valdymo kontrolei ir planavimui; vadovavimo procesams tobulinti; veiklai ir rezultatams (pažangai) įvertinti ir tobulinti; nesėkmių priežastims nustatyti; ištekliams, kompetencijoms, vaidmenims ir atsakomybėms paskirstyti; biudžetui sudaryti; programoms vertinti; sutartims stebėti; ataskaitoms ir atskaitomybei skatinti bei tobulinti; naujiems tikslams, uždaviniams bei standartams formuoti; aiškiam ir nuosekliam visuomenės informavimui; rezultatams palyginti; individualiam elgesiui vertinti. Visgi, veiklos informacijos panaudojimas gali būti komplikotas dėl: 1) žvairių įgrynintų priežasčių, tokių kaip: numatyti veiklos standartai, politikų palaikymo stoka, žvairas dokumentų reikalavimai, 2) vidiniuose priežastyse, tokių kaip: laiko, kompetencijų, tarpusavio supratimo, komunikacijos stokos; autoriteto stokos institucijoje; riboto informacijos išsamumo ir analizavimo bei skaidrumo stokos.

Apibendrinant, galime teigti, kad veiklos informacijos panaudojimas yra reikšmingi vietos savivaldai. Atlikus mokslinės literatūros analizę veiklos informacijos panaudojimas yra galimas siekiant tam tikrą tikslą, o jie gali būti skirstomi į vadybinius, politinius bei biurokratinus. Taip pat gali būti susiję su tam tikromis veiklomis, tokiomis kaip: atsiskaitymas, planavimas, mokymasis ir veiklos valdymas. Tapo aišku, kad pagrindiniai veiklos informacijos panaudojimo tikslai: kiekio ir kokybės nustatymas; išteklių valdymas; veiksmingumo ir efektyvumo nustatymas; bei piliečių pasitenkinimas. Visgi pastebėta, kad veiklos informacijos panaudojimo tikslai, mokslinėje literaturoje mažai analizuojami atskirai, daugiau tapatinami su veiklos informacijos panaudojimo apibrėžtimi ar veiklos informacijos naudojimo būdais. Kalbant apie veiklos informacijos panaudojimo galimybes, veiklos informacija gali būti naudojama labai plačiai, t.y. pasirenkant

¹¹⁹ Jurkonienė I., Karčiauskienė R. 2017. Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos analizė [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-strateginio-planavimo-dokumentu-sistemos-situacijos-analize.pdf>;

kuriems norima tobulinti bei, kam ji bus naudojama, vidiniams procesams tobulinti ar išoriniams. Visgi, tapo aišku, jog veiklos informacija gali būti plačiau naudojama: politikai ir sprendimų priėmimui formuoti; valdymo kontrolei ir planavimui; vadovavimo procesams tobulinti; veiklai ir rezultatams (pažangai) įvertinti ir tobulinti; nesėkmių priežastims nustatyti; ištekliams, kompetencijoms, vaidmenims ir atsakomybėms paskirstyti; biudžetui sudaryti; programoms vertinti; sutartims stebėti; ataskaitoms ir atskaitomybei skatinti bei tobulinti; naujiems tikslams, uždaviniams bei standartams formuoti; aiškiam ir nuosekliam visuomenės informavimui; rezultatams palyginti; individualiam elgesiui vertinti. Pastebėta, kad tiek veiklos informacijos panaudojimo tikslai, tiek galimybės mokslinėje literaturoje mažai skiriasi, nes tiek tikslai, tiek panaudojimo galimybės yra susijusios su vietos savivaldos ir jos darbo proceso tobulinimu. Visgi, veiklos informacija gali būti nenaudojama, dėl įvairių išorinių bei vidinių priežasčių, todėl būtina nuolat analizuoti institucijos veiklos procesus ir juos tobulinti.

Atlikus mokslinės literatūros analizę tapo aišku, kad veiklos informacijos panaudojimas yra neatsiejamas nuo orientuoto rezultatus veiklos valdymo, kai vietos savivaldoje orientuojamasi į darbo rezultatus ir jos etapus, t.y. planuojant, vykdamas stebėseną bei vertinant. Visi šie procesai yra labai reikšmingi vietos savivaldoje, planuojant numatomi tikslai, norimiems rezultatams pasiekti, vėliau - gavus galutinį rezultatą vykdoma jo stebėseną, kuria siekiama stebėti veiklą ir gauti duomenys panaudojami kasdieniams veiklos tobulinimams. Galiausiai atliekamas vertinimas, kuriuo siekiama gerinti veiklos procesus bei asmeninius gebėjimus, tam, jog būtų nustatoma, ar procesas ar veikla verta, o atsižvelgus į ją tobulinamas vietos savivaldos darbas. Vienas iš būdų tai padaryti - naudoti veiklos informaciją, kuria apibadinami įvairūs veiklos metu gaunami duomenys ar informacija, o panaudojant juos galima nustatyti ir informuoti, ar institucija veikia produktyviai bei efektyviai, skatindama tobulinti valdymo procesus bei atskaitomybę vietos savivaldoje. Kalbant apie veiklos informacijos panaudojimo tikslus, pastebėta, jog naudojant informaciją dažniausiai siekiama įgyti institucijos veiksmingumą, efektyvumą bei piliečių pasitenkinimą ir remiantis jais, pagerinti įvairius veiklos valdymo procesus bei padidinti piliečių pasitenkinimą. Paaikšėjo, jog vietos savivaldoje veiklos informacijos panaudojimo galimybės gali būti skirstomos į pagal veiklos pobūdį bei pagal tikslinę tobulintiną vietą (vidaus procesus ar išorinius procesus), o žvelgiant detaliau, veiklos informacija gali būti naudojama vietos savivaldos veiklai ir rezultatams įvertinti bei juos pagerinti, t.y. įvairių valdymo proceso tobulinimui, nesėkmių priežastims nustatyti; aiškesniam išteklių pasiskirstymui; atsakomybei ir atskaitomumui pagerinti; visuomenei informuoti; bei naujiems tikslams, uždaviniams bei standartams formuoti. Visgi, veiklos informacijos panaudojimas ne visada būna sklandus, kadangi gali būti apsunkintas įvairių išorinių priežasčių, tokių kaip: politikų ir vadovų palaikymo stoka, primesti nauji standartai, dokumentacijos reikalavimai bei vidinių priežasčių, tokių kaip: autoriteto nebuvimas, laiko, kompetencijų,

tarpusavio supratimo, komunikacijos stoka ir, ėinoma, riboto informacijos iėsamumo ir analizės bei skaidrumo stoka. Taigi, veiklos informacijos panaudojimas ne tik parodo, kad institucija siekia tobulėti, bet ir skatina problemas išspręsti ir veiklą padaryti tobulesne, efektyvesne, veiksmingesne ir pasiekiančia dar geresnį rezultatą.

III. VEIKLOS INFORMACIJOS PANAUDOJIMO GALIMYBŲ VIETOS SAVIVALDOJE: EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija yra pagrįsta teorinėse darbo dalyje išstomomis rezultatus orientuoto valdymo bei veiklos valdymo sampratomis, kuriomis akcentuojamas viešojo sektoriaus veiksmų ir rezultatų skaidrumas bei atskaitomumas, o veiklos informacijos panaudojimas – vienas pagrindinių būdų užtikrinti veiklos valdymą viešojo sektoriaus institucijoje. Veiklos informacija gaunama iš rezultatus orientuoto valdymo etapų metu: planuojant, stebint bei vertinant ir galiausiai panaudojama priimanč sprendimus bei tobulinant veiklą.

Rezultatus orientuotas valdymas ir veiklos informacijos panaudojimas lemia geresnius institucijos veiklos rezultatus, padeda įvertinti dabartinę situaciją darbuotojus bei lemia efektyvesnį problemų sprendimų ir rezultatų siekimą padeda tobulinti veiklos procesus.

Atsižvelgus iš veiklos informacijos panaudojimo teikiamą naudą ir mokslinės literatūros veiklos informacijos naudojimo vietos savivaldoje tema, traktuojame darbe siekiama įgyvendinti šio empirinio tyrimo tikslą – ištirti veiklos informacijos panaudojimo galimybes vietos savivaldoje, o konkrečiau Klaipėdos regiono vietos savivaldose.

Tyrimo procesas.

Įgyvendinant darbo tyrimo tikslą tyrimas buvo organizuojamas tam tikrais etapais:

1. Sudarytas tyrimo instrumentas, atliktas jo pagrindimas;
2. Renkami empirinio tyrimo duomenys, tyrimo rezultatai interpretuojami;
3. Parengiama empirinio baigiamojo darbo dalis;
4. Parengiamos išvados.

Tyrimo strategija.

Veiklos informacijos panaudojimo galimybių Klaipėdos regione įvertinimui buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kurio dėka pasak K. Kardelio (2005) galime ištirti atvejų individų grupių situacijas ar įvykius bei suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį paaiškinimą¹²⁰. B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, kokybinis tyrimas yra naudingas, kadangi galima rinkti duomenis keliais metodais, o interpretavus juos galima aiškiau susidaryti tiriamo objekto vaizdą¹²¹.

Kalbant apie kokybinio tyrimo strategiją tyrimui pasirinkta atvejo tyrimo strategija, kuria siekiama tirti konkretaus regiono veiklos informacijos gavimo procesus bei panaudojimo

¹²⁰ Kardelis K. 2005. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Čiauliai: Lucilijus;

¹²¹ Bitinas, B., Rupšienė, L., Hydžianaitis, V. 2008. Kokybinis tyrimų metodologija, Klaipėda: S. Jokušio leidykla-spaustuvė;

galimybes. B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, batent atvejo tyrimo strategijos atlikimas padeda žiausti 3 tiriamojo objekto aplinką supraci aplinkos poveik3 tiriamajam objektui bei remiantis gauta informacija ięgyękinti tiriamojo objekto¹²², ğiuo atveju KlaipSdos regiono vietos savivaldą veiklos ypatumus. Autoriđ teigimu, batent atvejo tyrimo strategijos privalumas ņ galimybS žigilinti 3 tiriamąjį elgseną veiklos ypatumus, ięanalizuoti santykius bei žvairiđ veiksnį žaką

Tyrimo metodai.

Siekiant atskleisti veiklos informacijos gavimo procesus ir panaudojimo galimybes KlaipSdos regiono vietos savivaldose, buvo naudojami kokybiniai metodai ņ **dokumentų analizė ir interviu.**

Tyrimo instrumentas.

Siekiant atskleisti KlaipSdos regiono vietos savivaldą veiklos informacijos prieinamumą ir veiksmingumą buvo atlikta vidiniđ savivaldybiđ dokumentų analizS ņ strateginiđ planų metiniđ vykdymo ataskaitų analizS. B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, dokumentų analizS padeda tyrSjui pastebSti pokyl'ius, žykusius pasirinktu laikotarpiu, taip pat tyrSjas turi galimybę rinkti duomenis lengviau, netrugdant ir nežkirint specialistams¹²³. Dokumentų analizei atlikti pasirinktos KlaipSdos regiono vietos savivaldą strateginiđ planų metinSs vykdymo ataskaitos, kurios laisvai prieinamos internetu, o tiriamas priemoniđ žyvendinimas.

Kokybiniame tyrime taikytas pusiau strukturuotas individualus interviu buvo atliekamas sudarant klausimyną apimantį 13 pagrindiniđ klausimų, kurie suskirstyti 3 penkis blokus (*žr. I priedą*): 1) veiklos informacijos panaudojimo iętakos (1 klausimas); 2) veiklos informacijos gavimo procesas (6 klausimai); 3) veiklos informacijos vaidmuo vietos savivaldoje (1 klausimas); 4) veiklos informacijos panaudojimo tikslai ir galimybės (4 klausimai); 5) kiti klausimai (1 klausimas).

Apklaustos metu visiems tiramiesiems buvo uđduoti vienodi klausimai. Sudaryto interviu klausimyno struktura pateikta 6 - oje lentelSje.

¹²² Taip pat kaip 121;

6 lentelė. Pusiaus strukturuotas interviu klausimė, pateiktas specialistams Klaipėdos regiono savivaldybėse, struktura ir turinys

Klausimų blokas	Klausimai	Klausimų tikslas
Veiklos informacijos panaudojimo įtakos	1 klausimas	Išsiaiškinti, kaip darbuotojai suvokia, kokie veiksniai LSM veiklos informacijos rinkimui ir panaudojimui vietos savivaldoje
Veiklos informacijos gavimo procesas	2, 3, 4, 5, 6, 7 klausimai	Išsiaiškinti, kaip veiklos informacija yra gaunama per planavimo, stebėsenos ir vertinimo procesus, t.y. kaip vyksta planavimas, kas planavimą sustiprina; kaip vykdoma stebėsenos, kokių vaidmenų stebėsenos procese ūhima rodikliai ir kokie jie turi bati; kokiais rodikliais informacija pateikiama dažniau bei kaip dažnai atliekami vertinimai.
Veiklos informacijos vaidmuo vietos savivaldoje	8 klausimas	Išsiaiškinti, kuo veiklos informacija yra svarbi institucijai.
Veiklos informacijos panaudojimo tikslai ir galimybės	9, 10, 11, 12 klausimai	Išsiaiškinti, kokiais tikslais vietos savivaldoje naudojama veiklos informacija, kaip ji veikia sprendimų priėmimo procesus; kam tobulinti gali bati naudojama veiklos informacija bei kokie veiksniai įakvoja sėkmingą veiklos informacijos panaudojimui
Kiti	13 klausimas	Išsiaiškinti, kokiais būdais suinteresuotos pusės įraukiamos į veiklos informacijos panaudojimui

Šaltinis: sudaryta autorės

Klausimų blokai susieti su pagrindiniais tyrimo problemos klausimais, pritaikant 3 rezultatus orientuoto valdymo pagrindinius etapus, kurių metu gaunama veiklos informacija bei veiklos informacijos panaudojimo ypatumus. Interviu metu buvo siekiama įigilinti 3 vietos savivaldą vykdomą veiklą ir veiklos informacijos panaudojimo galimybes.

Duomenų rinkimo metodai.

Dokumentų rinkimo metodas. L. Rupėienė (2007) teigimu, dokumentai suteikia naudingos informacijos apie organizacijos kultūrą ir joje dirbančius žmones, veiklos vykdymą tiriamąjį asmenines nuostatas ir vertybes. Viegieji vidiniai dokumentai paprastai būna: organizacijos ir jos padalinį metinės ataskaitos, organizacijos istorijos aprašymai, posėdžių protokolai, katalogai, pareigybių aprašymai ir pan.¹²⁴. Čiuo atveju duomenų rinkimo metodu analizuojamos Klaipėdos regiono vietos savivaldų tinklalapiuose prieinamos ū Strateginių planų metinės vykdymo ataskaitos.

Interviu metodas. L. Rupėienė (2007) teigimu, interviu yra vienas pagrindinių duomenų rinkimo metodų, kurį apima tiek informantų klausinėjimas, tiek klausymasis, o tyrėjas turi galimybę gauti prasmingos informacijos, sušinti tiriamąjį požiūrius, vertinimus ir nuomones¹²⁵. B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, interviu pagal pobūdį skirstomi į interviu akis į akį kuomet tyrėjas tiesiogiai (laiko ir vietos prasme) bendrauja su tiriamuoju, interviu telefonu, kuomet tyrėjas ir tiriamasis kalbasi telefonu bei interviu internetu, kai tyrėjas kalbasi su tiriamuoju naudodamasis internetinėmis technologijomis (pokalbių svetainėmis ir pan.)¹²⁶. Čiuo atveju, siekiant užtikrinti saugumą pandemijos metu, buvo pasirinktas individualaus interviu internetu metodas, o duomenys renkami pusiau strukturuoto interviu metodu. Čiuo būdu tyrėjas turi planą kuriame pateikti konkretūs klausimai ir jų seka, tačiau numatyta, jog tyrimo metu tyrėjas gali ūhduoti plane neįtrauktų klausimų, kurie gali praturtinti tyrimą. Tyrimas buvo vykdomas darbo dienomis, specialistų darbo metu. Visų tyrimų vykdytų interviu trukmės vidurkis ū 26 minutės. Ruoėiantis interviu buvo

¹²⁴ Rupėienė L. 2007. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. ū Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla;

¹²⁵ Taip pat kaip 125;

¹²⁶ Taip pat kaip 121;

sudarytas klausimynas, kuriame pirmasis klausimas buvo skirtas sužinoti tiriamąją demografinius duomenis, likę 13 klausimų pateikiami blokais šios veiklos informacijos gavimo procesams, veiklos informacijos panaudojimo galimyboms vietos savivaldoje įgyti. Interviu duomenys suvesti 3 atskiras kompiuterinius Microsoft Word programos failus.

Duomenų analizės metodai.

Dokumentų analizės metodas. R. Tidikio (2003) teigimu, dokumentų analizės metodas dažnai apibadinamas kaip tam tikros informacijos ar duomenų rinkimas, o dokumentai naudojami kaip informacijos šaltinis¹²⁷. Visgi, šiame darbe analizuojami oficialas dokumentai, kurie sukuriama įvairiose administravimo situacijose, administraciniais tikslais. Šiuo atveju duomenų analizės metodu analizuojamos Klaipėdos regiono vietos savivaldų strateginių planų metinės vykdymo ataskaitos, o tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant R. Ėlkauskienės (2008) analizuojamą statistinį analizę bei aprašomąją interpretacinę analizę t.y. duomenys aprašomi, susisteminti, išreikšiami lentelėmis (žr. 2 priedą), galiausiai duomenys interpretuojami.

Interviu duomenų analizė: Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant V. Hūdianaitės ir kt. (2008) analizuojamą Content (turinio) analizės metodą. Šis metodas sudaro keturi žingsniai: 1) Daugkartinis teksto skaitymas; 2) Manifestinių kategorijų išskirstymas, remiantis raktiniais žodžiais; 3) Kategorijų skaidymas į mažesnes dalis ir subkategorijas (žr. 3 priedą); 4) Kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas iš teksto abstrahuotais žodžiais¹²⁸.

Tyrimo imtis:

Vidinių dokumentų analizė atlikta remiantis Klaipėdos regiono vietos savivaldų tinklalapiuose pateiktais duomenimis. Analizuoti viešai skelbiami 2018 ir 2020 metų Klaipėdos regiono vietos savivaldų strateginių planų metinių vykdymo ataskaitų priemonių įvertinimo duomenys.

Apklausoje dalyvavo septyni skirtingose Klaipėdos regiono vietos savivaldose, t.y. Klaipėdos miesto, Palangos miesto, Neringos miesto, Kretingos rajono, Skuodo rajono, Gilutės rajono, Klaipėdos rajono savivaldybėse dirbantys specialistai. Atrenkant interviu informantus taikyta atranka pagal kriterijus, t.y. tyrimui buvo pasirinkti informantai, kurie turėjo pakankamai kompetencijų tiriamai temai komentuoti ir analizuoti. Visi informantai šiuo metu dirba vietos savivaldose, yra su strateginiu planavimu susijusių skyrių vedėjai arba specialistai, kurie susiduria su tiriamąja tema bei gali komentuoti tiriamus procesus. Informantai buvo kalbinami jiems tinkančiu laiku. Informantų pasisakymai koduojami slapyvardžiais: 1 inf., 2 inf., 3 inf., 4 inf., 5 inf., 6 inf., 7 inf.

Tyrėjo vaidmuo:

¹²⁷ Tidikis R. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija [interaktyvus], Vilnius. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459?show=full>;

¹²⁸ Ėlkauskienė R. 2008. Kokybiniai ir kiekybiniai metodai [interaktyvus], DSstomoji medžiaga. Prieiga internetu: rzukausk.home.mruni.eu/wp-content/uploads/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt;

Strateginį planą metinių vykdymo ataskaitą analizD tyrSjas atliko savarankiškai, pasirenkant tas ataskaitas, kurios buvo viegai prieinamos internetu. Siekiant išsiaiškinti veiksmingumNtyrSjas dSmes3telS 3priemoniD žyvendinimo klausimN buvo atrinkti duomenys, vSliau susisteminami 3lenteles. Duomenys atrinkti pagal tai, ar jie reikgmingi baigiamajam darbui.

Tyrimas (interviu internetu) buvo atliktas internetu, naudojant Zoom ir Microsoft Teams platformas, prieę tai susitarus elektroniniu pagu ir telefonu. Kadangi tyrSjas vykdS kriterinD informantD atrankN ir tyrimN vykdS tik informantams tinkamu laiku, tyrimo vykdymo procesas uhsitD3S. Ąiuo atveju tyrSjos vaidmuo buvo n tinkamai paruoęti klausimus, uhtikrinti informantD konfidencialumN tinkamai susisteminti gautNinformacijNir likti neutralia informantD atfvilgiu.

Tyrimo validumas ir patikimumas: Atliekant dokumentD analizD tyrimo vidinis validumas buvo uhtikrinamas paties tyrSjo žlirbiu, kadangi informacija buvo sisteminama lentelSse, vSliau pateikiama paveiksluose. Atliekant interviu vidin3validumNbuvo siekiama uhtikrinti keliais badais. Pirmiausia n visD informantD ięsisakymai buvo žaęinSjami 3diktofonNtaip pat tie, kurie dalyvavo tyrime Zoom platformoje, pasisakymai yra žaęyti su vaizdu.. VSliau informantD atsakymai buvo perraęyti 3 Microsoft Office Wordó programN Taip pat buvo siekiama, jog tiriamiesiems klausimai batD aiękas, o atsakymai tinkami, todSl prieę tyrimNpraneęta, jog tiriamieji pasitikslinti klausimNgali vos j3ięgirdus.

Ięorin3tyrimo validumNsiekiama uhtikrinti tuo, jog kokybiniame tyrime siekiama pateikti kuo daugiau ięsamesnSs informacijos apie tiriamNobjektN, todSl tikimasi, jog skaitytojai pagilins ģnias apie veiklos informacijos panaudojimo prieinamumN ir veiksmingumN gavimo procesus, panaudojimo galimybes KlaipSdos regiono vietos savivaldose. Taip pat stengtNsi, kuo ięsamiau apibadinti tyrimo metodN tyrSjo vaidmen3 jog skaitytojas suprastD, kokiomis priemonSmis buvo pasiekti norimi rezultatai.

Tyrimo patikimumN buvo siekiama uhtikrinti tuo, jog tyrimo eigN kontroliavo darbo vadovas, teikS pastabas, patarimus, kaip gauti interviu duomenys turi atrodyti ir kokiais badais tai pasiekti.

Tyrimo organizavimas ir etika:

Vidinių dokumentų analizė. Pirmiausia buvo atlikta vidinių dokumentD analizS (vieęai prieinamD strateginį planą metinių vykdymo ataskaitD analizS). Strateginį planą metinSs vykdymo ataskaitos (2018 n 2020 metD) n vieni svarbiausiD atsiskaitomDįD veiklos dokumentD, kuriuose atsispindi pasiekti rezultatai ir su pasiekimu susijusios problemos, todSl buvo pasirinktas strateginį planą metinių ataskaitD duomenD rinkimo metodas, kuriuo siekiama atskleisti KlaipSdos regiono vietos savivaldD veiklos informacijos prieinamumN ir veiklos veiksmingumN naudojantis statistiniais duomenimis.

Interviu.. Tyrimas buvo organizuojamas 2021 metų balandžio - gegužės mėnesiais. Tyrimas buvo atliekamas laikantis tyrimo etikos reikalavimų. Buvo laikomasi etikos principų: laisvanoriškumo, t.y. turėjo teisė laisvai apsispręsti ar dalyvauti tyrime; anonimiškumo, t.y. duomenys bus pateikiami apibendrinta forma; taip pat konfidencialumo, t.y. tiriamąjį išsakyta informacija bei, kiti informacija apie patiriamą bus laikoma paslapyje; bei privatumo t.y. su duomenimis ir baigiamojo darbo naudojimu studijose tikslais informantai buvo supažindinti.

3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1 Vidinių dokumentų – Strateginių planų metinių vykdymo ataskaitų analizės rezultatai

Norint įvertinti Klaipėdos regiono vietos savivaldų veiklos informacijos pasiekiamumą ir veiksmingumą bus analizuojami strateginių planų metinių vykdymo ataskaitų priemonių įgyvendinimo duomenys ir priemonių įgyvendinimo rezultatai. Visgi, pastebima, jog ne visų Klaipėdos regiono vietos savivaldų tinklalapiuose yra pasiekama reikalinga informacija. Reikalingų duomenų - priemonių įgyvendinimo rezultatų pasiekiamumas savivaldų tinklalapiuose pateikiamas 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Reikalingų duomenų prieinamumas Klaipėdos regiono vietos savivaldų tinklalapiuose

Metai	Klaipėdos regiono vietos savivaldos						
	Klaipėdos miesto savivaldybė	Šilutės r. savivaldybė	Palangos miesto savivaldybė	Klaipėdos rajono savivaldybė	Kretingos rajono savivaldybė	Skuodo rajono savivaldybė	Neringos savivaldybė
2018	+	+	+	-	-	-	-
2019	+	+	+	-	-	-	-
2020	+	+	+	+	-	-	-

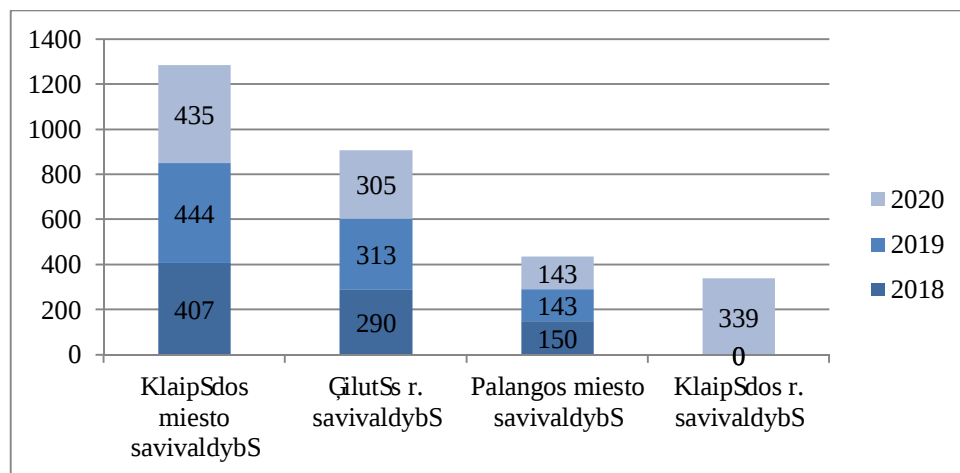
Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2018 ir 2020 metų Klaipėdos miesto, Šilutės r., Palangos miesto, Klaipėdos r. savivaldybių tinklalapiuose prieinamas Strateginių planų metinės vykdymo ataskaitas

7-oje lentelėje matyti, jog reikalingi duomenys ir priemonių įgyvendinimo rodikliai pasiekiami tik Klaipėdos miesto, Šilutės r., Palangos miesto bei Klaipėdos r. savivaldybių tinklalapiuose. Pastebima, jog Klaipėdos miesto savivaldybės tinklalapyje visi reikalingi duomenys pasiekiami, tiek Šilutės r., tiek Palangos m. savivaldybių tinklalapiuose pasiekiami 2018 ir 2020 metų duomenys, o Klaipėdos r. savivaldybėje tik 2020 metų. Nei Kretingos r., nei Skuodo r. nei Neringos miesto savivaldybių tinklalapiuose reikalinga informacija nebuvo pasiekama.

Galime teigti, jog veiklos informacija - duomenys, kurie reikalingi daugelio procesų tobulinimui, kurie turėtų būti lanksčiai pasiekiami piliečiams, tačiau atskiruose Klaipėdos regiono vietos savivaldų tinklalapiuose reikalinga informacija nėra prieinama arba nėra analizuojamas priemonių įgyvendinimas, todėl galime daryti prielaidą, jog didžioji dalis Klaipėdos regiono vietos savivaldų nėra užtikrinančių informacijos prieinamumo savivaldos tinklalapyje arba veiklos informacija tokia kaip, priemonių įgyvendinimas yra sudėtingai, neišklaidingai pateikta. Remiantis patogios atrankos

principu, bus analizuojami tie priemonių įgyvendinimo duomenys, kurie yra prieinami ir aiškiai tyrėjui.

2018 - 2020 metų Klaipėdos regiono vietos savivaldų strateginių planų metinėse vykdymo ataskaitose pateikiami planuojamų priemonių tikslams ir rezultatams įgyvendinti, skaičiai. Duomenys pateikiami 14 ūjame paveiksle.

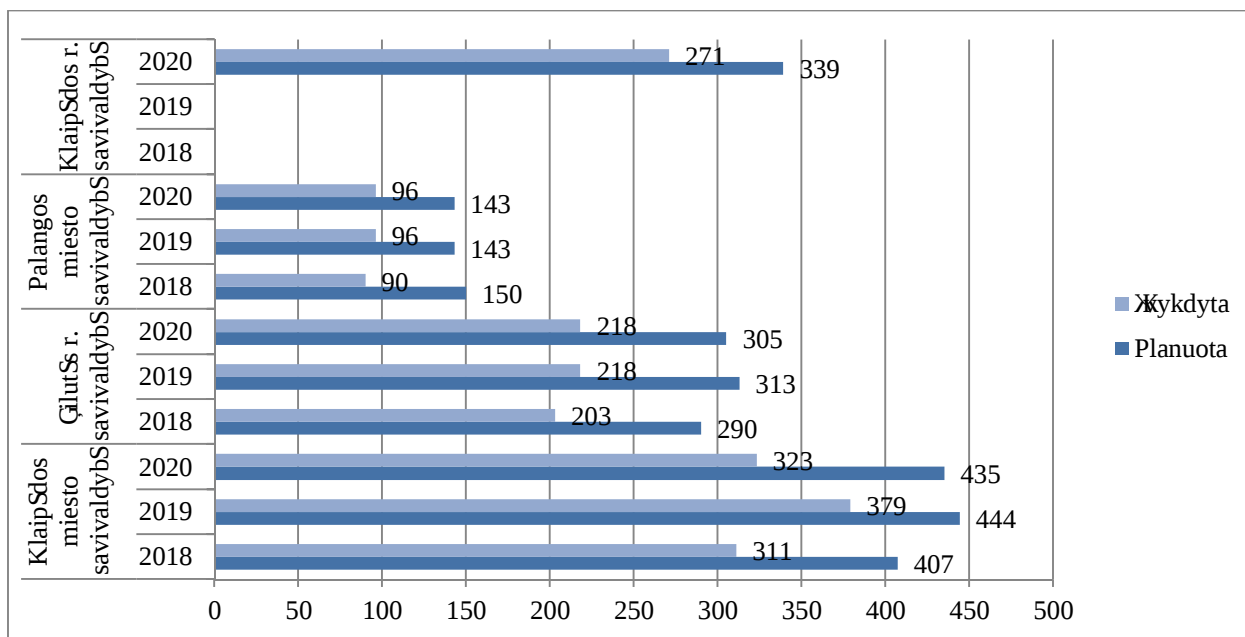


14 pav. Planuojamų priemonių tikslams pasiekti, skaičiai

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal 2018 ū 2020 metų Klaipėdos miesto, Gėlutėss r., Palangos miesto, Klaipėdos r. savivaldybių tiklalapiuose prieinamas Strateginių planų metinės vykdymo ataskaitas

14 ūjame paveiksle matyti, jog daugiausia priemonių tikslams įgyvendinti pastaraisiais metais iėsisikelia Klaipėdos miesto savivaldybė, tuo tarpu Gėlutėss r., Palangos miesto bei Klaipėdos r. savivaldybės numalėiusios ūymiai malėesnė priemonių tikslams įgyvendinti, skaiė. Pastebėta, jog 2018 ū 2019 metais tiek Klaipėdos miesto tiek Gėlutėss r. savivaldybėse priemonių skaiėius augo. Tuo tarpu 2018 ū 2019 metais Palangos miesto savivaldybėje priemonių skaiėius malėėjo. Galime pastebėti, jog visose Klaipėdos savivaldose priemonių skaiėius 2018 -2020 metais yra vos kintantis.

Aptarus numatytų priemonių skaiė, tikslinga analizuoti numatytų priemonių veiksmingumŅ. Planuotų ir įvykdytų priemonių duomenys pateikiami 15 ūjame paveiksle.

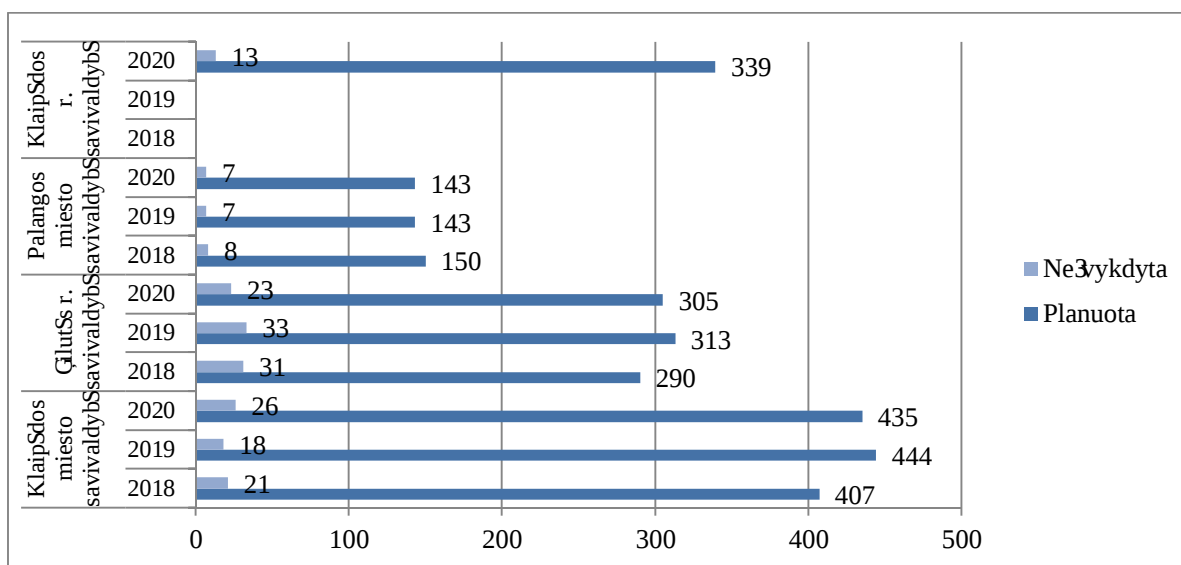


15 pav. Planuojamų ir atliktų priemonių skaičius

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal 2018 m. 2020 metų Klaipėdos miesto, Gėlutė r., Palangos miesto, Klaipėdos r. savivaldybių tiklalapiuose prieinamas Strateginių planų metinės vykdymo ataskaitas

15 n. ajeime paveiksle matyti, jog visos Klaipėdos regiono vietos savivaldos iė esmės stengiasi ir vykdo planuotas priemones. Galime pastebėti, jog Klaipėdos miesto savivaldybės daugiausia priemonių atliko 2019 metais, Gėlutė r. savivaldybės m. 2018 ir 2020 metais, Palangos miesto savivaldybės m. 2019 ir 2020 metais. Visgi, galime pastebėti, jog priemonių tikslams įgyvendinti savivaldybėse nusimatyta tikrai daug, o priemonių atlikta net keliomis dešimtėmis mažiau, nenuostabu, kadangi planuojant vyksta įvairių nesklandumų ir kai kurios priemonės nėra nevykdytos.

Aptarus planuojamas ir atliktas priemones, tikslinga aptarti ir planuojamų ir nevykdytų priemonių. Duomenys pateikiami 16 n. ajeime paveiksle.

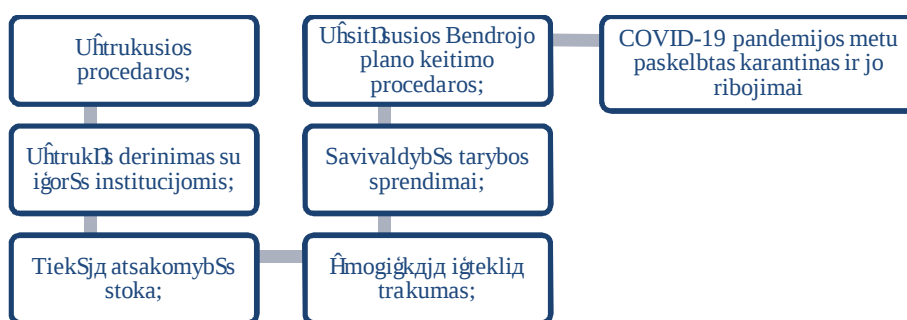


16 pav. Planuojamų ir nevykdytų priemonių skaičius

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal 2018 m. 2020 metų Klaipėdos miesto, Gėlutė r., Palangos miesto, Klaipėdos r. savivaldybių tiklalapiuose prieinamas Strateginių planų metinės vykdymo ataskaitas

16 ñ ame paveiksle matyti, jog neþykdytð priemonið skail'ius KlaipSdos regiono vietos saivaldose pasiskirsto þairiai. PastebSta, jog daugiausia neþykdytð priemonið 2019 metais skail'iavo ÇilutSs r. savivaldybS, tuo tarpu mañiausiai priemonið neþykdyta Palangos miesto savivaldybSje. Visgi, ðvelgiant apibendrintai, KlaipSdos regione planavimo ir stebSsenos procesai vyksta sklandñiai, o neþykdytð priemonið skail'iai tikrai nedideli, galimai suponuoti þairið viegojo sektoriaus procesð trugdñið.

Aphvelgus, planuotð ir þykdytð bei neþykdytð priemonið vietos savivaldose reikðmes, tikslinga iðsiaiðkinti ir neþyvendintð priemonið prieñastis, kurios pateikiamos 17 ñ ame paveiksle.



17 pav. Priemonið neþykdyimo prieñastys

Çaltinis: Sudaryta autorSs pagal 2018 ñ 2020 metð KlaipSdos miesto bei ÇilutSs r. savivaldybið tiklalapyje prieinamas Strateginið planð metines vykdymo ataskaitas

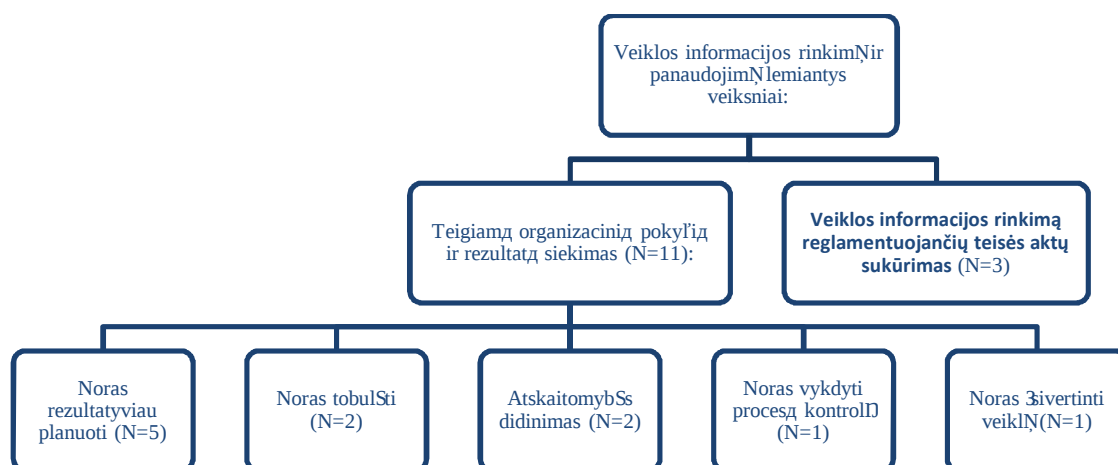
17 ñ ame paveiksle matyti, jog 2018 ñ 2020 metais priemonið neþykdytð lSmS: uñtrukusios procedaros, ilgiau nei planuota trukðderinimai, tiekSjð vSlavimas suteikti paslaugas ir atlikti darbus laiku, uñsitðusios Bendrojo plano keitimo procedaros, savivaldybSs tarybos sprendimai, ðmogiðkdjð iðteklid trakumas, COVID ñ 19 paskelbto karantinas. Taip pat paaiðkSjo, jog KlaipSdos regiono vietos savivaldose nedañnai tiriamos arba sudStingai pateikiamos neþyvendintð priemonið prieñastys, todSl remiamasi tik dviejð vietos savivaldð duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, jog KlaipSdos regiono vietos savivaldose veiklos informacijos prieinamumas, ðiuo atveju priemonið þvertinimo informacijos prieinamumas, yra ribotas, t.y. vienos savivaldybSs nepateikia duomenð, kitos pateikia veiklos rezultatus apsunkintomis formomis. Galime sakyti, jog KlaipSdos regiono vietos savivaldose, ypatingai rajoninSse, ribotai dirbama su veiklos informacijos vieginimu. Atlikus duomenð analizð paaiðkSjo, jog KlaipSdos regione daugiausia priemonið, tikslð þyvendinimui yra numal'iusi KlaipSdos miesto savivaldybS, likusios ðymiai mañiau, todSl gali bati, jog vis dar egzistuoja nevienoda finansinS parama. PastebSta, jog 2018 ñ 2020 metais priemonið, numatyð tikslams þyvendinti, skail'ius buvo neñymiai kintantis. KlaipSdos regiono vietos savivaldos ið esmSs stengiasi ir vykdo planuotas priemones, planavimo ir stebSsenos procesai vyksta sklandñiai, neþykdytð priemonið skail'iai tikrai nedideli, galimai suponuoti þairið viegojo sektoriaus procesð trugdñið, tokið kaip: uñtrukusios

procedaros, tiek Sjd atsakomybid trakumas, Bendrojo plano keitimo procedaros, hmogikdjd igrekliid trakumas, COVID ñ 19 paskelbtas karantinas ir jo ribojimai.

3.2.2. Interviu rezultatai

Norint išgirti veiklos informacijos panaudojimo galimybes Klaipėdos regiono vietos savivaldose, siekime sušinti veiksnius, lemiančius veiklos informacijos rinkimą ir panaudojimą vietos savivaldoje. Informantų atsakymai pasiskirstė nevienodai ir yra pateikiami 18 priede paveiksle.



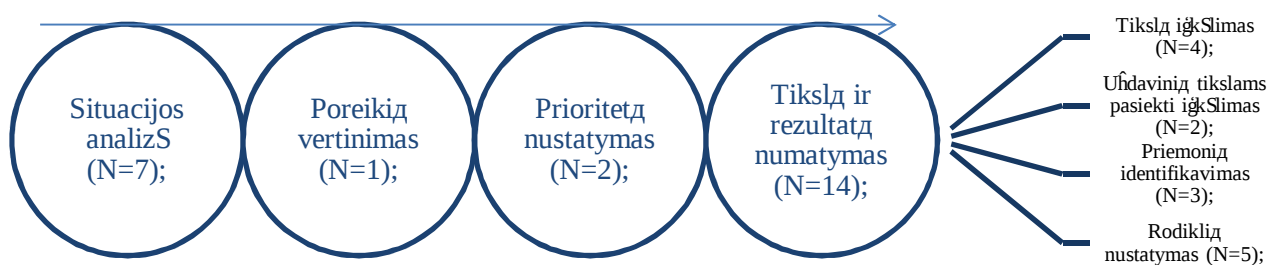
18 pav. Veiksniai, lemiantys veiklos informacijos rinkimNir panaudojimNKlaipSdos regiono vietos
savivaldose
Galtinis: Sudaryta autorSs

Interviu metu buvo nustatyta, jog pagrindiniai veiksniai, kurie lemia veiklos informacijos rinkimą ir panaudojimą Klaipėdos regiono vietos savivaldose: **teigiamų organizacinių pokyčių ir rezultatų siekimas**, t.y. noras rezultatyviau planuoti („...> atsižvelgiant į tai rengi planus.“ (2 inf.); „Turbūt dėl to, nes norėjo nusimatyti biudžetą ir viziją, <...> turėjo nusimatyti kuria kryptimi dirbti, kaip plėtoti prioritetines kryptis“ (4 inf.); „<...> tai yra labai svarbu, tiek biudžeto, tiek planavimo procesuose <...>“ (5 inf.); „<...> planuoja veiklą ateinantiems metams.“ (6 inf.); „Turbūt, elementarus veiklos planavimas ir tų tikslų realizavimas <...>“ (7 inf.)), noras tobulinti („<...> Duomenis būtina rinkti, tam, jog galėtumėme patobulinti <...>.“ (2 inf.); „<...> teigiamo pokyčio poreikiams <...>“ (7 inf.)), atskaitomybės didinimas („<...> tai čia sakysime jau yra atskaitomybės klausimai <...>“ (1 inf.); „<...> laiku atsiskaityti su agentūrom ir atsiskaityti vadovams, jog šiuo atveju nebūtų nuošaly, žinotų esamą situaciją ir padėti <...>.“ (3 inf.)), noras vykdyti procesų kontrolę („<...> kad galėtume kontroliuoti eigą, būtent proceso, projekto ir darbo, tam kad sekti grafikus, <...>“ (3 inf.)), noras įsivertinti veiklą („<...> surenki duomenis, įsivertini, kurioje situacijoje esi, įsivertini, kokios problemos kyla <...>“ (2 inf.)), **ir veiklos informacijos rinkimą reglamentuojančių teisės aktų sukūrimas** („<...> teisės aktų, kurie reglamentuoja tokį įpareigojimą viešojo sektoriaus organizacijoms ir savivaldybių administracijoms taip pat“ (1 inf.);

„Darbas teisiškai negali vykti jeigu informacija nebus renkama“ (5 inf.); „<...> elementariausių funkcijų vykdymui.“ (7 inf.)).

Matyti, jog daugiau informantų pagrindiniu veiksnio, lemiančiu veiklos informacijos rinkimui ir panaudojimui vietos savivaldoje, vadinama teigiamą organizacinį pokyčią ir rezultatų siekimui mažoji dalis informantų taip pat žvelgia, jog šis procesas vietos savivaldose galėtų lemti teisės aktų sukarimas, tačiau apibendrintai galime suprasti, jog informantai veiklos informacijos rinkimui atsiradimui sieja su rezultatus orientuoto valdymo diegimu ir jo atsiradimo priežastimis, nagrinėjami pirmajame darbo skyriuje. Visgi, pastebima, kad informantai veiklos informacijos atsiradimui lemiančius veiksnius suvokia siaurę prasme, vadinama konkrečiais veiksmais, tokiais kaip tobulinimas, planavimas ir pan. ir stokoja žinių apie bendruosius veiksnius, pvz.: valdymo, orientuoto šis rezultatus atsiradimu.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti veiklos informacijos gavimo procesus, domėjosi, kaip vietos savivaldoje vyksta planavimas. Remiantis informantų atsakymų duomenimis, planavimo procesas pavaizduotas 19 paveikslėlyje.



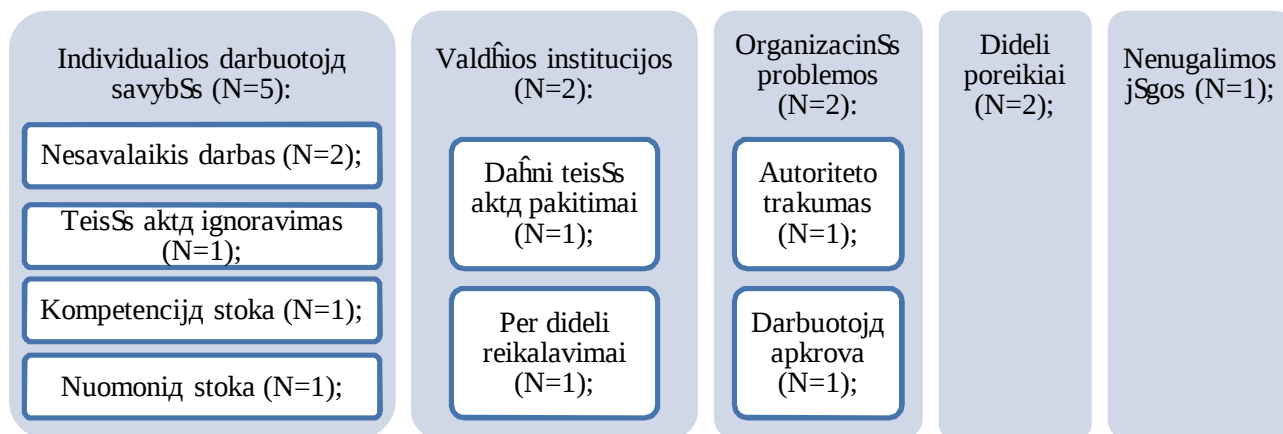
19 pav. Planavimo procesas Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Interviu duomenimis, planavimo procesas vietos savivaldoje vyksta tokiu eiliškumu: **situacijos analizė** („<...>daromos situacijos analizė<...>, stiprybės ir grėsmės, silpnybės ir galimybės<...>“ (1 inf.); „<...> atliekama analizė, pradedant nuo bendros situacijos šalyje, taip pat išorinės aplinkos vadinama analizė <...>.“ (2 inf.); „<...> įvertinama situacija, įsivertinama nauda, ar tai įveikiama ar bus rezultatas <...>“ (3 inf.); „<...> vertina biudžetą, <...> vertinama ar bus galimybė pasiekti tikslus, <...> vertina SS GG <...>. Taip pat įvertinami žmogiškieji ištekliai.“ (4 inf.); „<...> yra labai daug niuansų, kuriuos įvertinti, tiek apima įstaigas, tiek savivaldos skyrius – ilgas procesas <...>“ (5 inf.); „<...> visų institucijų pateikiama informacija yra nuolat analizuojama <...>“ (6 inf.); „<...> visi procesai yra įvertinami, ir žmogiškieji ir finansiniai ištekliai <...>“ (7 inf.)), **poreikių vertinimas** („<...> Visada yra įvertinamas poreikis perklausomos įstaigos, jų poreikis, prieš tai vyksta pasitarimai, posėdžiai, <...>“ (5 inf.)), **prioritetų nustatymas** („<...> jeigu tarkime atlyginimų didėjimas, tai reiškia ir mums reikės į juos orientotis <...>“ (2 inf.); „<...> aptariami projektai, kurie turi būti įvykdomi, jų prioritetumas.<...> numatome eiles, prioritetus.“ (5 inf.)) **bei tikslų ir rezultatų numatymas**, t.y.

tikslą įgyvendinti („<...> vyksta tų pagrindinių tikslų <...> numatymas“ (1 inf.); „Atitinkamai atsakingi specialistai seka teisės aktų reikalavimus ir pagal juos planuoja: numato tikslus <...>“ (3 inf.); „<...> ar galės per numatytą laiką pasiekti iškeltus tikslus <...>“ (4 inf.); „<...> reiškia tikslų sudarymą, tikslai gali būti trumpalaikiai, vidutiniai, ilgalaikiai <...>“ (6 inf.), uždavinių tikslams pasiekti numatymas („<...> pagrindinių <...> uždavinių numatymas <...>“ (1 inf.); „<...> numato <...> uždavinius <...>“ (3 inf.)), priemonių identifikavimas („<...> pagrindinių <...> priemonių numatymas <...>“ (1 inf.); „<...> numato <...> priemonės <...>“ (3 inf.); „<...> tai yra dėliojami jau konkrečios priemonės, <...>“ (7 inf.)) ir galiausiai **rodiklių nustatymas** („<...> ir jų rodiklių nustatymas“ (1 inf.); „Toliau kuriame <...> rodiklius, pagal kuriuos vertiname pasiekimą, nepasiekimą“ (2 inf.); „<...> numato <...> rodiklius pagal kuriuos stebėti (3 inf.); „<...> nusimato rodiklius, pvz.: kiek lankytojų per metus turi atvykti ir pan., <...>“ (4 inf.); „<...> nusimatant konkrečius rodiklius <...>“ (7 inf.)).

Iš duomenų rezultatą matyti, jog planavimo procesas Klaipėdos regiono vietos savivaldose labai panašus 3 UNDG (2011) leidinyje pateiktą tikslą ir rezultatą formavimo procesą (žr. 3 pavyzdį), todėl galime teigti, jog tiek aprašai mokslinėje literaturoje, tiek realus planavimas vietos savivaldoje sutampa. Visgi, pastebima, jog kalbėdami apie planavimo procesą informantai daugiausia akcentuoja situacijos analizę bei tikslą ir rezultatą numatymą, tačiau tik maža dalis informantų paminėjo poreikio vertinimą ir prioritetų nustatymą taigi, atrodo, jog arba poreikis ir prioritetai retai nustatomi arba darbuotojai šiuos veiksmus priskiria prie situacijos analizės ir atskirai nekommentuoja. Taip pat pastebima, jog tikslą ir rezultatą numatymo etape, daugiau nei pusė (N=4) informantų sakosi, jog planuojant įkeliami tikslai, šiek tiek mažiau (N=3) akcentuoja priemonių identifikavimą, tačiau maža dalis (N=2) uždavinių tikslams pasiekti įgyvendinti todėl galime daryti prielaidą, kad Klaipėdos regiono vietos savivaldų specialistai tikslus, uždavinius ir priemones supranta kaip visai panašius ir atskirai neišskiria, kadangi planavimo procesas yra apibrėžiamas LR teisės aktuose, todėl negali būti, jog specialistai šį planavimo etapą neatlieka. Aktualu paminėti, jog kaip vieną iš planavimo etapų, didžioji dalis (N=5) specialistų nurodo rodiklių nustatymą, kas mokslinėje literaturoje skiriasi, kadangi rodiklių nustatymas akcentuojamas jau stebėsenos etape, todėl galime teigti, jog specialistams trūksta suvokimo apie atskirus valdymo etapus: planavimą ir stebėseną atskirai.

Norėdami identifikuoti, planavimo etape kylančius įgaktus, domėjomės, kas dažniausiai apsunkina planavimo procesą. Informantų atsakymai pateikiami 20 n ajame pavyksle.



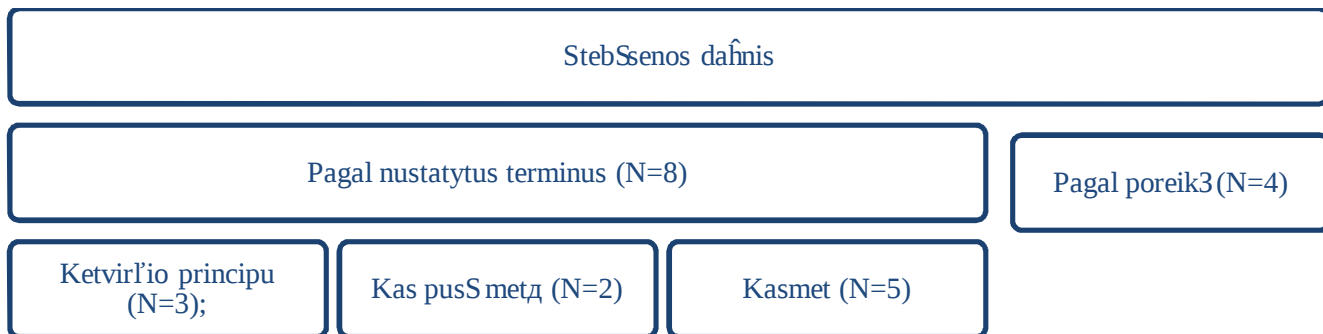
20 pav. Veiksniai, apsunkinantys planavimą Klaipėdos regiono vietos savivaldose
 Šaltinis: Sudaryta autorės

Interviu duomenimis, planavimo procesą apsunkina šie veiksniai: **individualios darbuotojų savybės**, t.y. nesavalaikis darbas („<...> sprendimai neryžtingi, labai ištęsti, <...>“ (2 inf.); *Atlga trukmė, terminai, tempiama iki paskutinės dienos, <...>*“ (4 inf.)), teisės aktų ignoravimas („<...> žmonės mėgsta kartais ignoruoti miesto tarybos patvirtintas ilgalaikes strategijas, <...>“ (1 inf.)), kompetencijų stoka („<...> nesugeba susiplanuoti savo veiklos net vieniems metams <...>“ (1 inf.)), nuomonių stoka („Nuomonių nebuvimas, <...>. Dažnai atliekama techniškai, o nuomonės nėra.“ (7 inf.)), **valdžios institucijų darbas**, t.y. dažni teisės aktų pakeitimai („<...> išleidžia aprašus, kuriuos vėliau tris kartus koreguoja <...>“ (6 inf.)), per dideli reikalavimai (*Ataip pat kartais ministerijos aprašuose, numatomi per dideli reikalavimai, <...> nesuteikia galimybių visiems <...>*“ (4 inf.)), **organizacinės problemos**, t.y. autoriteto trūkumas („<...> pačių organizacijos vadovų, kad jie palaikytų tą kryptį <...>“ (1 inf.)), darbuotojų apkrova („<...> didelis darbuotojų apkrovimas darbais, <...>“ (2 inf.)), lėšų stygius („Apsunkina poreikių mastas, kadangi poreikiai yra labai dideli, o galimybės nėra tokios <...>“ (3 inf.); *A<...> planai didesni, nei gali aprėpti savivaldybės biudžetas <...>*“ (5 inf.)) **ir nenugalimos jėgos** („<...> kurių negalime suplanuoti, pvz.: ekologinė situacija (vabzdžių protrūkiai ir pan.), t.y. ekstra atvejai, <...>“ (6 inf.)).

Apibendrinant informantų atsakymus, galime teigti, jog planavimo procesus Klaipėdos regiono vietos savivaldoje labiausiai apsunkina: individualios darbuotojų savybės, tokios kaip: nesavalaikis darbas, teisės aktų ignoravimas, kompetencijų ir nuomonių stoka; valdžios institucijų darbas, t.y. dažni teisės aktų pakeitimai, per dideli reikalavimai; organizacinės problemos, tokios kaip autoriteto trūkumas bei darbuotojų apkrova; dideli poreikiai bei nenugalimos jėgos. Galime pastebėti, jog specialistai žvelgia dažnesnį individualių darbuotojų savybių įtaką planavimui, kiek rečiau neigiamai veikia valdžios institucijų darbas, organizacinės problemos bei dideli poreikiai, rečiausiai – nenugalimosios jėgos, tačiau galime daryti išvadą, jog Klaipėdos regiono vietos

savivaldą specialistai vis dar susiduria su galybe individualių bei organizacinių sunkumų planuojant.

Taip pat interviu metu domėjomės, kokia stebėsenos sistema vyrauja vietos savivaldose. Visi informantai atsakymai buvo susiję su stebėsenos dažniu, o atsakymai pateikiami 21 ū ajame paveiksle.

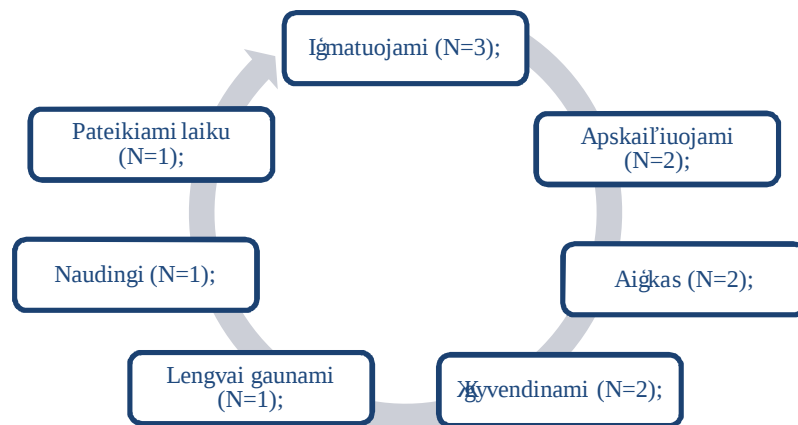


21 pav. Stebėsenos dažnis Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorių

Interviu rezultatų duomenimis, stebėseną vietos savivaldoje vykdoma dviem būdais: **pagal nustatytus terminus**, t.y. ketvirtinio principu („<...> rodiklius mes stebime kas ketvirtį, <...>“ (1 inf.); „<...> terminai, kurie yra privalomi, kas ketvirtį, <...>“ (3 inf.); „<...> kas ketvirtį, kuri reglamentuota, <...>“ (5 inf.)), kas pusmetį („<...> stebėseną vykdoma dukart į metus“ (4 inf.); „<...> ataskaitos rengiamos du kartus. <...> du kartus per strategijos įgyvendinimo laikotarpį yra peržvelgiama“ (6 inf.)) ir kasmet („Apaskui kasmet yra atsiskaitoma už veiklos plano įgyvendinimą ir plėtros plano įgyvendinimą <...>“ (1 inf.); „<...> analizuojame kiekvienais metais. <...>“ (2 inf.); „<...> vykdoma kasmet teikiant ataskaitą“ (4 inf.); „<...> ataskaitos rengiamos kasmet, strateginių planų ataskaitos rengiamos kasmet <...>“ (6 inf.); „<...> mes rengiame kasmet ataskaitas“ (7 inf.)), ir **pagal poreikį** („<...> arba būna kad ir dažniau <...>“ (1 inf.); „O situacija apskritai stebima nuolat ir yra koreguojama eigoje.“ (3 inf.); „<...> tačiau neoficialiai daroma dažniau, kadangi priemonės peržiūrimos dažniau negu numatyta“ (5 inf.); „<...> bet yra vykdoma kontrolinė stebėseną, sau kaip skyriui.“ (7 inf.)).

Apibendrinant galime teigti, jog vietos savivaldos turi gana aiškią stebėsenos sistemą, t.y. vykdo stebėseną ir analizuoja rodiklius kas ketvirtį, kas pusmetį bei kasmet. Visgi, daugiau negu pusė informantų teigia, jog stebėseną vykdo ne tik pagal teisės aktus, tačiau tada, kai reikia, t.y. pagal poreikį. Visgi, tyrimo metu pastebėta, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldų specialistai skirtingai suvokia stebėsenos sąvoką ir nors stebėseną turėtų būti vykdoma visiems vienodai, galime matyti, jog informantų atsakymai 3 stebėsenos vykdymų pagal terminus skiriasi, taip pat stebėseną neretai maišo su vertinimo sąvoka.

Siekiant išsiaiškinti stebėsenos procesus, domėjomės, kokie informantų nuomone, stebėsenos rodikliai turėtų būti numatomi. Informantų atsakymai pateikiami 22 ū ajame paveiksle.

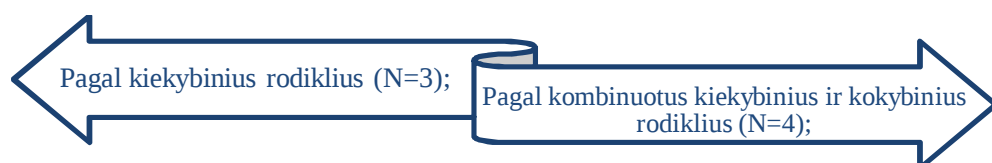


22 pav. Savybės, kuriomis turi pasiŲymėti rodikliai Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Interviu duomenimis, stebėsenos rodikliai turi pasiŲymėti šiomis savybėmis: **išmatuojami** („<...> visų pirma turi būti pamatuojami, <...>“ (1 inf.); „Rodikliai turi būti išmatuojami <...>“ (2 inf.); „<...> pamatuojami, <...>“ (5 inf.)), **apskaičiuojami** („Rodikliai turi būti <...> apskaičiuojami“ (2 inf.); „Rodikliai turėtų apskaičiuojami <...>“ (5 inf.)), **aiškūs** („<...> nustatyta aiškių <...> rodiklių <...>“ (1 inf.); „<...> labai aiškūs, labai detalūs <...>“ (6 inf.)), **įgyvendinami** („Rodikliai rodo žmonėms, ką kiekvienoje priemonėje bus stengiamasi įgyvendinti <...>“ (4 inf.); „<...> pasiekiami <...>“ (6 inf.)), **lengvai gaunami** („<...> turi būti lengvai gaunami, <...>“ (5 inf.)), **naudingi** („Visada stengiuosi orientuoti rodiklius į pozityvų pokytį, kurį būtų galima įsivertinti, <...>“ (7 inf.)) **bei pateikiami laiku** („<...> būtų pateikiami laiku.“ (7 inf.)).

Apibendrinant, tam, kad būtų galima gauti gerus veiklos duomenis, būtina numatyti išmatuojamus, apskaičiuojamus, aiškius ir įgyvendinamus, lengvai gaunamus, naudingus bei laiku pateikiamus rodiklius. Iš duomenų matyti, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldų specialistai puikiai suvokia stebėsenos rodiklio sŲvokŲ ir Ųino, kokiomis savybėmis rodikliai turi pasiŲymėti, kadangi bent tokie rodikliai atsispindi ir L. Teigėskytės (2007) bei D. Morkanaitės (2014) darbuose. Visgi, galime pastebėti, kad daugiau specialistų akcentuoja tokias savybes, kaip išmatuojamumą, aiškumą, įgyvendinamumą, todėl galime numanyti, jog bent tokia savybių trakta vietos savivaldų stebėsenos procesuose.

Toliau teirautasi, pagal kokius rodiklius, kiekybinius ar kokybinius vietos savivaldoje dŲniau vertinami pasiekti tikslai. Informantų atsakymai pateikiami 23 Ų ajame paveiksle.



23 pav. Tikslų vertinimas pagal rodiklių tipą Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Interviu duomenimis, tikslai vietos savivaldoje vertinami pagal du rodiklį tipus: **pagal kombinuotus kiekybinius ir kokybinius rodiklius** („<...> gan detaliai aprašomi tiek kiekybinės reikšmės, tiek atitinkamai parašoma, kodėl nepavyko pasiekti, todėl apima visumą, ne tik kiekį bet ir kokybę.“ (3 inf.); *„Pagrindė yra kiekybiniai, <...> rodikliai susiję su kokybe, <...>“* (4 inf.); *„Taigi, kiekybiniai rodikliai kartais paverčiami kokybiniais“* (5 inf.); *„Būna įvairiai ir tokių, ir tokių.“* (6 inf.)) ir **pagal kiekybinius rodiklius** („<...> dažniau yra kiekybiniai rodikliai <...>“ (1 inf.); „*Dažniau kiekybiniai, <...>*“ (2 inf.); „*Kiekybinius <...>*“ (7 inf.)).

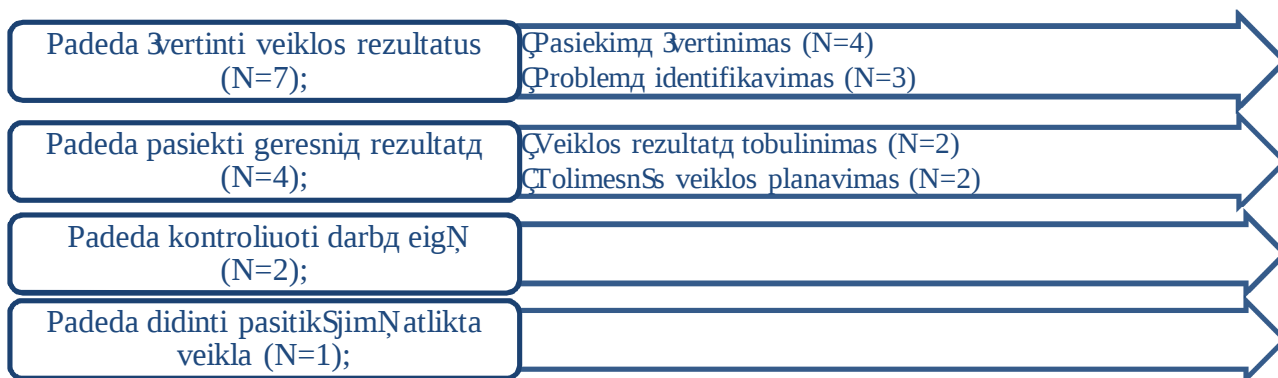
Iš duomenų matyti, jog daugumoje tirtų savivaldybių (N = 4), pasiekti tikslai vertinami ne tik pagal kiekybinius, bet ir kokybinius rodiklius, kurie pasak mokslinės literatūros leidžia pasiekti geresnius veiklos rezultatus ir mokytis iš klaidų. Visgi, keletas savivaldybių (N=3) vis dar susiduria su tikslų vertinimu vien pagal kiekybinius rodiklius, gaunamos kiekybinių reikšmių, kurios kartais kokybės neatspindi, todėl susidaro įspaudis, jog vienos savivaldybės turi daugiau laiko, siekia didesnio efektyvumo, aiškina tikslų nepasiekimo priežastis, o kitoms, deja, pritrūksta laiko ir resursų.

Aphvelgus stebėsenos ypatumus, toliau domėsi vertinimo dažniu vietos savivaldoje.

Interviu duomenimis, visi informantai išskyrus vieną vertinimo dažnį – **metinį vertinimą** („*Veiklos vertinimas deja nėra labai dažnai atliekamas – vieną kartą metuose <...>*“ (1 inf.); „*Na kogerio, pabandome įvertinti metinėje veiklos ataskaitoje, kurią teikiame tarybai <...>*“ (2 inf.); „*Veikla yra vertinama vieną kartą metuose, kai teikiame tarybai <...>*“ (3 inf.); „*Ataskaitos kasmet veiklos ir plėtros planuose, supažindinama taryba <...>*“ (4 inf.); „*Ataskaitų metu, kai teikiame tarybai, komitetams <...>*“ (5 inf.); *„Vėlgi susiję su ataskaitų rengimo laikotarpiu, tarpinių ataskaitų tikrai neturime“* (6 inf.); „*Metinės – kasmet <...>*“ (7 inf.))

Iš duomenų matyti, jog visi informantai vertinimą sieja su metinėmis veiklos ataskaitomis, specialistai vykdo veiklos vertinimą orientuotą rezultatus. Visgi, mokslinėje literatūroje vertinimas apibrėžiamas daug plačiau, I. Segaloviliene ir R. Čnapėrienė (2011) išskiria net septynias vertinimo strategijas, tokias kaip: veiklos loginės grandinės vertinimas, vertinimas prieš įgyvendinimą, įgyvendinimo proceso vertinimas, tikslinis vertinimas, atvejo analizė, poveikio vertinimas, metavertinimas, todėl galime teigti, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldos specialistams vis dar trūksta suvokimo, jog vertinimas yra atliekamas ne tik teikiant ataskaitas, bet daug dažniau, įvairiuose procesuose ir situacijose.

Toliau bus siekiama išsiaiškinti veiklos informacijos svarbą vietos savivaldoje. Informantų atsakymai pateikiami 24-ajame paveiksle.

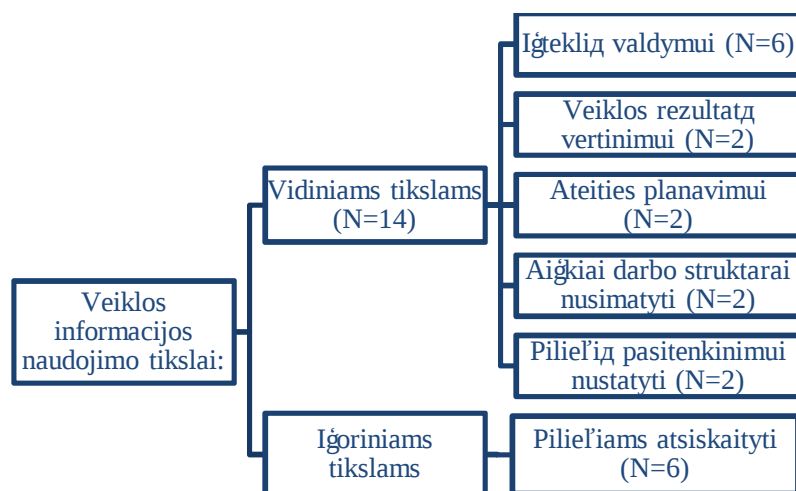


24 pav. Veiklos informacijos svarba Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Interviu duomenimis, veiklos informacija yra svarbi vietos savivaldai, nes: **padedą žvertinti veiklos rezultatus**, t.y. žvertinti pasiekimus („<...> rodo ką tu pasiekei, kokius pokyčius padarei per tam tikrą laiko tarpą<...> gali pamatuoti savo veiklos kokybę, rezultatus <...>“ (1 inf.); „Veiklos informacija žvertina pasiektus rezultatus pagal išsikeltus tikslus <...>“ (4 inf.); „<...> matome veiklos rezultatus, t.y. ką, kaip ir kur mes pasiekėme per ataskaitinį laikotarpį <...>“ (6 inf.); „Svarbi peržiūrint savo procesus <...>“ (7 inf.)) ir identifikuoti problemas („<...> remiantis veiklos informacija gali žvertinti esamas problemas <...>“ (2 inf.); „Žiūrima kas nepasiekta, kas lėmė problemas <...>“ (5 inf.); „<...> nukreipiami, kur iškyla daugiausia problemų, <...>“ (7 inf.); **padedą pasiekti geresnių rezultatų**, t.y. tobulinti veiklos rezultatus („Taip pat tobulinti rezultatus, kadangi tobulumui ribų nėra, visada galima kažką pergaltoti, pertvarkyti <...>“ (3 inf.); „<...> ieškoti sprendimų <...>“ (2 inf.)) ir planuoti tolimesnį veiklą („<...> planuoti toliau <...>“ (2 inf.); „<...> tai į tai atsižvelgiama rengiant kitus pirkimus,<...>“ (5 inf.)); **padedą kontroliuoti darbų eigą** („Yra aišku, ką savivaldybė ir jos specialistai turi daryti <..>“ (3 inf.); „<...> numato kryptį kuria reikia keliauti. <...>“ (4 inf.)) ir **padedą didinti pasitikėjimą atlikta veikla** („<...> pagrįsti kam buvo išleisti viešieji pinigai <...>“ (1 inf.)).

Iš duomenų matyti, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldoms veiklos informacija yra svarbi, nes padeda žvertinti veiklos rezultatus: žvertinti pasiekimus, identifikuoti problemas; padeda pasiekti geresnį rezultatą: juos tobulinti ir planuoti tolimesnį veiklą kontroliuoti darbų eigą didinti pasitikėjimą atlikta veikla. Galima suprasti, jog specialistai suvokia mokslinėje literaturoje pateiktą veiklos informacijos esmę - įvertinti institucijos veiklos produktyvumą ir efektyvumą o atsižvelgus į rezultatus tobulinti vietos savivaldos darbą.

VSliau domšiomšsi, kokiais tikslais savivaldybėje naudojama veiklos informacija. Informantų atsakymai pateikiami 25 ņ ajame paveiksle.



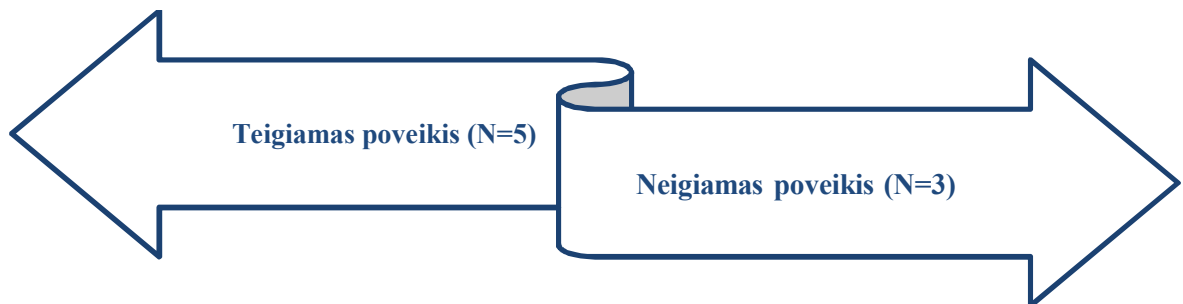
25 pav. Tikslai, kuriais naudojama veiklos informacija Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Informantų teigimu, veiklos informacija vietos savivaldoje yra naudojama įvairiais tikslais: **vidiniais**, tokiais kaip: išteklių valdymas („Išteklių kokybei, <...>“ (1 inf.); „<...> išteklius skirstyti, <...>“ (2 inf.); „<...> galėtų kreipti <...> finansinius, tiek žmogiškuosius išteklius tinkama linkme“ (3 inf.); „<...> taip pat finansų kontrolei vykdyti, <...>“ (4 inf.); „<...> susidėliojimas tarp tų finansinių srautų, <...>“ (7 inf.)), veiklos rezultatų vertinimas („<...> veiklos informaciją tu gali pasidaryti išvadas, jog pas tave yra kažkas negerai ir tobulinti sprendimus <...>“ (1 inf.); „Rezultatų kokybei nustatyti, <...>“ (6 inf.)), ateities planavimas („<...> planavimo etapui, kad planuoti būtų toliau galima <...>“ (2 inf.); „Susidėlioti prioritetams, atsiskirti galimybėms“ (4 inf.)), aiškiai darbo struktura („<...> svarbesni patiemis, kad mes žinotume kaip toliau vykdyti savo veiklą, kurios kryptys mums yra svarbios <...>“ (6 inf.); „<...> darbų susidėliojimui, trumpai tariant vidiniams procesams, susidėlioti, susiplanuoti, <...>“ (7 inf.)), pilielį pasitenkinimas („Tiriame, kokia gyventojų dalis yra patenkinta teikiamomis paslaugomis <...>“ (2 inf.); „<...> atliepti gyventojų poreikius.“ (5 inf.)) bei **išoriniais** – atskaitomybei prieš pilielį („<...> visuomenei paskelbti savo rezultatus, ko pasiekė ir ko nepasiekė, tiesiog paaiškinti priežastis“ (1 inf.); „Informacijos aiškumui, gyventojams pateikti, kas už kokius pinigus padaroma, kas už juos pasiekama.“ (3 inf.); „Pirmiausia kiekvienam gyventojui parodyti, kas veikiama savivaldybėje, <...>“ (4 inf.); „Tiek gyventojams atsiskaityti, <...>“ (5 inf.); „<...> taip pat piliečiams atsiskaityti <...>“ (6 inf.); „<...> informuoti pilietį, ką savivaldybė nuveikė, kas vyko <...>“ (7 inf.)).

Iš duomenų matyti, jog veiklos informacija Klaipėdos regiono vietos savivaldose dažniausiai naudojama vidiniams tikslams: išteklių valdymui, veiklos rezultatų vertinimui, ateities planavimui, aiškiai darbo strukturai nusimatyti bei pilielį pasitenkinimui nustatyti bei išoriniams tikslams – atskaitomybei prieš piliečius. Visgi pastebima, kad veiklos informacijos naudojimas dažniausiai susijęs su biudžeto formavimo klausimais ir tik vėliau su veiklos gerinimo klausimais,

todėl galime teigti, jog veiklos informacijos naudojimas Klaipėdos regiono vietos savivaldose dar nėra pakankamai išplstotas ir yra siaurėja prasme suvokiamas, o darbuotojams vis dar trūksta suvokimo apie veiklos informacijos tikslus. Taip pat pastebėta, jog informantai išskyrė tik vieną įgrynintą veiklos informacijos panaudojimo tikslą kai tuo tarpu G. Hammerschmid ir kt. (2013) išskiria jį daugiau, t.y. bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis stiprinimas, organizacinio žvaizdžio gerinimas, todėl galime teigti, jog specialistams trūksta žinių, kokiais įgrynintais tikslais veiklos informaciją dar galima naudoti.

Išsiaiškinus veiklos informacijos naudojimo tikslus, domėjomės, kaip veiklos informacijos naudojimas veikia sprendimų priėmimo procesus. Išsiskyrė dvi informantų nuomonės, kurios pateikiamos 26 ņ ajame paveiksle.



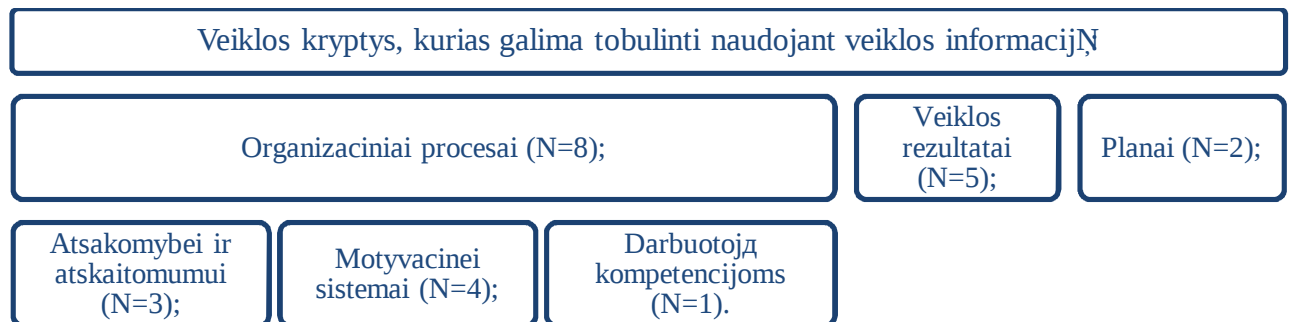
26 pav. Veiklos informacijos naudojimo poveikis sprendimų priėmimo procesui Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Informantų teigimu, veiklos informacijos panaudojimo poveikis sprendimų priėmimo procesui gali būti dvejopas: **teigiamas**, t.y. užkertamas kelias neigiamoms pasekmėms („Jeigu, informacija yra gaunama laiku, jeigu ji yra laiku pateikiama, tai atsiranda galimybės perskirstyti resursus kitur, kur yra poreikis“ (3 inf.); „<...> atsižvelgiama, tai kaip ir gerai, nes užkertamas kelias, kad situacijų nepasikartotų“ (5 inf.)), pagrindinamas sprendimo tinkamumas („<...> lengviau priimti sprendimą ir lengviau jį įrodai kad sprendimas yra tinkamas“ (1 inf.); „<...> aišku, naudojantis veiklos informacija lengviau, nes gali pagrįsti, kodėl vienoks ar kitoks sprendimas priimtas, <...>“ (4 inf.)), realios situacijos suvokimas („<...> gali realiai matyti situaciją, <...>“ (6 inf.)); bei **neigiamas**, t.y. galimi kaltinimai („<...> šiuose procesuose subjektyvumo neišvengsi, todėl atsiranda kaltinimai iš politikų <...>“ (2 inf.)), nuomonį žvaizdį („<...> skirtingas prioritetų suvokimas <...>“ (3 inf.)), papildomi darbai („<...> reikia skelbti pirkimus iš naujo, nes laimėtojas netinkamas <...>“ (5 inf.)).

Iš duomenų matyti, jog veiklos informacijos panaudojimas gali teigiamai veikti sprendimų priėmimą pvz.: užkirsti kelią nesėkmėms, pagrįsti priimtus sprendimus, padeda suvokti realią situaciją tačiau gali paveikti ir neigiamai, t.y. galimybę sulaukti kaltinimų, didelį nuomonį žvaizdį, galimas apkrovimas papildomais darbais. Visgi, matyti, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldų specialistai veiklos informacijos panaudojimo teigiamą poveikį sprendimų priėmimui

tikrai žvelgia ir tokį koks jis analizuojamas mokslinėje literaturoje. Nors mokslinėje literaturoje plačiau analizuojama veiklos informacijos panaudojimo nauda, paaiškėjo, jog veiklos informacijos panaudojimas gali ir neigiamai paveikti sprendimų priėmimą.

Toliau siekiama išsiaiškinti, kam tobulinti gali būti naudojama veiklos informacija. Informantų atsakymai pateikiami 27 nujame paveiksle.



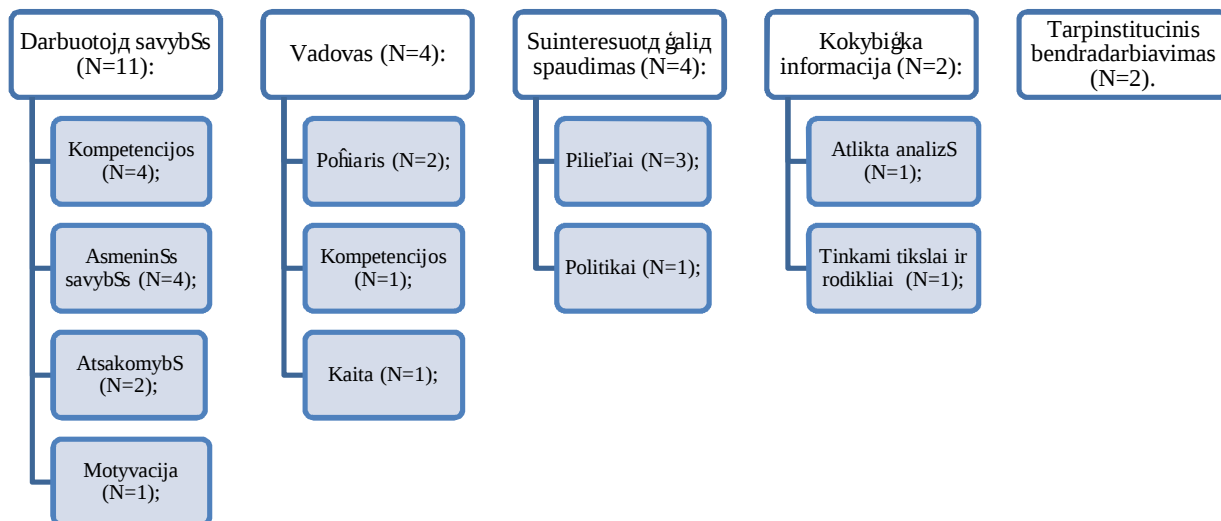
27 pav. Veiklos kryptys, kurias galima tobulinti naudojant veiklos informaciją Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Interviu duomenimis, veiklos informacija gali būti naudojama tobulinti šioms kryptims: **organizaciniams procesams**, t.y. atsakomybei ir atskaitomumui („<...> beabėjo kontrolei, <...>“ (1 inf.); „<...> vykdyti kontrolę, <...>“ (3 inf.); *„Taip pat vidinei kontrolei, kadangi problemos sprendžiamos nuolat, <...>“* (4 inf.)), motyvacinei sistemai („<...> motyvavimui netgi, nes mes ir darbuotojus vertiname pagal tai, ką jie pasiekė, <...>“ (1 inf.); „<...> aptariame, ką kasdien daro darbuotojai, koks jų bendras indėlis į savivaldybę, todėl suteikia motyvacijos darbuotojams <...>“ (3 inf.); „<...> motyvacijai, kadangi ji didinama.“ (5 inf.); „Darbuotojų motyvacijai ir jų skatinimui įvairiom priemonėm <...>“ (6 inf.)) ir darbuotojų kompetencijoms (*„Mokymuisi, kadangi įvertinus galima iširti kokių žinių trūksta specialistams, <...>“* (5 inf.)); **veiklos rezultatams** („Daugiausia įvertinti veiklai, pasiekti geresniems rezultatams“ (2 inf.); „Padeda įvertinti veiklą, <...>“ (3 inf.); „Pirmiausia įvertinti kaip dirbama, <...>“ (4 inf.); „Įsivertinimui, ar veikiama gera linkme, ar bloga <...>“ (5 inf.); „<...> taip pat rezultatams įvertinti <...>“ (6 inf.)) bei **planams** („<...>strateginiams planams, <...> visiems organizacijos planavimo procesams <...>“ (1 inf.); „<...> biudžetą skirstyti“ (3 inf.)).

Iš duomenų matyti, jog veiklos informacijos panaudojimo dėka galima tobulinti net keletą vietos savivaldos veiklos krypčių, tokių kaip: organizaciniai procesai, t.y. atskaitomybė ir atskaitomumas, motyvacinė sistema, darbuotojų kompetencijos; veiklos rezultatai ir planai. Pastebėta, kad Klaipėdos regiono vietos savivaldų darbuotojai labiausiai orientuoti į organizacinių procesų tobulinimą naudojant veiklos informaciją ir tik vėliau rezultatus ar planus. Visgi, matyti, kad Klaipėdos regiono vietos savivaldų darbuotojai įmano, kurias veiklos kryptis būtų galima patobulinti, tačiau būtų galima išskirti ir daugiau informantų neįvardintų arba labai mažai

akcentuotą tobulintą kryptį tokia kaip J. Behn (2003) išskiriamos: biudžetas, mokymasis, įgentimas (ritualai), motyvacija bei skatinimas.

Išsiaiškinus tobulintinas veiklos kryptis, domėjomės, kokie veiksniai įakoja sSkmingN veiklos informacijos panaudojimN Informantų atsakymai pavaizduoti 28 ņ ajame paveiksle.



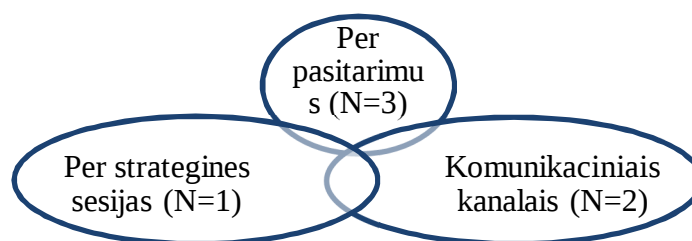
28 pav. Veiksniai, darantys įtaką sSkmingam veiklos informacijos panaudojimui Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Ųaltinis: Sudaryta autorės

Interviu duomenimis, veiklos informacijos sSkmingumui įakos turi Ųie veiksniai: **darbuotojų savybės**, tokios kaip: kompetencijos („<...> priklauso nuo Ųmonių kompetencijos <...>“ (1 inf.); „Informacija gali pasenti, todėl reikia ją nuolat atnaujinti, <...>“ (3 inf.); „<...> darbuotojų kompetencijos, nes labai svarbu, kad Ųmonės turėtų kompetencijų, <...>“ (5 inf.); „Todėl vidiniai dalykai, ypač darbuotojų kompetencija yra labai svarbūs ir reikšmingi.“ (7 inf.)), asmeninės savybės („<...> gebėjimas pateikti juos patraukliai, įtikinti kad tai tikri duomenys, parodo realią situaciją, <...>“ (2 inf.); „<...> darbuotojai nesupranta, koks yra kito darbuotojo darbas, kaip nesusikalbėjimas, neiškomunikavimas <...>“ (3 inf.); „Kai kurių asmeninės savybės, <...>“ (4 inf.); „<...> kiekvienas darbuotojas darydamas savo darbą, bendraudamas su klientais, vietos bendruomene, lemia požiūrį“ (6 inf.)), atsakomybė („<...> specialistų požiūris, kurie yra atsakingi už informacijos surinkimą ir pateikimą, jeigu jie sąžiningai ją pateikia, argumentuotai ją pagrindžia <...>“ (2 inf.); „<...> turi būti pateikiama laiku <...> egzistuoti darbuotojų suvokimas ir įsipareigojimas.“ (3 inf.)), motyvacija („<...> motyvacijos lygis <...>“ (5 inf.)); **vadovas**, t.y. požiūris („<...> vadovų išprūsimo ir suvokimo apie vadybą apskritai plačiaja prasme, <...>“ (1 inf.); „<...> vadovų požiūris į panaudojimą, jeigu vadovas tiki ta informacija, <...> Tada ir kiti specialistai Ųiūri atsakingai, čia labiausiai lemia vadovo požiūris“ (2 inf.)), kompetencijos („<...> taip pat vadovų nukreipimas tinkama linkme, <...>“ (5 inf.)), kaita („<...> keičiasi vadovai <...>“ (1 inf.)); **suinteresuotų šalių spaudimas**, t.y. spaudimas iš piliečių („<...> visuomenė darosi labai

aktyvi <...> pradėjo klausinėti, kodėl šita pirmiau darot o ne tą, pradėjo klausti <...>“ (1 inf.); „<...> suinteresuotų grupelių lyderių kurie veda visą liaudį iš kelio,<...>“ (4 inf.); „<...> gyventojai teikia skundus, stengiasi pakreipti sprendimus,<...>“ (5 inf.)), spaudimas į politiką („<...> opozicija politikai, kurie nesiremdami jokia objektyvia informacija, jie tik maišo vandenį, sako atvirkščiai.“ (2 inf.)); **kokybiška informacija**, t.y. atlikta analizė („<...> turi būti kokybiška, tinkamai surinkta, padarytos visos analizės, kurios turi būti padarytos, kad būtų galima įvertinti kas padaryta ir kaip <...>“ (5 inf.)), tinkami tikslai ir rodikliai („<...> tikslus, rodiklius tinkamai, su paaiškinimais, tie rodikliai turi būti aiškūs, išmatuojami, pasiekiami, konkretūs <...>“ (1 inf.)) bei **tarpinstitucinis bendravimas** (*A bendraujant ir bendradarbiaujant, tiek vietos tiek regiono lygiu, vienos savivaldybės padeda kitoms ir daro bendrus dalykus <...>“ (6 inf.); „Sėkmė priklauso nuo vyraujančios kultūros, kiek mes gebame dalykiškai ir kokybiškai bendrauti, kiek galime pasidalinti informacija <...>“ (7 inf.)).*

Iš duomenų matyti, kad veiklos informacijos panaudojimo sėkmingumui gali veikti daugybė veiksnių, tokių kaip: darbuotojų savybės (kompetencijos, asmeninės savybės, atsakomybė, motyvacija); vadovas (požiūris, kompetencijos, kaita); suinteresuotų galų spaudimas (iš piliečių ir politikų); kokybiška informacija (atlikta analizė, tinkami tikslai ir rodikliai) bei tarpinstitucinis bendravimas. Pastebėta, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldose, daugiausia veiklos informacijos panaudojimo sėkmingumui lemia įvairios darbuotojų savybės bei vadovas, kiek mažiau sėkmė priklauso nuo suinteresuotų galų spaudimo, kokybiškos informacijos bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo, todėl galime daryti prielaidą, jog dėl to veiksnių, kartais veiklos informacija gana nenaudojama arba panaudojimo procesas labai apsunkintas. Visgi, galime teigti, jog moksliniuose literatūroje G. Grossi ir kt. (2016) pateikti veiklos informacijos panaudojimui lemiantys veiksniai, atspindi tyrimo rezultatuose.

Sužinojus, jog veiklos informacijos panaudojimo sėkmei įtaką daro suinteresuotos pusės, galiausiai, domėjomės, kokiais būdais 3 veiklos informacijos panaudojimui yra įtraukiamos suinteresuotos pusės. Informantų atsakymai pateikiami 29 nujame paveiksle.



29 pav. Suinteresuotų pusių įtraukties į veiklos informacijos panaudojimui būdai Klaipėdos regiono vietos savivaldose
Šaltinis: Sudaryta autorės

Informantų teigimu, suinteresuotos pusės į 3 veiklos informacijos panaudojimui yra įtraukiamos keliais būdais: **per pasitarimus** (Aš...> jau ir planavimo etape yra klausiami, kŲjas uŲ

tuos pinigus darysite, kam jums reikia, <...> (3 inf.); A<...> atstovai surenka piliečių nuomonę kurią perduoda susirinkimuose <...> (4 inf.); A<...> turi būti supažindinama visuomenė, suinteresuoti asmenys, žmonės, kurias liečia (5 inf.), **komunikaciniais kanalais** (A<...> viskas vieginama internetinėje erdvėje <...> (4 inf.); A<...> informacijos pateikimo komunikacinius kanalus, interneto svetainė, žiniasklaida, <...> (7 inf.)), **bei per strategines sesijas** (A<...> strategines viešai prieinamas sesijas, kurias gali pasiekti visi norintys, dalyvauti, teikti siūlymus (7 inf.)).

Iš duomenų matyti, jog visuomenė ir visi suinteresuoti asmenys gali įtraukti į sprendimų priėmimo bei veiklos informacijos panaudojimo procesus per pasitarimus, komunikaciniais kanalais ar strateginėse sesijose. Visgi, iš 3 klausimų atsakyti sugebėjo tik keli informantai, todėl galime daryti prielaidą, jog suinteresuotą galimą įtraukimas į veiklos procesus Klaipėdos regione vis dar išlieka kėblius, sudėtingu ir ilgai trunkančiu procesu arba darbuotojai stokoja žinių gėms procesams aptarti.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus galima teigti, kad Klaipėdos regiono vietos savivaldose (toliau – savivaldose) veiklos informacijos rinkimui ir panaudojimui suplanavo teigiamą organizacinį pokyčią ir rezultatų siekimas bei nauji teisės aktai. Kalbant apie veiklos informacijos gavimo procesus, savivaldose vyksta planavimas, o planavimą apsunkina individualios darbuotojų savybės, valdžios institucijų darbo trūkumai, įvairios organizacinės problemos, lėgė stygius, ir nenugalimos įėgos. Stebėsenos metu, būtina nusimatyti rodiklius, kurie yra išmatuojami, apskaičiuojami, aiėkas, įgyvendinami, lengvai gaunami, naudingi ir pateikiami laiku, o stebėseną vyksta pagal numatytus terminus, tačiau neoficialiai stebimi nuolat. Išgėkė, jog dažnai tikslai vertinami pagal kombinuotus, kiekybinius ir kokybinius, rodiklius, tačiau kai kuriose savivaldose vis dar vyrauja kiekybiniai rodikliai, kurie nevisada atspindi kokybę o vertinimas savivaldose atliekamas kasmet. Kalbant apie veiklos informaciją savivaldose veiklos informacijos svarbi, kadangi padeda įvertinti veiklos rezultatus, pasiekti geresnį rezultatą, kontroliuoti darbą eigėbei didinti pasitikėjimą likta veikla ir vietos savivaldose yra naudojama gėiais tikslais: išteklių valdymas, veiklos rezultatų vertinimas, ateities planavimas, aiėki darbo struktūra bei piliečių pasitenkinimas bei atskaitomybė piliečiams. Savivaldose veiklos informacijos panaudojimas sprendimų priėmimo procesus veikia skirtingai, t.y. ir teigiamai, ir neigiamai, tačiau veiklos informacijos panaudojimas gali būti reikėmingas siekiant tobulinti organizacinius procesus, veiklos rezultatus bei planus. Visgi, veiklos sėkmingas informacijos panaudojimas savivaldose priklauso nuo darbuotojų savybių, vadovo vaidmens, suinteresuotųjų galimų spaudimo, informacijos kokybės bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Taip pat pastebėta, jog Klaipėdos regiono vietos savivaldų darbuotojai stokoja žinių apie planavimo, stebėsenos ir vertinimo procesus, taip pat siaurai suvokia veiklos informacijos panaudojimo tikslus bei galimybes.

IŠVADOS

1) MokslinSs literataros analizSs duomenimis, apibendrintai 3 rezultatus orientuotas valdymas apibadinamas kaip 3 tikslų pasiekimŲ strategiskŲ planavimŲ bei valdymo tobulinimŲ orientuota viegŲjŲ institucijŲ valdymo strategija, kuri pasiŲymi, orientacijos 3 tikslus ir rezultatus, atskaitomumo bei atsakingumo uŲ darbŲ didinimo, autonomiskumo, lankstumo institucijoje ir informacijos apie rezultatus naudojimo, principais. Tokio valdymo diegimas vietos savivaldoje suponuoja geresnius darbuotojŲ santykius, skatina planuoti ir strategiskai planuoti, uŲtikrina veiksmingŲ partnerystŲ bei veiklos informacijos analizŲ tam, jog batŲ pasiekta geresniŲ veiklos rezultatŲ. Visgi, veiklos valdymas vietos savivaldoje vyksta keliais etapais: planuojant, vykdant stebSsenŲ bei vertinant. Planavimo procesu siekiama iŲkelti aiŲkius tikslus, kad rezultatŲ Ųgyvendinimo bei gavimo proceso metu batŲ gauti norimi rezultatai. VSiau vykdoma stebSsena, kurios metu numatoma stebSsenos strategija, yra gaunami duomenys, kurie panaudojami kasdieniams veiklos tobulinimams. Gavus stebSsenos rezultatus, pagal tam tikrus kriterijus atliekamas vertinimas, kurio metu analizuojami ne vykstanŲios ar uŲbaigtos veiklos, projekto ar programos procesai, o jau gauti rezultatai, t.y. vertS, kurios esmS - gerinti veiklos procesus bei asmeninius gebSjimus, siekiant viegŲjo sektoriaus tobulSjimo.

2) Veiklos informacija Ų duomenys ir informacija, kuri yra gaunama 3 rezultatus orientuoto valdymo bei jo etapŲ metu, siekiant juos panaudoti veiklos procesŲ ir rezultatŲ tobulinimui vietos savivaldoje. Svarbu paminSti, jog tam, kad veiklos informacija turStŲ prasmŲ ji privalo bati panaudojama, o gŲio proceso esmS yra iŲgirti institucijos veiklos produktyvumŲ ir efektyvumŲ o atsiŲvelgus 3 rezultatus tobulinti vietos savivaldos darbŲ. Visgi, ar veiklos informacija bus naudojama ar ne, priklauso nuo tokiŲ veiksniŲ kaip: vyraujanti veiklos matavimo sistema; organizacinSs kultara; individualios asmeninSs savybSs; suinteresuotŲ galŲ palaikymas ir gebSjimas matyti prasmŲ veiklos informacijos panaudojimo procese bei kitŲ iŲoriniŲ veiksniŲ. Batina akcentuoti, jog jeigu gauta veiklos informacija nebus kokybiŲka, ji bus beprasmS, sugaiŲins darbuotojus ir neleis pasiekti geresniŲ rezultatŲ. DaŲniausiai veiklos informacija yra naudojama siekiant tam tikrŲ tikslŲ, kurie mokslinSje literataroje skirstomi Ųairiai, taŲiau kaip pagrindinius tikslus batŲ galima Ųardyti: veiksmingumo ir efektyvumo nustatymas, planavimas, atsiskaitymas mokymasis, veiklos valdymas, kokybSs nustatymas; iŲteklŲ valdymas bei pilieŲŲ pasitenkinimas. Kalbant apie veiklos informacijos panaudojimo galimybes, veiklos informacija vietos savivaldoje gali bati naudojama konkreŲioms sritims (atsiskaitymui planavimui ir pan.) tobulinti, bei vidaus ar iŲorSs procesams tobulinti. Apibendrintai veiklos informacija gali bati naudojama: Ųairiems valdymo procesams (planavimui, vadovavimui ir kt.) tobulinti; nesSkmiŲ prieŲastims nustatyti; ataskaitoms ir atskaitomybei skatinti; visuomenSs informavimui; naujiems tikslams, uŲdaviniams bei standartams formuoti ir rezultatams palyginti. Visgi, veiklos informacijos panaudojimas gali

bati komplikuoatas dSl žvairid igorinid priehaslid, tokid kaip: politikd ir vadovd palaikymo stoka, Aprimestio nauji standartai, dokumentacijos reikalavimai bei vidinid priehaslid tokid kaip: autoriteto nebuvimas, laiko, kompetencijd, tarpusavio supratimo, komunikacijos stoka, ribotas informacijos igsumumas ir analizS bei skaidrumo stoka. Svarbu paminSti, jog orientuotas žrezultatus valdymas ir veiklos informacijos panaudojimas yra neatsiejami vienas nuo kito bei nuolat vykstantys ir neuħbaigtini procesai, kadangi, tam, kad pasiekti geresnid institucijos rezultatd, reikalinga nuolat stebSti veiklNir jNanalizuoti.

3) Kokybinio tyrimo dokumentd analizSs duomenimis, KlaipSdos regiono vietos savivaldos veiklos informacija ir duomenys viegojoje erdvSje pateikiami vangiai, dauguma dokumentd nSra patalpinti internetinSje erdvSje, yra nepasiekiami ir sunkiai suprantami. PastebSta, jog KlaipSdos regione vietos savivaldos igiskiria skirtingus priemonid kiekius, matyti, jog miestai turi didesnes galimybes ir finansus nei rajoninSs savivaldybSs, todSl galime žarti, jog KlaipSdos regione tarp savivaldybid vis dar tvyro atskirtis. Visgi, ig planuotd ir žykdytd priemonid skailiaus matyti, kad KlaipSdos regione vietos savivaldos stengiasi ir vykdo planuotas priemones, o ig planuotd ir nežykdytd priemonid skailiaus matyti, jog priemonSs nSra žgyvendinamos gana retai. PagrindinSs priemonid nežgyvendinimo prieħastys KlaipSdos regiono vietos savivaldose - uħtrukusios procedaros, tiekSjd atsakomybid trakumas, Bendrojo plano keitimo procedaros, ħmogiğkdjd igtekliid trakumas bei COVID ħ 19 paskelbtas karantinas ir jo ribojimai, taliau priemonid nežgyvendinimo prieħastys KlaipSdos regiono vietos savivaldd ataskaitose maħai analizuojamos.

Kokybinio tyrimo interviu analizSs duomenimis, KlaipSdos regiono vietos savivaldose veiklos informacijos rinkimN ir panaudojimN lemia teigiamd organizacinid pokylid ir rezultatd siekimas bei nauji teisSs aktai. Veiklos informacijos gavimas per planavimo, stebSsenos bei vertinimo etapus vyksta sklandħiai, taliau planavimNapsunkina individualios darbuotojd savybSs, valdħios institucijd darbo trakumai, žvairios organizacinSs problemos, lSgd stygius, ir nenugalimos jSgos. Oficiali stebSsena yra atliekama pagal numatytus terminus, taliau tapo aigku, kad darbuotojai nuolat stebi situacijN Daħnai tikslai vertinami kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, taliau kai kuriose savivaldose vis dar esama spragd, kai dominuoja kiekybinSs igraigkos, taliau veiklos kokybSs nematyti. Veiklos informacija KlaipSdos regiono vietos savivaldoms yra svarbi, kadangi gali tobulinti žvairius procesus, taliau kartais veiklos informacijos panaudojimas ir apsunkina sprendimd priSmimo procesus, o sSkmingas informacijos panaudojimas priklauso nuo žvairid vidinid ir igorinid veiksnid. Apibendrintai, veiklos informacija, jos gavimas, panaudojimas KlaipSdos regiono vietos savivaldose yra sklandus ir naudingas, taliau pastebSta, jog darbuotojams traksta suvokimo apie planavimo, stebSsenos bei vertinimo procesus ir siaurai suvokia veiklos informacijos panaudojimo tikslus bei galimybes.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra:

- 1) Aguinis H. 2013. Performance Management, 3rd Edition, University of Colorado at Denver [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM713/Downloads/Performance%20Management%203rd%20Edition%20by%20Aguinis.pdf>;
- 2) Behn R. D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, Public Administration Review [interaktyvus], Harvard university. [ĥiarSta 2021 m. balandĥio 26 d.] Prieiga internetu: https://academic.udayton.edu/richardghere/IGO%20NGO%20research/Behn_Robert_D.pdf;
- 3) Bitinas, B., RupġienS, L., ĤydĥianaitS, V. 2008. Kokybiniġ tyrimġ metodologija, Klaipġda: S. Jokuĥio leidykla-spaustuvS;
- 4) Boyne G., Gould - Williams J. 2003. Planning and performance in public organizations An empirical analysis, Public Management Review [interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/233519532_Planning_and_Performance_in_Public_Organizations_An_Empirical_Analysis;
- 5) Bouckaert G., Halligan J. 2008. Managing Performance, International comparisons [interaktyvus], London and New Yourk, Routledge. [ĥiarSta 2021 m. balandĥio 12 d.], Prieiga internetu: <http://www.regscience.hu:88/record/421/files/DEMO-BOOK-2017-058.pdf?subformat=pdfa>;
- 6) Bryson M. J. 2012. Performance Information Use and Accountability [interaktyvus]. [ĥiarSta 2020 m. geguĥs 29 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2012.02640.x>;
- 7) Bureau of Strategic Planning. 2007. Results-Based Programming, Management and Monitoring (RBM) at UNESCO Guiding Principles [interaktyvus]. Prieiga internetu: http://portal.unesco.org/fr/files/40194/11924654571BSP_RBM_guiding_principles_October_2007_2_.pdf/BSP+RBM+guiding+principles+October+2007+_2_.pdf;
- 8) Campbell J. W. 2014. Identification and Performance Management: An Assessment of Change-Oriented Behavior in Public Organizations. Public Personnel Management. [interaktyvus]. [ĥiarSta 2021 m. geguĥs 5 d.] Prieiga internetu: <http://ppm.sagepub.com/content/early/2014/09/16/0091026014549473>;
- 9) Cepiku D., Hinna A., Scarozza D., Bonomi Savignon A. 2017. Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects

[interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-016-9371-3>;

10) Daukšaitis D. 2013. ŽREZULTATUS ORIENTUOTAS VALDYMAS JONIKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ŽVIETIMO IR SPORTO SKYRIUJE, Bakalauro baigiamasis darbas [interaktyvus], Kauliai. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2131297/datastreams/MAIN/content>;

11) Dimitrijevska - Markoski T., French E. P. 2019. Determinants of Public Administrators' Use of Performance Information: Evidence from Local Governments in Florida, Public Administration Review [interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13036>;

12) Dvorak J., Kaselis M. 2012. VEIKLOS PLANAVIMO IR PROGRAMŲ VERTINIMO POKYLIŲ TRAJEKTORIJOS LIETUVOS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 m. gegužės 6 d.] Prieiga internetu: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/31923>;

13) Džinič J., Manojlovič R. 2017. Analysis of Academic Papers on Quality and Performance Management in Public Administration. [interaktyvus], Zbornik pravnog fakulteta u Zagrebu. [žiūrėta 2021 m. balandžio 18 d.] Prieiga internetu: <https://hrcak.srce.hr/file/295292>;

14) Fryer K., Antony J., Ogden S. 2009. Performance management in the public sector, International Journal of Public Sector Management [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 m. gegužės 5 d.] Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-3558>;

15) George B., Baekgaard M., Decramer A., Audenaert M., Goeminne S. 2018. Institutional isomorphism, negativity bias and performance information use by politicians: A survey experiment, Public Administration [interaktyvus], The Netherlands. [žiūrėta 2021 m. balandžio 13 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12390>;

16) Gomes P., Fernandes M. J., Carvalho J. B. 2017. Use of performance information by local politicians: a field study in the Portuguese context, Brazilian journal of public administration [interaktyvus], Rio de Janeiro. [žiūrėta 2021 m. balandžio 18 d.] Prieiga internetu: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-76122017000600968&script=sci_arttext;

17) 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]. [žiūrėta 2021 m. balandžio 17 d.] Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2015.1137770>;

18) Hammerschmid G. , Van de Walle S., Stimac V. 2013. Internal and external use of performance information in public organizations: results from an international survey, Public

Money & Management [interaktyvus], Routledge. [ĥiarSta 2021 m. balandĥio 26 d.] Prieiga internetu: <https://lafollette.wisc.edu/images/publications/PIP/PMM-Hammerschmid-et-al.pdf>;

19) JurkonienS I., KarĥiauskienS R. 2017. Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos analizS [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-strateginio-planavimo-dokumentu-sistemos-situacijos-analize.pdf>;

20) Kardelis K. 2005. Mokslinų tyrimų metodologija ir metodai, Ėauliai: Lucilijus;

21) Kononenko O. 2015. TRANSAKCINE IR TRANSFORMACINE LYDERYSTĖ: ĖAURES LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE, Magistro darbas [interaktyvus], Ėauliai. Prieiga internetu: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:8770470/8770470.pdf>;

22) KURKIME ATEITĖ DRAUGE. 2007. KAIP PRAKTIĖKAI ĖYVENDINTI STRATEGINIUS PLANUS METODINE MEDĥIAGA [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>;

23) Lewandowski M. 2018. Public managers perception of performance information: the evidence from Polish local governments, Public management review [interaktyvus], Routledge. [ĥiarSta 2021 m. geguĥs 5 d.] Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4418/doi/epub/10.1080/14719037.2018.1538425?needAccess=true>;

24) Lin J. S., Lee P. Y. 2011. PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A COMPLEXITY PERSPECTIVE [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/103>;

25) Lin Y. C., Kellough J. E. 2018. Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining SupervisorsĖ Perceptions, Public Personnel Management [interaktyvus], USA. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/327897337_Performance_Appraisal_Problems_in_the_Public_Sector_Examining_Supervisors%27_Perceptions;

26) Liu X., Van Dooren PhD. W. USE OF PERFORMANCE INFORMATION AS AN ORGANIZATIONAL ROUTINE IN MANAGEMENT CONTROL [interaktyvus]. [ĥiarSta 2020 m. geguĥs 29 d.] Prieiga internetu: <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/556271/11aa1668.pdf>;

27) Lockwood B., Porcelli F. 2013. Incentive Schemes for Local Government: Theory and Evidence from Comprehensive Performance Assessment in England, American Economic Journal: Economic Policy [interaktyvus]. [ĥiarSta 2021 m. geguĥs 5 d.] Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/43189347?seq=1>;

28) Logframer. 2020. Basic concepts of Results Based Management, Results Based Management (RGB) [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.logframer.eu/content/basic-concepts-results-based-management>;

- 29) Micheli P., Pavlov A., 2020. What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. Public administration [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 m. balandžio 14 d.]. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12382>;
- 30) Moynihan D. P. 2006. Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform, Organizational Performance [interaktyvus], University of Wisconsin-Madison. [žiūrėta 2021 m. gegužės 5 d.] Prieiga internetu: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.308.5113&rep=rep1&type=pdf>;
- 31) Morkanaitis D. 2014. Lietuvos viešojo administravimo stebėsenos sistemos karimas ir jo duomenų panaudojimas, Magistro baigiamasis darbas [interaktyvus], Kaunas. Prieiga internetu: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/124275/1/dovile_morkunaite_md.pdf;
- 32) Nakrogius V., Jarmalavičius N., Burakienė D. 2007. Ką kaip ir kodėl vertiname? Vilnius: LR Finansų ministerija;
- 33) Poister H. T., Pitts D. W., Edwards L. H. 2013. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions [interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/240702911_Strategic_Management_Research_in_the_Public_Sector_A_Review_Synthesis_and_Future_Directions;
- 34) Pučkorius S., Vanagas R. 2011. Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje, Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 4, 618 -632 p., Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11104/882-1641-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>;
- 35) Raipa A., Petrauskienė R. 2012. Viešojo valdymo efektyvumo kriterijai. Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. Kaunas: Vitae Litera;
- 36) Rimkus E., Kirstukaitis I., Čiugždinienė J. 2015. Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant 3 rezultatus orientuotą valdymą, Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 1, 9 -24 p., Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gegužės 27 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/13971?locale-attribute=lt>;
- 37) Rist R. C., Boily M. H., Martin F. 2011. Influencing Change: Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance [interaktyvus], Herndon. [žiūrėta 2021 m. gegužės 5 d.] Prieiga internetu: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2285/608080PUB0Infl10Box358332B01PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>;
- 38) Rupšienė L. 2007. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla;

- 39) OECD, 2010. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>;
- 40) Otundo M. 2019. Result-Based Monitoring and Evaluation [interaktyvus], JKUAT Mombasa Kenya. [ĥiarSta 2021 m. geguĥs 6 d.] Prieiga internetu: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3449469;
- 41) Politt Ch. 2006. Performance Information for democracy The missing Link? [interaktyvus], The Netherland: Erasmus University Rotterdam. [ĥiarSta 2021 m. balandĥio 10 d.] Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/249743789_Performance_Information_for_DemocracyThe_Missing_Link;
- 42) Presbitero A., Teng-Calleja M. 2017. Subordinateĥs proactivity in performance planning: implications for performance management systems, Asia Pacific Journal of Human Resources [interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/312617381_Subordinate%27s_proactivity_in_performance_planning_Implications_for_performance_management_system;
- 43) Rajala T., Laihonon H., 2019. Managerial choices in orchestrating dialogic performance management. Baltic Journal of Management [interaktyvus], Nr. 14 (1). [ĥiarSta 2021 m. balandĥio 11 d.] Prieiga internetu: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105066/Managerial_choices_in_orchestrating_dialogic_2019.pdf?sequence=1;
- 44) 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]. [ĥiarSta 2021 m. balandĥio 12 d.] Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/science/article/pii/S1045235413000907?via%3Dihub>;
- 45) SegaloviĥienS I. 2006. Vieĥjojo administravimo stebSsenos ir vertinimo sistemos indikatoriĥ charakteristikĥ apĥvalga, Vieĥjoji politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 18, 86-98 p. [ĥiarSta 2020 m. geguĥs 29 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12804?show=full>;
- 46) SegaloviĥienS I. 2012. Vertinimo geba ir jos karimas 3rezultatus orientuoto valdymo kontekste. Vieĥjoji politika ir administravimas [interaktyvus], Nr. 3 , 420- 433 p., Kaunas. [ĥiarSta 2020 m. geguĥs 29 d.] Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10756/161-327-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>;
- 47) SegaloviĥienS I., ĆnapĥienS R. 2011. Vieĥjojo administravimo stebSsenos ir vertinimo sistema 3rezultatus orientuotame valdyme, Naujoji vieĥjoji vadyba. Kaunas: Technologija;

48) Sudirman S., Yusof Z. M. 2017. PUBLIC SECTOR ICT STRATEGIC PLANNING: FRAMEWORK OF MONITORING AND EVALUATING PROCESS, Asia-Pacific Journal of Information Technology and Multimedia [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://journalarticle.ukm.my/11845>;

49) 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], Tanzania. [ĥiarSta 2020 m. geguĥs 29 d.] Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/265876187_Result-Based_Management_in_the_Public_Sector_A_Decade_of_Experience_for_the_Tanzanian_Executive_Agencies;

50) Taylor J. 2011. Factors Influencing the Use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies, Public administration [interaktyvus], Australia. [ĥiarSta 2021 m. balandio 17 d.] Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2011.02008.x>;

51) Teigėskytė L. 2007. VEIKLOS VALDYMAS LIETUVOS VIEŖOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE IR ŪKTAIGOSE. MAGISTRO DARBAS [interaktyvus], Vilnius. [ĥiarSta 2020 m. geguĥs 27 d.] Prieiga internetu: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2156058/2156058.pdf>;

52) Tereseviĥienė M., Gedvilienė G. 1999. Mokymasis bendradarbiaujant, Vilnius: ōGarnelisō;

53) Tidikis R. 2003. Socialiniĥ mokslť tyrimť metodologija [interaktyvus], Vilnius. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459?show=full>;

54) UNDG. 2011. RESULTS-BASED MANAGEMENT HANDBOOK, Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>;

55) United Nations Population Fund. 2019. Results-based Management Principles and Standards: The 3+5 Framework for Self-Assessment [interaktyvus], New York. Prieiga internetu: https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/35_framework_of_RBM_principles_and_standards_Jellyfish_model.pdf;

56) Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., 2015. Performance Management in the Public Sector. Routledge Masters in Public Management [interaktyvus]. [ĥiarSta 2021 m. balandĥio 12 d.] Prieiga internetu: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/klaipeda-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=537865>;

57) Vanagas R., Tumėnas A. 2008. Savivaldybė darbuotojť tarnybėnė veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste, Vieĥoji politika ir administravimas [interaktyvus], Vilnius. [ĥiarSta

2021 m. balandžio 10 d.] Prieiga internetu:
<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12613/1989-4181-1-SM.pdf?sequence=%201&isAllowed=y;26>

58) Ėelvys R. 2003. Ėvietimo organizacijų vadyba. Mokomoji priemonė, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla;

59) Ėukauskienė R. 2008. Kokybiniai ir kiekybiniai metodai [interaktyvus], Dėstomoji medžiaga. Prieiga internetu: rzukausk.home.mruni.eu/wp-content/uploads/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt;

60) Xuanhui L. 2000. Use of Performance Information in Government: a Routine. Decision Making Perspective [interaktyvus], Antwerpen: University of Antwerp - Dept. of Political Science. [Ėiarėta 2021 m. balandžio 12 d.] Prieiga internetu: <https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/c207a8f3-0256-453d-81f6-21f19eb017d4.pdf>;

Teisės aktai:

1) LR Seimas. 1994. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIETOS SAVIVALDOS ĮTATYMAS (1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533) [interaktyvus], Vilnius. [Ėiarėta 2020 m. geguėės 29 d.] Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>;

2) LR Seimas. 1999. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEĖOJO ADMINISTRAVIMO ĮTATYMAS (1999 m. birėelio 17 d. Nr. VIII-1234) [interaktyvus], Vilnius. [Ėiarėta 2020 m. geguėės 29 d.] Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>;

Internetiniai straipsniai:

1) ACCA. 2017. Performance information in the public sector [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.accaglobal.com/hk/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p7/technical-articles/performance-information.html>;

2) Dictionary university. 2021. Meaning performance information [interaktyvus]. [Ėiarėta 2021 m. balandžio 18 d.] Prieiga internetu: <https://dictionary.university/Performance%20information>;

3) National Treasury. 2011. Performance information handbook [interaktyvus], Republic of south Africa. [Ėiarėta 2021 m. balandžio 18 d.] Prieiga internetu: <http://www.treasury.gov.za/publications/guidelines/Performance%20Information%20Handbook.pdf>

4) Terminų Ėodynas. 2021. Inkorporuoti [interaktyvus]. [Ėiarėta 2021 m. balandžio 12 d.] Prieiga internetu: <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/I/inkorporuoti>.

PRIEDAI

KRISTINOS RUTIENĖS TYRIMO INSTRUMENTAS

Sveiki, esu Klaipėdos universiteto, viešojo administravimo studijų, Regionų valdymo programos magistrantė Kristina Rutienė. Mano magistrinio darbo tema - Veiklos informacijos panaudojimas vietos savivaldos administravime: Klaipėdos regiono atvejo analizė, todėl norint tinkamai atskleisti šio darbo temą turiu atlikti tyrimą. Patikinu, jog tyrimo rezultatai bus pateikti apibendrinta forma, todėl Jūsų tapatybė nebus atskleista.

KLAUSIMYNAS 1. Pusiaus – struktūruotas kokybinis interviu su Lietuvos valstybės tarnautojais.

Pagėnekovo vardas, pavardė:

Institucija:

Pareigos:

Laikas:

Interviu pradžia:

Interviu pabaiga:

Virtuali bendravimo platforma:

Pagrindiniai klausimai:

I. Veiklos informacijos panaudojimo ištakos

1) Kaip manote, kokie veiksniai lemia veiklos informacijos rinkimą ir panaudojimą Jūsų institucijoje? Kodėl?

II. Veiklos informacijos gavimo procesas

Planavimas

2) Kaip Jūsų institucijoje vyksta planavimas?

3) Kas dažniausiai apsunkina planavimo procesą institucijoje?

Stebėseną

4) Kokia Jūsų institucijos stebėsenos sistema? Pvz.: kas kiek laiko numatyta stebėti ir pan.

5) Kaip su stebėseną ir veiklos informacijos gavimu susiję rodikliai? Kokie jie turėtų būti?

6) Pagal kokius rodiklius, kiekybinius ar kokybinius Jūsų institucijoje dažniau vertinami pasiekti tikslai? Kodėl?

Vertinimas

7) Kaip dažnai Jūsų institucijoje atliekami veiklos vertinimai?

III. Veiklos informacijos vaidmuo vietos savivaldoje

8) Kuo veiklos informacija yra svarbi institucijai? Nuomonę pagrįskite.

IV. Veiklos informacijos panaudojimo tikslai ir galimybės

- 9) Kokiais tikslais savivaldybėje naudojama veiklos informacija?
- 10) Kaip veiklos informacijos naudojimas veikia sprendimų priėmimo procesus?
- 11) Kam tobulinti gali būti naudojama veiklos informacija?
- 12) Kokie veiksniai įtakoja veiklos informacijos panaudojimą?

V. Kiti

- 13) Kokiais būdais suinteresuotosios pusės yra įtraukiamos į veiklos informacijos panaudojimą Lietuvoje?

Dėkoju už sugaištą laiką ir atsakymus!

DOKUMENTŲ ANALIZĖS DUOMENYS

1 lentelė. Klaipėdos regiono vietos savivaldų planuotų priemonių 2018 m 2020 metais, suvestinė

Savivalda	Metai		
	2018	2019	2020
Klaipėdos miesto savivaldybė	407	444	435
Šilutės r. savivaldybė	290	313	305
Klaipėdos r. savivaldybė	-	-	339
Palangos miesto savivaldybė	150	143	143

2 lentelė. Klaipėdos regiono vietos savivaldų įgyvendintų priemonių 2018 m 2020 metais, suvestinė

Savivalda	Metai		
	2018	2019	2020
Klaipėdos miesto savivaldybė	311	379	323
Šilutės r. savivaldybė	203	218	218
Klaipėdos r. savivaldybė	-	-	271
Palangos miesto savivaldybė	90	96	96

3 lentelė. Klaipėdos regiono vietos savivaldų neįgyvendintų priemonių 2018 m 2020 metais, suvestinė

Savivalda	Metai		
	2018	2019	2020
Klaipėdos miesto savivaldybė	21	18	26
Šilutės r. savivaldybė	31	33	23
Klaipėdos r. savivaldybė	-	-	13
Palangos miesto savivaldybė	8	7	7

4 lentelė. Klaipėdos regiono vietos savivaldų planuojamų ir įgyvendintų priemonių 2018 m 2020 metais, suvestinė

	Klaipėdos miesto savivaldybė			Šilutės r. savivaldybė			Palangos miesto savivaldybė			Klaipėdos r. savivaldybė		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Planuota	407	444	435	290	313	305	150	143	143	-	-	339
Įgyvendinta	311	379	323	203	218	218	90	96	96	-	-	271

5 lentelė. Klaipėdos regiono vietos savivaldų planuojamų ir neįgyvendintų priemonių 2018 m 2020 metais, suvestinė

	Klaipėdos miesto savivaldybė			Šilutės r. savivaldybė			Palangos miesto savivaldybė			Klaipėdos r. savivaldybė		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Planuota	407	444	435	290	313	305	150	143	143	-	-	339
Neįgyvendinta	21	18	26	31	33	23	8	7	7	-	-	13

INTERVIU ANALIZĖS DUOMENYS

1 lentelė. Informantų atsakymai apie veiksmus, kurie LSM veiklos informacijos rinkimui panaudojami vietos savivaldoje (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Teigiamų organizacinių pokyčių ir rezultatų siekimas (N=11)	Noras rezultatyviau planuoti (N=5)	<...> atsišvelgiant štai rengi planus. (2 inf.); Turbūt dėl to, nes norėjo nusimatyti biudžetą ir viziją <...> turėjo nusimatyti kuria kryptimi dirbti, kaip planuoti prioritetines kryptis (4 inf.); <...> tai yra labai svarbu, tiek biudžeto, tiek planavimo procesuose <...> (5 inf.); <...> planuoja veiklą ateinančioms metams. (6 inf.); Turbūt, elementarus veiklos planavimas ir jo tikslų realizavimas <...> (7 inf.)
	Noras tobulėti (N=2)	<...> Duomenis būtina rinkti, tam, jog galėtume patobulinti <...>. (2 inf.); <...> teigiamo pokyčio poreikiams <...> (7 inf.)
	Atskaitomybės didinimas (N=2)	<...> tai čia sakysime jau yra atskaitomybės klausimai <...> (1 inf.); <...> laiku atsiskaityti su agentarom ir atsiskaityti vadovams, jog būtų atveju nebuvo nuogaly, būnėtų esanti situacija padėtų <...>. (3 inf.)
	Noras vykdyti procesų kontrolę (N=1)	<...> kad galėtume kontroliuoti eigą bent proceso, projekto ir darbo, tam kad sekti grafikus, <...>. (3 inf.)
	Noras įvertinti veiklą (N=1)	<...> surenki duomenis, įvertini, kurioje situacijoje esi, įvertini, kokios problemos kyla <...>. (2 inf.)
Veiklos informacijos rinkimui reglamentuojančių teisės aktų sukarimas (N=3)		<...> teisės aktai, kurie reglamentuoja tokį pareigojimą viešojo sektoriaus organizacijoms ir savivaldybių administracijoms taip pat. (1 inf.); Darbas teisingai negali vykti jeigu informacija nebus renkama (5 inf.); <...> elementariausių funkcijų vykdymui. (7 inf.)

2 lentelė. Informantų atsakymai apie tai, kaip vietos savivaldoje vyksta planavimas (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Situacijos analizė (N=7)		<...> daromos situacijos analizė <...>, stiprybės ir galios, silpnybės ir galimybės <...> (1 inf.); <...> atliekama analizė, pradedant nuo bendros situacijos apylyje, taip pat įgryninti aplinkos vadinama analizė, <...>. (2 inf.); <...> įvertinama situacija, įvertinama nauda, ar tai įveikiama ar bus rezultatas <...> (3 inf.); <...> vertina biudžetą <...> vertinama ar bus galimybės pasiekti tikslus, <...> vertina SSGG <...>. Taip pat įvertinami žmogystėms įtakos. (4 inf.); <...> yra labai daug niuansų, kuriuos įvertinti, tiek apima žaizgas, tiek savivaldos skyrius ir ilgas procesas <...> (5 inf.); <...> visų institucijų pateikiama informacija yra nuolat analizuojama <...> (6 inf.);

		<...> visi procesai yra 3vertinami, ir 3mogi3kieji ir finansiniai i3gėkliai <...> (7 inf.);
Poreikio vertinimas (N=1)		<...> Visada yra 3vertinamas poreikis perklausiamos 3taigos, j3d poreikis, prie3 tai vyksta pasitarimai, pos33iai, <...> (5 inf.)
Prioritet3 nustatymas (N = 2)		<...> jeigu tarkime atlyginim3 did3jimas, tai reig3ia ir mums reik3s 3juos orientuotis <...> (2 inf.); <...> aptariami projektai, kurie turi bati 3vykdomi, j3d prioretig3kumas.<...> numatome eiles, prioritetus. (5 inf.)
Tiksl3 ir rezultat3 numatymas (N=14)	Tiksl3 i33slimas (N=4)	<...> vyksta t3 pagrindini3 tiksl3 <...> numatymas (1 inf.); Atitinkamai atsakingi specialistai seka teis3s akt3 reikalavimus ir pagal juos planuoja: numato tikslus <...> (3 inf.); <...> ar gal3s per numatyt3 laik3 pasiekti i33keltus tikslus <...> (4 inf.); <...> reig3ia tiksl3 sudarym3 tikslai gali bati trumpalaikiai, vidutiniai, ilgalaikiai <...> (6 inf.)
	U3davini3 tikslams pasiekti i33slimas (N=2)	<...> pagrindini3 <...> u3davini3 numatymas <...> (1 inf.); Atitinkamai atsakingi specialistai seka teis3s akt3 reikalavimus ir pagal juos planuoja: numato <...> u3davinius <...> (3 inf.)
	Priemoni3 identifikavimas (N=3)	<...> pagrindini3 <...> priemoni3 numatymas <...> (1 inf.); Atitinkamai atsakingi specialistai seka teis3s akt3 reikalavimus ir pagal juos planuoja: numato <...> priemones <...> (3 inf.); <...> tai yra d3siojami jau konkre3ios priemon3s, <...>. (7inf.);
	Rodikli3 nustatymas (N=5)	<...> ir j3d rodikli3 nustatymas (1 inf.); Toliau kuriame <...> rodiklius, pagal kuriuos vertiname pasiekim3 nepasiekim3(2 inf.); Atitinkamai atsakingi specialistai seka teis3s akt3 reikalavimus ir pagal juos planuoja: numato <...> rodiklius paga kuriuos steb3ti (3 inf.); <...> nusimato rodiklius, pvz.: kiek lankytoj3 per metus turi atvykti ir pan., <...> (4 inf.); <...> nusimatant konkre3ius rodiklius.<...> (7 inf.);

3 lentel3. Informant3 atsakymai apie tai, kas apsunkina planavimo proces3 vietos savivaldoje (sudaryta autor3s)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Individualios darbuotoj3 savyb3s (N=5)	Nesavalaikis darbas (N=2)	<...> sprendimai neryhtingi, labai i33ti, <...> (2 inf.); Ilga trukm3, terminai, tempiama iki paskutin3s dienos, <...> (4 inf.);
	Teis3s akt3 ignoravimas (N=1)	<...> 3mon3s m3sgsta kartais ignoruoti miesto tarybos patvirtintas ilgalaikes strategijas, <...> (1 inf.)
	Kompetenci3 trakumas (N=1)	<...> nesugeba susiplanuoti savo veiklos net vieniems metams <...> (1 inf.)
	Nuomon3 stoka (N=1)	Nuomoni3 nebuvimas, <...>. Da3nai atliekama techni3kai, o nuomon3 n3ra. (7 inf.)
Vald3ios instituci3 darbas (N=2)	Da3ni teis3s akt3 pakitimai (N=1)	<...> i3leid3ia apra3us, kuriuos v3liau tris kartus koreguoja <...> (6 inf.);
	Per dideli reikalavimai (N=1)	Taip pat kartais ministerijos apra3uose, numatomi per dideli reikalavimai, <...> nesuteikia galimybi3 visiems <...>. (4 inf.)
Organizacin3s	Autoriteto trakumas	<...> pa3id organizacijos vadov3, kad jie palaikyt3 t3krypt3

problemos (N=2)	(N=1)	<...> (1 inf.)
	DarbuotojŲ apkrova (N=1)	<...> didelis darbuotojŲ apkrovimas darbais, <...> (2 inf.)
LSGD stygius (N=2)		Apsunkina poreikŲ mastas, kadangi poreikiai yra labai dideli, o galimybS nŲra tokios <...> (3 inf.); <...> planai didesni, nei gali aprŲpti savivaldybS biudŲetas <...> (5 inf.)
Nenugalimos jSgos (N=1)		<...> kurŲ negalime suplanuoti, pvz.: ekologinS situacija (vabzdŲŲ protrakiai ir pan.), t.y. ekstra atvejai, <...> (6 inf.)

4 lentelS. InformantŲ atsakymai apie vietos savivaldos stebSsenos sistemŲ (sudaryta autorSs)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pagal nustatytus terminus (N=10)	KetvirŲio principu (N=3)	<...> rodiklius mes stebime kas ketvirtŲ <...> (1 inf.); <...> terminai, kurie yra privalomi, kas ketvirtŲ <...> (3 inf.); <...> kas ketvirtŲ kuri reglamentuota, <...> (5 inf.)
	Du kart 3metus (N=2)	<...> stebSsena vykdoma dukart 3metus (4 inf.); <...> ataskaitos rengiamos du kartus. <...> du kartus per strategijos Ųgyvendinimo laikotarpŲ yra perŲvelgiama (6 inf.)
	Kasmet (N=5)	Paskui kasmet yra atsiskaitoma uŲ veiklos plano ŲgyvendinimŲ ir plŲstros plano ŲgyvendinimŲ <...> (1 inf.); <...> analizuojame kiekvienais metais. <...> (2 inf.); <...> vykdoma kasmet teikiant ataskaitŲ (4 inf.); <...> ataskaitos rengiamos kasmet, strateginiŲ planŲ ataskaitos rengiamos kasmet <...> (6 inf.); <...> mes rengiame kasmet ataskaitas. (7 inf.)
Pagal poreikŲ (N=4)		<...> arba bana kad ir daŲniau <...> (1 inf.); O situacija apskritai stebima nuolat ir yra koreguojama eigoje. (3 inf.); <...> taŲiau neoficialiai daroma daŲniau, kadangi priemonS perŲhlarimos daŲniau negu numatyta (5 inf.); <...> bet yra vykdoma kontrolinS stebSsena, sau kaip skyriui. (7 inf.)

5 lentelS. InformantŲ atsakymai apie tai, kokie rodikliai turStŲ bati (sudaryta autorSs)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdŲiai
Rodikliai pasiŲhymi Ųiomis savybSmis (N=12)	IŲmatuojami (N=3)	<...> visŲ pirma turi bati pamatuojami, <...> (1 inf.); Rodikliai turi bati iŲmatuojami <...> (2 inf.); <...> pamatuojami, <...> (5 inf.);
	ApskailŲuojami (N=2)	Rodikliai turi bati <...> apskailŲuojami. (2 inf.); Rodikliai turStŲ apskailŲuojami <...> (5 inf.);
	AiŲkas (N=2)	<...> nustatyta aiŲkŲ <...> rodikliŲ <...> (1 inf.); <...> labai aiŲkas, labai detalias <...> (6 inf.);
	Ųgyvendinami (N=2)	Rodikliai rodo ŲmonSms, kŲ kiekvienoje priemonSje bus stengiamasi Ųgyvendinti <...> (4 inf.); <...> pasiekiami <...> (6 inf.);
	Lengvai gaunami (N=1)	<...> turi bati lengvai gaunami, <...> (5 inf.)
	Naudingi (N=1)	Visada stengiuosi orientuoti rodiklius ŲpozityvŲ pokytŲ kurŲ batŲ galima Ųivertinti, <...> (7 inf.)
	Pateikiami laiku (N=1)	<...> batŲ pateikiami laiku. (7 inf.)

6 lentelS. Informantų atsakymai apie tai, kokiais rodikliais, kiekybiniais ar kokybiniais dažniau vertinami pasiekti tikslai
(sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Kiekybiniais (N=3)		<...> dažniau yra kiekybiniai rodikliai <...> (1 inf.); Dažniau kiekybiniai, <...> (2 inf.); Kiekybinius <...> (7 inf.)
Kiekybiniais ir kokybiniais (kombinuotais) (N=4)		<...> gan detalios aprašomi tiek kiekybinės reikšmės, tiek atitinkamai parądoma, kodėl nepavyko pasiekti, todėl apima visumą ne tik kiekybės ir kokybės (3 inf.); Pagrindė yra kiekybiniai, <...> rodikliai susiję su kokybe, <...> (4 inf.); Taigi, kiekybiniai rodikliai kartais paverčiami kokybiniais (5 inf.); Bana žvairiai ir tokių, ir tokių. (6 inf.)

7 lentelS. Informantų atsakymai apie veiklos vertinimo dažnį
(sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Kasmet (N=7)		Veiklos vertinimas deka mėn labai dažnai atliekamas tik vieną kartą metuose <...> (1 inf.); Na kogerio, pabandome žvertinti metinėje veiklos ataskaitoje, kuri teikiame tarybai <...> (2 inf.); Veikla yra vertinama vieną kartą metuose, kai teikiame tarybai <...> (3 inf.); Ataskaitos kasmet veiklos ir plėtros planuose, supažindinama taryba <...> (4 inf.); Ataskaitų metu, kai teikiame tarybai, komitetams <...> (5 inf.); Vėgi susiję su ataskaitų rengimo laikotarpiu, tarpinių ataskaitų tikrai neturime (6 inf.); Metinės tik kasmet <...> (7 inf.)

8 lentelS. Informantų atsakymai apie tai, kuo veiklos informacija svarbi institucijai
(sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Padeda žvertinti veiklos rezultatus (N=7)	Pasiekimų žvertinimas (N=4)	<...> rodo kokių tu pasiekei, kokius pokyčius padarei per tam tikrą laiką tarp... gali pamatuoti savo veiklos kokybės rezultatus <...> (1 inf.); Veiklos informacija žvertina pasiektus rezultatus pagal išsikeltus tikslus <...> (4 inf.); <...> matome veiklos rezultatus, t.y. kokių kaip ir kur mes pasiekėme per ataskaitinį laikotarpį <...> (6 inf.); Svarbi peržiūrėti savo procesus <...> (7 inf.)
	Problemos identifikavimas (N=3)	<...> remiantis veiklos informacija gali žvertinti esamas problemas <...> (2 inf.); Žiūrėma kas nepasiekta, kas išsė problemas <...> (5 inf.); <...> nukreipiami, kur iškyla daugiausia problema, <...> (7 inf.)
Padeda pasiekti geresnį rezultatą (N=4)	Veiklos rezultatų tobulinimas (N=2)	Taip pat tobulinti rezultatus, kadangi tobulumui ribų nėra, visada galima kažką pergalvoti, pertvarkyti <...> (3 inf.); <...> ieškoti sprendimų <...> (2 inf.);
	Tolimesnės veiklos planavimas (N=2)	<...> planuoti toliau <...> (2 inf.); <...> tai žtai atsivėlgiama rengiant kitus pirkimus, <...> (5 inf.);
Padeda kontroliuoti		Yra aišku, kokių savivaldybės ir jos specialistai turi daryti

darbd eigN(N=2)		<...> (3 inf.); <...> numato krypt3kuria reikia keliauti. <...> (4inf.)
Padedą didinti pasitikSjimNatlikta veikla (N=1)		<...> pagr3ti kam buvo igleisti viegieji pinigai <...> (1 inf.)

9 lentelS. Infromantų atsakymai apie veiklos informacijos naudojimo tikslus
(sudaryta autorSs)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Vidiniai tikslai (N=14)	Igteklių valdymui (N=6)	Igteklių kokybei, pvz.: jeigu kažkas pasiima ir nepanaudoja pinigų <...> (1 inf.); <...> igteklių skirstyti, jeigu matome, kad kažkur yra problema, tai galbat planuojant lSgas, <...> (2 inf.); <...> galStų kreipti <...> finansinius, tiek hmogiškuosius igteklių tinkama linkme (3 inf.); <...> taip pat finansų kontrolei vykdyti, <...> (4 inf.); <...> susidSluojimas tarp tų finansinių srautų,<...> (7 inf.);
	Veiklos rezultatų vertinimui (N=2)	<...> veiklos informacijNtu gali pasidaryti igvadas, jog pas tave yra kažkas negerai ir tobulinti sprendimus <...> (1inf.); Rezultatų kokybei nustatyti,<...> (6 inf.)
	Ateities planavimui (N=2)	<...> planavimo etapui, kad planuoti batų toliau galima <...> (2 inf.); susidSloti prioritetsams, atsiskirti galimybSms (4 inf.)
	Aigkiai darbo strukturai nusimatyti (N=2)	<...> svarbesni patiems, kad mes hnotumSme kaip toliau vykdyti savo veiklN kurios kryptys mums yra svarbios <...> (6 inf.); <...> darbų susidSlojimui, trumpai tariant vidiniams procesams, susidSloti, susiplanuoti, pasihiarSti, kiek kokid hmonių yra konkrečiai funkcijai skiriama (7 inf.)
	Piliečių pasitenkinimui nustatyti (N=2)	Tiriame, kokia gyventojų dalis yra patenkinta teikiamomis paslaugomis <...> (2 inf.); <...> atliepti gyventojų poreikius. (5 inf.)
Igoriniai tikslai (N=6)	Piliečiams atsiskaityti	<...> visuomenei paskelbti savo rezultatus, ko pasieki ir ko nepasieki, tiesiog paaiškinti priežastis.(1 inf.) Informacijos aigkumui, gyventojams pateikti, kas uñ kokius pinigus padaroma, kas uñ juos pasiekama.(3 inf.) Pirmausia kiekvienam gyventojui parodyti, kas veikiama savivaldybSje,<...> (4 inf.) Tiek gyventojams atsiskaityti,<...> (5 inf.) <...> taip pat piliečiams atsiskaityti <...>(6 inf.) <...> informuoti piliet3 kNsavivaldybS nuveikS, kas vyko <...> (7 inf.)

10 lentelS. Informantų atsakymai apie veiklos informacijos poveik3sprendimų priSmimo procesui
(sudaryta autorSs)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Teigiamas poveikis (N=5)	Uñkertamas kelias neigiamoms pasSkmSms (N=2)	Jeigu, informacija yra gaunama laiku, jeigu ji yra laiku pateikiama, tai atsiranda galimybSs perskirstyti resursus kitur, kur yra poreikis (3 inf.) <...> atsihvelgiama, tai kaip ir gerai, nes uñkertamas kelias, kad situaciją nepasikartotų. (5 inf.)
	Pagrindhia sprendimo tinkamumN(N=2)	<...> lengviau priimi sprendimN ir lengviau j3 3odai kad sprendimas yra tinkamas (1 inf.); <...> aigku, naudojantis veiklos informacija lengviau, nes gali pagr3ti, kodSl vienoks ar kitoks sprendimas priimtas, <...> (4 inf.)

	Leidžia suvokti realią situaciją (N=1)	<...> vadovai gali realiai matyti situaciją <...> (6 inf.)
Neigiamas poveikis (N=3)	Galimi kaltinimai (N=1)	<...> įgytose procesuose subjektyvumo neįgėngsi, todėl atsiranda kaltinimai iš politiką <...> (2 inf.)
	Nuomonių švairių (N=1)	<...> skirtingas prioritetas suvokimas <...> (3 inf.)
	Papildomi darbai (N=1)	<...> reikia skelbti pirkimus iš naujo, nes laimėtojas netinkamas <...> (5 inf.)

11 lentelė. Informantų atsakymai apie tai, kam tobulinti gali būti naudojama veiklos informacija (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Organizaciniai procesams (N=8)	Atsakomybei ir atskaitomumui (N=3)	<...> beabejo kontrolei, <...> (1 inf.); <...> vykdyti kontrolę <...> (3 inf.); Taip pat vidinei kontrolei, kadangi problemos sprendžiamos nuolat, <...> (4 inf.);
	Motyvacinei sistemai (N=4)	<...> motyvavimui netgi, nes mes ir darbuotojus vertiname pagal tai, ką jie pasiekė, <...> (1 inf.); <...> aptariame, ką kasdien daro darbuotojai, koks jų bendras indėlis švairvaldybė, todėl suteikia motyvacijos darbuotojams <...> (3 inf.); <...> motyvacijai, kadangi ji didinama. (5 inf.); Darbuotojų motyvacijai ir jų skatinimui švairiom priemonėmis <...>. (6 inf.);
	Darbuotojų kompetencijoms (N=1)	Mokymuisi, kadangi švertinus galima įgti kokią šinią traksta specialistams, <...> (5 inf.)
Veiklos rezultatams (N=5)		Daugiausia švertinti veiklai, pasiekti geresniems rezultatams. (2 inf.); Padedą švertinti veiklą <...> (3 inf.); Pirmiausia švertinti kaip dirbama, <...> (4 inf.); Švertinimui, ar veikiama gera linkme, ar bloga <...> (5 inf.); <...> taip pat rezultatams švertinti <...> (6 inf.)
Planams (N=2)		<...> strateginiams planams, <...> visiems organizacijos planavimo procesams <...> (1 inf.); <...> biudžetą skirstyti. (3 inf.)

12 lentelė. Informantų atsakymai apie veiksnius, darančius šakniskmingam veiklos informacijos panaudojimui (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Darbuotojų savybės (N=11)	Kompetencijos (N=4)	<...> priklauso nuo šmonių kompetencijos <...> (1 inf.); Informacija gali pasenti, todėl reikia jų nuolat atnaujinti, <...> (3 inf.); <...> darbuotojų kompetencijos, nes labai svarbu, kad šmonės turėtų kompetenciją, <...> (5 inf.); Todėl vidiniai dalykai, ypač darbuotojų kompetencija yra labai svarbas ir reikšmingi. (7 inf.);
	Asmeninės savybės (N=4)	<...> gebėjimas pateikti juos patraukliai, šikinti kad tai tikri duomenys, parodo realią situaciją <...> (2 inf.); <...> darbuotojai nesupranta, koks yra kito darbuotojo darbas, kaip nesusikalbėjimas, neįkomunikavimas <...> (3 inf.); Kai kurių asmeninės savybės, <...> (4 inf.); <...> kiekvienas darbuotojas darydamas savo darbą bendraudamas su klientais, vietos bendruomene, lemia požiūrą (6 inf.)

	Atsakomybės (N=2)	<...> specialistų požiūris, kurie yra atsakingi už informacijos surinkimą ir pateikimą, jeigu jie sūžiningai jį pateikia, argumentuotai jį pagrindžia <...> (2 inf.); <...> turi būti pateikiama laiku <...> egzistuoti darbuotojų suvokimas ir žiupareigojimas. (3 inf.)
	Motyvacija (N=1)	<...> motyvacijos lygis <...> (5 inf.)
Vadovas (N=4)	Požiūris (N=2)	<...> vadovų išprasimo ir suvokimo apie vadybą napskritai plačiaja prasme, <...> (1 inf.); <...> vadovų požiūris panaudojimą, jeigu vadovas tiki ta informacija, <...> Tada ir kiti specialistai žiari atsakingai, lia labiausiai lemia vadovo požiūris. (2 inf.);
	Kompetencijos (N=1)	<...> taip pat vadovų nukreipimas tinkama linkme, <...> (5 inf.);
	Kaita (N=1)	<...> keičiasi vadovai <...> (1 inf.);
Suinteresuotų galid spaudimas (N=4)	Piliečiai (N=3)	<...> visuomenės darosi labai aktyvi <...> pradėjo klausinėti, kodėl gita pirmiau darot o ne tį pradėjo klausiti <...> (1 inf.); <...> suinteresuotų grupelid lyderid kurie veda visų liaudž iš kelio, <...> (4 inf.); <...> gyventojai teikia skundus, stengiasi pakreipti sprendimus, <...> (5 inf.);
	Politikai (N=1)	<...> opozicija politikai, kurie nesiremdami jokia objektyvia informacija, jie tik maigo vandenį sako atvirkliai. (2 inf.);
Kokybiška informacija (N=2)	Atlikta analizė (N=1)	<...> turi būti kokybiška, tinkamai surinkta, padarytos visos analizės, kurios turi būti padarytos, kad būtų galima žvertinti kas padaryta ir kaip <...> (5 inf.);
	Tinkami tikslai ir rodikliai (N=1)	<...> tikslus, rodiklius tinkamai, su paaiškinimais, tie rodikliai turi būti aiški, išmatuojami, pasiekiami, konkretas <...> (1 inf.);
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas (N=2)		Bendraujant ir bendradarbiaujant, tiek vietos tiek regiono lygiu, vienos savivaldybės padeda kitoms ir daro bendrus dalykus <...> (6 inf.); SSkms priklauso nuo vyraujančios kultūros, kiek mes gebame dalykiškai ir kokybiškai bendrauti, kiek galime pasidalinti informacija <...> (7 inf.)

13 lentelė. Informacija apie batus, kuriais žveiklos informacijos panaudojimą žraukiamos suinteresuotos pusės (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Per pasitarimus (N=3)		<...> jau ir planavimo etape yra klausama, kįjas už tuos pinigus darysite, kam jums reikia, <...> (3 inf.); <...> atstovai surenka piliečių nuomonę, kurią perduoda susirinkimuose <...> (4 inf.); <...> turi būti supažindinama visuomenė, suinteresuoti asmenys, žmonės, kurias liečia. (5 inf.);
Komunikaciniais kanalais (N=2)		<...> viskas vieginama internetinėje erdvėje <...> (4 inf.) <...> informacijos pateikimo komunikacinius kanalus, interneto svetainė, žiniasklaida, <...> (7 inf.)
Per strategines sesijas (N=1)		<...> strategines viegias prieinamas sesijas, kurias gali pasiekti visi norintys, dalyvauti, teikti siulymus. (7 inf.)