

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Violeta VAITKŪNIENĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**ADMINISTRACINĖS NAŠTOS SAVIVALDYBĖJE MAŽINIMAS
TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

**REDUCTION OF ADMINISTRATIVE BURDEN IN MUNICIPALITY
BY APPLICATION OF BALANCED SCORE CARD**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskine**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas: _____
(parašas)

Prof. dr. D. Serafinas

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS	3
1. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS YPATUMAI IR NAUDOJIMAS TOBULINANT VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLĄ	7
1.1. Subalansuotų rodiklių sistemos mokslinės literatūros analizė	7
1.2. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas viešajame sektoriuje	15
2. ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE DABARTINIS SUVOKIMAS	26
2.1. Administracinės naštos ir reguliavimo samprata	27
2.2. Administracinės naštos mažinimo priemonės ir principai	34
2.3. Mokslinių publikacijų apie administracinės naštos mažinimą apžvalga, tendencijos, spragų analizė	41
2.4. Administracinės naštos vertinimo modelis ir SRS perspektyvų požiūrio sukūrimo galimybės	47
3. TEORINIS INTEGRUOTAS SRS PAGRĮSTAS ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO SPRENDIMŲ MODELIS	52
4. ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA	54
4.1. Dabartinė savivaldybės kokybės vadybos sistema ir teikiamos administracinės paslaugos.....	57
4.2. Duomenų rinkimas ir imties charakteristikos	65
4.3. Trakų rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir jos klientų kokybinio tyrimo anketų sudarymas	68
4.4. Trakų rajono savivaldybės administracijos teikiamų viešųjų paslaugų vartotojų ir darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė	71
5. INTEGRUOTO ADMINISTRACINĖS NAŠTOS VERTINIMO SAVIVALDYBĖJE MODELIO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	80
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	87
LITERATŪROS SĄRAŠAS	89
SANTRAUKA	95
SUMMARY	97
PRIEDAI	99

ĮVADAS

Kiekvienam gyventojui svarbu, kokius sprendimus priima vietos valdžia. Jiems ne tas pats, kokioje politinėje ir administracinėje aplinkoje jie gyvena. Savivaldybių administracijos vykdo kompleksinę veiklą ir jų organizuojamas viešųjų paslaugų teikimas labai greitai pasireiškia ir įtakoja rajono gyventojų kasdienybę. Tik rezultatyviai funkcionuojanti rajono savivaldybės administracija, diegdama pažangius vadybos metodus, gali teikti kokybiškas paslaugas rajono gyventojams ir užtikrinti tinkamą valdžios institucijų atstovavimą ir sklandų savivaldybės tarybos sprendimų įgyvendinimą. Šiuolaikiniame valdyme yra daugybė kokybės vadybos sistemų, skirtų efektyviai administruoti organizacijos darbą. Mokslininkai teigia, kad nėra pasaulinėje praktikoje žinomas tobulas kokybės vadybos modelis ar sistema. Tačiau kiekviena įdiegta organizacijoje kokybės vadybos sistema leidžia numatyti ar patobulinti tam tikros valdymo srities efektyvumo laipsnį. Globalizacijos procesai privertė įmones priimti vadybinius sprendimus ir ieškoti būdų supaprastinti veiklos procesus bei sumažinti veiklos sąnaudas. Tobulėjimas ir egzistuojančių kokybės sistemų tobulinimas bei naujų metodų kūrimas yra neišvengiamas institucijos veiklos valdymo procesas. Todėl svarbu, kad įdiegta institucijoje veiklos valdymo sistema prisidėtų, sprendžiant svarbius visuomenei ir organizacijai iššūkius.

Žinoma, šiuolaikinė organizacija siekdama kokybiško valdymo, susiduria su nemenkais iššūkiais. Šiuos iššūkius valdyti padeda sukurtos modernios kokybės vadybos koncepcijos ir sukaupta patirtis tiek privačiame versle, tiek viešajame sektoriuje. Kokybės vadybos metodų taikymas prasidėjo privačiame sektoriuje, tačiau vykstantys visuomeniniai, ekonominiai ir socialiniai pokyčiai reikalavo iš viešojo sektoriaus vykdyti kokybišką viešąjį administravimą, orientuotą į vartotojų lūkesčius. Pokyčių aplinkoje vartotojų lūkesčiai auga ir tampa vis įvairesni, o situacijos organizacijose susiklosto specifinės bei reikalauja vis efektyvesnių ir racionalesnių sprendimų. Todėl reikia ieškoti naujų sprendimų, valdant organizacijos išteklius ir siekiant kokybiškų paslaugų teikimo vartotojams (Patapas, Žilionys, 2016).

Taigi, modernioje organizacijoje, sparčiai kintant aplinkai (teisinės bazės pokyčiai, informacinių technologijų plėtra, socialiniai pokyčiai), kokybė suprantama ne tik kaip teikiamų paslaugų kokybė, bet ir kaip turimų resursų racionaliu panaudojimu, siekiant geresnės gyvenimo kokybės. Pagal vadybos teoretiką Sahibą, „kokybė – tai standartų atitikimas, naudojimo atitikimas, sąnaudų atitikimas ir užslėptų reikalavimų atitikimas“ (Jurkauskas, 2003). Organizacijos kokybės valdymas – tai organizacijos struktūrinis elementas. Kaip anksčiau buvo paminėta, Lietuvos viešajame sektoriuje Kokybės vadybos sistemų (toliau KVS) įgyvendinimas prasidėjo vėliau negu versle - privataus kapitalo įmonėse. Pastebėta, kad įgyvendinant KVS viešajame sektoriuje susiduriama su keliais sunkiais klausimais:

1. Organizacijos darbuotojams būna sunku identifikuoti klientą;
2. Dažnai sistema kuriama viešosioms paslaugoms, tačiau svarbi veikla – politikos įgyvendinimas – lieka nesusisteminama;
3. Dažniausiai sisteminami tik operatyviniai procesai, tačiau strateginio valdymo procesai, apimantys programų ir projektų valdymą lieka nesusistemintas ir neintegruotas į bendrą valdymą;
4. Vidaus audito departamentas dažniausiai lieka nuošalyje sistemos, atlieka finansinius ir valdymo auditus, tačiau procesų auditų neatlieka“ (Serafinas, 2018).

Kokybės modeliai ir sistemos turi savo privalumo ir trūkumų, tačiau kiekvienas mokslininkų sukurtas ir tyrinėtas modelis prisidėjo prie organizacijų veiklos procesų tobulinimo. Modeliai ar sistemos per savo gyvavimo laikotarpį nuolat kinta. Mokslininkai, tyrinėdami galimybes pritaikomumo prie kintančių organizacijos situacijų, sukuria vis naujus veiklos efektyvinimo įrankius ir priemones. Žinomas ir populiarus mokslinėje literatūroje ir praktikoje kokybės vadybos sistemos modelis - subalansuotų rodiklių sistema (angl. – Balanced scorecard). Subalansuotų rodiklių sistemos esmė yra strateginė valdymo sistema, leidžianti efektyviai įgyvendinti organizacijos viziją, misiją ir strateginius tikslus, transformuoti juos į operatyvinius veiklos tikslus ir kontroliuoti, kaip vykdoma strategija, naudojant pagrindinius efektyvumo rodiklius. Pagal Roberto S. Kaplano ir Davido P. Nortono suformuluotą koncepciją: vadovas turi turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimančią finansinę, piliečių/klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis. Siekiant kokybiškos veiklos viešajame sektoriuje ir neatsilikti pokyčių sąlygomis, „vadovai privalo matyti daugiamatį jų organizacijos vykdomos veiklos vaizdą“ (Sudnickas, 2005).

Visuomenė tikisi, kad šiuolaikinė centrinė ir vietos valdžia, vyriausybės organizacijos bus atskaitingos, konkurencingos, komunikabilios ir orientuotos į veiklos rezultatus. Mokslininkų nuomone: reikia gerinti vyriausybinių organizacijų sėkmės rodiklius ir siekti kad jie realiai atspindėtų organizacijų faktinius rezultatus. Rezultatyvumas turi būti matuojamas ne tik atsižvelgiant į institucijos indėlį į programą, bet labiau pabrėžiamas institucijos programų vykdymo procesas ir jų rezultatyvumas, nauda ir poveikis visuomenės gerovei (Komaryati et al, 2018).

Savivaldybės administracijos uždavinys – įgyvendinti įstatyme deleguotas funkcijas, savivaldybės politikų sprendimus, užtikrinti nuolatinį ir tinkamą viešųjų paslaugų teikimą. Savivaldybės administracija savo paskirtį gali užtikrinti per efektyviai veikiančius struktūrinius padalinius, kuriems aiškiai nustatytos funkcijos, apibrėžti sprendimų priėmimo, atskaitomybės, kontrolės mechanizmai. Šios institucijos struktūra turi būti nustatyta taip, kad būtų efektyviausiai tenkinami bendruomenės narių viešieji poreikiai, užtikrintas viešųjų paslaugų teikimas, atsižvelgiant į finansines savivaldybės galimybes, žmoniškųjų išteklių situaciją. Taip pat, struktūra turi būti tokia, kad atstovaujamoji ir vykdomoji savivaldybės institucijos tinkamai vykdytų įstatymuose nustatytas savivaldybių funkcijas, kad savivaldybės administracijoje dirbtų kompetentingas personalas, gebantis

užtikrinti funkcijų vykdymą. Mokslinė bendruomenė Lietuvoje ir užsienyje skiria dėmesį viešojo sektoriaus organizacijų kompleksiniam veiklos vertinimui. „Vis dažniau organizacijos veiklos vertinimas nagrinėjamas kaip atskiras tyrimų objektas“ (Sližytė, 2009). Vykdomos viešojo valdymo reformos siejamos su efektyvesne viešųjų įstaigų veikla, geresnių rezultatų siekiu, biurokratizmo mažinimu. Bandoma taikyti įvairius viešojo valdymo reformų priemonių derinius, kurių dėka mažėtų administracinė našta. Tai prisideda prie viešojo sektoriaus veiklos efektyvinimo ir modernios ekonomikos kūrimo šalyje: mažinamos su viešuoju administravimu siejamos sąnaudos ir gerinami veiklos rezultatai. „Viešasis valdymas – visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir dalyvavimo ją formuojant, ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos“ (Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa).

Viešojo sektoriaus institucijų veiklos pasiekimų lygis visada bus susijęs su įvairiu gero valdymo principų įgyvendinimu. „Gero viešojo valdymo“ principų įgyvendinimas, vykdamas tarnautojams pareigas, tampa kritiniu visuomenės poreikiu, stebint ir vertinant institucijų teikiamų viešųjų paslaugų naudą ir vertę. (Komaryati et al, 2018).

Aktualumas. Moksliniuose darbuose plačiai nagrinėjami kokybės vadybos metodai, kurie prisideda prie pažangaus organizacijos valdymo, tačiau trūksta tyrimų matuojant ir vertinant administracinę naštą savivaldybės valdymo srityje. Nepagrįsta ir neproporcinga administracinė našta neigiamai veikia rajono gyventojų, verslo ir viešojo sektoriaus subjektų aplinką. Siekiant taupyti piliečių, verslo subjektų ir valstybės finansinius, materialinius ir nematerialinius išteklius, tenkinant viešąjį interesą, atsirado poreikis moksliniais tyrimais identifikuoti administracinės naštos mažinimo priemones, kurios padėtų racionaliai, ekonomiškai ir proporcingai naudoti biudžeto lėšas. Toks požiūris ir naujų kokybės vadybos sistemų diegimas viešajame sektoriuje, skatina piliečių pasitikėjimą valstybinėmis institucijomis ir vietos valdžia.

Magistro darbo tikslas – sukurti administracinės naštos mažinimo savivaldybėje sprendimų modelį, pagrįstą subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvomis.

Objektas – savivaldybėje teikiamų paslaugų administracinės naštos vertinimas subalansuotų rodiklių sistemos 4 perspektyvų požiūriu.

Mokslinė problema – trūksta tyrimų, kaip subalansuotų rodiklių sistema naudojama mažinant administracinę naštą.

Hipotezė 1 – administracinė našta savivaldybėje gali būti matuojama, integravus jos vertinimą į subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvas.

Hipotezė 2 – jeigu savivaldybės darbuotojai palankiai vertina teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, tai ir klientų požiūris į savivaldybės teikiamas paslaugas yra taip pat palankus.

Magistro darbo uždaviniai:

- 1. Atlikus mokslinės literatūros analizę tiriama tema, nustatyti kaip gali būti naudojama subalansuotų rodiklių sistema, vertinant administracinę naštą savivaldybėje.*
- 2. Remiantis atlikta teorine analize sudaryti tyrimo hipotezes.*
- 3. Parengti administracinės naštos mažinimo keturių SRS perspektyvų pagrįstą teorinį modelį.*
- 4. Atlikti sisteminį tyrimą, kurio metu būtų patikrintos iškeltos hipotezės ir išaiškinta SRS tinkamumas ir įtaka, mažinant administracinę naštą savivaldybėje bei remiantis tyrimais patikslinti modelį.*

Tyrimo metu taikoma metodika ir gautais rezultatais tikimasi gauti žinių, kurios bus naudingos darbinėje praktikoje, vertinant viešųjų institucijų administracinės naštos mažinimo priemonių veiksmingumą, nustatant ir vertinant administracinę naštą, įgyvendinant teisės aktų reikalavimus ir taip prisidėti prie gerosios praktikos kūrimo, pažangiai valdant procesus viešajame sektoriuje.

Tyrimo metodologija apima – mokslinės literatūros analizę, anketinę apklausą (anketavimas), duomenų analizę, stebėjimą, informacinių šaltinių ir vidaus dokumentų analizę.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro literatūros apžvalga ir tiriamoji dalis. Teorinėje dalyje aprašomi ir nagrinėjami subalansuotų rodiklių sistemos elementų taikymo viešajame sektoriuje teoriniai pagrindai ir ypatumai, apžvelgiama reguliavimo naštos samprata kokybės vadybos priemonių aspektu; administracinės naštos mažinimas viešuosiuose valdymo procesuose, priemonės ir mažinimo nauda; nagrinėti moksliniai tyrimai administracinės naštos nustatymo, vertinimo, mažinimo srityse, autorių esami pasiekimai ir ateities perspektyvos, atlikti savivaldybių strateginiuose veiklos planuose numatomų tikslų, uždavinių ir priemonių sudarymo aspektai bei savivaldybės programinio biudžeto formavimo ir lėšų panaudojimo principai. Taip pat nagrinėjama viešųjų finansų samprata, jų valdymo aspektai, problematika ir svarba, tenkinant savivaldybės gyventojų ir ūkio subjektų interesus. Tiriamojoje dalyje atliekamas institucijos vertinimas, pasirinktos Trakų rajono savivaldybės pavyzdžiu, nagrinėjant ir analizuojant kokybės vadybos sistemos esamą situaciją, turimus projektus, planus ir programas, tikslus ir priemones, siekiant identifikuoti administracinę naštą ir jos mažinimo priemones. Atliekant tyrimą taikomos analitinės, stebėsenos procedūros, apklausos, pokalbiai, lyginimai.

Magistro baigiamasis darbas parengtas, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais darbais, Europos Sąjungos direktyvomis, Lietuvos Respublikos teisės aktais, atliktais valstybinių institucijų vertinimais ir išvadomis.

1. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS YPATUMAI IR NAUDOJIMAS TOBULINANT VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLĄ

Šiame skyriuje pateikiama: mokslinės literatūros apžvalga, atliktų mokslinių tyrimų analizė apie subalansuotų rodiklių sistemą, jos tinkamumą viešojo sektoriaus institucijų veikloje, nagrinėjamos viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo galimybės pritaikant šią sistemą. Pagrindinis šio skyriaus tikslas yra pristatyti subalansuotų rodiklių sistemos esmę, suformuluoti dabartines mokslo žinias apie subalansuotų rodiklių sistemos metodą, jo tyrimus, naudojimą. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, siekiama suformuluoti tinkamą šio tyrimo metodiką.

1.1. Subalansuotų rodiklių sistemos mokslinės literatūros analizė

Pirminis susidomėjimas veiklos valdymo rodikliais prasidėjo 1950 metais rinkodaros srityje, kai „General Electric“ darbuotojų grupė vykdė projektą ir siekė sukurti bendruosius veiklos vertinimo rodiklius. Projekto komanda rekomendavo padalinių veiklą įvertinti vienu finansiniu ir septyniais nefinansiniais rodikliais (Leis, 1955). Nuo 1960 metų buvo skatinama naudoti 5-8 veiklos vertinimo rodiklius veiklos rezultatams gerinti (Federis, 1965; Sevin, 1965). Tuo pat metu, Carnegie Pramonės administravimo aukštojoje mokykloje, technologijos institute, Herbas Simonas ir keli kolegos suformulavo keletą tiriamos organizacijos apskaitos informacijos organizavimo tikslų ir klausimų:

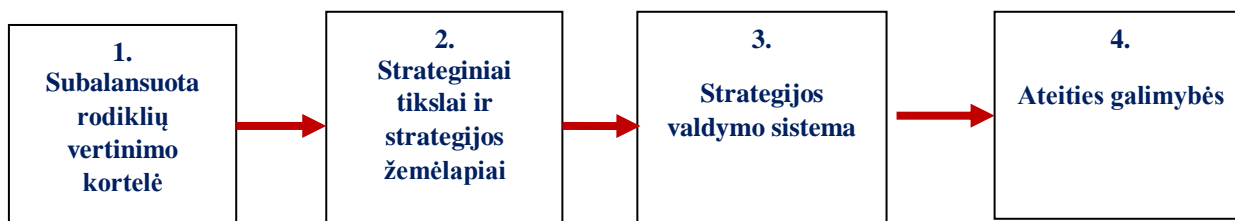
1. Ar man sekasi gerai ar blogai? (rodiklių kortelė).
2. Į kokias problemas turėčiau atkreipti dėmesį? (klausimas nukreipiantis į tam tikrą sritį).
3. Koks yra geriausias iš kelių galimų darbo atlikimo būdų? (konkrečių problemų sprendimo klausimas).

Būtent, šiame tyrime buvo pirmą kartą paminėtas „rodiklių kortelės“ terminas ir taip prasidėjo diskusija apie įmonių veiklos valdymą rodiklių kortelėmis (Kaplan, 2010, p. 5-6). Nuo to laiko atlikta daugybė mokslinių tyrimų, nagrinėjant įmonių strateginio veiklos valdymo rodiklių sąvokas. Rodiklių kortelės atsirado, kaip alternatyva tradiciniams finansiniams veiklos vertinimo metodams, kurie orientavosi tik į finansinius rodiklius ir buvo grindžiami praėjusių ataskaitinių laikotarpių veiklos rezultatų analize.

Taigi, 1992 m. subalansuotų rodiklių sistemos sąvoką suformulavo ir šio metodo bendruosius principus pristatė Harvardo universiteto verslo apžvalgos straipsnyje mokslininkai: Robert S. Kaplan ir David P. Norton. Straipsnis buvo pagrįstas 1990 m. Nolano, Nortono kelių bendrovių tyrimų projektais, kuriuose buvo atliekami įmonių veiklos vertinimai. Jų metu nustatyta, kad tiriamose įmonėse nematerialusis turtas vaidina svarbų vaidmenį, sukuriant įmonės pridėtinę vertę. Tai patvirtinta, atliekant tyrimą ir matuojant vairavimo charakteristikų pagerėjimą. Prielaida tam atsirado,

dėl britų mokslininko Kelvino (1883) prieš šimtmetį suformuluoto teiginio: kai gali išmatuoti tai, apie ką kalbi ir išreikšti tai skaičiais, tada tu ką nors žinai apie tai, bet kai tu negali išreikšti skaičiais - tavo žinios yra menkos ir nepatenkinamos. Jei negali išmatuoti, negali to patobulinti (Kaplan, 2010, p. 3). Kaplanas ir Nortonas manė, kad matavimai įmonėse yra labai svarbūs tiek mokslininkams, tiek įmonių vadovams. Jei įmonės nori patobulinti nematerialaus turto valdymą, jos turi integruoti nematerialaus turto vertinimą į savo valdymo sistemas.

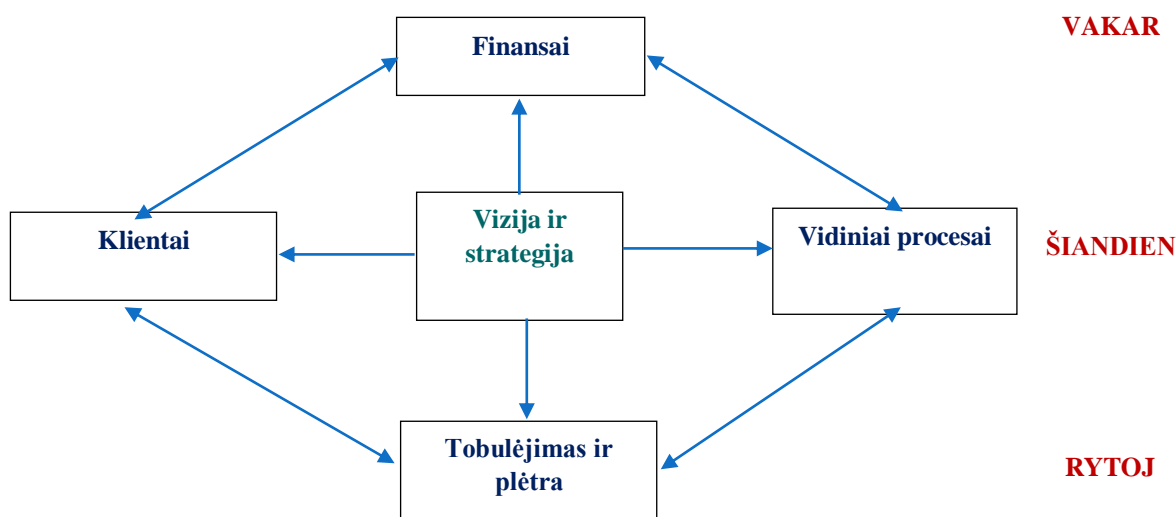
Siekiant atskleisti SRS kilmę ir vėlesnį šios sistemos tobulinimą, medžiaga išdėstoma sekančiais etapais:



1 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos kilmės struktūra

(šaltinis: adaptuota pagal Robert S. Kaplan, 2010. „Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard”, Harvard Business School, p. 3)

Pirmasis šios sistemos modelis ir jo principai suformuluoti, atlikus mokslinius tyrimus privataus verslo įmonėse. Subalansuotų rodiklių sistema (SRS) – tai strateginė valdymo sistema, leidžianti efektyviai įgyvendinti organizacijos viziją, misiją ir strateginius tikslus, transformuoti juos į operatyvinius veiklos tikslus ir kontroliuoti, kaip vykdoma strategija, naudojant pagrindinius efektyvumo rodiklius (2 pav.):



2 pav. Subalansuotų rodiklių sistema

(šaltinis: Robert S. Kaplan, 1999. „Balanced Scorecard”, Harvard Business School)

Pagal Roberto S. Kaplano ir Davido P. Nortono suformuluotą veiklos valdymo koncepciją: vadovas turi turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimantį finansinę, piliečių/klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis, kuris pateikia atsakymus į sekančius klausimus:

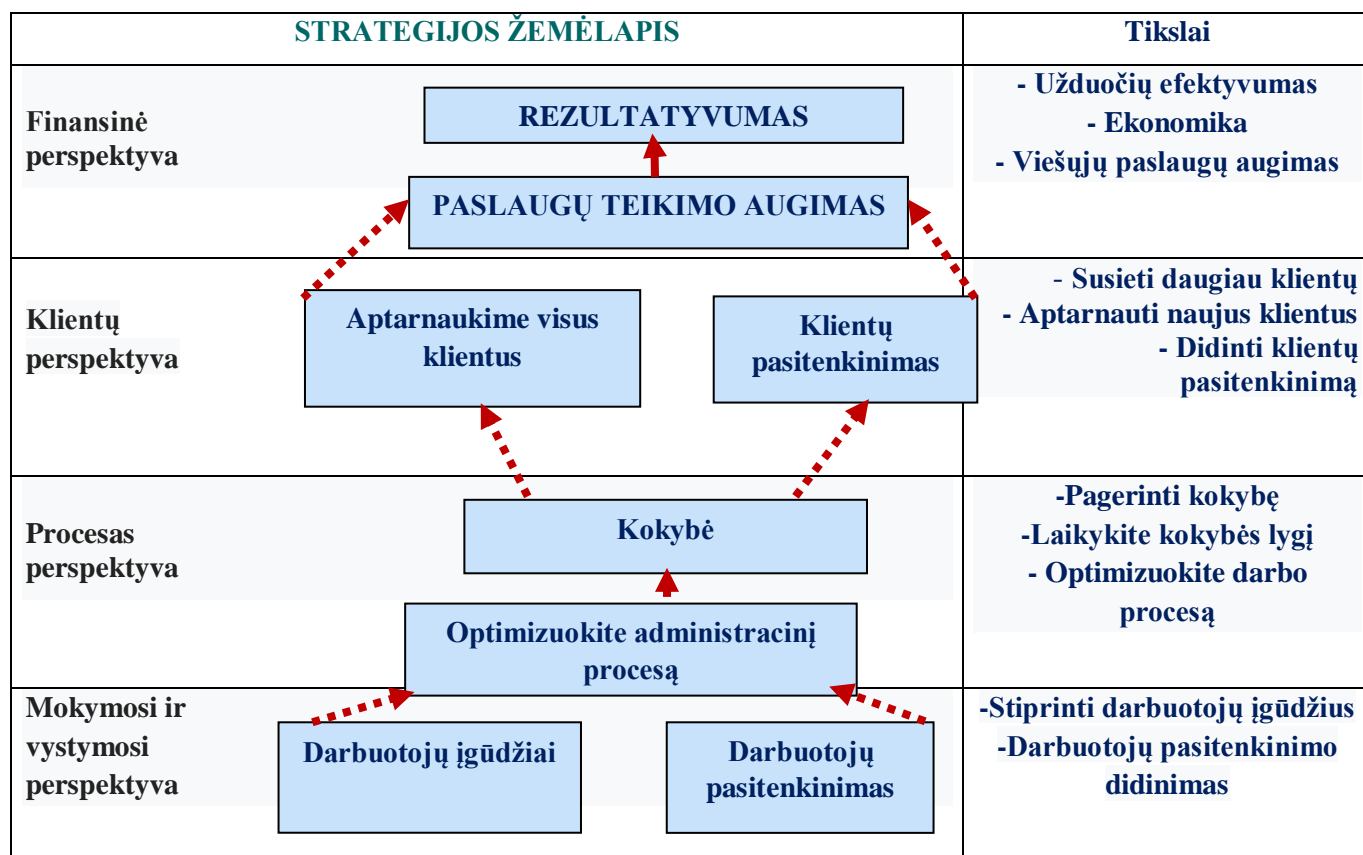
1. Kaip klientai mus mato ? (kliento perspektyva)
2. Kaip mes turime tobulėti? (vidinių verslo procesų perspektyva)
3. Ar galime toliau tobulėti ir kurti vertę? (inovacijų, augimo, mokymosi, tobulėjimo perspektyva)
4. Kaip mes žiūrime į akcininkus? (finansinė perspektyva).

Atsakymai į minimus klausimus yra nukreipti padėti valdyti organizacijos veiklos rezultatus pagal ilgalaikę strategiją. SRS atspindi verslo ir strategijos svarbą ir veikia kaip katalizatorius - „pokyčio“ elemento įtraukimo į įmonės veiklą. Šią koncepciją naudoja daugelis sėkmingų verslų visame pasaulyje. Bėgant metams Kaplano ir Nortono (1992; 1996) sukurta SRS sistema nuo paprastos veiklos vertinimo sistemos tapo strateginio planavimo ir valdymo sistema, naudojama organizuoti verslo veiklą, pagrįstą verslo vizija ir strategija, sudarant efektyvius vidaus ir išorės komunikacijos procesus bei tobulėjimo procesų stebėseną, atsižvelgus į bendruosius organizacijos strateginius tikslus.

Taigi, SRS laikoma valdymo sistema, diegiama remiantis Kaplano ir Nortono (2010) suformuluota valdymo rato logika: planuok-daryk-patikrink-veik (Lesakova, Dubcova, 2016). Įvairių mokslinių tyrimų atliko ir kiti autoriai. Mokslininkai Ittner ir Larcker (1998) formuluoja išvadą: SRS vartotojai tvirtina, jog ši rodiklių sistema yra galinga priemonė įmonės vizijai ir strategijai paversti į įrankį, kuris veiksmingai perduoda strateginius ketinimus ir motyvuoja siekti rezultatų pagal nustatytus strateginius tikslus. Kanji G. K., (2002) teigia, kad SRS susiedama tikslus su strategija, įveikė prieš tai taikytų veiklos rodiklių matavimo sistemų trūkumus. (Marcin, Shaw, 2005).

Pradžioje Kaplanas ir Nortonas straipsnyje „Našumą didinančios priemonės“ nagrinėjo priemones našumui gerinti. Moksliniai tyrimai parodė, kad pradėti reikia ne nuo priemonių, o nuo tikslų aprašą: ką įmonė nori įgyvendinti. Paaiškėjo, kad įmonės vadovams, suformulavus strateginius tikslus keturių SRS perspektyvų pažiūriu, parinkti priemonės tampa ženkliai paprasčiau. Taip tapo natūralu sudaryti įmonės strateginius žemėlapius, kurie apibūdino priežastinius ryšius tarp strateginių tikslų: darbuotojai geriau išmokę kokybės valdymo priemonės, sumažina proceso ciklo laiką ir proceso defektus; patobulinti procesai lemia trumpesnį klientų aptarnavimo laiką, geresnį pristatymą laiku ir mažiau trūkumų, kuriuos patiria klientai; dėl kokybės pagerėjimo, kurį patiria klientai, atsiranda didesnis pasitenkinimas, išlaikymas ir išlaidos, o tai galiausiai padidina pajamas ir pelną. Visi tikslai yra siejami priežasties ir pasekmės santykiais, pradedant darbuotojais, tęsiant procesus su klientus ir baigiant įmonės finansine veikla. Nagrinėta ši idėja ir priežastiniai ryšiai tarp subalansuotų rodiklių kortelės tikslų ir priemonių, paskatino sukurti įmonės strategijos žemėlapi (Kaplan, Norton 2000, 2001, 2004).

3 paveiksle parodyta dabartinė SRS strategijos žemėlapiu sampratos struktūra. Šiandien visi SRS projektai pirmiausiai prasideda, sukuriant strateginių tikslų strategijos žemėlapi ir tik po to parenkamas kiekvienam metodas.



3 pav. Strategijos žemėlapis
(šaltinis: Die Balanced Scorecard: Mehr als Kennzahlen, 2011)

Tobulindami strategijos žemėlapi R. S. Kaplan ir D. Norton suprato, kad silpniausia strategijos žemėlapi ir SRS grandis yra mokymosi ir augimo perspektyva. Daugelį metų mokymosi ir augimo perspektyva buvo vadinama „juodoji subalansuotų rodiklių kortelės skylė“. Nors įmonės turėjo kai kurias bendras priemones darbuotojams, tokias kaip „pasitenkinimas ir moralė, kaita, pravaikštos ir delsimas“, nė viename iš jų nebuvo metodas, siejantis darbuotojų galimybes su strategija. Todėl, keletas mokslininkų ištyrė ryšį tarp žmogiškųjų išteklių patobulinimo ir geresnės finansinės veiklos (Huselid, 1995; Becker et al., 1998). Šioje srityje D. Norton (2002, 2003) vadovavo tyrimų projektui, siekdamas iširti, kaip geriau susieti žmogiškųjų išteklių matavimą su strateginiais tikslais. Po šio darbo atsirado strateginio žmogiškojo kapitalo pasirengimo ir strateginio darbo komandose sąvokos bei sąsajos su informaciniu kapitalu ir organizaciniu kapitalu. Autoriai R. S. Kaplan ir D. Norton (2004) aprašė šiuos tyrimo svarbius įvykius, skirtus integruoti nematerialųjį turtą į strateginius žemėlapius.

Kiti autoriai SRS srityje atliko tolimesnius tyrimus ir pateikė savo išvalgas. L. Lesakova (2004) teigimu, SRS metodas nėra tik svarbių veiklos vertinimo rodiklių grupavimas. Nuoseklus jo taikymas suteikia modernų valdymo būdą, kadangi padeda suderinti verslo veiklą su įmonės vertės kūrimo verslo procesais. Synek (2011) nurodo SRS kaip strateginio valdymo metodą, kurio vaidmuo yra suderinti vadovybės interesus su darbuotojų interesais, o strateginius tikslus – su operatyvine vadovybe. Autorius remia strategijos susiejimo su kasdieniu sprendimų priėmimo metodo naudojimą. Armstrongas (2007) vaizdžiai palygino SRS metodą su kriokliu. Jis teigia, kad SRS metodas pereina verslą kaip krioklys: vertina veiklą, padedant siekti strateginių tikslų. Ši idėja atspindi dabartinio SRS metodo reikšmę ir strateginio įmonės valdymo esmę. Pasak, Evans (2002), SRS metodo priemonės atsižvelgia ne tik į svarbius finansinius rezultatus, bet ir į veiksnius, kurie iš tikrųjų skatina verslą siekti sėkmės ateityje. SRS stengiasi subalansuoti ir susieti: finansinius ir nefinansinius rodiklius, apčiuopiamas materialias ir nematerialias priemones, vidinius ir išorinius aspektus ir pagrindinius bei atsiliekančius rodiklius (Lesakova, Dubcova, 2016). Pagrindinis šio valdymo pranašumas, naudojant finansinę ir nefinansinę informaciją, yra tas, kad naudojant pagrindinius nefinansinius rodiklius, valdymas tampa paprastesnis, aktualesnis ir suteikia galimybę imtis prevencinių veiksmų (De Waal, 2013). Subalansuotas pagrindinių finansinių ir nefinansinių sėkmės veiksnių kritinių ir pagrindinių veiklos rodiklių rinkinys leidžia vadovybei sutelkti dėmesį į tikrai svarbias problemas, kurios lemia verslo veiklos rezultatus, ir atidžiai stebėti, kaip pasiekiami strateginiai tikslai. Nefinansinės informacijos naudojimas pagerina vadovų analizės galimybes, nes jie gali nustatyti pagrindines finansinės veiklos priežastis (Lesakova, Dubcova, 2016).

Iki šių dienų organizacijose SRS diegimo tvarkos aprašai rengiami, remiantis R. S. Kaplan ir D. P. Norton 1996 m. ir 2004 m. parengtomis metodikomis. Be to, SRS institutas (angl. Balanced Scorecard Institute) nuolat rengia, atnaujina publikacijas susijusias su SRS diegimo ir vystymo gerosios praktikos gairėmis. Jų teigimu, SRS vertinimai turėtų būti naudojami kaip pagalba: formuojant įmonės strategiją, jos komunikaciją, abipusį individualių ir įmonės iniciatyvų bei departamentų iniciatyvų suderinimą, siekiant bendro tikslo (Kaplan, Norton, 2007). Mokslininkai, tokie kaip, Atkinsonas (1997), atliko tyrimus apie SRS reikšmę, tobulinant organizacijos veiklą; Malina ir Selto, (2001) teigė, kad SRS aiškiai orientuojasi į verslo sprendimų ir rezultatų sąsajas ir tuo siekiama vadovautis, kuriant ir įgyvendinant organizacijos strategiją bei teikiant patikimą informaciją apie valdymo kontrolę ir veiklos vertinimą (Marcin, Shaw, 2005).

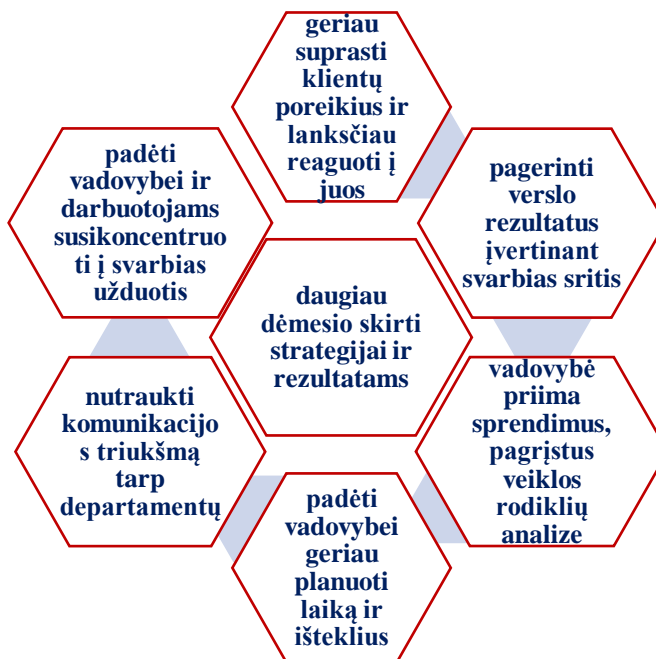
Verslo įmonių veiklos rezultatų vertinimas tapo labai aktualus tiek akademinėi bendruomenei, tiek pramonei bei gamybai. Rinkodaros srityje veiklos rezultatų vertinimus atliko: Australijos rinkodaros institutas (2004); Clark, Abela ir Ambler (2004); Walker, Slater, Callaghan, Smyrnios ir Johnson (2004). Morgan, Clark ir Gooner, (2002). Moksliniai tyrimai įmonių veiklos efektyvumo vertinimo srityje išlieka aktualūs iki šių dienų daugumai organizacijų, kaip vienas iš pagrindinių rinkodaros

problemų sprendimo būdų. Akademinėje bendruomenėje išlieka domėjimasis veiklos rezultatų matavimo galimybėmis, jų rodiklių analize, kiek jie priklausomi ir susiję su produkto ar teikiamos paslaugos kokybe, aplinkos, konkurencinio pranašumo įtaka, organizacijos struktūra (Deshpande, Farley ir Webster, 1993). 2002-2004 m. laikotarpiu rinkodaros mokslo srityje buvo patvirtintas mokslinių tyrimų prioritetas: „Marketingo produktyvumo ir rinkodaros metodikos vertinimas“. Deja, rinkodaros rezultatų vertinimas buvo kritikuojamas dėl ribotos analitinės galios (Day ir Wensley, 1988; Brandt, Gupta and Roberts, 2004) ir dėl per didelio skaičiaus tiriamųjų priemonių ir kintamųjų bei jų diferencijavimo praktikoje (Clark, 1999; Kokkinaki, Amber, 1999). Pasak, Bonoma ir Clark, (1988), bendras susitarimas dėl veiklos rodiklių paskatintų mokslinius tyrimus, ieškant sprendimų vadybos srityje. Tačiau nėra vieningos rinkodaros idėjos, numatančios veiklos rodiklių vertinimą (Marcin, Shaw, 2005).

Grįžtant prie Kaplano ir Nortono (2002) idėjų ištakų, pažymėtina, kad šie autoriai suformulavo pagrindinius SRS pranašumus, kurie susiję su skirtingų suinteresuotų subjektų bendradarbiavimu versle. Pirma, jie teigia, kad šis metodas suteikia aiškių įmonės strategijos vaizdą, kuris suprantamas darbuotojams. Dėl šios priežasties strategija tampa kasdienės darbuotojų veiklos dalimi. Antra, nauda nurodoma, kad SRS padeda įmonėms apibrėžti strateginę partnerystę su tiksliniais klientais ir sutelkti dėmesį į klientus. Trečia, verslui nusistačius strategiją, apimančią tvirtą partnerystę su tiekėjais, SRS padeda laikytis, stebint veiklos rezultatus vidinių verslo procesų perspektyvoje. Ketvirta, autoriai teigia, kad verslui paprastai svarbu palaikyti gerus santykius su bendruomene, kurioje yra verslas. Gerų santykių nusistatymas atsispindi vidinių verslo procesų perspektyvoje.

Vėliau ir kiti mokslininkai savo tyrimuose identifیکavo ir aptarė SRS metodo pranašumus. Gavurova (2011) savo mokslinėje publikacijoje pristato, kad pagrindiniai SRS metodo ryškiausi pranašumai yra pagalba įgyvendinant strategiją kasdieninėje praktikoje, supaprastinant komunikaciją ir sukuriant vieningą komunikacijos platformą. Tai padeda įvertinti ir pagerinti veiklos rezultatus bei palaiko tradicinių veiklos rodiklių galimybę. Horvathova (2012) prideda dar vieną SRS metodo taikymo pranašumą: didinant klientų ir darbuotojų pasitenkinimo vertes, didės ir jų lojalumas. SRS turi daug privalumų ir iššūkių. Pagrindinis pranašumas yra tai, kad padeda įmonėms pasiekti rezultatus per įgyvendinamą strategiją. De Waal, 2013, manymu: įdiegta SRS apibrėžia ir pateikia veiklos rodiklius, susijusius su bendra verslo strategija ir atgaivina organizacijos veiklos valdymo procesus. Taip suteikiama galimybė visų verslo lygių darbuotojams sutelkti dėmesį į svarbiausius verslo variklius. Pagrindiniai SRS pranašumai apima ir suderina: geresnę strateginį planavimą, patobulintą strategijos komunikaciją ir vykdymą, geresnę valdymo informaciją, geresnes veiklos ataskaitas, geresnę strateginį suderinamumą su geresnę organizacinę struktūrą (Lesakova, Dubcova, 2016).

4 pav. pateiktos sritys, kuriose SRS prisideda prie organizacijos veiklos gerinimo:



4 pav. **Subalansuotų rodiklių sistemos privalumai organizacijai**
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės pagal Lesakova, Dubcova, 2016)

Po aukščiau išdėstytų R. S. Kaplan įžvalgų, pažymėtina, kad pastaraisiais metais, siekiant identifikuoti ir valdyti bendrovių rizikas valdymo srityje, vyksta finansinių apskaitos metodų plėtra. SRS perspektyvų koncepcija naudojama, kuriant aukščiausio lygio strategiją: pavyzdžiui, sukčiavimo, kylančio dėl sprendimų priėmimo, valdymą. Į strateginio planavimo sprendimų priėmimo procesą įtraukiamos finansinės, kliento, vidinio proceso ir mokymosi bei augimo perspektyvos (Chih-Hao Yang, Kuen-Chang Lee, 2020). Taip siekiama laiku nustatyti galimus sukčiavimo atvejus ir skatinti audito efektyvumą (Shah, 2018). Šiuolaikiško valdymo tikslas yra apsaugoti suinteresuotąsias šalis nuo vadovų netinkamo elgesio ir galimos finansinės rizikos. Autoriai Wang ir Fargher (2017) teigimu, efektyvus vidaus kontrolės sistemos planavimas ir įgyvendinimas yra nepaprastai svarbūs bendrovės valdyme. Todėl vidaus kontrolės vientisumas ir aukščiausio lygio vadovų palaikymo laipsnis gali sumažinti tyčinių iškreipimų lūkesčius. Dėl sukčiavimo rizikos ir įvairaus apgaulingo elgesio patiriama finansinių nuostolių, kenkiama bendrovės prestižui ir tuo pačiu krinta darbuotojų moralė. Sukčiavimo rizikos pašalinimui ir prevencijai pasitelktas SRS įrankis – strategijos žemėlapis. Jį įmonė naudoja pateikdama savo strateginius tikslus ir įmonės charakteristikas. Valmohammadi ir Sofiyabadi (2015) nurodė, kad strategijos žemėlapis yra gerai žinomas problemų sprendimo būdas dėl priežasties ir pasekmės logikos. Svarbu, kad sprendimus priimančias asmenys galėtų suprasti priežasčių ir pasekmių grupavimą strategijos žemėlapyje ir suplanuotų tikslų aiškumą. Buvo integruota nusizengimų apskaitos technika į vidaus kontrolės sistemą, kuri tapo efektyvi priemone sukčiavimo rizikai valdyti. Todėl subjektai naudoja integruotus kriterijus sprendimų priėmimo metodus, kai sprendžiami strategiškai svarbūs ekonominiai ir inžineriniai klausimai (Zavadskas, Turskis ir Kildienė,

2014; Zavadskas, Antucevičiene, Turskis ir Adeli, 2016), apimantys darnaus vystymosi iššūkius (Zavadskas, Govindan, Antucevičienė, Turskis ir Turskis, 2016; Zolfani, Zavadskas ir Turskis, 2013).

Rizikos valdymas turi būti įvestas kaip finansinės veiklos ramstis. Atsižvelgiant į tai, kad viso pasaulio įmonės stengiasi tobulinti rizikos vertinimą ir valdymą, pasak R. S. Kaplan, turime tikėtis svarbių laimėjimų, kad rizikos tikslai būtų labiau integruoti į strategijos vykdymo sistemą. Pavyzdžiui, pramonės atstovai Kranacheris ir Riley (2019) teigė, kad pažeidimų kriminalistinė apskaita susijusi su tuo, kaip taikomi finansiniai principai ir teorijos, rengiant ir tvirtinant aktualius dokumentus ir tuo pačiu teikiant konsultavimo ir tyrimo paslaugas, kuriose naudojami teismo apskaitos profesiniai įgūdžiai. Plėtojant skaitmeninę informaciją, svarbu, kad didžioji duomenų analizė ir pažeidimų kriminalistinė apskaita būtų integruota į verslo mokymo programas ir švietimą (Kokina et al., 2017; Rezaee, Wang, 2019). Todėl, svarbu į besikuriančios pramonės vizijos planavimą įtraukti sukčiavimo rizikos valdymą. Taip prisidedama prie silpnų operacinių sistemų kompensavimo ir skatinamas vidaus kontrolės efektyvumas. Kitas pavyzdys būtų: Taivanas, kur aukštųjų technologijų pramonė vaidina svarbų vaidmenį, vyksta pramonės plėtra ir ekonomikos augimas. Inicijatyvi vyriausybės politika sukuria novatorišką vystomąją aplinką, kurioje skatinamos technologijos, įvairios integracijos platformos. Todėl augant aukštųjų technologijų pramonei, labai aktualu tapo valdyti įmonėse sukčiavimo riziką (Chih-Hao Yang, Kuen-Chang Lee, 2020).

R. S. Kaplan (2010) įvardino, kad per 15 metų SRS taikymo srityje nuveikta daug. Įvyko SRS taikymo pažanga tokiose srityse: strateginių tikslų strateginiai žemėlapiai, koncepcijos išplėtimas ne pelno siekiančiose ir viešojo sektoriaus įmonėse, nematerialiojo turto strateginio pasirengimo matavimas, vykdomosios vadovybės vaidmuo, sinergijos kūrimas derinant verslą ir paramos padalinius su įmonės strategija, komunikacijos panaudojimas vidinei motyvacijai sukurti, strategija ir operacijos naujoje uždarojo ciklo valdymo sistemoje, strategijos valdymo biuro sukūrimas. Mokslininkas mato ir keletą didelių ateities galimybių. Aktualūs tyrimai lyderystės srityje, kurie prisidėtų prie matavimų, efektyvios lyderystės formų atradimų. Kai teisingai galima išmatuoti lyderystę, tada galima atlikti skersinius ir išilginius tyrimus, kad būtų galima nustatyti įtaką aiškinantis veiklos rodiklius. Svarbu pabrėžti, kad įtikinama vizija ir strategija kyla iš gero vadovavimo. SRS geriausiai veikia, kai ją gina lyderiai. Šiuo metu formuojasi praktika įmonių veiklos rizikos valdymo srityje, kuri yra įtraukta į SRS strategijos žemėlapi. Daugelis finansinių paslaugų įmonių jau yra apibrėžusios rizikos valdymo rodiklius finansiniuose ir vidaus proceso tiksluose. SRS sistemą įsidiėgė tūkstančiai verslo, valstybinių ir ne pelno siekiančių įmonių visame pasaulyje. Ši rodiklių sistema išsiplėtė į valdymo įrankį, skirtą įmonės strategijai aprašyti, perduoti ir įgyvendinti.

Apibendrinant, atkreipiame dėmesį jog verslo, viešojo sektoriaus ir ne pelno siekiančios įmonės visame pasaulyje diegia naujas analitines integruotas technologijas, veiksmingas strategijų vykdymo

sistemas, kurios paremtos SRS ir taip suteikiama puikių galimybių atlikti empirinius tyrimus įvairiose veiklos srityse.

1.2. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas viešajame sektoriuje

SRS – tai vertinimo metodas, kuris laikomas labai šiuolaikišku ir gali būti pritaikytas tiek verslo įmonėms, tiek viešojo sektoriaus įmonėms. SRS iš pradžių buvos sukurta verslo sektoriaus įmonėse, tačiau netrukus paplito tarp ne pelno siekiančių ir viešojo sektoriaus įmonių. Kadangi tokių įmonių pagrindinis tikslas nėra finansinė sėkmė-pelnas, tai viešasis sektorius negali naudoti standartinės SRS strategijos žemėlapiu struktūros, kai finansiniai tikslai yra galutinis ir aukščiausias rezultatas, kurį reikia pasiekti. Viešojo sektoriaus įmonės nustato tikslą, susijusiu su jų socialiniu poveikiu ir misija: mažinti skurdą, taršą, ligas ar mokyklą paliekančių asmenų skaičių arba gerinti sveikatą, biologinę įvairovę, švietimą ir ekonomines galimybes. Tokių organizacijų misija atspindi jos atskaitomybę prieš visuomenę, taip pat jos egzistavimo pagrindą ir nuolatinę paramą. Viešojo sektoriaus socialinio poveikio tikslo pagerėjimas gali užtrukti metų metus, kad jis taptų pastebimas. SRS atsiranda nauja papildoma modifikacija, norint išplėsti kliento perspektyvą. Rėmėjai ar mokesčių mokėtojai teikia finansinius išteklius – vieni moka už paslaugą, o kita grupė – piliečiai yra naudos gavėjai – gauna paslaugą. Sudedamosios dalys ir išteklių tiekėjai turėtų būti viešosios organizacijos strategijos žemėlapiu viršuje (Kaplan, 2010, p. 23).

Lietuvoje ir užsienio šalyse yra vykdomos viešojo valdymo reformos, kurios siejamos su efektyvesne viešųjų įstaigų veikla, geresnių rezultatų siekiu. Viešojo sektoriaus veiklos rezultatų vertinimo sistema yra sistema, kuria siekiama padėti vadovams įvertinti strategijos įgyvendinimą finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis. Rezultatyvumo matavimo sistema gali būti naudojama kaip organizacinė kontrolės priemonė. Viešojo sektoriaus veiklos rezultatų vertinimas vykdomas, siekiant šių tikslų (Madraso, 2009):

- Viešojo sektoriaus veiklos vertinimas yra skirtas padėti pagerinti centrinės ir vietos valdžios veiklą. Efektyvumo priemonės yra skirtos padėti vyriausybėms sutelkti dėmesį į darbo vietų programos tikslus ir uždavinius. Tai galiausiai pagerins viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą ir efektyvumą teikiant viešąsias paslaugas.
- Išteklių paskirstymo ir sprendimų priėmimo procese naudojama viešojo sektoriaus veiklos rodiklis.
- Viešojo sektoriaus veiklos rodikliai yra skirti įgyvendinti viešąją atskaitomybę ir gerinti institucinę komunikaciją.

Bandoma taikyti įvairius viešojo valdymo reformų priemonių derinius, kurių dėka mažėtų biurokratizmas ir administracinė našta gyventojams ir verslui. Vyriausybės departamentų ir vietos

valdžios institucijų pageidaujama strateginio planavimo priemonė - kuri pateikia metodą, kaip suderinti verslo veiklą ir poreikius su organizacijos vizija ir strategija, stebėti jos veiklą atsižvelgiant į strateginius tikslus, siekiant tobulinti vidinę ir išorinę komunikaciją. Tokios priemonės prisideda prie viešojo sektoriaus veiklos efektyvinimo ir modernios ekonomikos kūrimo šalyje: mažinamos su viešuoju administravimu siejamos sąnaudos ir gerinami veiklos rezultatai. Todėl, siekiant kokybiškos veiklos viešajame sektoriuje ir neatsilikti pokyčių sąlygomis, „vadovai privalo matyti daugiamatį jų organizacijos vykdomos veiklos vaizdą“ (Sudnickas, 2005).

Norint pagerinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, reikalinga rezultatais pagrįsta sistema. Gerą veiklą užtikrinti galima tik įdiegus patikimą ir kvalifikuotą veiklos vertinimo sistemą su veiklos rodikliais, kurie ne tik remiasi finansiniais aspektais, bet ir atkreipia dėmesį į nefinansinius aspektus (Komaryati, Akram, Prayitno, 2018). Analizuojant SRS teorinius aspektus, atkreiptas dėmesys, kad ši sistema tinkama vertinti viešojo sektoriaus subjektų veiklos efektyvumą nepriklausomai nuo dydžio ar tipo. „Į strategiją galima žiūrėti, kaip į hipotezių, susijusių priežasties-pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema yra labai patogi priemonė, galinti aiškiai perteikti organizacijos strategiją pradedant vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos keturios atspindimos perspektyvos yra susietos pasekmės-priežasties ryšiais“ (Sudnickas, 2005). Komaryati, N., Akram, Prayitno, B., (2018) teigia, kad naudojant SRS sąvoką, rodiklių pasiekimas matuojamas ne tik finansiniu aspektu, pavyzdžiui, tikslų pasiekimu ir realizavimu, bet ir nefinansiniu aspektu, tai yra bendruomenės pasitenkinimu. Todėl manoma, kad SRS reikia naudoti viešojo sektoriaus organizacijose. Nustatyti veiklos rodikliai būtini, kad organizacijos veikla būtų vertinama objektyviai. Siektini idealūs rodikliai turėtų būti susiję su ekonomiškumu ir viešosios paslaugos kokybe. Tuo tarpu paslaugų kokybės siejama su tinkamumu, objektyvumu, nuoseklumu ir visuomenės pasitenkinimu. Šiame kontekste bendruomenės pasitenkinimas siejamas su mažesniu bendruomenės skundų skaičiumi (Madiasmo, 2009). Mahsun, (2006) pastebi, kad efektyvumas gali būti žinomas tik tuo atveju, jei individai ar asmenų grupės turi iš anksto nustatytus sėkmės kriterijus. Šie sėkmės kriterijai yra tikslai ir uždaviniai, kuriuos reikia pasiekti. Neturint jokių tikslų ar uždavinių, vargu ar bus žinomi asmens ar organizacijos veiklos rezultatai, nes nėra etalono. Remiantis aukščiau dėstomų ekspertų nuomone apie darbų atlikimą, galima suprasti, kad darbuotojų, glaudžiai susijusių su asmens darbo rezultatais organizacijoje, rezultatai gali būti susieti su kokybe, kiekybe ir savalaikiškumu. Todėl organizacija turėdama patikimus žmogiškuosius išteklius gali pasiekti gerų rezultatų, kurių kokybės ir kiekybė taip pat padėtų pasiekti organizacijos tikslus (Komaryati, Akram, Prayitno, 2018).

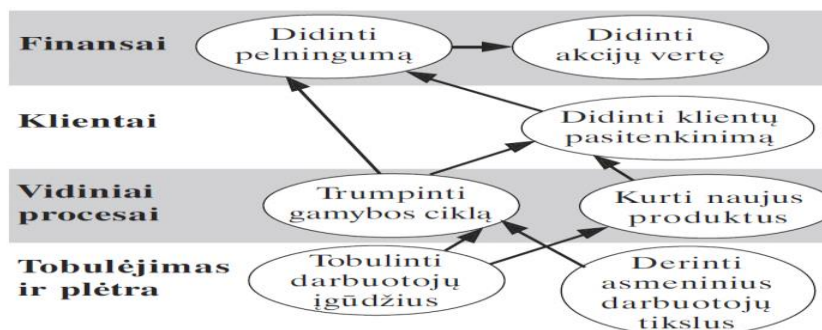
Pateikiama 1 lentelėje SRS keturių perspektyvų požiūriu pagrindiniai klausimai, užduodami viešojo sektoriaus organizacijose, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį. Jie yra susiję su kažko darymu ir pasiekimu. Šios instrukcijos tampa organizacijos strateginiais tikslais ir išvardintos „strateginiame žemėlapyje“. Vėliau prie to pridedamos priemonės, tikslai ir iniciatyvos.

1 lentelė. Pagrindiniai klausimai keturių perspektyvų požiūriu

(šaltinis: Introduction to the Balanced Scorecard for the Public Sector, Stellar Leadership Ltd., www.stellarleadership.com)

Perspektyvos	Ko klausti	Tipiškas atsakymas
Finansinė	Ką turėtume pasiekti finansiškai, kad patenkintume suinteresuotųjų šalių lūkesčius?	Padidinkite pinigų vertę, nešvaistikite biudžeto lėšų, didinkite perteklių, kad galėtumėte reinvestuoti, didinkite grynąjį pinigų srautą, išlaikykite gerą rezervą, sumažinkite piliečiams tenkančias fiskalines išlaidas.
Klientų	Ko turime siekti iš savo klientų ir suinteresuotųjų šalių, kad įgyvendintume savo viziją ir tikslą?	Kurkite patrauklią ir saugią gyvenimo aplinką, pagerinkite gyvenimo kokybę, plėskite naujas socialines paslaugas, didinkite piliečių/klientų pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis.
Vidiniai procesai	Kurioje darbinėje veiklos proceso dalyje turėtumėte tobulėti, kad galėtumėte suteikti klientams pasitenkinimą ir pasiekti savo finansinius tikslus?	Susikoncentruokite į vidaus ir išorės partnerystę, sumažinkite sprendimų priėmimo/patvirtinimų gavimo laiką, pagerinkite paslaugos pristatymo laiką, mažinkite trūkumus, skundų skaičių, pagerinkite viešųjų pirkimų procesus.
Mokymasis ir augimas	Kokia pagalba reikalinga siekiant žinių veiklos procesuose? Kaip skatinti naujoves, pokyčius ir nuolatinį tobulėjimą?	Gaukite EFQM vidinį ir išorinį vertinimą, kaip geriausios praktikos valdymo rodiklį. Įdiekite veiklos valdymo sistemą su asmeninio tobulėjimo planais. Pagerinkite komandos darbą ir motyvaciją. Padidinkite kiekvieno darbuotojo mokymą.

SRS sistemos priežasties-pasekmės ryšių tarp vaizduojamų perspektyvų ryšių nustatymas pateikiamas (5 pav.):



5 pav. Perspektyvas siejantys priežasties-pasekmės ryšiai

(šaltinis: Sudnickas, 2005. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 12)

Pažymėtina, kad SRS skatina priežasties ir pasekmės idėjos tarpusavio ryšį, egzistuojantį tarp tikslų ir priemonių kiekviename perspektyvoje. Organizacijoje galvojama taip: jei pagerinsime darbuotojų prie informacinių sistemų ir suteiksime darbuotojams daugiau mokymų („Mokymas ir augimas“), tada mūsų darbuotojai geriau supras piliečių/klientų poreikius ir galės pasiūlyti pritaikytus produktus ir paslaugas jų poreikiams tenkinti („Vidiniai procesai“). Tada dėl to piliečiai/klientai bus labiau patenkinti ir naudos platesnį paslaugų spektrą („Klientas“), o tai padidins mūsų pajamų bazę ir padarys mus finansiškai tvaresnius („Finansinė“) (šaltinis Stellar Leadership Ltd.).

Atliekamais veiklos vertinimais, siekiama motyvuoti darbuotojus siekti organizacijos tikslų ir laikytis iš anksto nustatytų elgesio standartų, kad galima būtų pasiekti norimų rezultatų. Veiklos vertinimai atliekami, siekiant užkirsti kelią netinkamam elgesiui ir paskatinti bei įgyvendinti norimą elgesį, laiku gaunant grįžtamąjį ryšį apie veiklos rezultatus ir atlygį, nepriklausomą nuo vidinio ar išorinio. Veiklos rodikliai turėtų apimti bent tris svarbius kintamuosius į kuriuos būtina atsižvelgti: darbuotojai, elgesys ir rezultatai. Jie yra neatsiejami vienas nuo kito priklausomi kintamieji (Mahmudi, 2013). Pagrindinis veiklos rezultatų vertinimo tikslas yra motyvuoti asmenį siekiant organizacijos tikslų ir laikytis anksčiau nustatytų elgesio standartų, siekiant organizacijos užsibrėžtų rezultatų (Mulyadi, 2001).

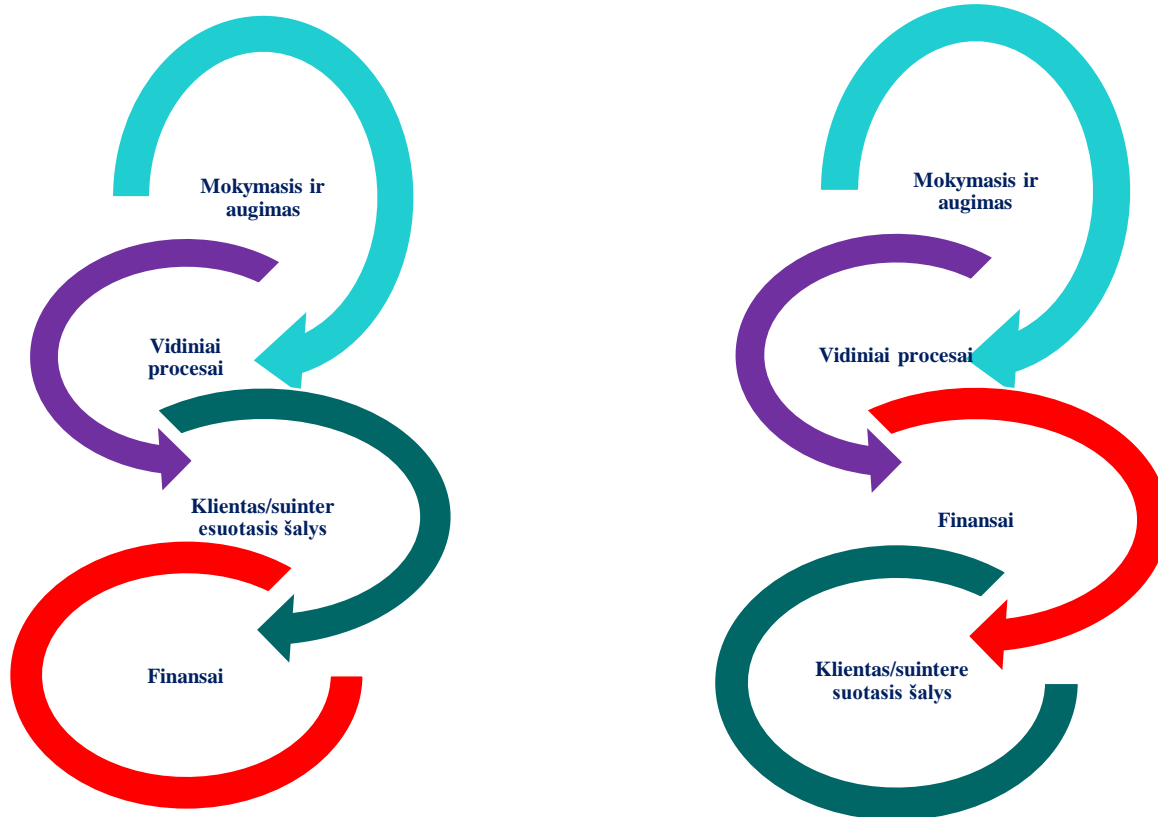
Taigi, svarbu akcentuoti, kad viešojo sektoriaus organizacija yra įsteigta, siekiant teikti paslaugas bendruomenei, o ne gauti pelną. Nors viešoji organizacija nesiekia gauti pelno, tačiau ji savo veiklą gali vertinti per efektyvumą, teikdama paslaugas visuomenei. Tai viešoji organizacija gali atlikti naudodama SRS. Viešasis sektorius turėtų užpildyti atotrūkį tarp visuomenės lūkesčių ar socialinių poreikių ir jo teikiamų viešųjų paslaugų teikimo (Komaryati, Akram, Prayitno, 2018).

2 lentelė. Pagrindiniai SRS keturių perspektyvų skirtumai verslo ir viešosiose įmonėse

(šaltinis: Gaspersz, 2002, pateiktas Komaryati, N., Akram, Prayitno, B., 2018)

Perspektyvos	Verslo įmonė	Viešoji įmonė
Finansinis/veiklos efektyvumas	Kaip mes matome ir vertiname akcininkus?	Kaip mes matome ir vertiname žmones ir (arba) mokesčių mokėtojus?
Klientai	Kaip klientai mato vertina mūsų veiklą?	Kaip žmonės, besinaudojantys viešosiomis paslaugomis, suvokia ir įvertina mūsų veiklą?
Mokymasis ir augimas	Ar galime toliau tobulėti ir kurti vertę savo klientams, akcininkams, darbuotojams, vadovybei ir organizacijoms?	Ar galime toliau tobulėti ir kurti vertę bendruomenei/ mokesčių mokėtojams, vyriausybės pareigūnams ir valdininkams bei kitoms suinteresuotosioms šalims?
Vidiniai procesai	Ką reikėtų pabrėžti iš žodžių procesai ir produktai?	Ar įgyvendintos plėtros programos suteikia norimus rezultatus?

Viešajame sektoriuje SRS perspektyvų metodas gali būti įvairiai modifikuojamas, tačiau ta modifikacija ne būtinai turės skirtis nuo verslo įmonių SRS rodiklių kortelių. Priežasties ir pasekmės santykio lyginamoji kryptis viešojo ir verslo įmonėse pateikiama 6 pav.:



6 pav. Verslo ir viešojo sektoriaus priežasties pasekmės kryptys

(šaltinis: Introduction to the Balanced Scorecard for the Public Sector, Stellar Leadership Ltd., 4 psl. www.stellarleadership.com)

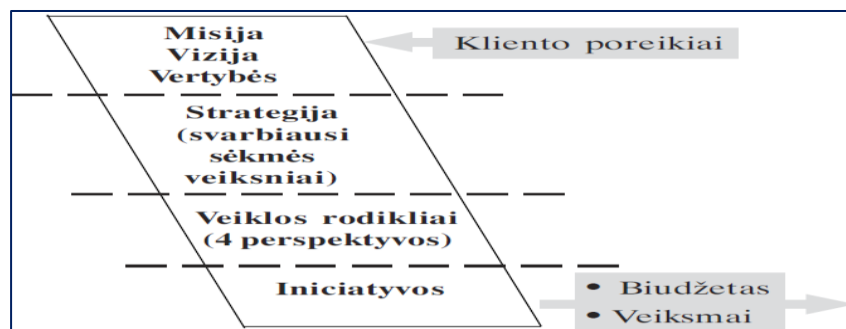
Pasak Sudnicko (2005), finansų ir klientų perspektyvos parodo, kokie veiklos rezultatai buvo pasiekti praityje. Vidiniai procesai parodo organizacijos dabartį. Tobulėjimo ir plėtros perspektyvos parodo organizacijos ateitį.

Siekis	Rodiklis	Siekiamas rezultatas	Iniciatyvos
Atnaujinti paslaugų asortimentą	Naujai sukurtų paslaugų procentinis santykis nuo visų paslaugų	10 proc.	Atlikti klientų poreikių tyrimą. Iš įvairių padalinių siūlymams teikti sukurti darbo grupę
Teiginys, nurodantis ką strategija turi pasiekti ir kas yra lemiamą jos sėkmei	Kaip bus matuojamas judėjimas, įgyvendinant strategiją	Kokia konkreti rodiklio reikšmė yra siekiama	Veiksmų programos, reikalingos siekiams įgyvendinti

7 pav. Klientų perspektyvai priklausančio rodiklio pavyzdys

(šaltinis: Sudnickas. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 12.)

Kliento poreikiai (7 pav.) yra lemiamas veiksnys, nuo kurio priklauso, kaip organizacija reaguoja į rinkos galimybes ir iššūkius. Misija, vizija ir vertybės lemia įstaigos organizacinę kultūrą ir veda prie strateginių tikslų, kurie apibrėžia pageidaujamą veiklą. Šie tikslai apima blokus, kurie gali būti pavaizduoti ir matuojami veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes. Rodikliai siejami su iniciatyvomis, kurių imamės, kad būtų pasiektos numatytos konkrečių rodiklių reikšmės. Iniciatyvos yra išteklių ir biudžeto paskirstymo bei koordinavimo pagrindas, galiausiai jos virsta konkrečia veiksmų programa (8 pav.).



8 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo logika

(šaltinis: Sudnickas. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 12.)

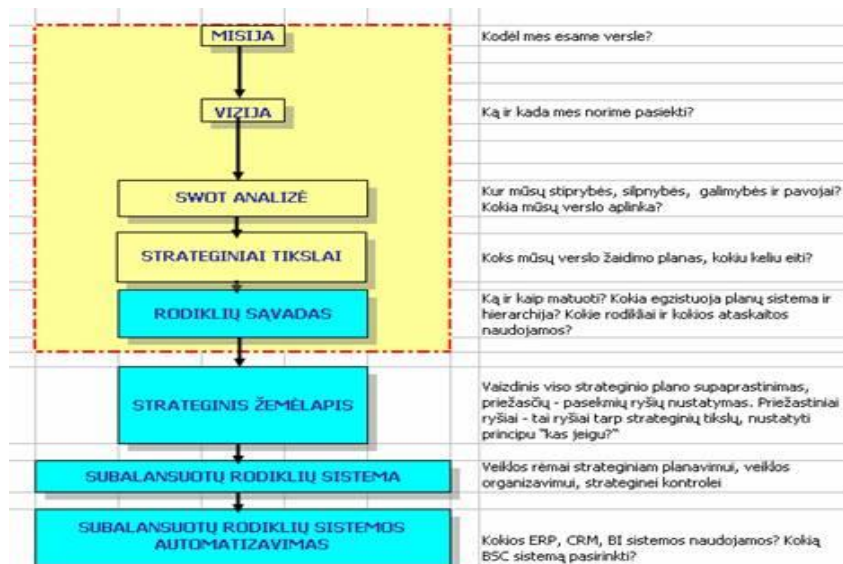
„SRS yra šerdis, kuri remiasi keturiais svarbiais procesais: 1. Strategijos tikslinimas ir jos „pavertimas“ konkrečių veiksmų programa. 2. Strateginių tikslų siejimas su matavimais ir jų komunikavimas visų organizacijos lygių darbuotojams. 3. Konkrečių siekiamų tikslų reikšmių nustatymas ir iniciatyvų jiems pasiekti suderinimas skirtingais organizacijos lygiais. 4. Strategijos vykdymo grįžtamojo ryšio stiprinimas.“ (Sudnickas, 2005).

Sudnickas T. (2011) dėsto, kad taikant SRS organizacijoje, strategiją galima vertinti kaip hipotezių, susijusių priežasties-pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta SRS yra labai patogi priemonė, galinti aiškiai perteikti organizacijos strategiją: pradedant jos vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos keturios atspindimos perspektyvos yra susietos pasekmės-priežasties ryšiais. Svarbu pažymėti, kad organizacijoje sukurtos SRS dėka vyksta veiklos tobulinimo procesai. Taip veikla efektyvinama, atsižvelgiant į visus pokyčius: iškeltus organizacijos strateginius tikslus, rodiklius, patvirtintus veiksmų planus tikslams pasiekti. Diegiant SRS, nustatant strategiją, organizacijos veikla vertinama iš keturių skirtingų perspektyvų: finansų, klientų, vidinių procesų ir tobulėjimo bei mokymosi. Todėl svarbu pakalbėti apie SRS svarbą ir privalumus organizacijai. Nagrinėjant kokybės vadybos priemones, galima išskirti sekančius SRS diegimo organizacijoje privalumus pagal T. Sudnicką (2005):

1. Pagerinamas ir suderintas organizacijos strateginis valdymas visuose organizacijos lygmenyse.
2. Įprastinė veikla ir darbuotojų pastangos orientuojamos į išmatuojamus tikslus.
3. Orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, o ne trumpalaikes iniciatyvas.
4. Sudaromos galimybės didinti veiklos efektyvumą.
5. Parodo, kokią vertę gauna kiekviena organizacijos susijusi šalis.
6. Pagerinamas strategijos vizualizavimas.
7. Sudėliojami prioritetai, pagreitinamas sprendimų priėmimo ir išteklių paskirtymo procesas.
8. Sujungiamą dauguma organizacijoje naudojamų sistemų į vieną visumą.

Lietuvoje SRS, kaip veiklos vertinimo metodika, pritaikyta planuojant viešojo sektoriaus veiklos tobulinimą. Policijos komisariato tyrimo atveju autorės Vienažindienė, M. ir Kochanskaitė, Ž.,(2016) patvirtino SRS 4 perspektyvų požiūrio tinkamumą viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimui. Jos tobulinimą implikavo į viešojo sektoriaus institucijos strategiją SRS rodiklių pagrindu ir sukūrė teorinį procesinį modelį. „Teorinis modelio pritaikymas konkrečiau policijos komisariato atveju akivaizdžiai parodė šio modelio tinkamumą, o gauti tyrimo rezultatai padėjo identifikuoti probleminius aspektus policijos komisariate ir numatyti realias priemones/ veiksmus rezultatams atskirose perspektyvose“ (Vienažindienė, Kochanskaitė, 2016).

Be to, pažymėtina, kad norint tinkamai suformuluoti įstaigos strategiją, reikia identifikuoti jos stiprybes, silpnybes, galimybes ir pavojus. Išorinių veiksnių analizė padeda nustatyti organizacijos galimybes ir pavojus, o vidinių – atskleidžia organizacijos pranašumus ir trūkumus. Tokia lyginamoji analizė prisideda prie vertinimo, ar strateginiai tikslai yra susieti su esama aplinka. SRS funkcionuoja sekančiai: kasdieniai darbuotojų veiksmai nuolat derinami su strateginiais planais, todėl organizacijų valdymas remiasi ne vien ekonominiais bei finansiniais rodikliais. 9 pav. matyti, kad diegimo procesas prasideda nuo organizacijos misijos formulavimo. Reikia įvertinti, ką ir kada norime pasiekti. Taip pradeda aiškėti organizacijos vizija. Siekiant įvertinti, ar misija ir vizija formuluojama tiksliai, būtina atlikti išorinės ir vidinės aplinkos analizę. Tam pasitarnauja lyginamosios analizės SWOT išvados. Charakterizuojat SWOT analizės metodiką, Luhrs, R. (2017) pateikia mokslines išvalgas apie SRS tinkamumą viešojo sektoriaus srityje: kad erdviniam, urbanistiniam ir aplinkos planavimui, kaip pavyzdys, naudojama SWOT analizė, kuri sukuria sistemingą planavimo ir politinių sprendimų pagrindą. Tokios pat nuostatos naudojamos švietimo politikoje arba sveikatos sektoriuje strateginiams principams rengti ir nustatyti. Pasirodo, kad atlikus SWOT analizę, galima sukurti gana greitai ir glaustai sudėtingos situacijos apžvalgą. Dabar tampa žinomos ateities problemos, todėl dėl šios priežasties SWOT buvo priimta kaip metodologija (p. 28).

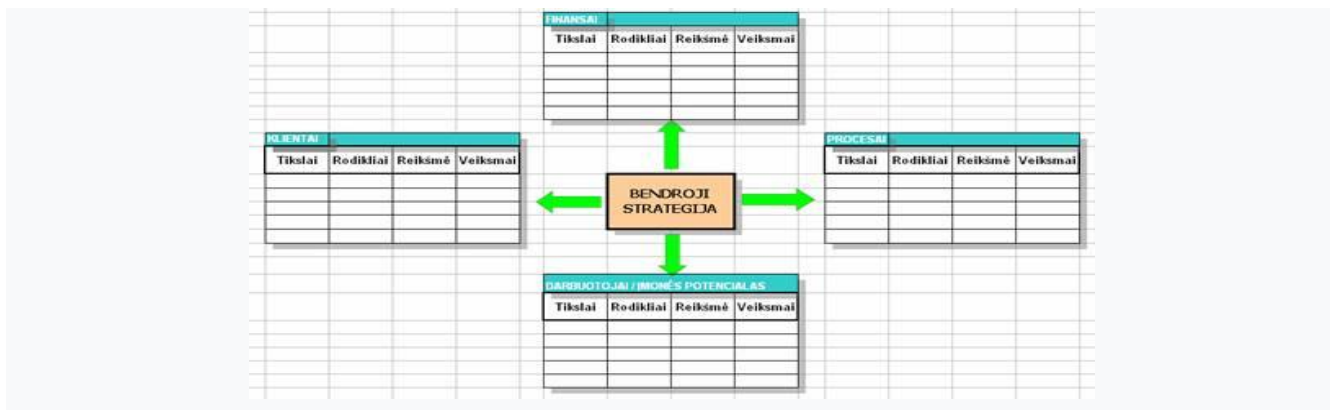


9 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo žingsniai (šaltinis: Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą, strategija.lt, 2014)

SRS numatomos perspektyvos padeda aiškiai apibrėžti ir komunikuoti organizacijos strategiją bei nukreipti darbuotojų pastangas ir išteklius jos įgyvendinimui. Šios sistemos esmė yra ta, kad pagrindiniai organizacijos veiklos vertinimo rodikliai yra parenkami ir suskirstomi į keturias perspektyvas, kurių kiekviena duoda atsakymą į keturis esminius organizacijai klausimus:

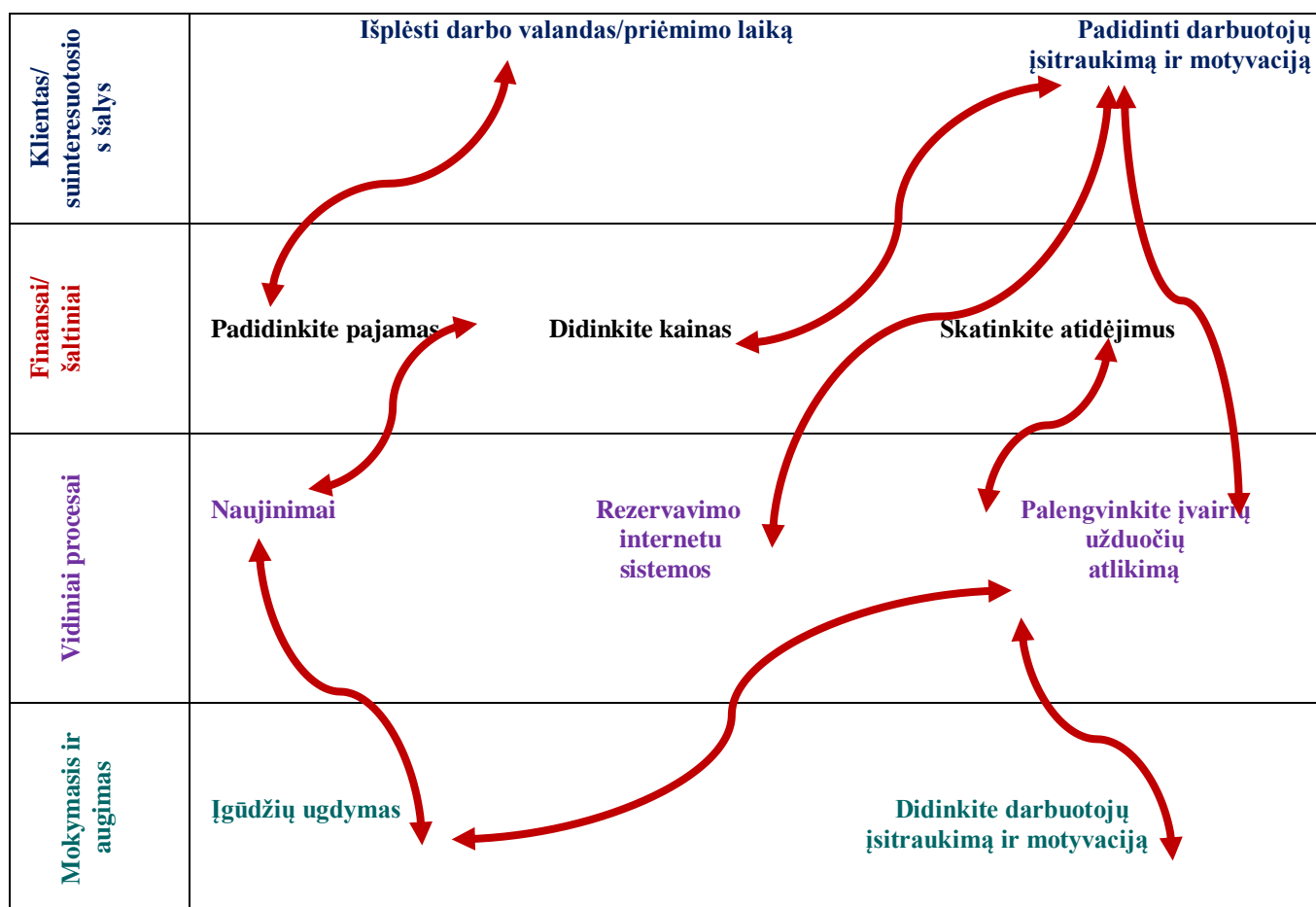
- **Finansai.** Kaip turime panaudoti finansinius resursus, kad mūsų veikla būtų efektyvi?
- **Piliečiai/klientai.** Kad pasiektume savo viziją, kaip turime atrodyti savo piliečiams/klientams?
- **Vidiniai viešųjų paslaugų procesai.** Kad patenkintume viešąjį interesą, kurie vidiniai procesai turi sėkėti geriausiai?
- **Tobulėjimas ir mokymasis.** Kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetenciją, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus?

Išgryninus strateginius tikslus, formuluojami uždaviniai, kurie padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus. Atliekamas tikslų struktūrizavimas (10 pav.):



10 pav. Bendrosios strategijos skirstymas į perspektyvas (šaltinis: Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą, strategija.lt, 2014)

Šio diegimo etapo metu, nustatyti tikslai grupuojami pagal 4 perspektyvas. Taip sudaromas rodiklių sąrašas ir tokiu būdu strategija paverčiama išmatuojamais tikslais. Rodiklio dydžiai tampa kiekybine kiekvieno tikslo pasiekimo išraiška. Sudaromas rodiklių sąvadas, kuriame rodiklis nurodo, kokius veiksmus reikia vykdyti, norint pasiekti tikslą. Organizacijos strategijos įgyvendinimo būdai yra atvaizduojami strateginiame žemėlapyje, kuriame susieti priežastiniai ryšiai su tikslais. Platesnis krypties pojūtis leidžia kurti naujoves ir atnaujinti mąstymą projektavimo etape (11 pav.).

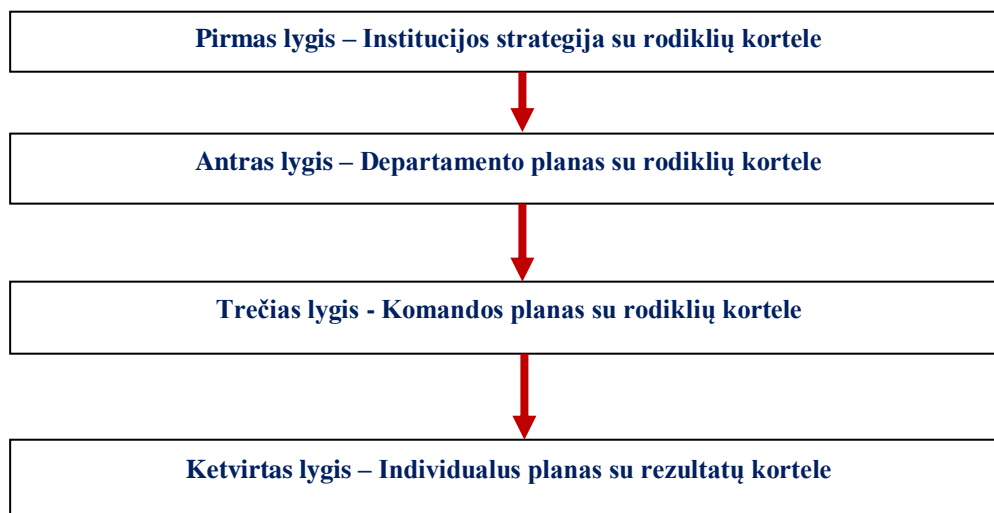


11 pav. **Strateginio žemėlapio su priežastiniais ryšiais pavyzdys viešojo sektoriaus organizacijoje**

(šaltinis: Introduction to the Balanced Scorecard for the Public Sector, Stellar Leadership Ltd., 5 psl. www.stellarleadership.com)

11 pav. iliustruotas supaprastintas strategijos žemėlapis. Jis gali būti apibūdinamas sekančiai: turime pagerinti paslaugų lygį ir išplėsti darbo laiką, kad tiktų dirbantiems žmonėms, ir taip padidinti mūsų pasiekiamumą. Tam reiks naujų investicijų, todėl turime didinti piniginius išteklius, maržą ir mokesčius, tobulindami procesus, kad jie būtų veiksmingesni, visa tai pareikalaus naujų darbo valandų, todėl mums reikės perkvalifikuoti darbuotojus, kad jie dirbtų lanksčiai ir išlaikytų motyvaciją. Lyderiai, vadovai ir darbuotojai, dirbdami kartu, turėtų sukurti subalansuotas organizacijos rodiklius

suvestines. Kiekvienas žmogus organizacijoje turi atlikti savo vaidmenį jei nori pasiekti rezultatų kiekviename organizacijos lygmenyje. Svarbu pabrėžti, kad SRS turėtų būti naudojama kaip komunikacijos ir mokymosi priemonė, bet ne kaip kontrolės priemonė. Kiekvienas asmuo turi turėti savo rodiklius, kurie yra nustatyti jiems asmeniškai, siekiant komandos tikslų. Rekomenduojama, kad rodiklių kortelės būtų sukurtos kiekviename organizacijos lygyje iš viršaus į apačią (Introduction to the Balanced Scorecard for the Public Sector, Stellar Leadership Ltd.) 12 pav.:



12 pav. Rodiklių kortelės institucijos kiekviename lygyje

(šaltinis: parengta pagal Introduction to the Balanced Scorecard for the Public Sector, Stellar Leadership Ltd., p. 7, www.stellarleadership.com)

Rodiklių kortelės palaipsniui sumažėja iki kiekvieno lygio, kol pasiekia individualius kiekvieno asmens darbo ir tobulėjimo planus (priežasties ir pasekmės kaskada – krioklys). Idėja yra ta, kad įmonių rodiklių kortelės remiasi departamentų rezultatų suvestinių turiniu, kiekviename lygyje remdamasi aukščiau esančia rodiklių suvestine susijusiais tikslais, priemonėmis ir iniciatyvomis. Visos rodiklių kortelės yra „suderintos“ su įmonės lygio vizija ir strategija. Kiekvienas bus šiek tiek skirtingas, kadangi kiekviena komanda ir individas vaidina skirtingą savo vaidmenį. Kiekvienas bus sujungtas su aukščiau esančiu lygiu, taip paverčiant strategiją veiksmu ir darant veiklą konkrečioje vietoje.

Paminėsime septynis orientacinius žingsnius padedančius įdiegti viešojo sektoriaus subjekte SRS, kurie veda organizaciją į sėkmę (3 lentelė). SRS suteikia galimybę atlikti rezultatyvumo matavimus ir padeda lyderiams nustatyti, ką reikėtų atlikti ir išmatuoti. Tai leidžia vadovams iš tikrųjų įgyvendinti savo strategijas:

3 lentelė. Septyni žingsniai į sėkmę diegiant SRS viešojoje įstaigoje

(šaltinis: parengta pagal rekomendacijas Introduction to the Balanced Scorecard for the Public Sector, Stellar Leadership Ltd., p. 8, www.stellarleadership.com)

ŽINGSNIS	APRAŠYMAS
1	Projekto inicijavimo procesas, kurio metu pritraukiami suinteresuotosios šalys ir vadovai. Pradedama kurti rodiklių kortelę, darant prielaidą, kad misija ir vizija yra aiškios, daugiausia dėmesio skiriama pagrindinių klausimų ir iššūkių analizei, naudojant PEST ir SWOT analizę. Reikia nustatyti, ką reikia atlikti, norint pasiekti sėkmės dabartinėje ir prognozuojamoje aplinkoje. Įtraukiama į rodiklių kortelę komunikacijos ir mokymų planus , kad visi žinotų, ko tikėtis.
2	Organizacija apsisprendžia dėl savo strategijos elementų, įskaitant strateginius tikslus, pagrįstus keturiomis perspektyvomis. Sutelkiamas dėmesys į klientų poreikius ir finansines reikmes . Nustatoma, kaip organizacija ketina kovoti su tuo per vidinius procesus ir mokymąsi bei augimą . Strateginiai tikslai yra pagrindiniai strategijos elementai, kurie apibrėžia organizacijos strateginį ketinimą. Tikslai inicijuojami ir suskirstomi į kategorijas pagal perspektyvas , susiejant priežasties – pasekmės santykiais ir sudaromas strategijos žemėlapis .
3	Kiekvienam strateginiam tikslui parengiamos veiklos vertinimo priemonės. Pasirenkamos priemonės, sukuriama pradiniai ir palyginamieji duomenys bei nustatomi tikslai. Svarbu nustatyti priemonių krepšelį , atsižvelgiant į priemonių kokybę ir kiekybę.
4	Siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai reikia susitarti dėl iniciatyvų rinkinio programų ir projektų formos. Sukuriame organizacijoje atskaitomybę: nuosavybės priemonės ir iniciatyvos paskiriamos tam tikriems įvardintiems asmenims, vadinamais „rėmėjais“, o projekto valdymo prasme – „atsakingais savininkais“.
5	Taikoma efektyvumo matavimo sistema, kad reikiamu metu būtų galima surinkti būtinąją informaciją apie tam tikrus žmones. Tinkama matavimo ir grįžtamojo ryšio sistema su našumo duomenimis padės žmonėms priimti geresnius sprendimus .
6	Organizacijos lygio rodiklių kortelė „suskirstoma“ į padalinių ir komandų rodiklių korteles (pirmasis lygis), tada paverčiama antro lygio rodiklių kortelėmis (departamentų), vėliau – komanda (trečias lygis) ir individualiomis rodiklių kortelėmis (ketvirtas lygis). Kaskados principas paverčia aukšto lygio strategiją žemesnio lygio tikslais, priemonėmis ir veiklos planais. Kaskada suteikia raktą į organizacijos suderinimą su strategija. Komandos ir individualios rodiklių suvestinės susieja šios dienos darbą su skyriaus tikslais ir bendra organizacijos strategija. Našumo rodikliai sukuriame visiems tikslams pasiekti visuose organizacijos lygiuose. Atskaitomybė veikia, kadangi nuosavybė priskirta kiekviename lygmenyje. Visoje organizacijoje pranešama apie rodiklius ir iniciatyvas, kurių reikia rezultatams pasiekti.
7	Atliekamas užpildytos rodiklių kortelės įvertinimas ir parengiama ataskaita . Ataskaitos teikiamos reguliariai (kas mėnesį arba kas ketvirtį). Jose atkreipiamas dėmesys į kritines ir neatidėliotinas sritis, kuriose kyla didžiausia rizika dėl veiklos rezultatų.

Vertinant subalansuotų rodiklių sistemą kaip kokybės valdymo modelio naudą galima įvardinti bene pagrindinį modelio privalumą – strateginių tikslų ir kasdienės veiklos atotrūkio mažinimas ar panaikinimas. Tačiau, subalansuotų rodiklių sistema kritikuojama dėl nepakankamo priežastinių ryšių, reikalingų ilgalaikės sėkmės priemonių nustatymui, nepakankamo nustatymo, todėl sistema padeda nustatyti problemas, bet ne jų sprendimo būdus (Sudnickas, 2005).

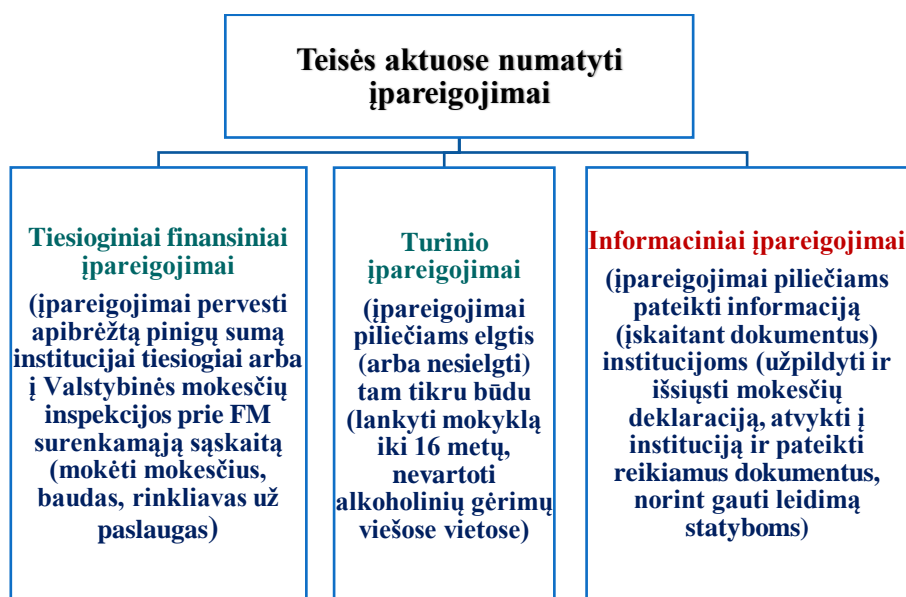
Apibendrinant, moksliniais tyrimais buvo įrodyta, kad organizacijoje veiklos rodiklių įgyvendinimas – tai veiklos rodiklių identifikavimo ir klasifikavimo procesas, renkant juos į sistemą ir kaupiant duomenis ar informaciją, siekiant nustatyti vykdomų programų efektyvumo lygį. Organizacijos sėkmę siekiant tikslų galima nustatyti įvertinus organizacijos veiklą pagal galiojančias nustatytas taisykles, normas ir etiką. Organizacijos veiklos rodiklių įvertinimo rezultatai tam tikru laikotarpiu naudojami kaip rekomendacijos tobulinant organizacijos veiklą (Komaryati, Akram, Prayitno, 2018). Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad SRS valdymo sistema išsiskiria tuo, kad organizacijos darbuotojų kasdieniai veiksmai yra derinami su strateginiais planais, o pats organizacijos valdymas grindžiamas ne tik ekonominiais – finansiniais rodikliais, bet ir klientų, procesų gerinimo ir žmogiškųjų resursų tobulinimo grupių rodikliais. Tai mokslininkai išskiria, kaip SRS pranašumą. Valdyti galima tai, ką galima išmatuoti ir paversti rodikliais. Todėl SRS sistemos integravimas į viešosios organizacijos valdymo procesus, sukuria palankias prielaidas organizacijos teikiamų paslaugų kokybei gerinti o tuo pačiu visuomenės lūkesčiams patenkinti.

2. ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE DABARTINIS SUVOKIMAS

Administracinės naštos mažinimas yra vienas pagrindinių šiuolaikinio viešojo administravimo klausimų, kylantis tiek viešųjų, tiek verslo subjektų darbotvarkėje. Privalomųjų teisės aktų ir reglamentų laikymasis įvairiose veiklos srityse turi tiesioginės įtakos šalies ekonominiams rezultatams, jų augimui ir plėtrai (Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017). Šiame skyriuje apžvelgiama: mokslinė literatūra apie biurokratijos reguliavimą, administracinės naštos mažinimo pažanga, atliktų mokslinių tyrimų rezultatai apie administracinės naštos vertinimus, tyrimų spragas, nagrinėjamos viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo galimybės, taikant kokybės vadybos priemones administracinės naštos mažinimo kontekste. Taip siekiama surinkti gilesnę informaciją apie esamą padėtį viešajame sektoriuje, mažinant administracinę naštą verslui bei gyventojams. Pagrindiniai šio skyriaus uždaviniai: pristatyti administracinės naštos mažinimo esmę, apžvelgti dabartines mokslo žinias apie atliktus tyrimus šioje srityje, jų naudojimą ir nustatytus trūkumus. Apibendrinus, siekiama suplanuoti darbe atliekamo tyrimo metodiką ir tyrimo etapus. Išnagrinėjus administracinės naštos teorinį atsiradimą, padarinius ir aplinkybes, tikimasi sukurti integruotą administracinės naštos mažinimo viešojo sektoriaus institucijoje SRS perspektyvomis pagrįstą modelį.

2.1. Administracinės naštos ir reguliavimo samprata

Administracinės naštos sąvoka apibrėžiama Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatyme: „**administracinė našta – laiko sąnaudos ir finansinės išlaidos, kurias patiria ar gali patirti asmenys vykdydami teisės aktuose nustatytus ar teisės aktų projektuose siūlomus nustatyti informacinius įsipareigojimus.**“ Administracinė našta gali kilti, vykdant pareigas ir pasinaudojant savo teisėmis. Nagrinėjant teisės aktus, pastebima, kad juose yra numatyti įvairaus pobūdžio įpareigojimai piliečiams. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijoje yra patvirtintas specialus „Administracinės naštos nustatymo ir įvertinimo praktinis vadovas“. Jame, kalbant apie administracinės naštos sampratą ir atsirandančius administracinius įpareigojimus, minima, kad „vieni iš jų įpareigoja piliečius elgtis tam tikru būdu arba vengti tam tikros veiklos. Kiti įpareigoja institucijoms pateikti tam tikrą informaciją apie savo elgesį, veiklą, statusą ir kt. Treti įpareigoja sumokėti už institucijų teikiamas paslaugas, sumokėti mokesčius ar vykdyti kitus finansinius įsipareigojimus“ (2011, p. 13). Taigi, informaciniai įpareigojimai – teisės aktuose nustatyti įpareigojimai piliečiams pateikti informaciją institucijoms ar įstaigoms. Galima teisės aktų įpareigojimų klasifikacija pateikta 13 pav.:

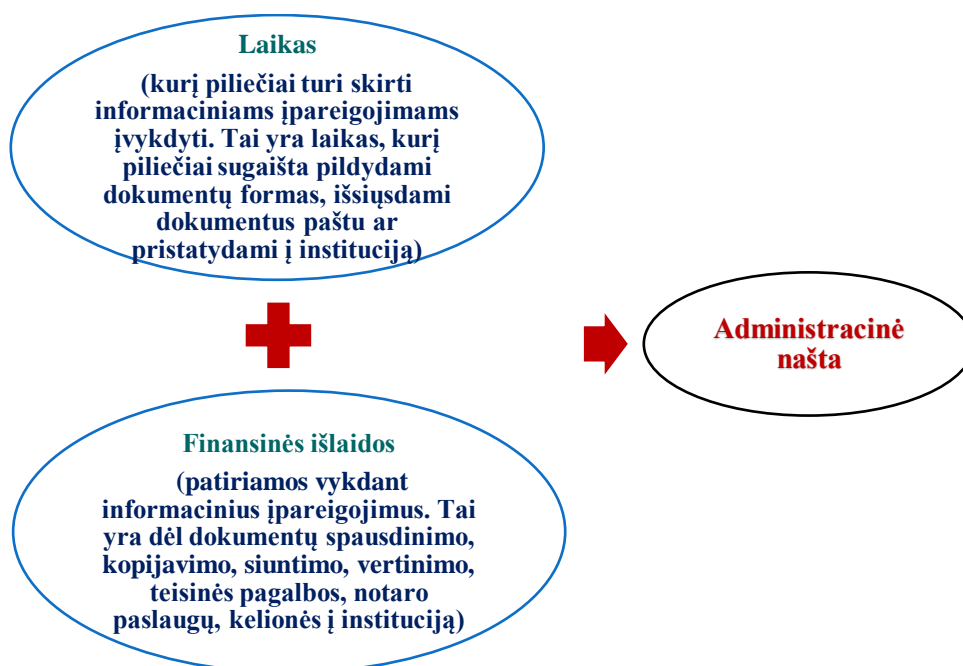


13 pav. Teisės aktuose nustatyti įpareigojimai

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės pagal Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos taikymo praktiniame vadove pateiktus duomenis, 2011, p. 13)

Svarbu pažymėti, kad turinio įpareigojimai ir dėl jų patiriamos prisitaikymo išlaidos bei tiesioginiai finansiniai įpareigojimai nepriskiriami prie administracinės naštos. Administracinė našta matuojama teisės aktų ar jų projektų įgyvendinime ir informaciniuose įpareigojimuose ir jų vykdymo veiksmuose, kurie kiekvienas yra atskirai analizuojamas.

Teisės aktuose numatytiems įpareigojimams vykdyti būtina skirti tam tikrą laiką, be to būtini ir finansiniai ištekliai. Tai pavaizduota 14 paveiksle:



14 pav. **Administracinė našta**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės pagal Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos taikymo praktiniame vadove pateiktus duomenis, 2011, p. 17)

Piliečiai finansines išlaidas dažniausiai patiria pasinaudodami trečiųjų šalių mokamomis paslaugomis: notaro paslaugomis, norint įsigyti ar parduoti nekilnojamąjį turtą, mokesčių konsultanto mokamomis paslaugomis, pildant deklaracijas, architektų paslaugomis, norėdami gauti leidimą statyboms, dokumentų kopijavimo paslaugomis. Šios išvardintos paslaugos yra priskiriamos administracinei naštai, kadangi jos patiriamos specialiam informaciniam įpareigojimui vykdyti. Tuo tarpu interneto ryšio paslaugos nepriskiriamos administracinei naštai, nes daroma prielaida, kad interneto ryšį piliečiai naudoja ir dėl kitų priežasčių.

Paminėsime kelių autorių pateikiamus administracinės naštos ir reguliavimo sąvokų formuluotes ir pastebėjimus. Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L., G., Barbosa, L. S., (2017) teigia, kad paprastai administracinė našta susijusi su reglamentavimu. Merriam-Webster reglamentavimą apibrėžia, kaip reglamentavimo aktą. Tai vyriausybės - vykdomosios valdžios, turinčios įstatymo galią, išleidžiami įsakymai, nutarimai, tvarkos, taisyklės. Kitaip tariant, įvedamas vyriausybės reguliavimas tam tikram tikslui ar rezultatui pasiekti. Taip pat, tai gali būti juridiniams ir privatiems vienetams teisinė pareiga teikti informaciją valstybinėms institucijoms apie verslo veiksmus ar gamybą. Čia informacija suprantama, kaip ataskaitos, registrai, veiklos stebėsenos ir vertinimai.

Vykstantys pokyčiai viešajame gyvenime: skaitmeninimas, demografiniai pokyčiai ir struktūriniai darbo rinkos pokyčiai veikia visas viešojo administravimo, gynybos ir visuomenės

sveikatos sritis. Tuo pat metu piliečių, politikų ir įmonių reikalavimai viešojo sektoriaus veikėjams nuolat auga. Klientų poreikių tenkinimas vyksta vis labiau kintančioje aplinkoje, kuriai būdingas mažas biudžetas. Visa tai sukuria papildomus iššūkius viešojo sektoriaus darbo organizavime ir administraciniam teikiamų paslaugų efektyvinimui (PwC. Sweiz., 2019. Öffentlicher Sektor). Kasdieniame darbe tenka išgirsti piliečių nuogastavimus, dėl viešojo sektoriaus teikiamų administracinių paslaugų biurokratizmo: ilgų paslaugų teikimo terminų, perteklinių procedūrų sukūrimo. Aukščiau išvardinti aspektai sukelia administracinės naštos organizacijoje atsiradimo pasekmes.

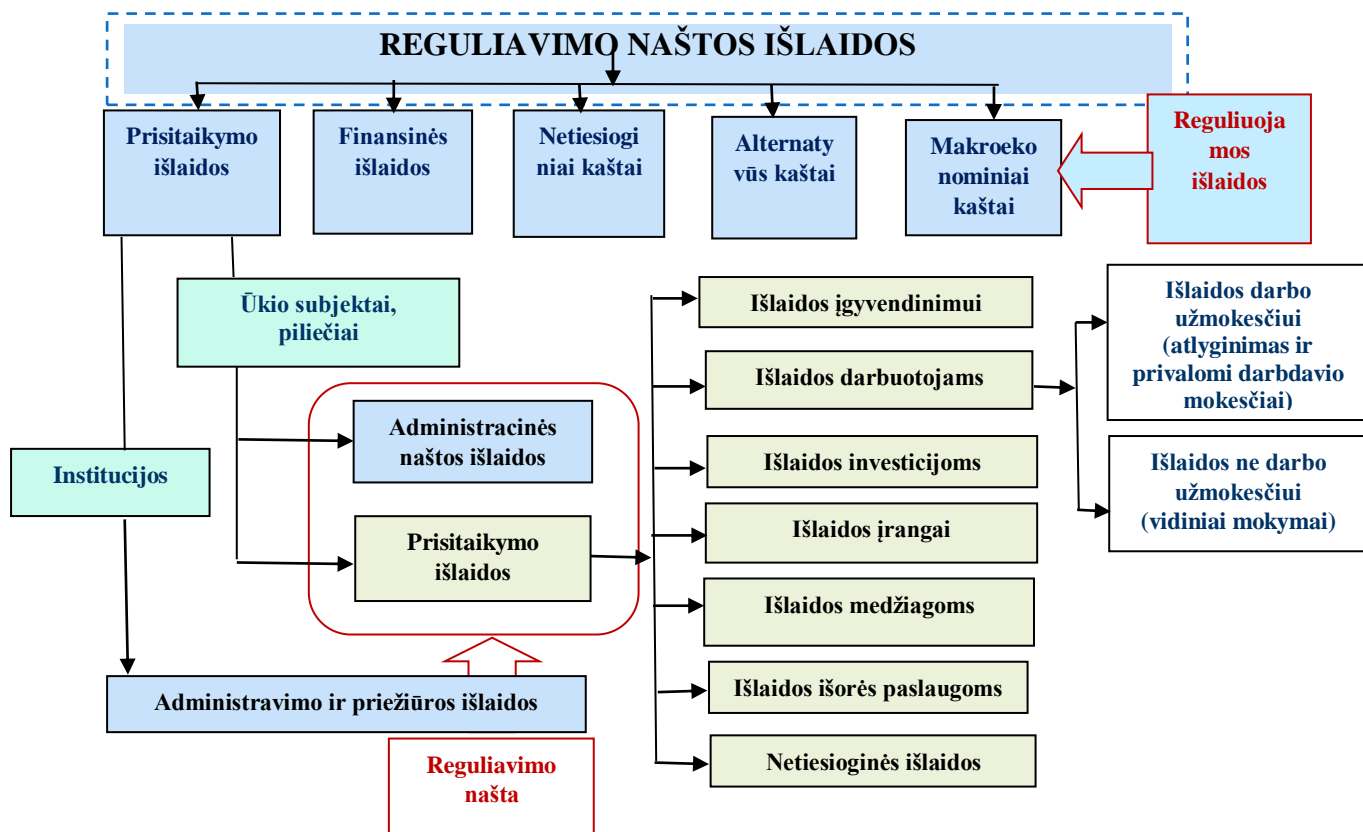
Taigi, tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse yra sprendžiamos įvairios šalyse kylančios ekonominės krizės, piliečių pasitikėjimo stokos ir biurokratizmo problemos. Jose iškeliami tikslai ir priemonės tikslams pasiekti yra įvairūs. Pavyzdžiui, Olandijos ir Belgijos vyriausybės užsibrėžė tikslą sumažinti administracinę naštą piliečiams ir verslui. Vokietijos vyriausybės programoje numatytas tikslas – „Biurokratijos mažinimas ir geresnis reglamentavimas“. Šios programos priemonėmis siekiama mažinti administracinę naštą, kylančią iš federacinio lygmens informacinių įpareigojimų, piliečiams, verslui bei institucijoms, ir taip nedidinant administracinės naštos. Jungtinėje Karalystėje labiausiai išplėtotas ir didžiausias dėmesys skiriamas administracinės naštos mažinimas verslui.

Lietuva taip pat yra aktyvi dalyvė, kuriant priemones biurokratizmui ir administracinei naštai mažinti. **Lietuvos administracinės naštos mažinimo tikslas – siekti didinti piliečių pasitikėjimą valstybe ir institucijomis, nustatant, kad naujais teisės aktais negali būti sukurta neproporcinga papildoma administracinė našta.** Sprendžiant minėtas problemas, numatomos ir įgyvendinamos priemonės šioms problemoms spręsti: gaunami geresni politikų sprendimų priėmimo rezultatai, tampa efektyvesnė viešųjų organizacijų veikla, aktyvinamas piliečių dalyvavimas viešojo valdymo procesuose. Siekiant, kad galima būtų efektyviai spręsti gyventojų kasdienes problemas ir tenkinti jų poreikius, svarbu įvertinti viešojo sektoriaus valdymo priemones ir su jomis surištą administracinę naštą. Moderni viešoji organizacija mažina administracinę naštą, siekdama teikti kokybiškas, paprastas, prieinamas paslaugas, priartinant jas prie žmogaus.

Priimami įstatymai ir kiti teisės aktai – tai svarbios viešosios politikos priemonės, kurios reglamentuoja kasdienį verslo ir piliečių gyvenimą. Inovacinių technologijų pokyčiai bei atsinaujinantys, tamprūs ekonominiai tarpusavio ryšiai padarė reguliavimą sudėtingu procesu. 2018 m. EBPO reguliavimo politikos perspektyvos numatė šalių pastangas pagerinti reguliavimo kokybę pagal 2012 m. EBPO rekomendaciją dėl reguliavimo politikos ir valdymo. Šia priemone siekiama dalintis gerąja reguliavimo praktika pažangaus valdymo viešajame sektoriuje srityje. Tai suteikia unikalių įžvalgų apie šalių organizacinę ir institucinę aplinką ir prisideda projektuojant, vykdam ir peržiūrint priimamus ir įgyvendinamus reglamentus. Taip pat šiame dokumente išryškintos ir identifikuojamos reguliavimo ciklo sritys, kurioms politikai skiria per mažai dėmesio. Galiausiai jame nurodomos sritys,

į kurias šalys gali investuoti norėdamos pagerinti įstatymų ir kitų teisės aktų kokybę, ir pateikiami novatoriški geresnio reglamentavimo metodai. Rekomendacijoje nurodoma, kad institucijose ir organizacijose atsiradęs reguliavimo ir administracinės naštos šaltinis turi būti valdomas ir tai vykdoma, siekiant reguliuoti atsirandančią naštą: cheminės pramonės ir gamybos veikloje – tai žmogaus sveikata, gamtos apsauga, laisvas prekių judėjimas, perkeliant Europos Sąjungos direktyvas į nacionalinę teisę, nustatant teisės aktų įgyvendinimo tvarką (forma, turinys, procedūros, pateikiamų dokumentų sąrašus, atsakingų asmenų paskyrimas) bei savivaldybėse įgyvendinant nacionalinės teisės reikalavimus (tvarkas, taisykles, būdus, procesus, išduodant licencijas ir leidimus, pažymas, nustatant vietines rinkliavas). Lietuva yra EBPO narė. Lietuvoje taip pat yra vykdomas projektas pagal 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonė: „geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“. Reguliavimo našta verslui apima išlaidas, kurias patiria ar gali patirti ūkio subjektas, vykdydamas teisės aktuose ar teisės aktų projektuose nustatytus reikalavimus. Ši našta apima administracinę naštą verslui, prisitaikymo išlaidas bei verslo priežiūros naštą. Šiame projekte yra numatytas konkretus administracinės ir reguliavimo naštos mažinimo matas. „Projekto tikslas – sumažinti administracinę ir kitą reguliavimo naštą verslui savivaldybėse 1 mln. eurų. Bendra projekto vertė: 319 685,53 eurų“. Įgyvendinto projekto priemonės pagerintų savivaldybių lygmenyje priimamų teisės aktų kokybę, teisinį reguliavimą padarytų aiškesniu ir efektyvesniu, o tai prisidėtų prie verslo aplinkos visose savivaldybėse gerinimo. Mažėjanti reguliavimo našta ir jos sukeltos išlaidos savivaldybės regionuose turi įtakos ne tik savivaldybės teritorijai bet ir šalies ūkiui – gerės verslo ir inovacijų aplinka, efektyviau veiks teisinė ir reguliavimo aplinka, atitinkamai bus daugiau pritraukiama investicijų, ko pasekoje, bus gauta didesnė pridėtinė vertė regionui, tiek šalies ūkiui. Šio projekto vykdytojas: Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija.“ (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos internetinės svetainės informacija).

15 pav. pateikiama reguliavimo ir administracinės naštos išlaidų struktūra. EBPO Tarybos rekomendacijoje vartojamas „reguliavimo išlaidos“ terminas apima visas priskirtas išlaidas, priimant tiesioginį ar netiesioginį norminį reikalavimą: jas padengia verslas, vartotojai, vyriausybė ir atitinkamos institucijos (t. t. mokesčių mokėtojai) ar kitos grupės. Prisitaikymo išlaidos yra išlaidos, kurias patiria verslas ar kitos šalys, kurioms gali būti skirtas reguliavimas imantis būtinų veiksmų laikytis norminių reikalavimų, taip pat padengti išlaidas vyriausybės reguliavimo ir administravimo bei vykdymo.



15 pav. **Reguliavimo naštos išlaidos**
(šaltinis: OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance, 2014, p. 11)

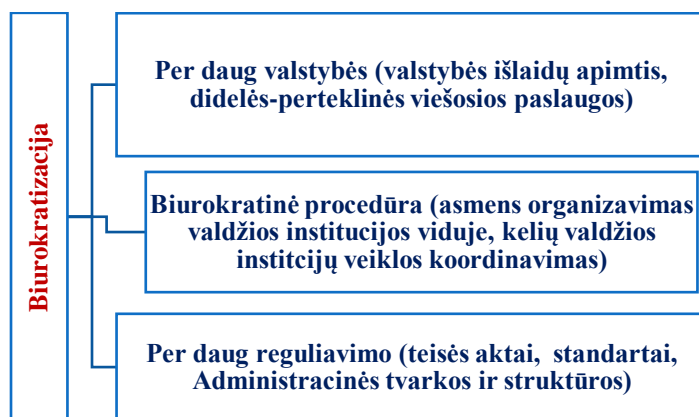
Prisitaikymo išlaidas galima suskirstyti į administracinę naštą ir prisitaikymą, administruojant ir patiriant išlaidas. Kitaip tariant, administracinę naštą galima apibrėžti kaip prisitaikymo išlaidas, kylančias iš vyriausybės tvirtinamų įstatymų ir su jais atsirandančių informavimo prievolių. Šios informavimo prievolės atsiranda iš norminių įsipareigojimų teikti informaciją ir duomenis viešajam sektoriui ar trečiosioms šalims. Informavimo pareiga nebūtinai reiškia, kad informacija turi būti perduota valstybės institucijai ar privatiems asmenims, tačiau gali būti įpareigojimas, kad institucija turėtų pakankamai informacijos, kurios dėka galima patikrinti pateiktus prašymus. Papildomos prisitaikymo išlaidos – tai įgyvendinimo išlaidos, tiesioginės darbo išlaidos, pridėtinės išlaidos, įrangos išlaidos, medžiagų ir paslaugų išlaidos. Administracinės ir prisitaikymo išlaidos tarpusavyje yra susijusios ir siekiant pagrindinių reguliavimo tikslų, jos abi yra neišvengiama reguliavimo išlaidų dalis, kurią patiria vyriausybė administruodama ir vykdydama norminių teisės aktų reikalavimus. Tai gi, kalbant apie bendrą reguliavimo poveikį ir jo valdymą, visos 15 pav. pavaizduotos reguliavimo išlaidų rūšys yra svarbios. Paminėtos kategorijos turi įtakos veiklos efektyvumui, todėl svarbu vertinant reguliavimo ir administracinę naštą, atsižvelgti į naudos ir išlaidų analizę. Todėl rekomencijoje kalbama apie išlaidų analizės įtaką rengiant sprendimų projektus. Jie sukuria galimybę priėmėjams tobulinti norminių pasiūlymų pakeitimus, siekiant sumažinti sąnaudas ir padėti

nustatyti sritis, kuriose pasiūlymai dėl atsirandančios reguliavimo naštos tampa neproporcingi. Identifikavus tokius neproporcingus (kaštų naudos atžvilgiu) teisės normų rengimo ir tvirtinimo veiksmus, svarbu, kad būtų priimami konstruktyvūs kompleksiški sprendimai.

Tarptautiniu lygmeniu apie administracinę ir reguliavimo našta pradėta kalbėti, siekiant suformuluoti visuomenės poreikius atitinkantį ir pažangų viešąjį valdymą. Bendra administracinė našta Europos įmonėms apskaičiuota ir siekia maždaug 600 milijardų eurų per metus: svyruoja nuo 1,5 proc. BVP iki 6,8 proc. BVP (Undheim, 2007). Nustatyta mažesnė administracinė našta tarp ES šalių: 2,4 proc. BVP - Jungtinėje Karalystėje, Švedijoje, Suomijoje ir Danijoje, iki 4,4 proc. BVP - Vengrijoje, Graikijoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje (Gelauff ir Lejour, 2006). Mokslininkai, atlikdami tyrimus, pateikia reikšmingas išvadas ir rekomendacijas, siekdami susisteminti bendras žinias apie pažangų valdymą viešajame sektoriuje. Kroll, A. (2008) išskyrė tokias biurokratizmo ir administracinės naštos mažinimo dimensijas Vokietijoje:

1. Biurokratijos mažinimas ir geresnio teisinio reglamentavimo koncepcija.
2. Trumpasis istorinis biurokratijos mažinimo etapas - laikotarpis nuo 1980 metų.
3. Dabartinio standartinio sąnaudų modelio taikymas administracinei naštai išmatuoti.

Jis pažymi, jog pastarųjų dešimtmečių biurokratijos ir administracinės naštos mažinimas nėra vertinamas kaip procesas su pradžia ir pabaiga, o tai turi būti suprantama, kaip nuolatinė ir nenutrūkstama reguliavimo kontrolė, kurią reikia organizuoti ir institucionalizuoti (Kroll, 2008, p. 20).



16 pav. **Biurokratizacija**
(šaltinis: sudaryta A. Kroll pagal Jann et al., 2008, p. 8)

Analizuojant Lietuvoje vykdomus procesus administracinės naštos ir biurokratizmo mažinimo srityje, pateikiami 4 lentelėje duomenys apie įvykdytus ir vykdomus Lietuvoje nacionalinius ir regioninius projektus reguliavimo ir administracinės naštos mažinimo srityje.

4 lentelė. Lietuvos nacionalinis ir regioninis reguliavimo naštos vertinimas

(šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos interneto svetainėje teikiamą informaciją)

Nacionalinis reguliavimas			Savivaldybių reguliavimas	
Projektas „Teisinio reguliavimo tinkamumo patikros“			Projektas „Administracinės ir kitos reguliavimo naštos verslui vertinimas ir mažinimas savivaldybėse“	
Tikslas	Pagerinti teisinį reglamentavimą ir sumažinti administracinę ir reguliavimo našta atliekant tinkamumo patikras atskirose valstybės politikos srityse.		Tikslas	Sumažinti administracinę ir kitą reguliavimo našta verslui savivaldybėse.
Uždaviniai	1. Atlikti tinkamumo patikras Chemijos, Gamybinių projektų vystymo ir Transporto srityse ir parengti susijusius tobulinimo pasiūlymus. 2. Skleisti gerąją reguliavimo naštos vertinimo bei tinkamumo patikrų įgyvendinimo praktiką.		Uždaviniai	1. Reguliavimo naštos verslui 5 atrinktoje savivaldybėse identifikavimas ir įvertinimas. 2. Reguliavimo naštos verslui mažinimo 5 savivaldybėse pasiūlymų parengimas. 3. Mokymų organizavimas.
Numatoma projekto įgyvendinimo pabaiga	2019 m. II ketvirtis			Vykdoma
Bendra projekto vertė	435 000 eurų		Bendra projekto vertė	319 685,53 eurų
Įgyvendinus projekto priemones administracinė ir kita reguliavimo našta verslui sumažėtų	2,5 mln. eurų		Įgyvendinus projekto priemones administracinė ir kita reguliavimo našta verslui sumažėtų	1 mln. eurų
Vertintų sričių reguliavimo naštos dydis (eurais)			Vertinamos sritys	
Chemijos sritis (2018)	Gamybinio projekto vystymo sritis (2019)	Transporto sritis (2019)	Vertinama reguliavimo našta atrinktoje 5 tiriamose savivaldybėse: Vilniaus m., Kauno m., Klaipėdos r., Druskininkų ir Visagino savivaldybės	
164 teisės aktai 228 įpareigojimai	58 teisės aktai 47 įpareigojimai	keleivinis	Peržiūrėti Vilniaus m. virš 840, Kauno m.- 420, Klaipėdos r.- 207, Druskininkų - 89 ir Visagino - 290 savivaldybės teisės aktų.	
Reguliavimo naštos dydis (eurais)			Reguliavimo naštos dydis (eurais)	
RN: 392 761 248: AN: 12 902 024 PI: 379 859 224	RN: 37 043 906: AN: 47 584 PI: 36 996 322	Nevertinta eurų išraiška	RN: 43 441 039 Vilniaus m. (33 754 799), Kauno m. (8 330 704), Klaipėdos r. (146 255), Druskininkų (641 367) ir Visagino (567 912) savivaldybės	
Pasiūlymų vertė (eurais)			Pasiūlymų vertė (eurais)	
1 445 293	11 573 026	5 085 840	Vykdoma	

Išnagrinėjus teorinius administracinės naštos vertinimo aspektus ir įvykdytus ir vykdomus projektus Lietuvoje, galima teigti, kad administracinės naštos mažinimui Europos Sąjungoje ir Lietuvoje skiriamas didelis dėmesys. Jos vertinimas ir mažinimo priemonių nustatymas bei diegimas viešajame

sektoriuje prisideda prie valstybės teisinio reguliavimo gerinimo ir daro jį patogesnę piliečiams ir verslui. O tai didina piliečių pasitikėjimą valstybės teisine sistema ir institucijomis.

Taigi, apibendrinant, reikia pažymėti, kad EBPO Tarybos rekomendacijoje pateiktos gairės yra svarbi priemonė, norint pagerinti reguliavimo kokybę ir sumažinti bendras reguliavimo išlaidas viešajame sektoriuje. Pastebėta, kad kiekviena viešoji organizacija, siekdama didžiausio klientų pasitenkinimo, turi teikti paslaugas, kuo labiau atitinkančias klientų poreikius. Tam pasiekti būtina įvertinti administracinę naštą ir jos pokyčius, identifikuoti klientus ir palaikyti su jais kontaktą. Mažindami administracinę naštą, didinsime gyventojų pasitikėjimą vietos valdžios sprendimais. Europos Komisija 2019 m. sausio 30 d. paskelbė pagrindinius Europos šalių tvaraus vystymosi tikslus „Darnios Europos link 2030 m“. Vienas iš komisijos numatytų tikslų: sumažinti administracinę naštą įmonėms, kovoti su nelegalia veikla ir užtikrinti tinkamas darbo sąlygas ir poilsio laiką darbuotojams (Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Europa bis 2030, 2019).

Taigi, EBPO rekomendacija - tai pirmoji tarptautinė priemonė, skirta reguliavimo politikai ir valdymui. Tai parodo apie šios problemos svarbą ir prioritetinį požiūrį tarptautiniu lygmeniu. EBPO valstybės narės tarpusavyje dalijasi patirtimi įvairiose makroekonomikos, aplinkosaugos, švietimo, mokslo, technologijų bei inovacijų srityse. Tyrėjai savo moksliniais darbais ir įžvalgomis siekia padėti valdyti atsirandančius įvairius aplinkos iššūkius, finansų ir fiskalinės krizės bei socialinius pokyčius, sukuriant patikimas teises normas ir taip prisidedami prie visuomenės gerovės, saugios aplinkos ir augančios ekonomikos kūrimo.

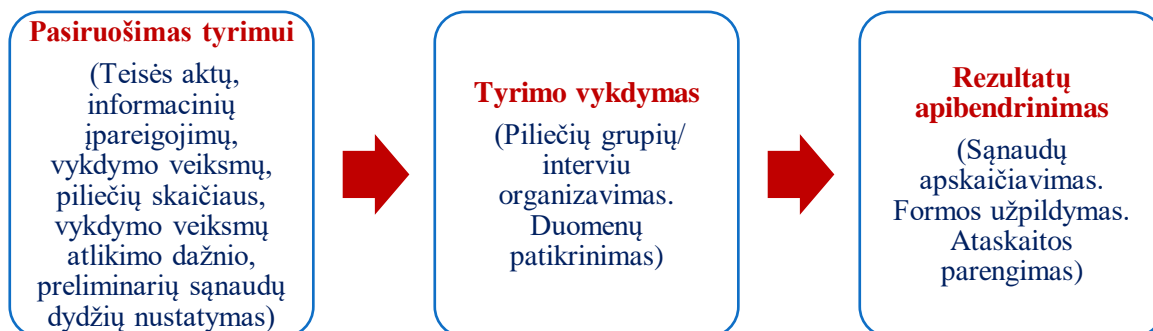
2.2. Administracinės naštos mažinimo priemonės ir principai

Daugiausiai patirties administracinės naštos vertinime yra sukaupta versle, tačiau šiandien viešasis sektorius sparčiai vežasi ir diegia kokybines valdymo priemones. Institucijos siekia identifikuoti administracinę naštą ir išsiaiškinti administracinės naštos mažinimo būdus. Tuo tikslu vykdomas tiriamasis darbas ir diegiamos įvairios iniciatyvos:

1. Atliekamas naštos verslui vertinimas.
2. Sprendimų poveikio vertinimas.
3. Biudžeto programų vertinimas ir jų atitikties nustatytiems strateginiams tikslams vertinimas.
4. Piliečių pasitenkinimo paslaugomis matavimas.
5. Veiklos valdymo/tobulinimo, paslaugų kokybės gerinimo įrankiai („vieno langelio principas“, kokybės vadybos modeliai) (Nakrošis, Černiūtė, 2011).

Atliekant administracinės naštos vertinimą ir matavimą, svarbu suprasti tiriamojo įpareigojimo veiksmų procesą. Tik tada galima numatyti ir pritaikyti tinkamas administracinės naštos mažinimo priemones. Kaip anksčiau buvo minima, administracinė našta vertinama remiantis identifikuotų

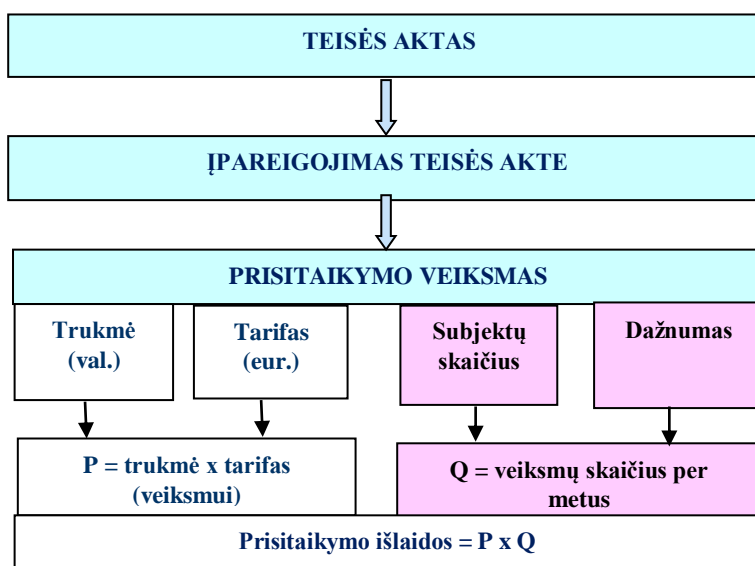
tikslinių grupių apklausomis, interviu, statistiniais duomenimis, vidaus dokumentų analize, konsultuojantis su atitinkamos srities ekspertais (17 pav.).



17 pav. **Administracinės naštos nustatymo ir įvertinimo etapai**

(šaltinis: Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos taikymo praktinis vadovas, 2011, p. 30)

Administracinė našta gali būti vertinama kiekybiniu ir kokybiniu požiūriais. Kiekybiniam administracinės naštos vertinimui naudojamas standartinis sąnaudų modelis. Jis yra plačiausiai taikomas. „Standartinis sąnaudų modelis – modelis, naudojamas atskirų teisės aktų ar teisės aktų grupių bei teisės aktų projektų sukeliamai administracinei naštai vertinti“. (LR VRM Administracinės naštos nustatymo ir įvertinimo praktinis vadovas 2011, p. 19). Šio modelio struktūra pateikta 18 pav.:



18 pav. **Standartinis kaštų modelis (Standard Cost Model SCM)**

(šaltinis: OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance, 2014, 21 psl.)

Standartinio sąnaudų modelio sukūrimo ištakos yra 1994 metai, kai administracinė našta buvo suformuluota, atsižvelgiant į privataus sektoriaus veiklos atitikties teisės aktams patiriamas sąnaudas (Allers). Nijsenas (2003) teigia, kad verslui sunku apibrėžti atsirandančias papildomas išlaidas, susijusias su informavimo prievolės vykdymu. Jo požiūriu, diskusijos administracinės naštos klausimu

turi stiprų politinį atspalvį ir daugiausiai dėmesio skiriama vyriausybės įtakos laipsniui nagrinėti. Todėl Nijsenas sukūrė požiūrį, „nenorminį apibrėžimą <...>, kuris yra apibendrintas verslo požiūriu, susijusiu su įpareigojimu perduoti informaciją naudingumu“ (p. 414). Apibrėžime pagrindinis dėmesys skirtas klausimui, kokie yra vyriausybės informacijos poreikiai ir kaip ta veikla atitinka verslo poreikius. Informacijos perkėlimo išlaidos yra neatsiejamos būtiniosios įmonės veiklos išlaidos, kurias patiria įmonė, perleidžiant konkretų įpareigojimą valstybės institucijoms. Šis Nijseno apibrėžimas ir perspektyva tapo standartinio išlaidų modelio pagrindu. Vėliau įsivyravo bendras ES ir EBPO požiūris, kad vyriausybės yra atsakingos už informacijos įpareigojimo išlaidų lygį (nurodoma informacijos prievolių perdavimo apimtis, pobūdis ir dažnis). Standartinio išlaidų modelio pagrindu sukurta Mistral matavimo metodika (Nijsen ir Vellinga, 2002). Pagal šį modelį vyriausybė kontroliuoja tris sistemos kintamuosius, kurie daro įtaką išlaidų lygiui: įstatymų kiekis, viešos ir privačios kontrolės struktūros organizavimas bei administracinės informacijos infrastruktūros projektavimas ir perkėlimas. Tai gi, administracinis infrastruktūros procesas yra vyriausybės informacinės sistemos įsipareigojimo verslui dalis. Arendsen, R., Peters, O., Hedde M., Dijk, J., (2013) savo darbe nagrinėjo trečią kintamąjį, darantį įtaką išlaidų lygiui: administracinė infrastruktūra, skirta informacijai perduoti tarp valstybės institucijų. Svarbu paminėti, kad vykdant teisės aktuose numatytus informacinius įpareigojimus, verslas ir piliečiai patiria administracinės naštos finansines išlaidas. Tai gali vykti teikiant informaciją valstybės institucijoms apie vykdomą veiklą, pildant sudėtingas formas, kurių pildymui sugaištamas papildomas laikas, kaupiant ir saugant tam tikrus duomenis. Viešajame administravime siekiama, kad valstybės institucijos taikytų vieno langelio principą ir skatintų tarnybinį bendradarbiavimą, kas leistų neprašyti verslo ir privačių asmenų teikti informaciją, kurią gali gauti iš savo struktūrinių padalinių ar pavaldžių subjektų. Verslui tai yra administracinė našta, kuri trukdo ekonominiam aktyvumui ir reikalauja papildomų žmogiškųjų išteklių. Išaugusias laiko ir finansines išlaidas, galima būtų mobilizuoti pagrindinei savo ūkinei veiklai pridėtinei vertei kurti.

Kalbant apie elektronines paslaugas, svarbu paminėti, atliktus tyrimus, nagrinėjant įvedamų elektroninių paslaugų institucijoje įtaką administracinės naštos vertinimui. Pagal Rowey (2011), daugelis e-valdžios iniciatyvų yra kompromisiniai ir didinantys vyriausybės išlaidas, tačiau mažinantys privataus sektoriaus sąnaudas. Jis siūlo mažinti administracinę naštą e-valdžios paslaugomis suinteresuotųjų šalių naudai, o elektroninė valdžia apibrėžiama „kaip visi duomenys, komunikacijos ir operacijų apdorojimo veikla, susijusi su vyriausybės užduotimis ir atsakomybe“ (van Dijk, 2006). Po mokslinių įžvalgų, EBPO inicijavo mažinti administracinę naštą priemonėmis: centralizuoti vyriausybiniai portalai interneto svetainės, sukurtos internetinės formos, įstatymų, teisės aktų, administracinių reglamentų internetinių duomenų bazės, elektroninis įmonių duomenų perdavimas valdžios institucijoms bei e-viešieji pirkimai (Bonney, 2003).

Sukurtų informacinių technologijų pagrindu siekiama tobulinti sprendimų priėmimą, paslaugų kokybę, sutrumpinti aptarnavimo laiką, taip sutrumpinamas verslui ir privatiems interesantams paieškos laikas, nereikia fiziškai gaišti laiko atvykstant į biurą. Be to, pašalinamos įmonėms popieriaus tvarkymo išlaidos, trumpinamas skirtas laikas paieškoms, susumuojant kartais. Pranešimų perdavimo iš popieriaus į laikmeną pasikeitimas į skaitmeninį formatą sumažina popieriaus tvarkymo išlaidas, pagreitina pranešimo siuntimo laiką ir standartizuoja sąsajas ir pranešimų struktūras ir formatą. Šie gaunami tiesioginiai padariniai ir nauda buvo viena pagrindinių temų tyrimų elektroninių duomenų mainų sistemų srityje (Bergeron, Raymond, 1997; Boonstra, De Vries, 2005; Elgara, Falaleeva ir Saunders, 2005; Henriksen, 2002; Makipaa, 2006; Jaunas, Hiustonas ir Kelly Rainer, 2000).

Kitas atliktas tyrimas, kai Malone ir kt. (1987) nurodo veiklos naudą kaip tiesioginių (operacijų) sąnaudų taupymą, duomenų kokybės ir produktyvumo gerinimą, susijusius su elektroninėmis administracinėmis užduotimis bei komunikavimo poveikiu. Verslo procesų automatizavimo brandumas daro įtaką duomenų rinkimo, tvarkymo ir paskirstymo procesų efektyvumui ir nurodo galimybes integruotis su kitomis (išorinėmis) automatizuotomis sistemomis (Hart ir Saunders, 1997; Henriksen, 2002). Elektroninių paslaugų integracija į verslo procesus ir sistemas gali būti laikomas bendro naujovių diegimo proceso dalimi „per kurį sprendimų priėmimo skyrius perduoda pirmas žinias apie naujoves, požiūrį į naujovės formavimą, sprendimą ar priimti ar atmesti naujos idėjos įgyvendinimą ir šio sprendimo patvirtinimą“ (Rogers, 2003). Organizacijoje teigiamas inovacijos poveikis realizuojamas pakopiškai, diegiant ir integruojant elektronines paslaugas etapais (Iacovou, Benbasat, Dexter, 1995; Schillewaert, Ahearne, Frambach, Moenaert, 2000).

Labai svarbu administracinę naštą vertinti kokybiniais aspektais, kadangi ne visi vykdymo veiksmai būna numatyti teisės aktuose ir yra matomi. Todėl institucija gali neįtarti, kad piliečiai patiria pakankamai didelę administracinę naštą (pavyzdžiui, sudėtingos dokumentų formos, neaiškios instrukcijos, dėl kurių reikalingos papildomos konsultacijos telefonu). Svarbu administracinės naštos identifikavimo metu nustatyti, kas gyventojams yra svarbu ir aktualu, išsiaiškinti, kaip jie vertina teikiamą informaciją. Šis žinojimas leis gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Atliekant administracinės naštos tyrimą kokybiniu požiūriu, reikia, kad piliečiai pateiktų vertinimą tokių teiginių kaip: „reikalaujama informacija buvo pakankama ir lengvai prieinama, gauta laiku, be papildomų prašymų ir reikalavimų“, „institucijos kokybinių aspektų vertinimas: pagalba, parama, supratingumas“.

Institucijos valdymo procese administracinė našta gali būti **mažinama šiomis priemonėmis:**

1. Reguliavimo panaikinimas, sumažinimas, konsolidavimas arba pagerinimas.
2. Proceso supaprastinimas.
3. Institucijų keitimasis turimais duomenimis ir informacija.
4. Informacinių technologijų ir elektroninių paslaugų plėtojimas.

5. Išsamios informacijos ir konkrečių veiksmų informaciniams įpareigojimams įvykdyti pateikimas.
6. Teisės aktų sukeltos administracinės naštos įvertinimas.
7. Teisės aktų projektų sukeltos administracinės naštos įvertinimas.
8. Europos Sąjungos teisės aktų, perkeliamų į nacionalinę teisę, administracinės naštos įvertinimas.
9. Tikslinių grupių apklausų organizavimas, siekiant nustatyti labiausiai abejotinus informacinius įsipareigojimus, kurių uždedama administracinė našta nėra didelė, tačiau jų vykdymas sudaro nepagrįstų nepatogumų (pagal Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymą Nr. XI-2386).

Minėtos priemonės nustatomos ir vertinamos pagal LR Vyriausybės patvirtintas metodikas. 2014 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą, kuriame įtvirtino naujus administracinės naštos mažinimo tikslus. Šiame nutarime nustatyta, kad bendras administracinės naštos, lygis per kalendorinius metus turi išlikti nepakitęs arba mažėti. Institucijos įpareigtos skaičiuoti administracinės naštos pokytį pinigine išraiška. Skaičiuojant konkretaus įsipareigojimo sukeltą administracinę naštą, atsižvelgiama į ūkio subjekto darbuotojo darbo užmokestį ir nuo jo mokamų socialinio draudimo ir privalomojo sveikatos draudimo įmokas, laiką per kurį atliekamas įpareigojimas, ūkio subjektų, per vienerius metus atliekančių įpareigojimą, skaičių, jo vykdymo dažnį ir pridėtines išlaidas (pavyzdžiui, patalpų nuomą, šildymo, elektros energijos ir kitas išlaidas, patiriamas vykdant įpareigojimą).

Taikant administracinės naštos mažinimo priemones, vadovaujamosi **principais**:

1. Siekiama sumažinti reikalaujamų ataskaitų teikimo dažnumą iki minimalaus lygio ir suvienodinti skirtingų susijusių teisės aktų ataskaitų teikimo dažnumą.
2. Patikrinti, ar tas pats informacinis įpareigojimas teikti informaciją nėra nustatytas kelis kartus skirtinguose teisės aktuose.
3. Turi būti prioritetas siekti ataskaitų teikimo elektroniniu būdu ir internetu vietoj spausdintos informacijos rinkimo.
4. Turi būti įvertinta galimybė nustatyti informacinių įpareigojimų vykdymo išimtis smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams.
5. Turi būti įvertinta galimybė pakeisti visiems verslo subjektams tam tikrame sektoriuje taikomus reikalavimus teikti informaciją rizika pagrįstu požiūriu, t. y. nustatyti reikalavimus teikti informaciją tiems verslo subjektams, kurie vykdo didžiausią riziką keliančią veiklą.
6. Turi būti sumažinti arba pašalinti reikalavimai teikti informaciją, jeigu šie reikalavimai yra susiję su esminiais reikalavimais, kurių buvo atsisakyta arba kurie buvo pakeisti.

7. Siekti sumažinti laiko sąnaudas pildant įvairius duomenų ir informacijos pateikimo dokumentus, t. y. siekiama šių dokumentų pildymo aiškumo ir konkretumo.

8. Siekiama nereikalingų ataskaitų, patikrinimų, duomenų ir informacijos reikalavimų panaikinimo (LR Vyriausybės patvirtinta metodika).

Taigi, taikydami priemones, pagrįstas minėtais principais, turime siekti, kad piliečiai ir verslo sektorius tik vieną kartą per metus pateiktų informaciją, o visos ataskaitos būtų generuojamos automatiškai.

Kai atliekamas institucijos administracinės naštos vertinimas, gauti rezultatai leidžia įvertinti patirtas sąnaudas, kurioje srityje jos yra didžiausios. Tai suteikia galimybę ieškoti priemonių joms mažinti. Todėl administracinės naštos vertinimas yra naudingas dėl priežasčių:

1. Leidžia objektyviai nustatyti teisės aktų sukeltos administracinės naštos dydį, o tai identifikuoja veikimo sritį, kur būtina siekti administracinės naštos mažinimo.

2. Atlikus bazinį (pirminį) ir pakartotinį administracinės naštos vertinimą galima stebėti, nagrinėti ir atlikti palyginimus gautų administracinės naštos dydžių ir įvertinti kaip efektyviai veikia administracinės naštos mažinimo priemonės.

3. Vertinant teisės aktų projektų sukeltą administracinę naštą galima vykdyti stebėseną, kiek priimami nauji teisės aktai ar pakeitimai sukeltų papildomos naštos piliečiams ir verslui. Tai prisideda prie teisės aktų projektų alternatyvų kūrimo ir kontroliuoja administracinės naštos didėjimą teisėkūros procese.

Lietuvoje 2012 m. vasario 7 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 171 patvirtinta Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa, siekiant numatyti esminius viešojo valdymo pokyčius, kuriuos atlikti būtina, kad didėtų viešojo valdymo proceso efektyvumas ir geriau būtų tenkinami visuomenės poreikiai. Viešųjų valdymo procesų efektyvumą lemia viešojo valdymo institucijų ir visuomenės pastangos ir gebėjimai mažiausiomis sąnaudomis priimti ir įgyvendinti viešojo valdymo sprendimus, kurie labiausiai atitiktų visuomenės poreikius. Šia priimta programa siekiama, kad viešojo valdymo institucijos, veikdamos atvirai ir atsakingai, efektyviai naudodamos Lietuvos Respublikos biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšas, priimtų ir įgyvendintų visuomenės poreikius atitinkančius sprendimus ir teiktų geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. Tikslas – užtikrinti viešojo valdymo tobulinimo tęstinumą ir nustatyti viešojo valdymo tobulinimo tikslus ir uždavinius, pagrindžiant viešojo valdymo srities aplinkos analize. Tai gi, Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos strateginis tikslas yra užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenei aktyviai juose dalyvauti.

Europos Sąjungos lygmenyje, administracinės naštos mažinimo klausimas yra prioritetas visose Sąjungos šalyse. Reikia paminėti, kad Europos komisijos Regioninės ir miestų politikos padalinys 2017 m. vasario 28 d. išleistame komunikate tarybai ir Europos parlamentui dėsto apie Europos

Sjungos lėšų įgyvendinimo supaprastinimą. Minima, kad iniciatyvos „Į rezultatus orientuotas ES biudžetas“ pagrindinis ramstis - 2014–2020 m. programavimo laikotarpio reglamentais nustatoma daug įvairių supaprastinimo ir administracinės naštos mažinimo galimybių. Jie reglamentuoja bendrai visiems ESI (Europos Sąjungos Investicinių) fondams supaprastintą išlaidų apmokėjimą, trumpesnį naudos gavėjų dokumentų laikymo laikotarpį ir perėjimą prie e. sanglaudos taikomų taisyklių rinkinio. 2014 m. sausio 15 d. Europos Parlamento nubalsuotu ir 2014 m. vasario 11 d. Tarybos priimtu viešųjų pirkimų direktyvų rinkiniu bus toliau paprastinamos taisyklės visiems dalyviams. Palyginti su ankstesniais laikotarpiais, supaprastintos bendros 2014–2020 m. ESI fondų taisyklės. Jas taikant atsiranda įvairesnių supaprastinimo galimybių: supaprastinto išlaidų apmokėjimo galimybių, paprastesnių būdų atsižvelgti į projektus, iš kurių gaunama pajamų, ir į finansines priemones. Perėjimas prie e. sanglaudos taip pat turėtų palengvinti sąlygas naudos gavėjams. Šiuo metu Regioninės ir miestų politikos komisijos padalinys vertina, kiek naujos nuostatos prisidedama prie naudos gavėjams tenkančios administracinės naštos mažinimo ir supaprastinimo. Siekiant atlikti supaprastinimo priemonių panaudojimo vertinimą atliekami įvairūs tyrimai (p. 31).

Taigi, apibendrinus galima teigti, kad administracinės naštos nustatymas ir jos kasmetinis vertinimas, leidžia išvengti papildomų administracinių išlaidų tiek gyventojams, tiek verslui ir pačioms valstybės institucijoms. Suformuluotas teiginys, kad „valdant administracinę naštą vietos savivaldoje ir neleidžiant augti jos sukeliams laiko ir finansinėms sąnaudoms, gerėja gyventojams ir verslui teikiamų paslaugų kokybė ir viešasis administravimas“. Todėl gerėja verslo ir investicinė aplinka, efektyviau veikia teisinė ir reguliavimo aplinka, atitinkamai daugiau pritraukiama investicijų, didėja sukuriama pridėtinė vertė regionui ir visam šalies ūkiui. „Viešasis valdymas – tai visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos“ (Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa).

Išnagrinėjus teorinius administracinės naštos vertinimo aspektus ir aktualijas, galima teigti, kad administracinės naštos mažinimui yra skiriamas didelis tarptautinis tarp institucinis dėmesys. Jos vertinimas ir mažinimo priemonių nustatymas bei diegimas viešajame sektoriuje prisideda prie valstybės teisinio reguliavimo gerinimo ir daro jį patogesnę piliečiams ir verslui. O tai didina piliečių pasitikėjimą valstybės teisine sistema ir valstybės institucijomis. Tada gerėja verslo ir investicinė aplinka, efektyviau veikia teisinė ir reguliavimo aplinka, atitinkamai daugiau pritraukiama investicijų, didėja sukuriama pridėtinė vertė regionui ir visam šalies ūkiui.

2.3. Mokslinių publikacijų apie administracinės naštos mažinimą apžvalga, tendencijos, spragų analizė

Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S. (2017) atliko tyrimą administracinės naštos mažinimo tema, kurio metu susistemino literatūros šaltinius, apžvelgė publikuotus modelius, identifikavo pagrindinius metodus naudojamus administracinės naštos mažinimo srityje, apžvelgė esamas tendencijas ir atliko atsiradusių spragų analizę. Tyrimo metu nagrinėti moksliniai darbai nuo 1970 m. sausio 1 d. iki 2016 m. gegužės 31 d. laikotarpyje pagal autorių raktinių žodžių užklausa: „administracinė našta“, „administracinis supaprastinimas“, „reguliavimo našta“, „reguliavimo supaprastinimas“. Užklausa atrinko 742 publikacijas, kurias autoriai peržiūrėjo ir patikrino, ar mokslinių straipsnių temos ir santraukos bei autorių raktiniai žodžiai atitinka administracinės naštos mažinimo temą. Tyrimui buvo atrinkti 16,44 proc. publikacijų, tai yra 122 straipsniai. Galutinės išvalgos ir išvados pateiktos išnagrinėjus 97 darbus. 5 lentelėje pateikiami tyrime naudoti aspektai.

5 lentelė. Administracinės naštos tyrimų apibendrinimui naudoti aspektai

(šaltinis: Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017)

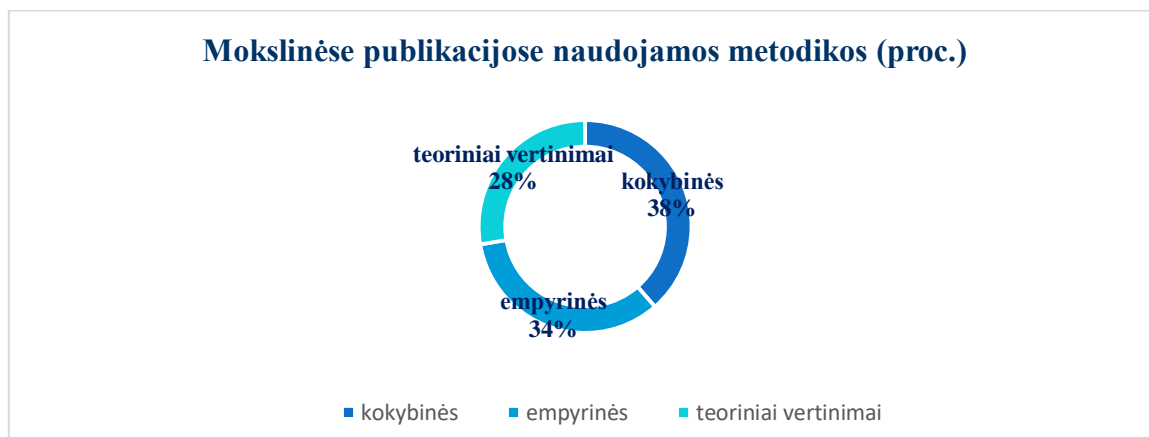
Metodika	Kokybinė, empirinė ir teorinė
Tyrimo tipas	Pavieniai ir palyginamieji
Sritis, politika ir aktualijos	Švietimas, augimas, verslas, dalyvavimas, korupcija, inovacijos, aplinka, sveikata ir mokesčiai
Tikslinės suinteresuotosios šalys ir vartotojai	Valdžios institucijos ir darbuotojai, verslas

Pagal 5 lentelėje pateiktus kriterijus, mokslinio tyrimo metu susisteminti literatūros šaltiniai ir pateiktos šios interesų sritys: pateikta publikuotų modelių apžvalga, pagrindinių metodų santrauka, naudojamų literatūroje apie administracinės naštos mažinimą, suskirstytos pagrindinės moksle dominuojančios administracinės naštos mažinimo temos ir jų nagrinėjimas.

Autoriai atliko mokslininkų sukurtų modelių apžvalgą administracinės naštos mažinimo srityje. Administracinės naštos mažinimas, kaip mokslinių tyrimų sritis atsirado praėjusio amžiaus devintajame dešimtmetyje, atliekant tyrimus dėl biurokratijos ir reguliavimo naštos sistemų poveikio aplinkai analizės. Šio amžiaus dešimtajame dešimtmetyje, kai kuriuose leidiniuose atsiranda pastovus publikacijų srautas. Pradėjo daugėti tyrimų tam tikruose viešojo sektoriaus srityse: tokiose kaip medicinos priežiūros programose. Administracinės naštos mažinimo tema prasideda ir išibėgėja po 1997 m. ir pasiekia didžiausią publikacijų skaičių 2015 metais (Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S. 2017).

Šiame nagrinėjamame tyrime autoriai pastebi, kad nuo 2000 m. iki 2015 metų publikacijų analizė parodo tendenciją nuolatinio augimo administracinės naštos mažinimo tyrimų tema. Ankstyvosios publikacijos apima labai įvairias sritis, pavyzdžiui nurodomi: Bannocko mokesčių naštos tyrimas ir Stelio ir Stunnenbergo verslo nuosavybės ir verslo sudėtingumo sąsajos tyrimas, vėlesni tyrimai - Duvanovos korupcijos ir naštos ryšys bei Voermanso administracinės naštos mažinimo kiekybinio įvertinimo tendencijų analizė.

Nustatyti pagrindiniai metodai naudoti administracinės naštos mažinimo tyrimuose: klasikiniai kokybiniai tyrimai, dažnai pavieniai arba lyginamieji atvejų tyrimai; empirinė analizė, sutelkiant dėmesį į atskirus atvejus arba į dideles grupes su keliomis šalimis; ir teorinis darbas. Daugelis tyrėjų taiko mišrų metodą, bet pateikiamoje literatūros analizėje suskirstoma pagal dominuojančią metodiką, priklausomai nuo nagrinėjamo darbo. Peržiūrėjus atitinkamas publikacijas, autoriai teigia, kad daugeliuose tyrimų naudojamos kokybinės (38,6 proc.) ir empirinės (33,7 proc.) metodikos, o ketvirtadalį analizuotų tyrimų sudarė teoriniai vertinimai (27,7 proc.) (Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S. 2017) (19 pav.):



19 pav. **Vyraujančios metodikos naudojamos administracinės naštos tyrimuose (1970 m. sausio 1 d. – 2016 m. gegužės 31 d. laikotarpiu)**

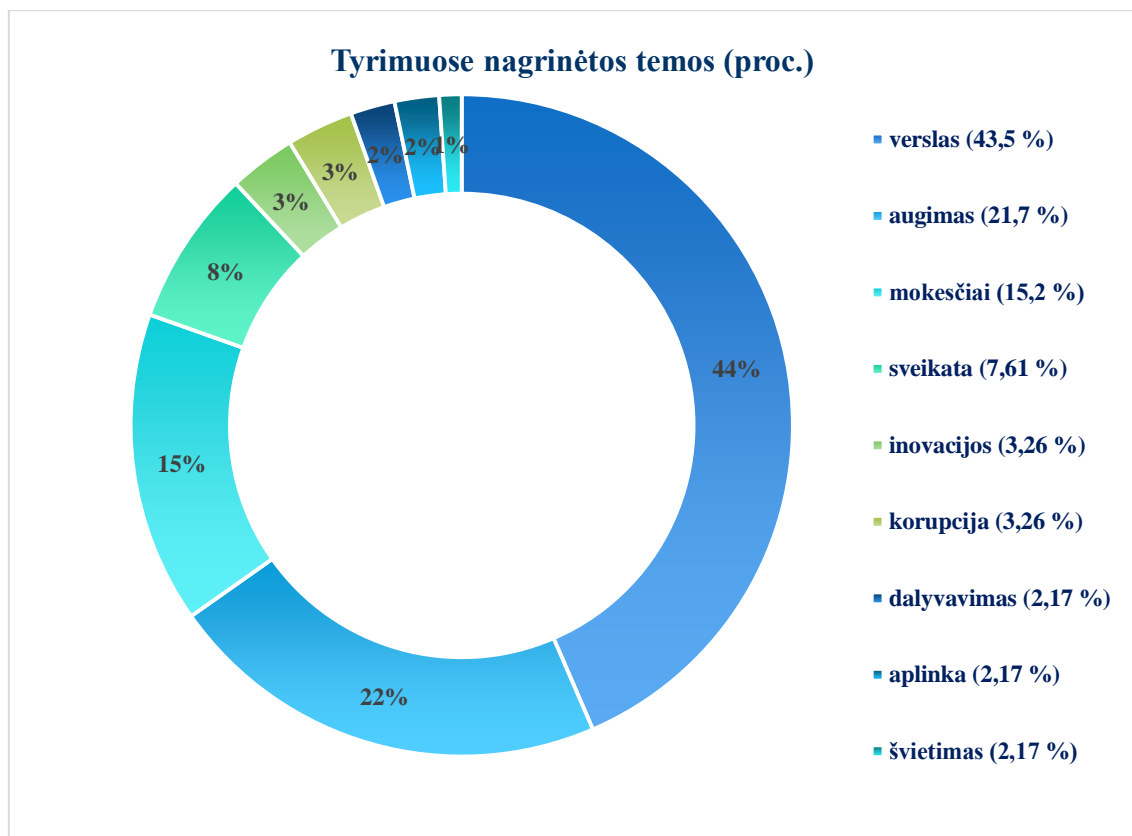
(šaltinis: Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017)

Administracinės naštos tyrimuose nuo 1995 metų iki 2004 metų dominavo teorinio metodo taikymas, vėliau nuo 2005 metų iki 2009 metų tyrimų kryptis kinta ir tampa dominuojančiu kokybinių atvejų tyrimas, po kurių - imamasi empirinių tyrimo metodų. Tačiau po 2015 ir 2016 metų kokybiniai tyrimai vėl grįžta ir užima svarbią vedančią reikšmę paskelbtuose administracinės naštos mažinimo tyrimuose. Publikacijos autoriai apibendrina ir pastebi, kad mokslinėje literatūroje ir tyrimuose naudotas teorinis administracinės naštos vertinimas ir tada pereita prie kokybinių atvejų tyrimų. Empiriniai tyrimai tapo prieinami, kai paaiškėjo administracinės naštos mažinimo faktinių iniciatyvų rezultatai ir todėl pradėta daugiau dėmesio skirti faktiniam atvejo poveikiui. Literatūros analizės apžvalgoje pabrėžiama, kad empiriniai tyrimai remiasi daugybe duomenų ir jų šaltinių, kurie apima

tarptautines institucijas tokias kaip: Pasaulio bankas, EBPO ir Europos Sąjunga. Atskirų atvejų analizėje daugiausia dėmesio skiriama nacionaliniams ir įvairių organizacijų sukauptiems duomenims. Paminėtini šie atlikti empiriniai tyrimai: Adamso ir Gramlichio tyrimas dėl JAV bankų steigimo ir jų reguliavimo naštos, Ostermano ir Hulto atliktas administracinių reikalavimų jūrų laivybos pramonėje tyrimas Švedijoje. (Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S. 2017).

Kitas minimas įdomus atliktas literatūros analizės aspektas yra, anksčiau aptarto, standartinio kaštų modelio naudojimas ir paplitimas empiriniuose tyrimuose. Nyderlandų vyriausybė ėmėsi administracinės naštos mažinimo proceso, įdiegdama standartinį kaštų mažinimo modelį, ir įsipareigojo 2002-2006 metais sumažinti Nyderlandų administracinę naštą 25 proc. Šio modelio tinkamumą įrodė ir taip pat įdiegė panašias procedūras tokios šalys: Danija, Jungtinė Karalystė, Portugalija, Vokietija, Prancūzija, Italija ir Ispanija.

Nuo 1970 metų pasikartojančios tam tikrų tyrimų temos rodo, kad dominuoja tyrimai administracinės naštos mažinimas verslui srityje (43,5 proc.), ekonomikos augimo (21,7 proc.) ir mokesčių (15,2 proc.) srityse. Susijusi, tačiau antraeilė tema yra inovacijos, kurios sudaro 3,26 proc. visų publikuotų tyrimų. Taip pat, didelę dalį - 7,61 proc. visų tyrimų sudaro administracinės naštos mažinimo visuomenės sveikatos sektoriaus srities tyrimai. Daugiausiai tyrimų atliekama JAV ir sveikatos priežiūros paslaugos tirtos Kinijos miestuose. Dar įdomūs tyrimai apžvelgiami rinkimų proceso optimizavimo srityje, didesnio skaidrumo ir apskritai sprendimų priėmimo srityse. 20 paveiksle pateikiamas grafinis atvaizdavimas administracinės naštos nagrinėjimas moksliniuose tyrimuose tam tikrų temų srityse (proc.). Daugiausiai administracinės naštos tema tyrimų atlikta 43,5 proc. versle, augimo ir darbo vietų kūrimo – 21,7 proc., mokesčiuose – 15,2 proc., sveikatos – 7,61 proc. Mokslininkai tyrimo metu surinko įrodymų, kad pagrindinės tyrimų temos nuo 2000 metų buvo įtakotos trimis tarpusavyje susijusiais klasteriais: augimu ir darbo vietų kūrimo iniciatyvomis (augimu), nesudėtingu verslų ir investicijų pritraukimu (verslas) ir mokesčių nuostatų (mokestis). Be to, reikia paminėti, kad nuo 1980 metų nemažai dėmesio sulaukė inovacijų ir sveikatos sričių administracinės naštos mažinimo temos.



20 pav. Vyraujančios administracinės naštos tyrimuose (1970 m. sausio 1 d. – 2016 m. gegužės 31 d. laikotarpiu)

(šaltinis: Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017)

Kalbant apie administracinės naštos mažinimą, ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo (augimo) aspektais, moksliniuose tyrimuose išskiriamos trys tyrimų sritys: užimtumo taisyklių tyrimai, e-Vyriausybės ir ekonominio efektyvumo poveikis bei pokyčiai. Kitos su inovacijomis susijusios tyrimų sritys yra finansavimo galimybės ir infrastruktūra, kurios leidžia organizacijoms persitvarkyti ir atlikti administracinės naštos mažinimą. Daug tyrimų atliekama administracinės naštos mažinimo srityje, analizuojant iniciatyvų poveikį, lengvinant sąlygas verslui Rytų Europos ir Šiaurės Europos šalyse. Su mokesčiais susijusiose srityse atlikti administracinės naštos mažinimo tyrimai orientuoti į įmonių ir pridėtinės vertės mokesčius (PVM) bei jų tarifus, kurie kliudo prekybai ir augimui. Taip pat, įdomūs tyrimai apima reguliavimo institucijų supaprastinimo, PVM panaikinimo poveikį ir tarifų galimybes. Panašūs tyrimai atliekami nagrinėjant mokesčių įstatymus, technologijų naudojimą ir administracinę naštą, susiejant juos su antikorupciniais tyrimais pasauliniame kontekste. 118 šalyse nustatyta, kad aukštas reglamentavimo lygis mažina veiklos skaidrumą, kartu didindama organizacijoje korupciją. Svarbu pastebėti, kad tuo tarpu mokslinių tyrimų, susijusių su piliečių mokesčių reguliavimu yra palyginti nedaug. Pavyzdžiui, EBPO atliko tyrimus, kaip sumažinti piliečių administracinę naštą Portugalijoje, kitos analizuotos viešųjų paslaugų sritys apima mokesčių kreditų

naudojimą JAV, siekiant padidinti prieigą prie sveikatos priežiūros paslaugų ir aprėpti mažas pajamas gaunantiems namų ūkiams (Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017).

Nustatyti trys pagrindiniai administracinės naštos tyrimais suinteresuoti subjektai ir tikslinės grupės: tai yra institucijos ir privatus - verslo sektorius bei piliečiai. Kiekviena iš minėtų suinteresuotųjų šalių gali būti pokyčių iniciatorė administracinės naštos mažinimo srityje. Mokslininkų teigimu dauguma suinteresuotųjų subjektų yra valdžios institucijos (56,4 proc.), po jų yra verslo įmonės (36,4 proc.) ir mažiausią dalį sudaro piliečiai – 7,27 proc.

Autoriai Hanskamp-Sebregts M., Robben P. B., Wollersheim H., Zegers M., (2019) atliko aktualų tyrimą Nyderlandų sveikatos priežiūros įstaigose ir ligoninėse dėl administracinės naštos mažinimo vidaus audito rezultatų skaidrumo srityje. Tuo tikslu taikytas kokybinis tyrimas, kurio metu buvo siekta įvertinti, kiek galima dalintis ligoninių vidaus audito rezultatais su išorės priežiūros institucijomis ir kokios su tuo galėtų būti susijusios priemonės ir metodai. Taip siekta įrodyti, kad toks požiūris ženkliai sumažintų administracinę naštą sveikatos priežiūros įstaigose. Jų nuomone administracinę naštą lemia politiniai sprendimai, įstatymai, priežiūros institucijų reikalavimai, vidaus ir išorės prižiūrėtojai. Sveikatos priežiūros specialistai praleidžia 40 proc. savo darbo laiko, vykdant administracines užduotis, įskaitant procedūrų kokybės registravimą ir jų pačių teikimą. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad trūksta koordinavimo tarp susijusių šalių: 69 proc. medicinos specialistų ir 75 proc. gyventojų nurodė, kad jie turi atlikti tuos pačius registracijos veiksmus du kartus skirtinguose registruose. Be to, išauga priežiūros našta, nes vidaus auditų rezultatų informacija apie kokybę ir saugą nėra dalinamasi su kitomis išorės patikrinimų tarnybomis. Jų teigimu, bendradarbiavimas tarp išorės priežiūros institucijų ir vidaus auditorių būtų administracinės naštos mažinimo sveikatos priežiūros srityje pavyzdys. Dalinantis vidaus audito rezultatais su išore, parodoma, kad ligoninės yra atviros skaidrios organizacijos. Tuo tarpu priežiūros institucijų požiūriu: dalinantis informacija, planuojama metinė jų veikla, nedubliuojamos tikrinamos sritys ir priežiūros vizitai.

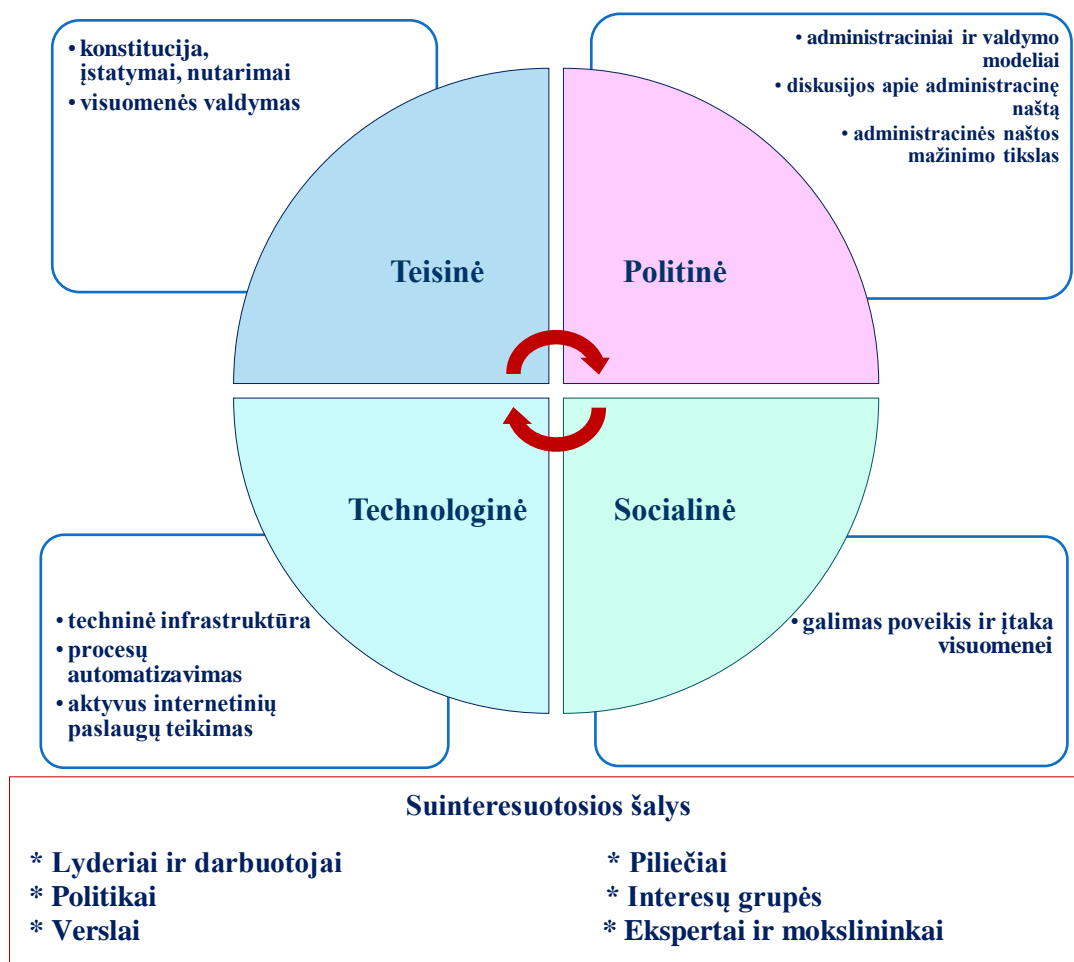
Svarbu apžvelgti viešąjį administravimą e-valdžios veiklos kontekste. Administracinės naštos mažinimas verslui yra svarbus šalies vyriausybės politikos tikslas. E-valdžia daugelyje šalių pristatoma, kaip perspektyvi administracinės naštos mažinimo strategija. Pirmieji tyrimai ir šios teorijos plėtojimas, mažinant administracinę naštą atlikti tyrėjų Arendsen, Engers, Schurink (2008). Sutelkiant tyrimą į klausimus apie e-paslaugų teikimą verslui, informacinės sklaidos mechanizmą politikoje analizę atliko Wegrich (2009), informacinių technologijų inovacijų vertybes nagrinėjo - Raus, Liu, Kipp (2010). E-valdžios srityje empirinių tyrimų nėra daug: atliko van den Boer, Pieterse ir Arendsen, (2011) tyrimus. Šių autorių straipsnyje nagrinėjamas e-vyriausybės sistemų verslui realizavimo ir vertinimo poveikis, atsižvelgiant į administracinės naštos verslui mažinimą. Šiame tyrime nėra aiškiai sukonkretinti ir apibrėžti taikomi metodai ir pagrindinės priemonės. Tyrimų apie sėkmingą šių priemonių įgyvendinimą yra mažai. Todėl Arendsen, R., Peters, O., Hedde, M., Dijk, J.

(2013) atliko naują vertinimą administracinės naštos mažinimo verslui, įgyvendinus vyriausybės e-valdžios projektus Nyderlanduose. Tikimasi, kad tyrimo išvados padės suprasti atsirandančius skirtumus tarp verslo situacijos ir vyriausybės institucijų, įgyvendinusių e-valdžios projektus ir taip prisidės mažinant administracinę naštą verslui. Taip iškelta aktuali diskusija apie e-valdžios reikšmę ir jos vaidmenį Europos Sąjungoje, nes verslo bendrovės skiria nemažus savo išteklius administravimui ir tvarkymui nuolatinių mokesčių deklaracijų, įvairių leidimų vykdyti veiklą gavimui. Todėl šios atitikties išlaidos apsunkina ekonomikos augimą ir apskritai tampa našta mažoms verslo įmonėms (Nijsen, 2003; Ntaliani, Costopoulou, ir Sideridis, 2012). Atlikti empiriniai tyrimai ir surinkti įrodymai su gautais rezultatais tikimasi prisidės prie administracinės naštos mažinimo verslo įmonėms. Taip mokslinėmis išvalgomis padės padidinti e-valdžios politikos ir vertinimo priemonių veiksmingumą. Autoriai Morgeson ir Mithas (2009) nagrinėjo su e-valdžia susijusias efektyvumo didinimo priemones. Jų tyrimo tikslas - didinti bendradarbiavimo tarp verslo ir vyriausybės galimybes. Čia, svarbu paminėti, kad didelį poveikį turėjo tokios priemonės, kaip elektroniniai pirkimai ir elektroninių mokesčių bei socialinių paslaugų paplitimas. Kiti autoriai Raus ir kt. (2010) nurodė administracinės naštos mažinimą, kaip bendrą tiek viešojo, tiek privataus sektorių tikslą. Tačiau jie pastebi, kad trūksta įrodymų, patvirtinančių mintį, kad naudojant informacines technologijas institucijose sumažėja biurokratija ir padidėja paslaugų kokybė. Taip pat, tai patvirtina kitas Actal, (2010) tyrimas, kai teigiama: „prielaida, kad institucijose vyriausybinių elektroninių paslaugų naudojimas lemia administracinės naštos sumažėjimą, nėra teisinga“.

Apibendrinant literatūros šaltinių apžvalgą, tinka autorių Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S. (2017) išvalga, kad egzistuoja atotrūkis tarp dabartinių empirinių tyrimų ir palyginamųjų administracinės naštos mažinimo tyrimų. Atskirų šalių tyrimai, politika, įgyvendinami projektai, pateikiamos ataskaitos apie administracinę naštą yra gausūs, tačiau mažai yra mokslinių tyrimų apie konkrečias administracinės naštos mažinimo iniciatyvas (spraga). Taip pat analizuojant paaiškėjo tyrimų (spraga) trūkumai administracinės naštos vertinimo srityje: teikiant piliečiams viešąsias paslaugas ir jų prieinamumo naudotis viešosiomis paslaugomis galimybės. Be to, egzistuoja tyrimų spragos, susijusios su Jungtinių Tautų tvaraus vystymosi tikslais tokiais kaip: švietimas, tvarumas, aplinkos apsauga, pažeidžiamų grupių įsitraukimas ir jų dalyvavimas, skaidrumas ir kova su korupcija. Nustatytos spragos administracinės naštos mažinimo srityje: daugiausia dėmesio tyrimuose skiriama piliečiams kaip galutiniam paslaugos vartotojui ir kaip suinteresuotosioms šalims, bet panašiu lygmeniu nėra ištirta politikų, valstybės tarnautojų, kitų suinteresuotųjų šalių organizacijų ir nevyriausybinių organizacijų, ekspertų ir akademinės bendruomenės vaidmuo administracinės naštos kontekste.

2.4. Administracinės naštos vertinimo modelis ir SRS perspektyvų požiūrio sukūrimo galimybės

Administracinės naštos mažinimas nevyksta vakuume, bet yra formuojamas ir apibrėžiamas atsižvelgiant į veiklos kontekstą, kuriame jis vyksta. Kaip administracinės naštos mažinimas pasiektas ir įgyvendintas vienoje aplinkoje, nebūtinai gali veikti kitoje. Tai rodo teisinių ir administracinių sistemų, kultūrinių požiūrių, praktikos ir normų panašumų ir skirtumų vaidmuo. Kyla tokie klausimai: Kokie kontekstiniai veiksniai ir suinteresuotosios šalys yra įtraukiami ir daro įtaką administracinės naštos mažinimo iniciatyvoms? Kaip tai veikia patį procesą, administracinės naštos mažinimo iniciatyvų tipą ir pasiektus rezultatus? Norint pašalinti nustatytus trūkumus ir visiškai suprasti administracinės naštos aplinką, mokslininkai siūlo pritaikyti Krimmerio koncepcinio modelio versiją (Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017):

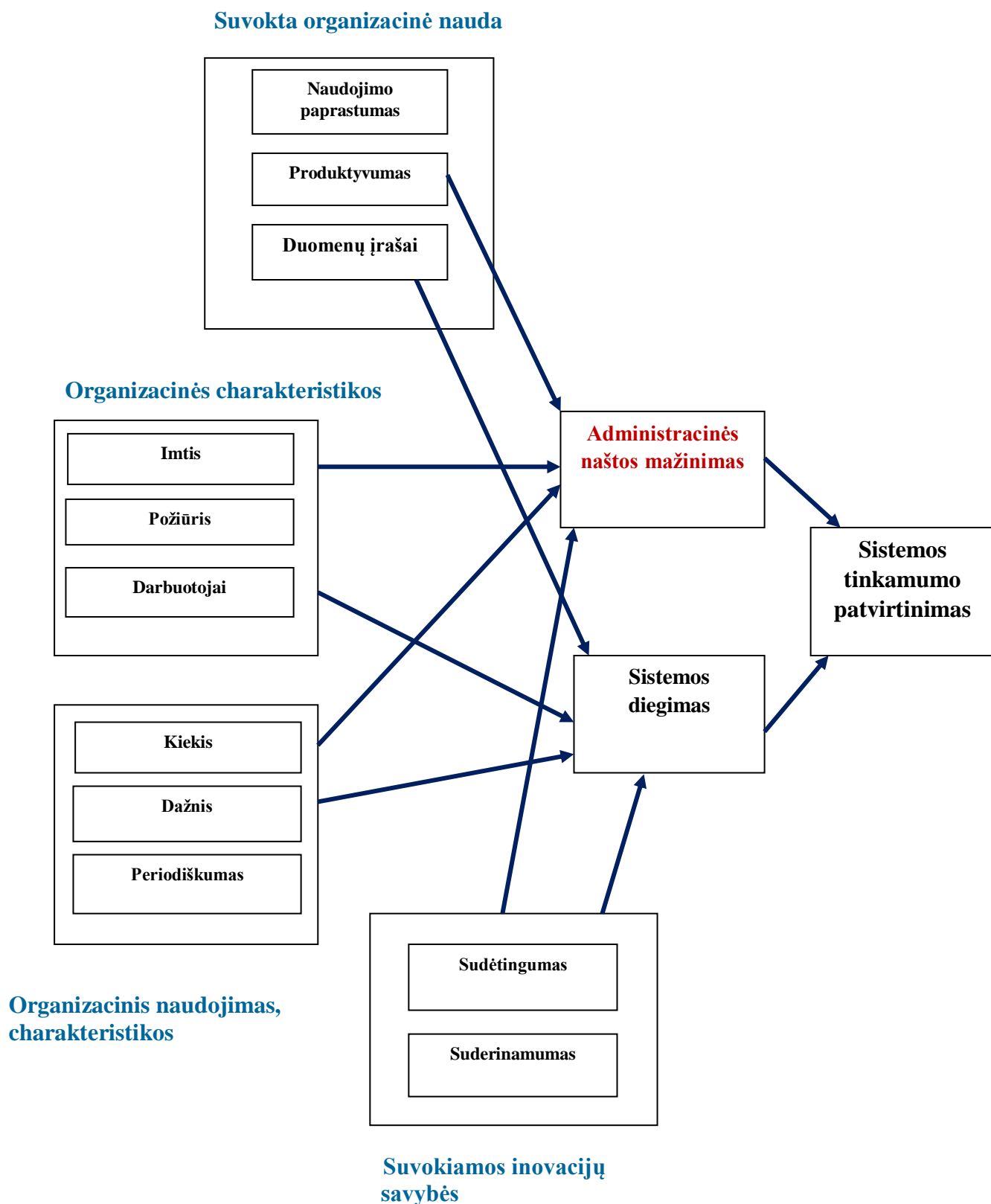


21 pav. Administracinės naštos aplinkos dimensijos – koncepcinis modelis
(šaltinis: Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017)

Tai gi, moksliniuose tyrimuose administracinės naštos mažinimo srityje taikomas koncepcinis modelis, kurį sudaro keturios pagrindinės makro dimensijos: teisinė, politinė, socialinė ir technologinė. Kiekviena dimensija paaiškina pagrindines sritis, darančias įtaką administracinės naštos procesams, pasirinkimams ir rezultatams. 21 paveiksle, matyti, kad teisinę dimensiją pagrįnde sudaro konstitucija, įstatymai ir vyriausybės nuostatai, kurie visi kartu formuoja visuomenės valdymo procesą. Teisinis aspektas paprastai formuoja administracinės naštos mažinimo įgyvendinimo būdą. Politinis aspektas apima administracinius ir valdymo modelius, diskusijas apie administracinės naštos mažinimą ir kokių tikslų jis įgyvendinamas. Socialinis aspektas apima galimą poveikį visuomenei. Ir paskutinis - technologinis aspektas apima problemas: ar yra tinkamos palaikomosios techninės infrastruktūros ir pagrįstos vykdomos administracinės naštos mažinimo iniciatyvomis, jų prieinamumo organizavimas (pavyzdžiui, procesų automatizavimas biure, skaitmeninimas pagal nutylėjimą, vieno langelio principas, internetinės apskaitos sistemos, informacija internete, aktyvus internetinių paslaugų teikimas). Kokybinės, tiriamosios ir atvejo analizės metodikos derinys leidžia koncepcine sistema paremti dabartinę atskiro atvejo analizę, administracinės naštos mažinimo kontekste, ir planuojamą skirtingų atvejų palyginimą (Nielsen, M. M., Carvalho, N. R., Veiga, L. G., Barbosa, L. S., 2017).

Kadangi administracinės naštos mažinimas veikia tam tikram kontekste, o kontekstas gali skirtis, reikia iš naujo apibrėžti būdus, kaip vyriausybės ir valdžios institucijos kovoja su biurokratija ir administracine našta. Tai apima skirtingus valdžios lygius ir didėjantį nevalstybinių subjektų bei mišrių pilietinių tinklų, judėjimų svarbą. Tokiomis aplinkybėmis vyriausybės agentūros visais lygmenimis labiau nei bet kada laikomos sutelktomis į viešąsias paslaugas ir vertinamos, atsižvelgiant į jų galimybes teikti geresnes, asmeniškesnes ir pridėtinę vertę kuriančias paslaugas. Tai ypač pabrėžia administracinės naštos mažinimo potencialą viešojo sektoriaus inovacijose ir transformacijose, siekiant pašalinti pagrindinius trūkumus ir spragas. Pažymėtina, kad kokybės vadybos modeliai ir sistemos „gali tobulinti ne tik viešųjų paslaugų kokybę, bet ir visos organizacijos procesus, įskaitant darbuotojus, vadovybę, išteklius bei patenkinti vartotojų poreikius“ (Patapas, Žilionytė, 2016).

R. Arendsen ir kiti bendraautorai, remdamiesi esamų tyrimų išvadomis ir praktine patirtimi, sukūrė koncepcinį tyrimo modelį. Šiuo modeliu ir Jungtinių Tautų universiteto politinio elektroninio valdymo padalinio projektu „Elektroninis valdymas administracinės naštos mažinimui“, siekiama sukurti sistemą ir priemonių rinkinį administracinei naštai mažinti (22 pav.). R. Arendsen skatina diskusiją apie vyriausybės ir verslo santykių sudėtingumą bei esamus vertinimo skirtumus tarp verslo ir vyriausybės atstovų e-vyriausybės projektuose, mažinant administracinę naštą verslui. Yra skirtumai tarp vyriausybės standartais pagrįstų skaičiavimų, sistemų ir projektų, lyginant juos su konkrečiomis verslo situacijomis (dydžiais, požiūriais, įdiegtomis duomenų bazėmis). Kitaip tariant, čia atsiranda esminis konfliktas tarp vyriausybės interesų (politinis) ir verslo, privačių įmonių naudos (ekonominis).

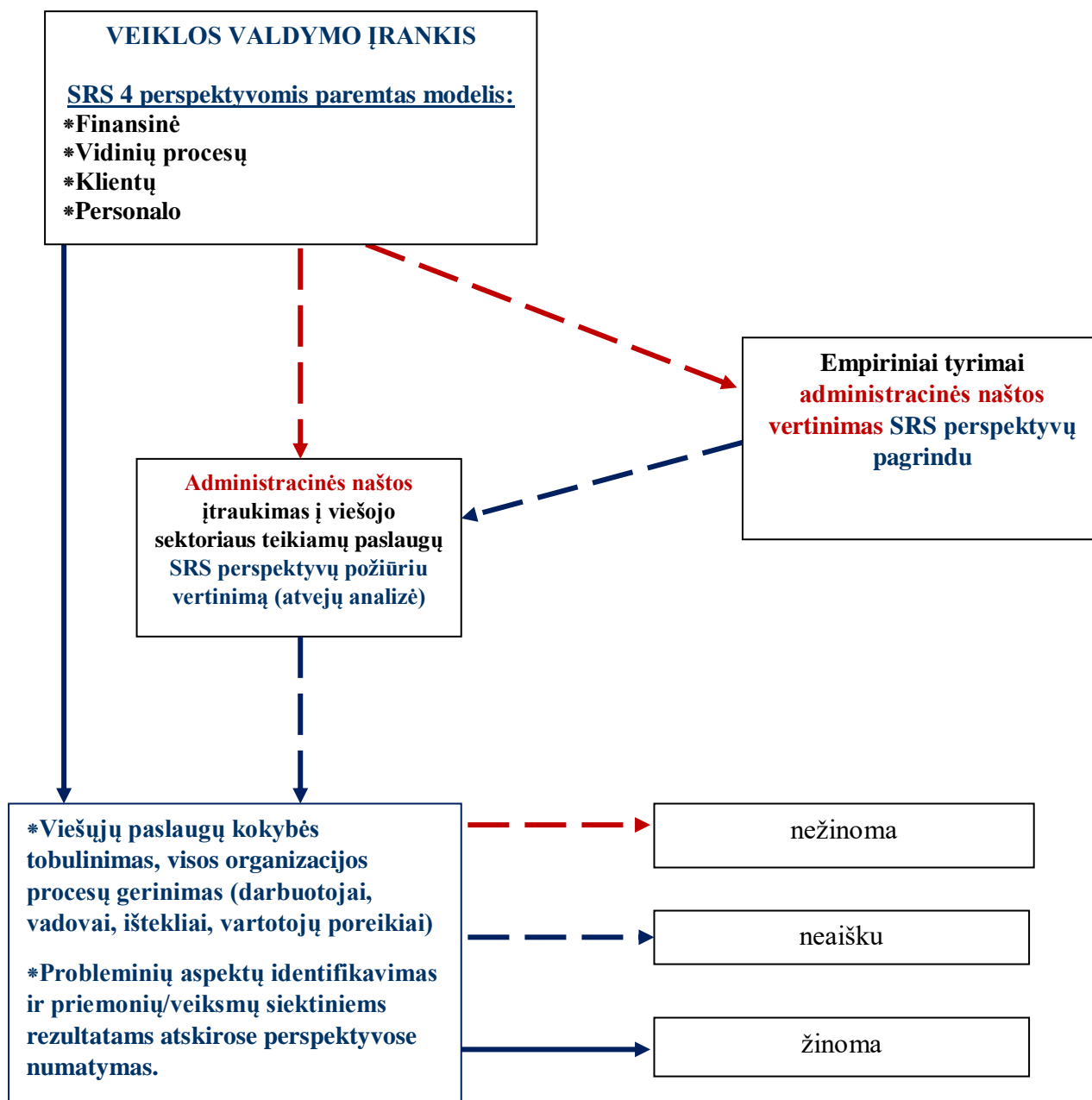


22 pav. **Konceptualaus tyrimo modelis**

(šaltinis: R. Arendsen et al., Elsevier Inc., Vyriausybės informacinis ketvirtis, Nr. 31 (2014), p. 160-169)

Tyrimai parodė, kad suvokiama nauda yra susijusi su administracinio proceso produktyvumu, o vyriausybės elektroninis valdymas neturėjo nei teigiamo, nei neigiamo poveikio. Didžiausią įtaką administracinės naštos mažinimui verslui turėjo sumanumas ir suvokiama proceso nauda.

Šiame poskyryje pateikiama literatūros analizės apibendrinimas. Mokslinių šaltinių ir atliktų tyrimų analizės pagalba siekta išsiaiškinti, koks būtų SRS sistemos vaidmuo mažinant administracinę našą ir ar galime tai institucijoje pasiekti.



23 pav. Literatūros analizės apibendrinimo diagrama
 (šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą (23 pav.), iškyla keletas klausimų, kurie skatina diskusiją šiame darbe: ar Kaplano ir Nortono (1992) pasiūlyta SRS išliks stabili ir tinkama vertinti veiklos valdymą, įvedus naują elementą - administracinės naštos mažinimą ir kokią įtaką tai turės SRS „darbuotojo / žmogiškųjų išteklių“ ir „kliento“ perspektyvoms? Ši teorinė analizė pateikia atlikto

tyrimo perspektyvą ir pagrindinius kriterijus, naudojamus koncepciniam tyrimui rengti. Įvertinimo kriterijai, išnagrinėti atsižvelgiant į SRS perspektyvas: įdiegus teikiamų viešųjų paslaugų organizacijoje kokybės vertinimą administracinės naštos mažinimo kontekste.

Išnagrinėjus pasirinktos magistro darbo temos mokslinius šaltinius, atliktų tyrimų apie reguliavimo naštos, administracinės naštos vertinimą, pasirinkta kokybės vadybos priemonė - SRS. Anksčiau nagrinėtų šaltinių autoriai teigia, kad SRS valdymo sistema išsiskiria tuo, kad organizacijos darbuotojų kasdieniai veiksmai yra derinami su strateginiais planais, pats organizacijos valdymas grindžiamas ne tik ekonominiais – finansiniais rodikliais, bet ir klientų, procesų gerinimo ir žmoniškųjų išteklių tobulinimo grupių rodikliais. Mokslininkai išskiria tai, kaip pranašumą šios sistemos. Valdyti galima tai, ką galima išmatuoti ir paversti rodikliais. SRS integravimas į organizacijos valdymo procesus, sukuria palankias prielaidas organizacijos tikslams, numatomiems rodikliams, veiksmų planams pasiekti.

Analizuojant SRS teorinius aspektus, manoma, kad ši sistema būtų tinkama administracinės naštos sukeliams išlaidoms identifikuoti, vertinti ir matuoti, nes ji buvo sukurta ir taikyta vertinti organizacijų veiklos efektyvumą. Įmonių veiklos efektyvumo rodiklis yra tiesiogiai susietas su patiriamų veiklos išlaidų rodikliu. Nagrinėjant literatūrą autoriai akcentuoja apie SRS tai, kad diegimas atliekamas, nagrinėjant strategiją keturių anksčiau paminėtų perspektyvų požiūriu, siekiant tinkamai priskirti ir įvertinti priemonės tikslams pasiekti. Be to, svarbu sugretinti ir paminėti organizacijos veiklos efektyvinimo aspektą, kadangi šis rodiklis tiesiogiai siejasi su administracinės naštos mažinimu organizacijoje. Tai siektina, integruojant institucijos veikloje SRS, kuri prisidėtų prie administracinės naštos sukeliamų sąnaudų valdymo bei jų mažinimo. Organizacija sudarius savo subalansuotą rodiklių tyrimo modelį, gali pati nusistatyti tobulintinas institucijos strategijos valdymo sritis ir gauti SRS taikymo rezultatus. Identifikuotus administracinės naštos procesus, SRS susies su bendra organizacijos misija ir strategija bei pavers į konkrečius, išmatuojamus rodiklius. Tuo pačiu ši kokybės valdymo priemonė tikimasi, kad padės įvertinti institucijos gerovę ir suteiks galimybes sklandžiau siekti pagrindinių institucijos tikslų - efektyviai organizuoti darbą, kad būtų tinkamai įgyvendinamos funkcijos ir vykdomi prisiimti įsipareigojimai.

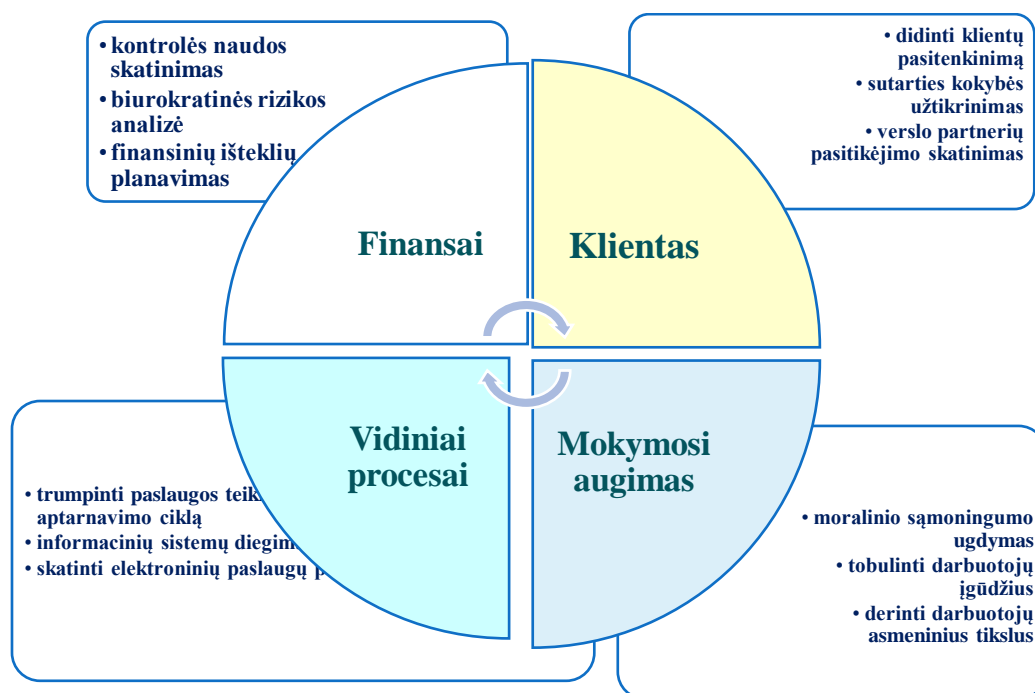
Lietuvoje ir užsienio šalyse vykdomos viešojo valdymo reformos, kurios siejamos su efektyvesne viešųjų įstaigų veikla, geresnių rezultatų siekiu, biurokratizmo mažinimu. Bandoma taikyti įvairius viešojo valdymo reformų priemonių derinius, kurių dėka mažėtų administracinė našta. Taip prisidedama prie viešojo sektoriaus veiklos efektyvinimo ir modernios ekonomikos kūrimo šalyje: mažinamos su viešuoju administravimu siejamos sąnaudos ir gerinami veiklos rezultatai. Tiriamojoje darbo dalyje bus peržiūrėta esama institucijos (savivaldybės) administracinės naštos situacija, šiuo metu naudojama kokybės valdymo sistema ir priemonių rinkinys. Sukūrus integruotą administracinės naštos mažinimo SRS perspektyvomis pagrįstą modelį, bus patikrintas jo tinkamumas, atliekant

savivaldybės atvejo tyrimą. Tikimasi, kad atlikto tyrimo rezultatai, pateiktos išvados ir pasiūlymai prisidės prie administracinės naštos institucijoje identifikavimo ir vertinimo.

3. TEORINIS INTEGRUOTAS SRS PAGRĪSTAS ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO SPRENDIMŲ MODELIS

Ankstesniame skyriuje pateikti tyrimai apie veiksmus, darančius įtaką institucijų veiklai, jų tikslų įgyvendinimui. Šio tyrimo tikslas remiantis esamais ir anksčiau atliktais tyrimais, pritaikyti ir susieti modelius, paaiškinančius administracinės naštos mažinimo galimybes institucijoje SRS perspektyvų rodiklių požiūriu bei empiriškai juos iširti. Šis administracinės naštos vertinimas SRS perspektyvų požiūriu atliekamas viešojo sektoriaus institucijoje – savivaldybėje.

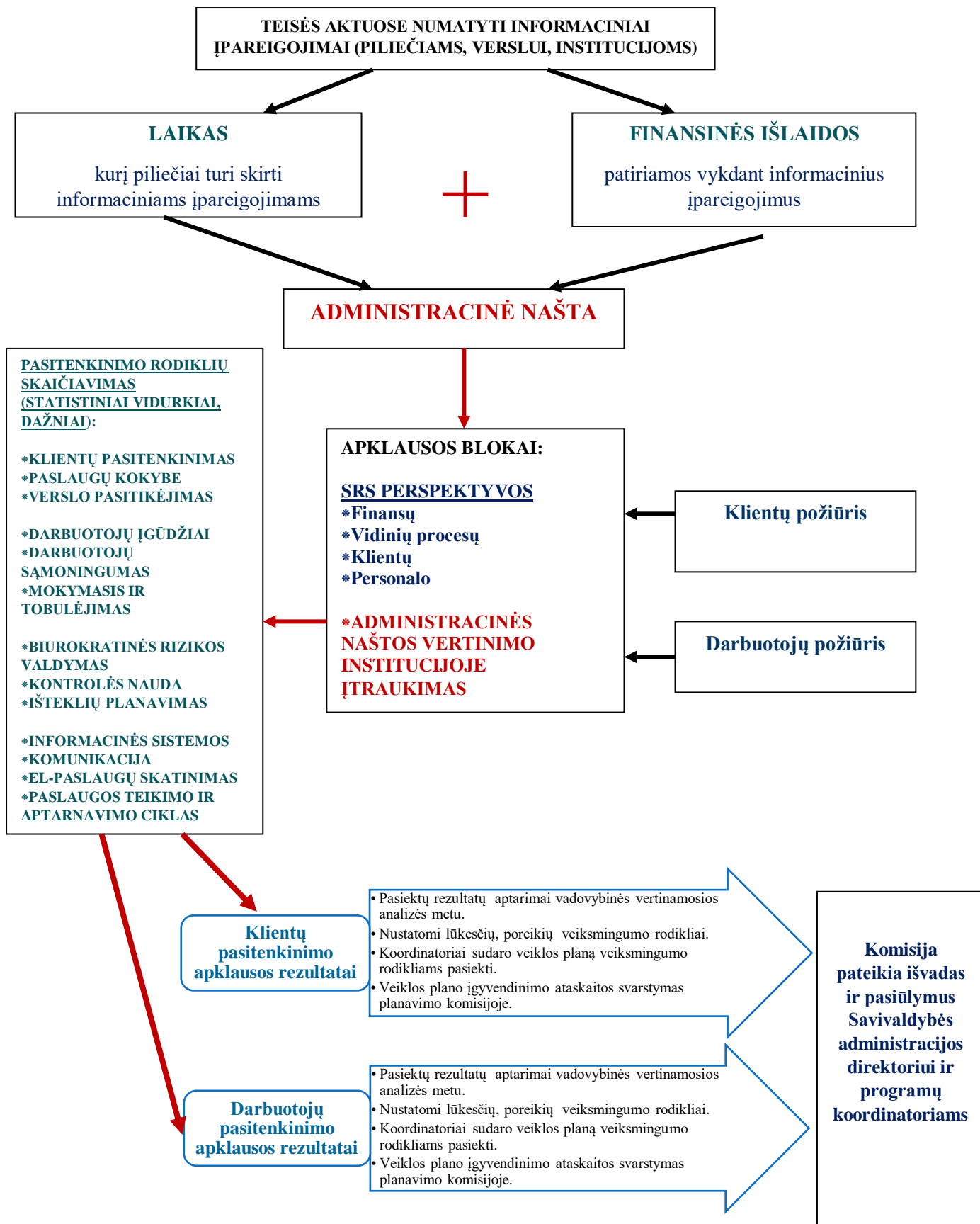
Mokslinių darbų peržiūros metu išsiaiškinta, kokie viešųjų paslaugų tyrimuose dažniausiai naudojami vertinimo rodikliai. Tuo tikslu sudaromi strategijos žemėlapiai. Kiekvienas SRS komponentas sujungtas, kad sudarytų daugiakampį elementą – instrumentą, vadinamą strategijos žemėlapiu, kuris naudojamas administracinės naštos mažinimui vertinti



24 pav. SRS pagrįstas strategijos žemėlapis skirtas administracinės naštos mažinimui

(šaltinis: parengtas adaptuojant pagal Chih – Hao, Kuen-Cgang Lee, 2020)

Išnarinėjus 24 pav. sudarytą SRS pagrįstą strategijos žemėlapi skirtą administracinės naštos mažinimui ir atsivėlę į SRS 4 perspektyvas, sudarytas empirinio tyrimo modelis (25 pav.).



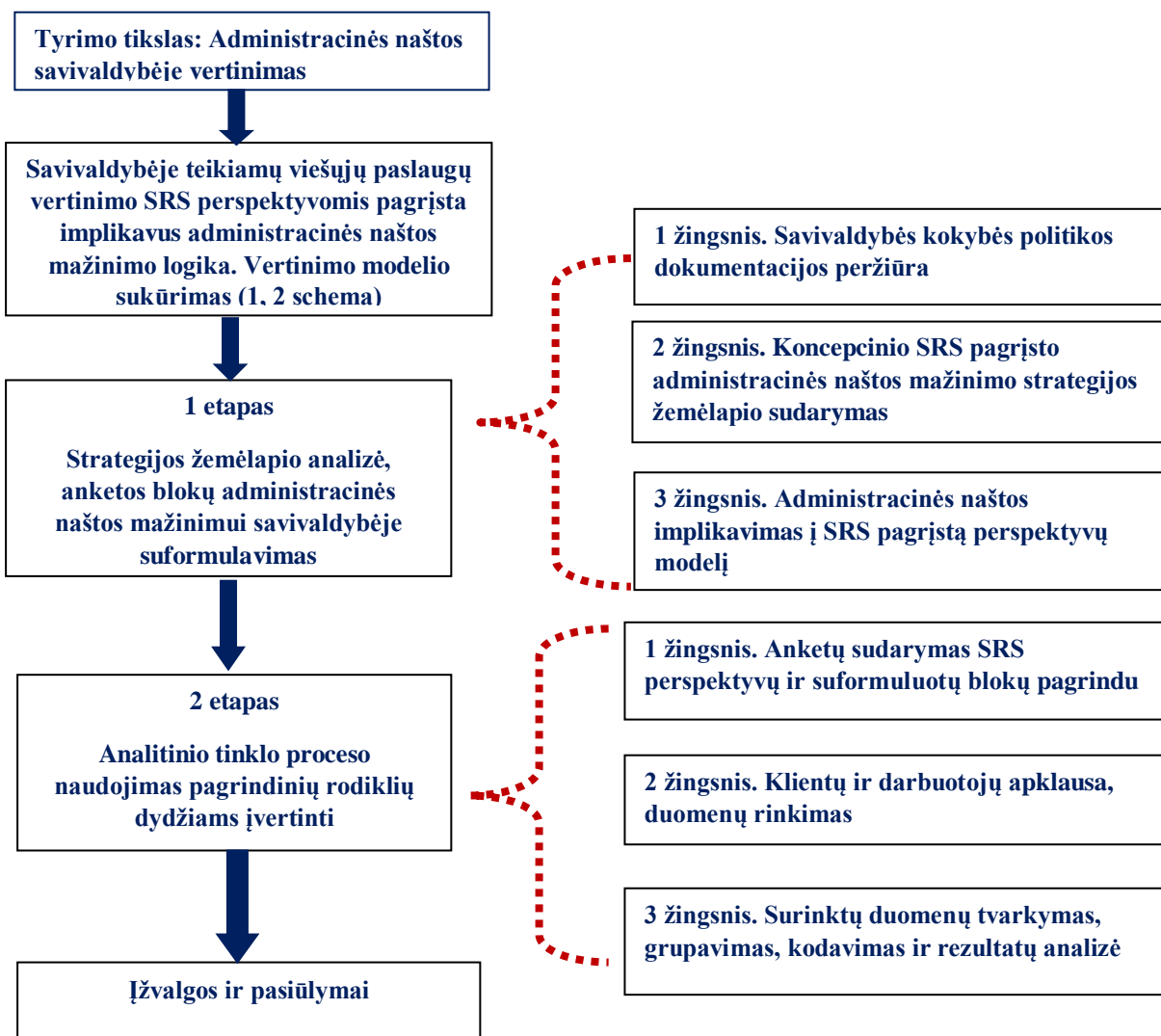
25 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvomis pagrįstas integruotas administracinės naštos vertinimo (mažinimo) savivaldybėje modelis (šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Priemonė patobulinta po klientų ir darbuotojų anketinių apklausų ir diskusijų su padalinių vadovais. Atlikus mokslinių išvalgų analizę, sudarytas integruotas teorinis administracinės naštos mažinimo savivaldybėje SRS perspektyvomis pagrįstas modelis.

Siūloma subalansuotų rodiklių sistemos metodiką susieti su savivaldybės administracinės naštos vertinimu pagal subalansuotų rodiklių sistemos kaip priežasties – pasekmės metodiką: vertinamos atskiros institucijos veiklos sritys 4 perspektyvų požiūriu, ir įvedami priežasties – pasekmės ryšiai, kaip pasekmė - administracinės naštos mažinimas savivaldybėje.

4. ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje aprašoma tyrimo eiga, etapai, duomenų rinkimo strategija, anketų sudarymas, teiginių formulavimas ir statistinės analizės metodas.

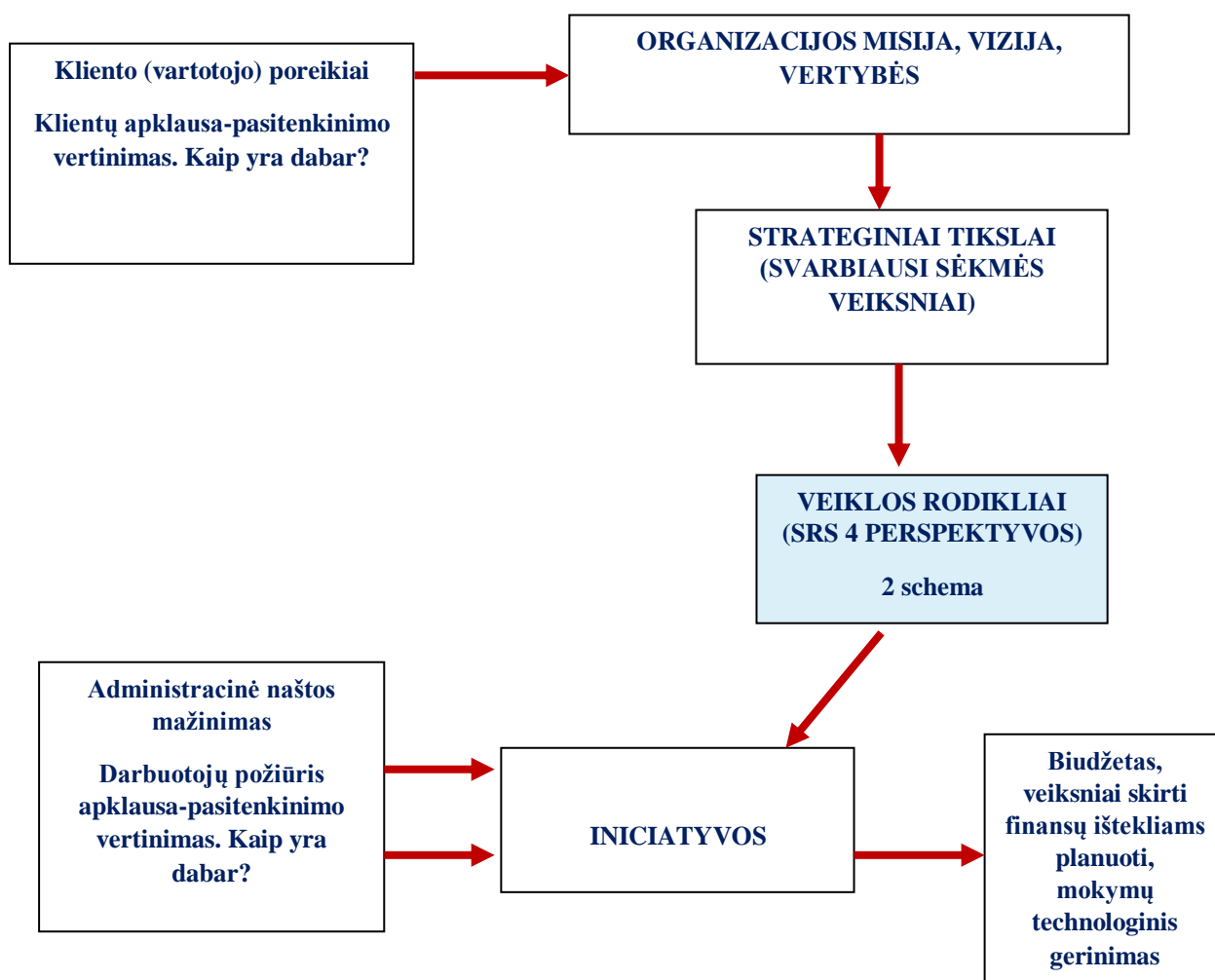


26 pav. Administracinės naštos mažinimo subalansuotų rodiklių sistemos pagrindu tyrimo struktūrinė schema, skirta administracinės naštos vertinimui institucijoje įtraukti

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

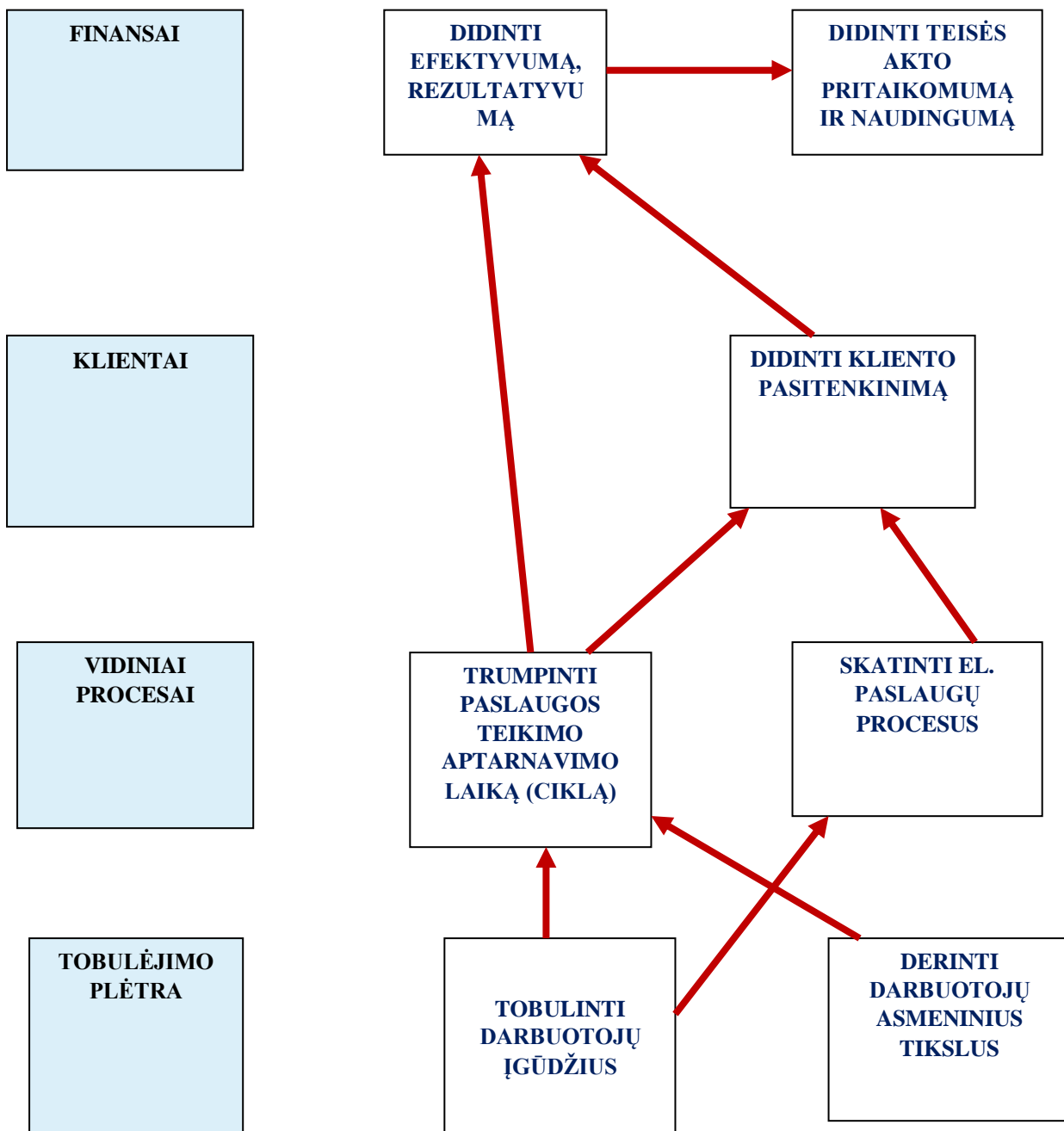
Išnagrinėjus viešojo administravimo paslaugų procesus savivaldybėje visų SRS perspektyvų požiūriu, sudarytas institucijos strategijos žemėlapis (24 pav.). Administracinės naštos mažinimo subalansuotų rodiklių sistemos pagrindu tyrimo struktūrinė schema su įtrauktu administracinės naštos vertinimu pateikiama 26, 27, 28 paveiksluose.

Šios kokybės valdymo priemonės dėka bus nustatyti procesai, kuriuose atsiranda administracinė našta. Be to, organizacijos darbuotojai bus supažindinti bei įtraukti į savivaldybės strateginį planavimą ir identifikuotų problemų sprendimų planavimą. Taip tikimasi skatinti bendradarbiavimą ir komunikaciją tarp padalinių.



27 pav. SRS organizacijoje veikimo logika ir administracinė našta teikiant viešąsias paslaugas (1 schema)

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)



28 pav. SRS 4 perspektyvų veiklos rodikliai (2 schema)

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės pagal Sudnickas, 2005. SRS taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje)

Atliekant administracinės naštos vertinimus SRS perspektyvų požiūriu, tikimasi, kad tai sudarys galimybę tinkamai planuoti administracinės naštos mažinimo rodiklius. Be to, atliekant šiuos modelių paremtus periodinius vertinimus, susikurs visapusiška, nenutrūkstama ir kasdienė procesų kontrolė ir stebėseną. Manoma, kad visa tai galėtų prisidėti prie savivaldybės administracinės naštos mažinimo ir veiklos procesų efektyvinimo.

4.1. Dabartinė savivaldybės kokybės vadybos sistema ir teikiamos administracinės paslaugos

Trakų rajono savivaldybės administracija yra biudžetinė įstaiga, kurios veikla skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų numatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą Trakų savivaldybėje ir atliekant Trakų rajono savivaldybės administracijos vidaus administravimą (www.trakai.lt/).

Trakų rajono savivaldybės administracija teikia paslaugas interesantams (juridiniams ir fiziniams asmenims). Trakų rajono savivaldybę sudaro:

- Trakų rajono savivaldybės taryba (atstovaujamoji institucija)
- Trakų rajono savivaldybės administracijos direktorius ir administracijos direktoriaus pavaduotojas (vykdomoji institucija). Trakų rajono savivaldybės administraciją sudaro struktūriniai padaliniai, į Trakų rajono savivaldybės administracijos padalinius neįeinantys specialistai ir struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos.

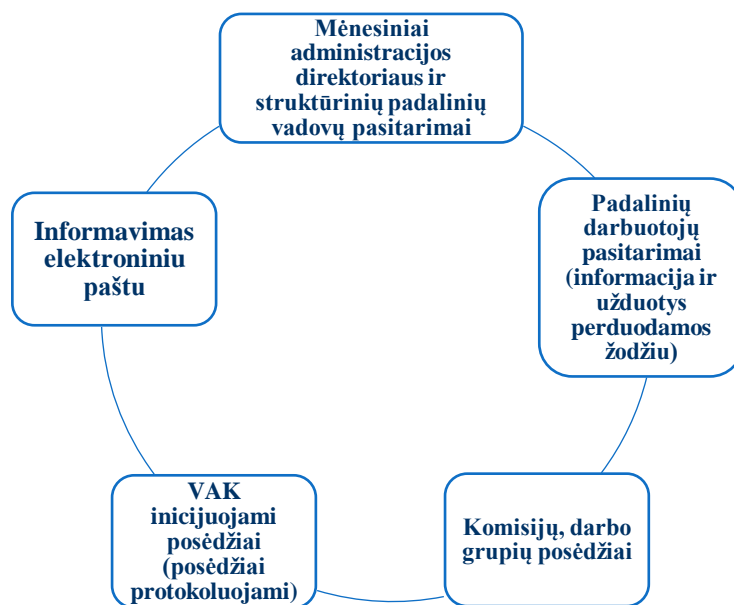
Siekiant gauti aplinkos informaciją savivaldybėje apie įtrauktą tiriamą elementą - administracinės naštos vertinimą, vykdytas organizacijos aprašomasis tyrimas teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo požiūriais.

Savivaldybės administracijos vadovybė, siekdama nuolat tobulinti viešojo administravimo funkcijas ir tinkamai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, 2014 m. gegužės 14 d. Trakų rajono administracijos direktoriaus įsakymu Nr. P2-553, patvirtino kokybės vadybos sistemos kokybės vadovą. Trakų rajono savivaldybės administracija patvirtintoje **Kokybės politikoje siekiama:**

1. Užtikrinti kokybišką, profesionalų, klientų poreikius ir teisės aktų reikalavimus atitinkantį interesantų aptarnavimą ir savalaikį jų lūkesčių sprendimą.
2. Laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą.
3. Kiekvienais metais nustatyti ir vadovybės vertinamosios analizės metu peržiūrėti kokybės tikslus ir kokybės politiką.
4. Užtikrinti, kad kokybės politika būtų žinoma ir suprantama darbuotojų – ja būtų vadovaujamosi kasdienėje veikloje.
5. Nuolat kelti darbuotojų profesinę kvalifikaciją ir kompetenciją.
6. Užtikrinti darbuotojams palankias darbo sąlygas.

Darbuotojų pavaldumą ir funkcijų pasiskirstymą reglamentuoja TRSA organizacinė struktūra. TRSA struktūra tvirtinama Savivaldybės tarybos sprendimais. TRSA direktoriaus įsakymu yra paskirtas vadovybės atstovas kokybei (VAK) ir kokybės vadybos sistemai prižiūrėti KVS darbo grupė. Taip siekiama tinkamai įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą bei užtikrinti, kad

organizacijos darbuotojai suprastų ir vadovautųsi jos reikalavimais. TRSA aukščiausioji vadovybė užtikrina, kad TRSA vyktų pasikeitimas informacija tarp padalinių apie KVS bei jos rezultatyvumą:



29 pav. KVS informavimo būdai

(šaltinis: parengta autorės, remiantis TRSA Kokybės politika, 2014)

Siekiant užtikrinti KVS veiksmingumą ir rezultatyvumą, aukščiausioji administracijos vadovybė reguliariai, ne rečiau kaip kartą per metus, atlieka kokybės vadybos sistemos vadovybei vertinamąją analizę. Šios vertinimo analizės metu nustatomas gerinimo galimybės, poreikis keisti KVS, peržiūrima Trakų rajono savivaldybės kokybės politika.

Kalbant apie darbuotojus, reikia pažymėti, kad asmenys į valstybės tarnautojo pareigas priimami konkurso būdu. Kiekvienais metais vyksta valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus vertinimas. Einamaisiais metais su TRSA direktoriumi yra suderinamas valstybės tarnautojų mokymų planas. Valstybės tarnautojų mokymų planas yra sudaromas, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus vertinime išreikštus pageidavimus dėl mokymų. Metų pabaigoje specialistas, atsakingas už valstybės tarnautojų mokymų plano rengimą, parengia valstybės tarnautojų mokymų plano įgyvendinimo ataskaitą ir suderina su TRSA direktoriumi.

Kokybės vadybos sistema, jos nuostatai, reikalavimai ir įsipareigojimai yra privalomi visiems Trakų rajono savivaldybės administracijos darbuotojams: valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Už kokybės vadybos sistemos valdymo funkcionavimą, peržiūrą ir saugojimą atsakingi kokybės vadybos sistemos darbo grupės nariai ir vadovybės atstovas kokybei. Siekiant kokybės vadybos sistemos (KVS) rezultatyvumo buvo identifikuoti Trakų rajono

savivaldybės administracijoje vykstantys procesai, kurių sekos ir sąveikos grafinė išraiška pateikta Kokybės vadove.

KVS Trakų rajono savivaldybės administracijoje taikoma pagrindinio Savivaldybės veiklos produkto – administracinės paslaugos valdymo procesuose. Savivaldybė materialios produkcijos negamina, o administracinės paslaugos suteikimo rezultatas yra interesantui išduotas dokumentas, suteikęs informavimo bei konsultavimo paslaugą.

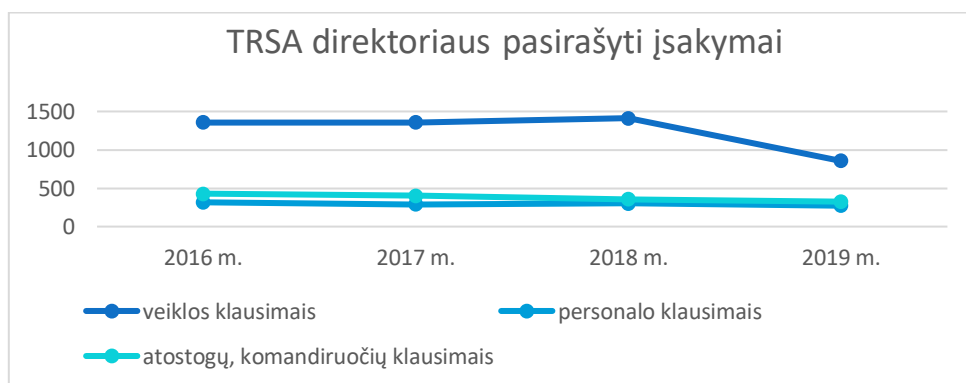
Pateikiama 6 lentelėje savivaldybės mero ir administracijos direktoriaus veiklos rodiklių lyginamoji analizė:

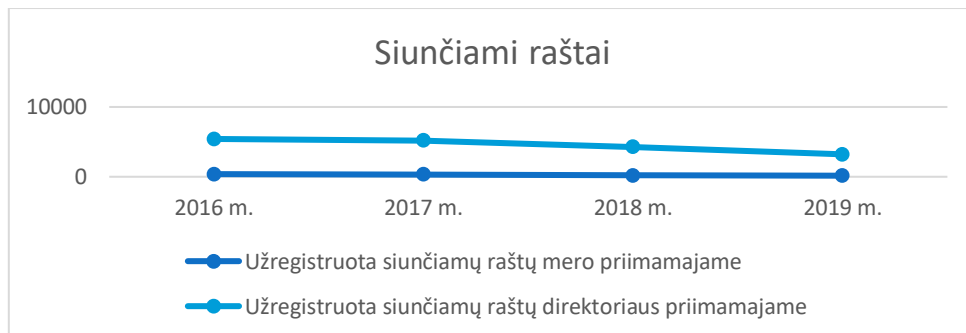
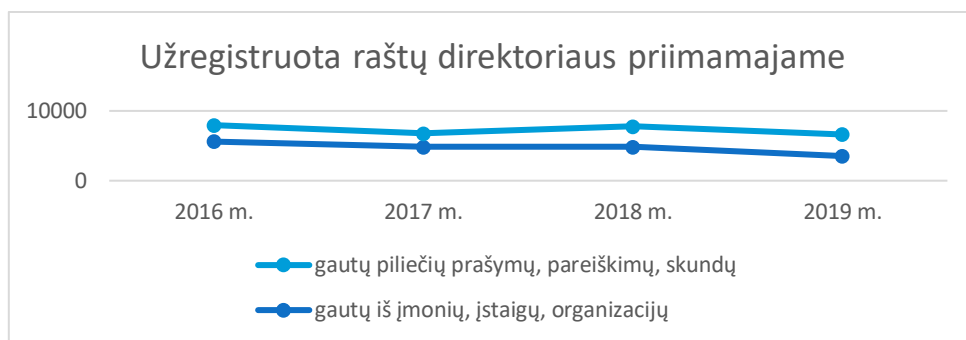
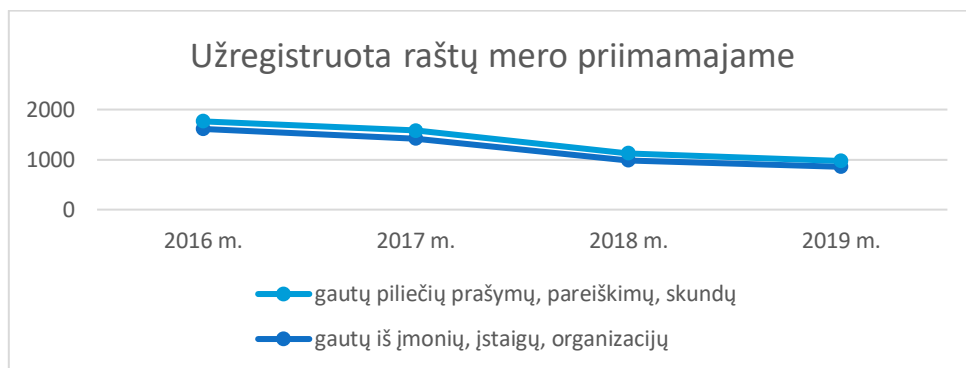
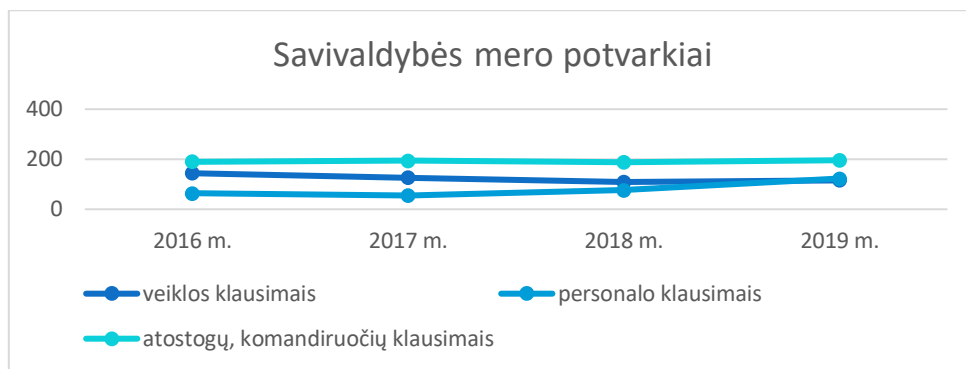
6 lentelė. Savivaldybės viešųjų paslaugų rodiklių lyginamoji analizė

(šaltinis: Trakų rajono savivaldybės administracijos 2019 m. veiklos ataskaita, 2019)

Pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.
Pasirašyta direktoriaus įsakymų, iš jų:				
veiklos klausimais	1357	1357	1413	855
personalo klausimais	316	289	301	272
atostogų, komandiruočių klausimais	429	400	357	325
Pasirašyta mero potvarkių, iš jų:				
veiklos klausimais	144	126	109	116
personalo klausimais	63	55	76	123
atostogų, komandiruočių klausimais	190	194	188	196
Užregistruota raštų mero priimamajame, iš jų:				
gautų iš įmonių, įstaigų, organizacijų	1612	1418	987	856
gautų piliečių prašymų, pareiškimų, skundų	151	161	141	116
Užregistruota raštų direktoriaus priimamajame, iš jų:				
gautų iš įmonių, įstaigų, organizacijų	5601	4854	4836	3528
gautų piliečių prašymų, pareiškimų, skundų	2356	1917	2952	3091
Užregistruota siunčiamų raštų mero priimamajame	380	333	205	154
Užregistruota siunčiamų raštų direktoriaus priimamajame	5417	5180	4300	3214
Parengta vidaus dokumentų				1774

Žemiau, pagal surinktus 6 lentelėje duomenis, pateikiamos sudarytos atskirų rūšių dokumentų diagramos 2016-2019 metų laikotarpyje:





30 pav. Savivaldybės viešųjų paslaugų rodiklių diagramos
(šaltinis: sudaryta pagal Trakų rajono savivaldybės administracijos 2019 m. veiklos ataskaita, 2019)

Pagal pateikiamus TRSA viešųjų paslaugų dokumentų rodiklius matyti, kad užregistruotų mero ir direktoriaus priimamajame raštų iš piliečių ir įmonių kasmet mažėja. Tai pasiekta atnaujinus savivaldybėje elektroninę dokumentų valdymo sistemą. Buvo išplėstas rengiamų ir pasirašomų naudojant elektroninį parašą elektroninių dokumentų sąrašas. O tai leido sutrumpinti dokumentų siuntimo terminus ir mažinti jų rengimo kaštus. Siekiant skatinti į savivaldybę besikreipiančius

asmenis naudotis e-paslaugų platforma, per 2019 metus atnaujinti 53 savivaldybės teikiamų elektroninių paslaugų aprašymai. Taip atnaujinta interneto svetainė www.trakai.lt. Įdiegtas interneto svetainės prieinamumas žmonėms su negalia (Trakų rajono savivaldybės administracijos 2019 m. veiklos ataskaita, 2019).

Formuluojamas savivaldybei pagrindinis uždavinys: teikti kokybiškas administracines paslaugas ir jų teikimas privalo būti tobulinamas ir gerinamas. Naujos administracinės paslaugos atsiranda priėmus naujus teisės aktus ir kai gerinama veikla bei pertvarkomos esamos administracinės paslaugos. Šis uždavinys gali būti įgyvendinamas turint vientisą, nenutrūkstamą KVS. Vadovybė atsakinga už savivaldybės teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, turi viešojo administravimo teises ir pareigas ir yra įsipareigojusi užtikrinti organizacijoje veikiančios KVS vientisumą bei nuolatinį jos rezultatyvumo gerinimą. Vadovybės įsipareigojimai:

- Užtikrinti, kad organizacijos darbuotojai būtų laiku informuoti apie fizinių ir juridinių asmenų, teisės aktų, norminius ir kitus reikalavimus bei jų pakeitimus.
- Nustatyti kokybės politiką bei kokybės tikslus.
- Atlikti vadovybei vertinamąją analizę.
- Užtikrinti organizacijos darbuotojų aprūpinimą ištekliais.

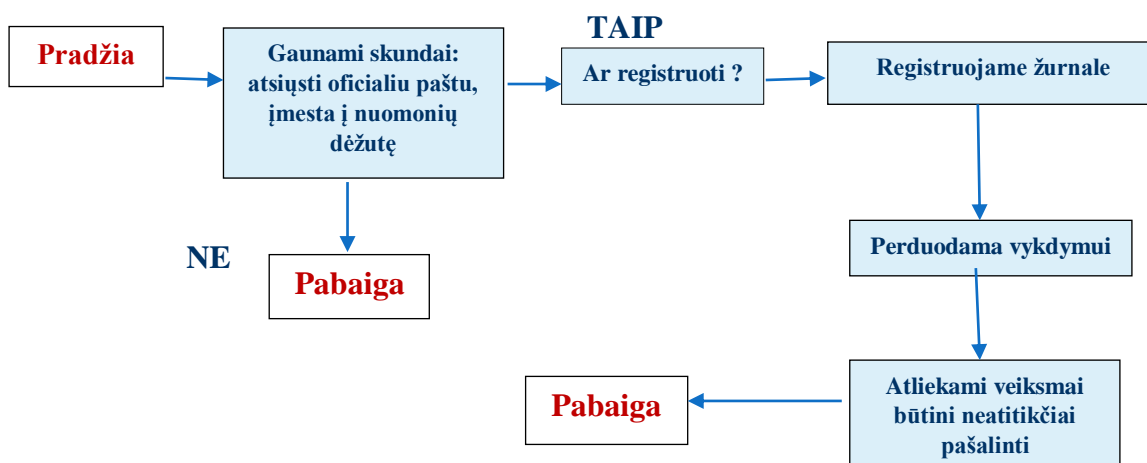
TRSA vadovybė savo siekius ir lūkesčius, susijusius su viešojo administravimo paslaugų teikimu, pateikė Trakų rajono savivaldybės administracijos kokybės politikoje. Kokybės politikos peržiūra atliekama 1 kartą per metus, vadovybei vertinamosios analizės metu. TRSA kokybės tikslai ir uždaviniai yra suformuluojami Trakų rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane. Strateginio veiklos plano veiklos kryptys, tolimesni veiksmai nustatomi pagal praėjusio laikotarpio strateginio plėtros plano veiklos rezultatus bei strateginio plėtros plano numatomus veiksmus ateinančiam laikotarpiui (strateginiame plėtros plane formuojamos Trakų rajono savivaldybės veiklos vizija, prioritetai, tikslai ateinančiam periodui). Savivaldybės vadovybė nustato ilgalaikius ir trumpalaikius savivaldybės tikslus, atsižvelgdama į gyventojų poreikius, vadovybei vertinamosios analizės rezultatus, vartotojų poreikių patenkinimo lygį, siūlomas gerinimo galimybes ir jų išteklių poreikį. TRSA direktorius atsakingas už strateginio veiklos plano rengimą ir įgyvendinimą. Strateginio veiklos plano rengimo procese dalyvauja programų vykdytojai bei programų koordinatoriai. Programų vykdytojai visą informaciją apie veiklą ir programas teikia programų koordinatoriams. Programų koordinatoriai atsakingi už atitinkamos strateginio veiklos plano programos rengimą ir įgyvendinimo koordinavimą. Esant finansinių rodiklių pakitimams, programų koordinatoriai arba Strateginio planavimo ir investicijų skyrius tikslina programoms skirtas finansines lėšas. Strateginio veiklos plano įgyvendinimas yra analizuojamas ne rečiau nei vieną kartą per metus pagal numatytus vertinimo kriterijus. Programų vykdytojai, biudžetinių metų pabaigoje, strateginio veiklos plano koordinatoriams pateikia vykdomų priemonių įgyvendinimo ataskaitas. Pagal pateiktas ataskaitas, programų

koordinatoriai parengia strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitas, kurie apibendrina Strateginio planavimo ir investicijų skyrius. Parengta bendra strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita svarstoma strateginio planavimo komisijoje. Strateginio planavimo komisija pateikia išvadas ir pasiūlymus dėl tolimesnio strateginio veiklos plano programų vykdymo. Strateginio planavimo komisijos išvados ir pasiūlymai pateikiami TRSA direktoriui ir programų koordinatoriams, kurie ateinančiu laikotarpiu privalo atsižvelgti į jas.

Įvertinus patvirtintas Kokybės politikos nuostatas, apibendriname, kad TRSA kiekvienas struktūrinis padalinys, teikiantis administracines paslaugas, yra atsakingas už tam tikro produkto kokybišką suteikimą. Kiekvienam skyriui kokybiniai tikslai atspindi strateginiame veiklos plane bei kokybės tiksluose ir uždaviniuose. Kokybiniams tikslams yra nustatomi vertinimo kriterijai (siektinos reikšmės), kurie padeda įvertinti, ar iškelti kokybiniai tikslai pasiekti. Pažymėtina, kad TRSA darbuotojai teikia paslaugas naudojantis informacinėmis technologijomis. Darbuotojai aprūpinami reikiama kompiuterine technika, operacinėmis sistemomis ir programomis.

TRSA siekdama teikti kokybiškas paslaugas savivaldybės gyventojams yra patvirtinusi direktoriaus įsakymu „Administracinių paslaugų teikimo“ procedūrą. Esant poreikiui administracinės paslaugos yra teikiamos ir telefonu. Siekiant kokybiško produkto realizavimo Savivaldybėje įdiegta elektroninė dokumentų valdymo sistema.

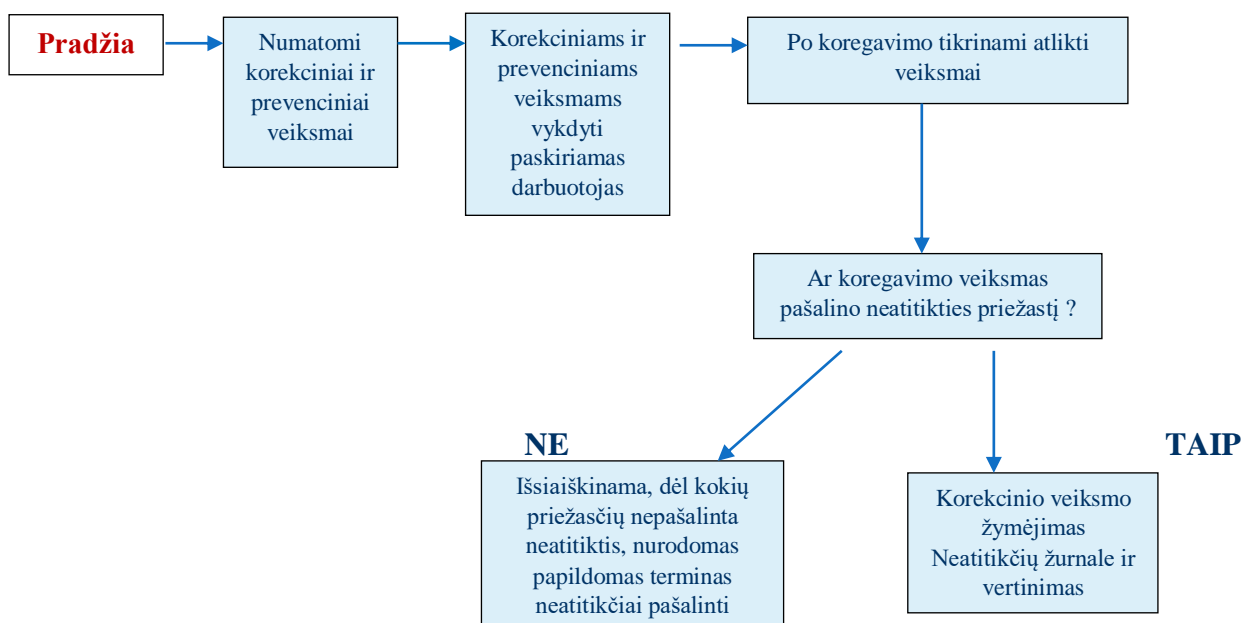
Produkto atitikimas keliamiems reikalavimams vertinamas pagal Kliento pasitenkinimo apklausų anketų rezultatus. Kliento pasitenkinimo apklausų anketas galima rasti darbuotojų darbo vietose, kurie aptarnauja interesantus (priimamajame). TRSA vadovybė analizuoja savivaldybės gyventojų bei suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius, organizuoja jų apklausas, seka atsiliepimus interneto svetainėje, teikia informaciją žiniasklaidos priemonėse, tiesiogiai bendrauja su gyventojais, kviečia juos pareikšti savo nuomonę bei pateikti pasiūlymus dėl paslaugų kokybės gerinimo. TRSA yra numatyti veiksmingumo kriterijai (monitoringo rodikliai). Veiksmingumo kriterijai yra numatomi strateginiame veiklos plane bei kokybės tiksluose ir uždaviniuose. Kiekvienam skyriui ar TRSA struktūriniam padaliniiui strateginiame veiklos plane yra numatyti tikslai, už kurių įgyvendinimą jie yra atsakingi. Už tikslų pasiekimą jie atsiskaito TRSA aukščiausiai vadovybei. Yra pateikiamos patvirtinto strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos, kuriose pateikiama informacija apie pasiektus rodiklius ir panaudotus finansinius išteklius. KVS procesų šeiminkai yra atsakingi už jiems priskirtų veiksmingumo kriterijų pasiekimą. Veiksmingumo kriterijų pasiekimas, parodo analizuojamo proceso efektyvumą. Pasiekti rezultatai aptariami vadovybės vertinamosios analizės metu. Renkant informaciją apie asmenų ir ūkio subjektų aptarnavimą, nagrinėti procesai ir atsirandančių neatitikčių identifikavimas kliento perspektyvos (SRS) požiūriu. Neatitikčių fiksavimo procesas pateiktas 31 pav.:



31 pav. TRSA neatitikties fiksavimas

(šaltinis: parengta autorės, remiantis TRSA Kokybės politika, 2014)

32 pav. pavaizduotas TRSA koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymo procesas vidinių procesų perspektyvoje:

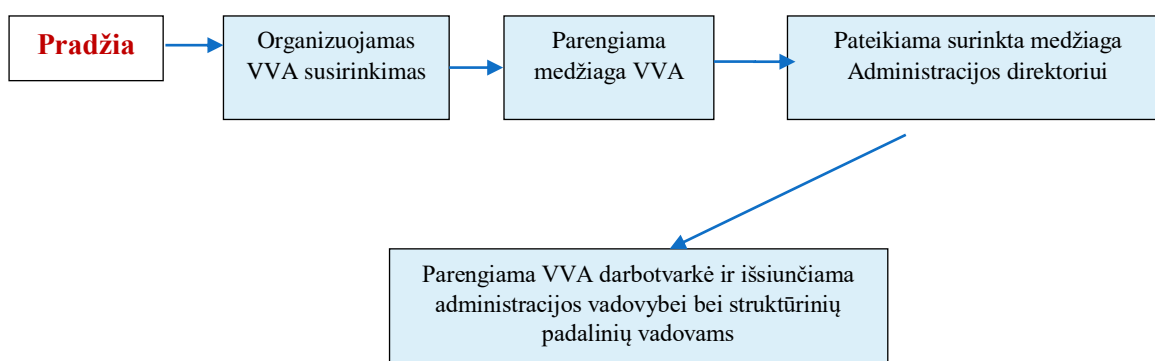


□ - žymima vykdomi žingsniai vidinių procesų perspektyvos požiūriu.

32 pav. TRSA koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymas

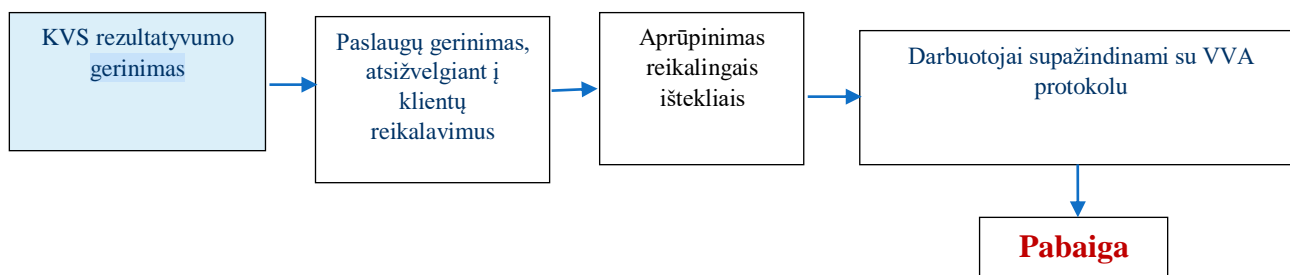
(šaltinis: parengta autorės, remiantis TRSA Kokybės politika, 2014)

Vertinamosios analizės inicijavimas pateikiamas 33 pav.:



33 pav. TRSA vadovybės vertinamosios analizės inicijavimas
(šaltinis: parengta autorės, remiantis TRSA Kokybės politika 2014)

Gauti vadovybės vertinamosios analizės rezultatai pristatomi darbuotojams:



34 pav. TRSA vadovybės vertinamosios analizės rezultatai
(šaltinis: parengta autorės, remiantis TRSA Kokybės politika 2014)

Išnagrinėjus Kokybės politikos vidaus dokumentų šaltinius, TRSA juose teigiama, kad administracija laikosi patvirtintos Kokybės politikos reikalavimų: vadovybė rūpinasi savo savivaldybės piliečių poreikiais, analizuoja gyventojų bei kitų ūkio subjektų, esančių Trakų rajono savivaldybės teritorijoje, lūkesčius: organizuoja gyventojų apklausas, sekami atsiliepimai interneto svetainėje, nuolat priimami ir nagrinėjami gyventojų prašymai ir skundai, vykdomi projektai, skatinantys abipusę komunikaciją. Taip Administracija siekia gerinti ryšius su rajono gyventojais, užtikrinti teisingos informacijos apie veiklos vykdymą pateikimą laiku, stiprinti miesto gyventojų pasitikėjimą TRSA, skatinti gyventojus dalyvauti priimant miestui svarbius sprendimus (vyksta forumai, diskusijos, apklausos). TRSA kiekvienų metų pradžioje koreguoja strateginį veiklos planą ir atnaujina vykdomus ir numatomus vykdyti projektus, kurie turi atitikti organizacijai suformuluotą misiją ir tikslus. Tačiau minėtų procesų dokumentavimas yra pakankamai sudėtingas ir nepilnai padeda identifikuoti nagrinėjamą administracinės naštos atsiradimą. Be to, pasigendama rodiklių, kuriais galima būtų vertinti, matuoti ir valdyti administracinę naštą. Šią problemą identifikuosime,

pasitelkus kiekybinius ir kokybinius tyrimus, taikant anketinės apklausos, dokumentų ir dokumentinių šaltinių analizės, stebėsenos, veiklos vertinimo metodus. Toliau vyks kiekybinis tyrimas, kadangi pagrindinė kiekybinių tyrimų paskirtis – objekto požymių aiškinimasis ir prognozavimas, siekiant statistiškai pagrįsti esminius objekto požymius, priežastinius ryšius, jo funkcionavimo veiksnius. Visa tai apsijungs į sisteminių tyrimą. Sisteminiis tyrimas yra tinkamas vieno arba keleto atvejų analizei. Jo pranašumas yra tai, kad į jo sistemą lengvai integruojasi alternatyvios metodologijos. Tai gi, į sisteminių tyrimą lengva integruoti tiek kiekybines analizes (statistinių duomenų analizę, struktūrizuotas apklausas), tiek subjektyviausias veikėjų analizes (dialogus ir prasmės paieškas). Tam tereikia rasti sistemos elementą, kuriam ištirti galima naudoti alternatyvias metodologijas (Tamaševičius, 2015). Todėl pasirinktas sisteminiis tyrimas, kadangi atliekama analizė realių situacijų. Jų tyrimo rezultatas yra unikalus, kadangi gautas sprendimas, skirtas nagrinėto objekto situacijai keisti.

4.2. Duomenų rinkimas ir imties charakteristikos

Planuojant pasirengimą tyrimui ir organizuojant jį, pasirinkta apklausa. Siekiant įtraukti administracinės naštos vertinimą į SRS perspektyvas, būtina surinkti informaciją apie savivaldybės esamą situaciją teikiant viešąsias paslaugas.

Siekiant aprašyti ir paaiškinti konkrečius savivaldybėje vykstančius reiškinius susijusius su teikiamų paslaugų kokybe ir administracine našta, sudarytos 2 apklausos anketos (klientų ir darbuotojų požiūriams paaiškinti). Apklausų metu gauta pradinė informacija, kurios pagalba siekiama išsiaiškinti kokybės vadybos būklę savivaldybėje, jos taikymą savivaldybėje, visuomenės poreikius atitinkančios ir prisidedančios prie pažangaus viešojo valdymo. Tokiu būdu, siekiama identifikuoti ir išskirti problemas savivaldybėje, kurios įtakoja teikiamų paslaugų kokybę ir administracinės naštos vertinimą ir mažinimą. Pagrindinė atliekamo sisteminio tyrimo sąlyga yra ta, kad visi tyrimai būtų atliekami tam tikrais etapais, kad etapai padėtų išsiaiškinti pažangaus viešojo administravimo tikslus institucijoje administracinės naštos mažinimo kontekste.

Šioje dalyje bus suformuota autorinio tyrimo metodika, pasirinktas tyrimo metodas ir patikrintas sudaryto nagrinėjamo modelio tinkamumas konkrečiu empiriniu savivaldybės atveju. Apibendrinti ir interpretuoti surinkti tyrimo duomenys bus apdoroti SPSS paketo pagalba, o gauti rezultatai prisidės prie praktinio modelio pritaikymo institucijoje: siūlomi administracinės naštos valdymo būdai ir konkrečios rekomendacijos.

Tyrimo metodas. Siekiant ištirti ir įvertinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir administracinę našlą SRS perspektyvų požiūriu, sudarytas ir taikomas konceptualus Subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvomis pagrįstas integruotas administracinės naštos vertinimo (mažinimo) savivaldybėje modelis (25 pav.). Pasak, Bilevičienės, T., Jonušausko, S., (2011) „Konceptualus modelis – vaizdinis

metodas (diagrama), vaizduojantis priežastinius ryšius tarp veiksnių (faktorių), kurie, tyrėjų manymu, yra reikšmingi nagrinėjamai problemai ar objektui.“ (11 p.) Todėl statistinio tyrimo procesas tapo aiškus (26, 27, 28 pav.) .

Remiantis moksliniais metodais sudaryta imtis, klientai ir darbuotojai atsakė į klausimus ir tada nustatytas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai organizacijai (savivaldybei). Taikomas tradicinis empirinis kiekybinis tyrimų metodas – apklausa. Tikslas iš pasirinktos imties gauti išvadas apie savivaldybėje teikiamų viešųjų paslaugų kokybę bei galimas problemas dėl administracinės naštos savivaldybės veikloje. Be to, siekiant paaiškinti klientų ar darbuotojų tam tikrą elgesį ar suvokimą, taikomas kokybinis tyrimas bei savivaldybės vidaus dokumentų analizę. Pasak Tamaševičiaus V. (2015), „pastaraisiais metais atliekant socialinius tyrimus vis dažniau pasitelkiami kokybiniai tyrimai, kuriuose pirminė informacija lieka išreikšta žodžiu. Daugelio socialinių objektų (konkretinant vadybai) mokslinis tyrimas pradedamas ir baigiamas kokybine analize; kiekybinė analizė yra tik mokslinio pažinimo priemonė, dėl kurios pirminė informacija keičiama taip, kad būtų galima daryti moksliškai pagrįstas išvadas“ (p. 11). Todėl kiekybiniu požiūriu bus ieškoma požymių, juos skaičiuojant, o kokybiniu požiūriu - siekiama paaiškinimo ir dėsningumo.

Tyrimo instrumentai. Anketinės apklausos vykdymui parengtos dvi anketos (1 priedas, 2 priedas). Anketų klausimynas sudarytas pagal nuostatų skalę (Likert'o skalę), jį sudarys 4 blokai temų, atitinkančių 4 perspektyvas pagal subalansuotą rodiklių sistemos grupes: klientų, vidinių procesų, finansų ir mokymų ir plėtros perspektyvas. Šio grupių elementų vertinimu – siekiama įvertinti savivaldybės administracijos veiklos procesus ir gauti kuo išsamesnę informaciją apie kiekvienam bloke galimai atsirandančią administracinę naštą. Kiekvienoje grupėje pateikiami 5 teiginiai. Respondentai kiekvieną teiginio atitikimą jų nuomonei įvertins pasirinkdami labiausiai tinkantį atsakymą: „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „sutinku“ ir „visiškai sutinku“. Pasitenkinimo laipsnį vertinsime, matuojant savivaldybės klientų ir darbuotojų nuostatas, įsitikinimus ir nuomones. Teiginiai pateikti tvirtinimo forma, su kuria respondentas sutinka arba nesutinka.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo ir anketų pagalba apklausiami Savivaldybės administracijos skyrių ir padalinių, seniūnijų vadovai ir darbuotojai: Apskaitos skyriaus, Aplinkosaugos ir viešosios tvarkos skyriaus, Architektūros skyriaus, Dokumentų valdymo skyriaus, Ekonominės analizės, finansų ir biudžeto skyriaus, Statybų, ūkio plėtros ir turto valdymo skyriaus, Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus, Socialinės paramos skyriaus, Švietimo skyriaus, Teisės, personalo administravimo viešųjų pirkimų skyriaus, Kultūros ir turizmo skyriaus, Žemės ūkio skyriaus, Ūkio tarnybos, seniūnijų bei Savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos vadovas ir specialistai. Savivaldybės administracijoje dirba 184 darbuotojai. Šie darbuotojai pasirinkti, kadangi su organizacijos viešųjų paslaugų teikimo,

valdymo ir kontrolės procedūrų ypatumais jie susiduria dažniausiai ir jų dalyvavimas tyrime leistų daryti pagrįstas išvadas.

Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniott'o formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; \quad (1)$$

n – imties dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius),

Δ - imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida taikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe),

N – tiriamos populiacijos dydis.

Pagal formulę paskaičiuotas imties dydis lygus 127 darbuotojai. Anketinėje apklausoje turi dalyvauti ne mažiau 127 respondentų, tada galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai bus patikimi.

Kita respondentų grupė yra savivaldybės administracijos viešųjų paslaugų gavėjai – klientai. Sudaryta anketa, siekiant išsiaiškinti paslaugų gavėjų nuomonę - pasitenkinimo laipsnį apie savivaldybės administracijos darbą ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

Apklausoje siekiama gauti visos organizacijos lygiu. Respondentai pateikė nuomonę apie institucijos įvaizdį, veiklą, paslaugų kokybę, darbuotojų žinių lygį ir kompetenciją. Analizuojant iš respondentų gautus duomenis, apžvelgiami rezultatai keturių SRS perspektyvų požiūriu įtraukus administracinės naštos elementą. Atkreipiamas dėmesys, jog ši apklausa neatlikta su politikais, o atlikta su savivaldybės darbuotojais.

Tyrimo eiga.

- Tyrimo laikas: 2019 m. gruodžio mėn. – 2020 metų balandžio mėn.
- Tyrimo rūšis: anketinė apklausa, duomenų sisteminis ir grafinis vaizdavimo metodas.
- Tyrimo duomenų fiksavimas: anoniminė anketa raštu.
- Rezultatų pateikimas darbe: aprašomoji statistika (lentelės, dažnių, vidurkių skaičiavimas, grafikai)
- Etapai ir gautų duomenų apdorojimo būdai:
 1. Duomenų rinkimas.
 2. Duomenų kodavimas.
 3. Duomenų grupavimas į SRS perspektyvas.
 4. Duomenų padėties charakteristikos (dažnių, vidurkių skaičiavimas).
 5. Darbuotojų apklausos regresinė analizė, siekiant nustatyti vertintų rodiklių priklausomybes.
 6. Hipotezių apie vidurkių lygybes tikrinimas (t-testas 2 imtims).
 7. Išvadų pateikimas, remiantis logiškumo principu.

Tyrimo etika. Visi respondentai anketinėje apklausoje dalyvavo laisva valia, užtikrinant respondentų anonimiškumą ir informacijos konfidencialumą. Atliekant tyrimą laikomasi mokslinių tyrimų etikos reikalavimų nuostatų (Tidikis, 2003).

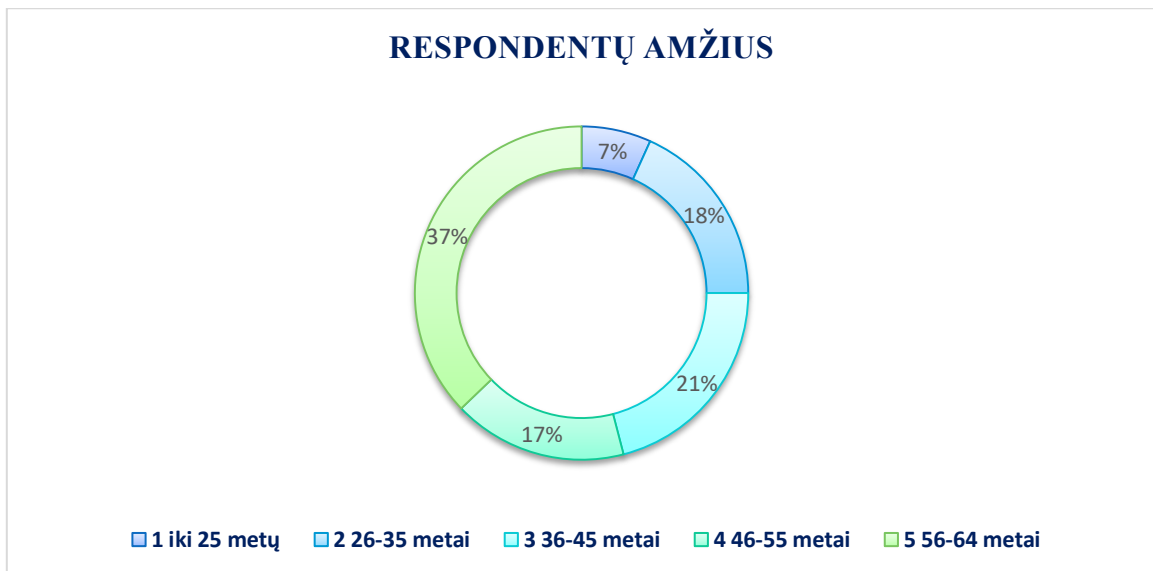
4.3. Trakų rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir jos klientų kokybinio tyrimo anketų sudarymas

Piliečių/ klientų apklausa. Piliečių/klientų poreikių ir lūkesčių dėl paslaugų kokybės aiškinimas yra esminis dalykas, norint suprasti esamą organizacijoje viešųjų paslaugų administravimo teikimo kokybės lygį ir galimą administracinę naštą klientų požiūriu. Tada tai suteikia galimybę identifikuoti administracinę naštą organizacijoje.

Gauti tyrimo rezultatai įtakoja sudarant organizacijos strateginį veiklos žemėlapi, kuriame įvedami tam tikri elementai ir rodikliai, kurie turi būti planuoti ir pasiekti kokybiškų paslaugų teikimui užtikrinti, kadangi nenumačius veiklos vertinimo rodiklių, deklaruojamas tikslų ir uždavinių vykdymas gali būti tik formalus ir neparodyti, kaip realiai yra patenkinami piliečių/ paslaugų vartotojų poreikiai. Taip pat labai svarbi yra šių rodiklių kokybė ir jų teisingas pasirinkimas numatytiems tikslams ir uždaviniams pasiekti.

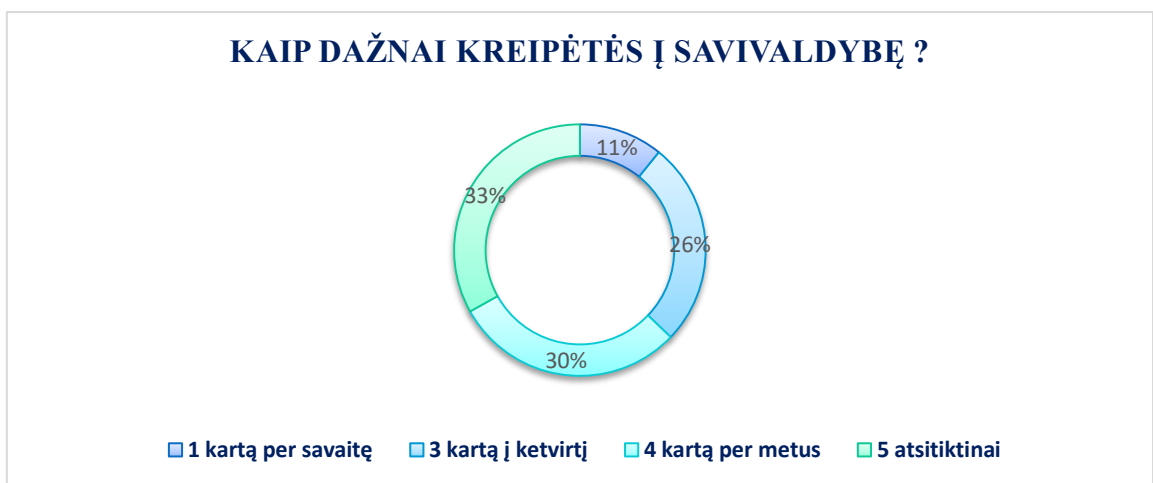
Anketos pavadinimas: Klausimynas „Klientų nuomonės tyrimas apie aptarnavimo kokybę savivaldybėje“. Tikslas – išsiaiškinti respondentų nuomonę apie Trakų rajono savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybę ir identifikuoti administracinę naštą teikiant šias paslaugas. Atsakymai surinkti anonimiškai ir konfidencialiai. Anketos įvadinėje dalyje formuluotas kreipimasis į respondentą, pateikiamos apklausos sąlygos ir taisyklės, klausimai apie socialinę demografinę respondento padėtį.

Klientų apklausoje sudalyvavo 148 respondentai: iš kurių 114 moterų ir 34 vyrai. Respondentų amžius išdėstytas diagramoje (35 pav.). Aktyviausi apklausos dalyviai iki 25 m. amžiaus klientai, kurie sudaro 37 proc. visų respondentų dalį, 36-45 m. amžiaus respondentai – 21 proc., 26-35 m. amžiaus respondentai – 18 proc., 46-55 m. amžiaus respondentai – 17 proc., 56-64 m. amžiaus respondentai – 7 proc.



35 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų amžius
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

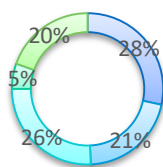
Pateikiame respondentų atsakymus, kaip dažnai jie kreipiasi į savivaldybę (36 pav.). Didžiausią dalį – 33 proc. sudaro atsitiktiniai kreipimaisi į savivaldybę, kartą į ketvirtį (4 kartus per metus) kreipiasi apie 30 proc. respondentų, mažą dalį sudaro respondentai, kuriems tenka kreiptis kartą per savaitę – 11 proc.



36 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų kreipimosi dažnis
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Didesnė dalis respondentų komunikuoja su savivaldybės administracija, atvykdami į Trakų rajono savivaldybės administracines patalpas – 28 proc. respondentų, raštu kreipiasi – 26 proc., elektroniniu paštu kreipiasi – 21 proc., reikiamą informaciją suranda savivaldybės svetainėje – 20 proc., skambindami informaciją gauna – 5 proc. (37 pav.).

KLIENTO KOMUNIKAVIMO PRIEMONĖ SU SAVIVALDYBE

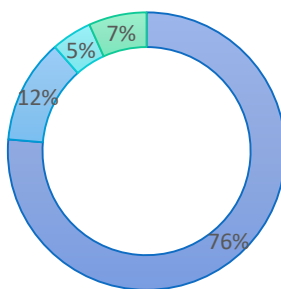


- 1 buvau atvykęs į Trakų rajono savivaldybę
- 2 elektroniniu paštu info@trakai.lt
- 3 raštu
- 4 skambinau telefonu
- 5 reikiama informaciją radau Savivaldybės internetiniame puslapyje www.trakai.lt

37 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų komunikavimo priemonė
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Respondentų didžiausia dalis kreipiasi norėdami gauti tam tikrą informaciją – 76 proc., dėl nusiskundimų dėl suteiktos viešosios paslaugos nurodė – 5 proc. (38 pav.).

KOKIU TIKSLU KLIENTAS KREIPIASI Į SAVIVALDYBĘ?

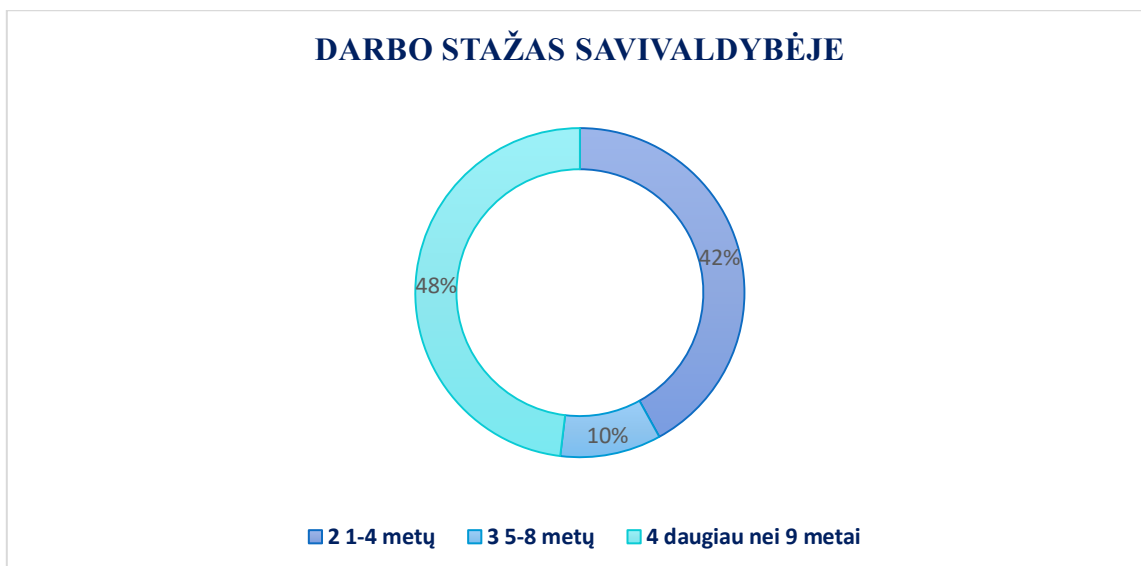


- 1 norėdami gauti tam tikrą informaciją
- 2 dokumentų tvarkymas
- 3 nusiskundimas dėl suteiktos viešosios paslaugos
- 4 kita

38 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų kreipimosi tikslas
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Darbuotojų apklausa. Darbuotojų apklausos anketos pavadinimas: „Pažangaus viešojo valdymo priemonių vertinimas savivaldybės darbuotojų požiūriu“. Tyrimo tikslas – atlikti viešojo valdymo priemonių kokybės vertinimą savivaldybės darbuotojų požiūriu. Atsakymai anonimiški ir konfidencialūs.

Darbuotojų dalyvavusių apklausoje didžiausia dalis sudarė respondentai turintys didesnę negu 9 metai darbo stažą – 48 proc., stažas 1-4 metų sudarė 48 proc., stažas 5-8 metų sudarė – 10 proc. (39 pav.).



39 pav. TRSA darbuotojų – respondentų darbo stažas institucijoje
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Didžiausią dalį dalyvavusių apklausoje respondentų sudarė vyriausieji specialistai – 34 proc., specialistai – 31 proc., vidurinio lygio vadovai – 28 proc. (40 pav.).



40 pav. TRSA darbuotojų – respondentų pareigos institucijoje
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Gautų respondentų anketiniai duomenys suteikia galimybę atlikti sekantį etapą duomenų statistinę analizę.

4.4. Trakų rajono savivaldybės administracijos teikiamų viešųjų paslaugų vartotojų ir darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė

Tolesnė apklausos duomenų analizė atlikta, naudojant specializuotą SPSS programinę įrangą. Ši įranga leidžia atlikti visą duomenų analizės procesą: duomenų įkėlimas į SPSS paketą, duomenų

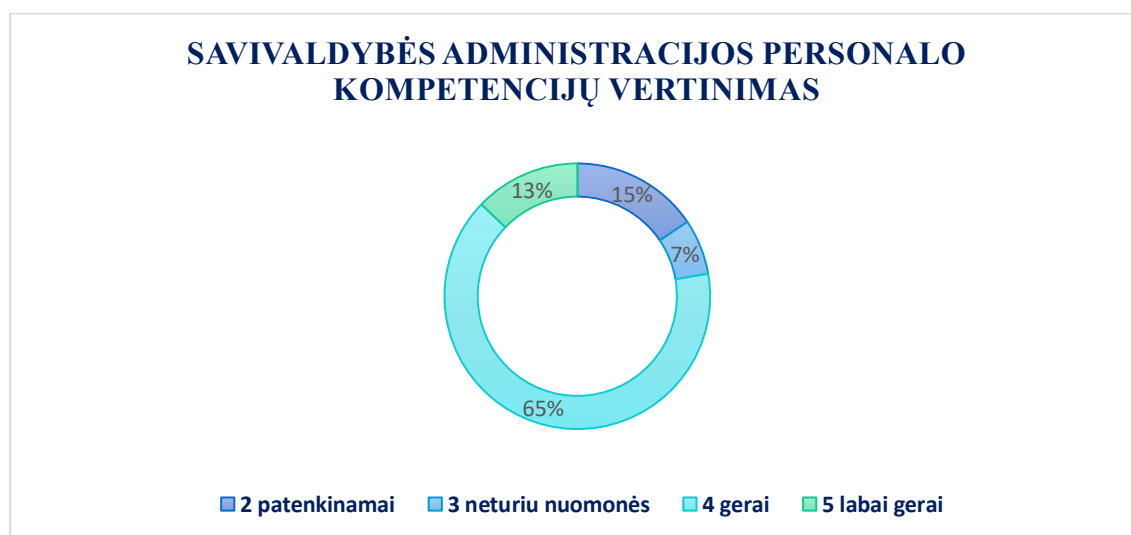
paruošimas (kodavimas, duomenų apjungimas), duomenų analizė, atliekant regresinę analizę ir t-testą, gautų rezultatų reikšmingumo nustatymas, grafinis rezultatų pateikimas, analitinių lentelių sudarymas.

Siekiant perkelti duomenis į SPSS programinės įrangos duomenų bazę, atlikti duomenų paruošiamieji veiksmai: sudaryti klientų apklausos duomenų – kintamųjų sąvadas ir paaiškinimai (3 priedas) ir darbuotojų apklausos duomenų – kintamųjų sąvadas ir paaiškinimai (4 priedas).

Tiriami duomenys dviejų individų grupių, stebimų dviejose populiacijose. Jos sudaro statistinę visumą: dvi nepriklausomos imtys. Socialiniuose ir rinkos tyrimuose paprastai taikomas 95 rečiau 99 procentų patikimumo (pasiklovimo) lygmuo (Bilevičienės, T., Jonušausko, S., 2011).

Pirminės statistinės analizės metu taikomas aprašomosios statistikos metodas: duomenų grupavimas, dažnių lentelės, vidurkių lentelės, statistinių charakteristikų skaičiavimas, grafinis stebėjimų atvaizdavimas.

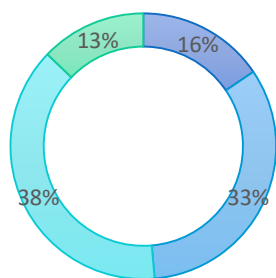
Klientų tyrimo analizė. Faktiškai apklaustųjų klientų skaičius sudaro 148. Klientų apklausos duomenų SPSS dažnių lentelė pateikiama 6 priede. Šie dažniai atvaizduoti skritulinėmis diagramomis.



41 pav. TRSA personalo kompetencijų vertinimas
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Klientai savivaldybės administracijos personalo kompetencijas vertina teigiamai: gerai – 64,9 proc. ir labai gerai – 8 proc.

SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KOMUNIKACIJA

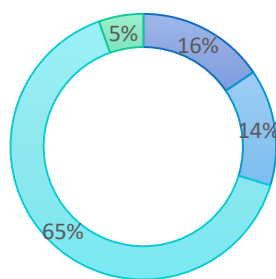


■ 2 patenkinamai ■ 3 neturiu nuomonės ■ 4 gerai ■ 5 labai gerai

42 pav. TRSA personalo komunikacijos vertinimas
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Respondentai savivaldybės administracijos personalo komunikaciją vertina įvairiai. Šis vertinimas išsiskiria tuo, kad respondentų neutralūs vertinimai sudarė didelę dalį – 33,1 proc., neigiami vertinimai sudaro 15,5 proc., panašios procentinės dalys tenka teigiamam vertinimui: gerai – 38,5 proc., labai gerai – 12,8 proc.

SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TEIKIAMOS PASLAUGOS LAIKU



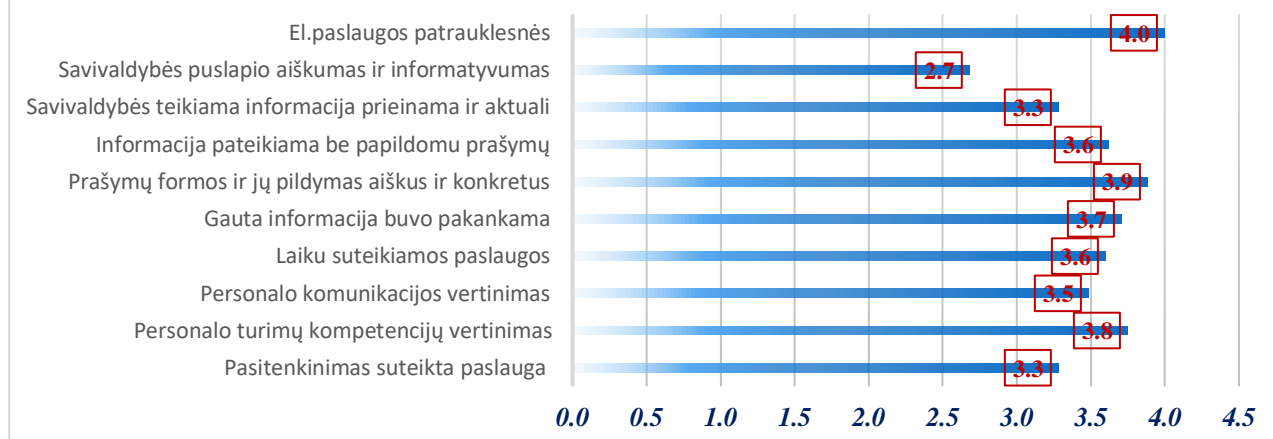
■ 2 patenkinamai ■ 3 neturiu nuomonės ■ 4 gerai ■ 5 labai gerai

43 pav. TRSA teikiamų paslaugų terminų vertinimas
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Daugelis respondentų atliko teigiamus vertinimus apie suteiktų paslaugų terminus: gerai vertino – 64,9 proc., labai gerai – 5,4 proc., patenkinamai vertino 15,5 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojai laikosi teisės aktais nustatytų paslaugos suteikimo terminų.

Suskaičiuoti klientų visų duomenų aibės elementų vidutinės reikšmės – vidurkiai pateikti klientų SPSS vidurkių lentelėje (6 priedas). Gauti vidurkių rezultatai pavaizduoti stulpeline diagrama.

KLIENTŲ PASITENKINIMAS TEIKTOMIS PASLAUGOMIS (VIDURKIAI)



44 pav. TRSA pasitenkinimo suteiktomis paslaugomis vertinimas
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

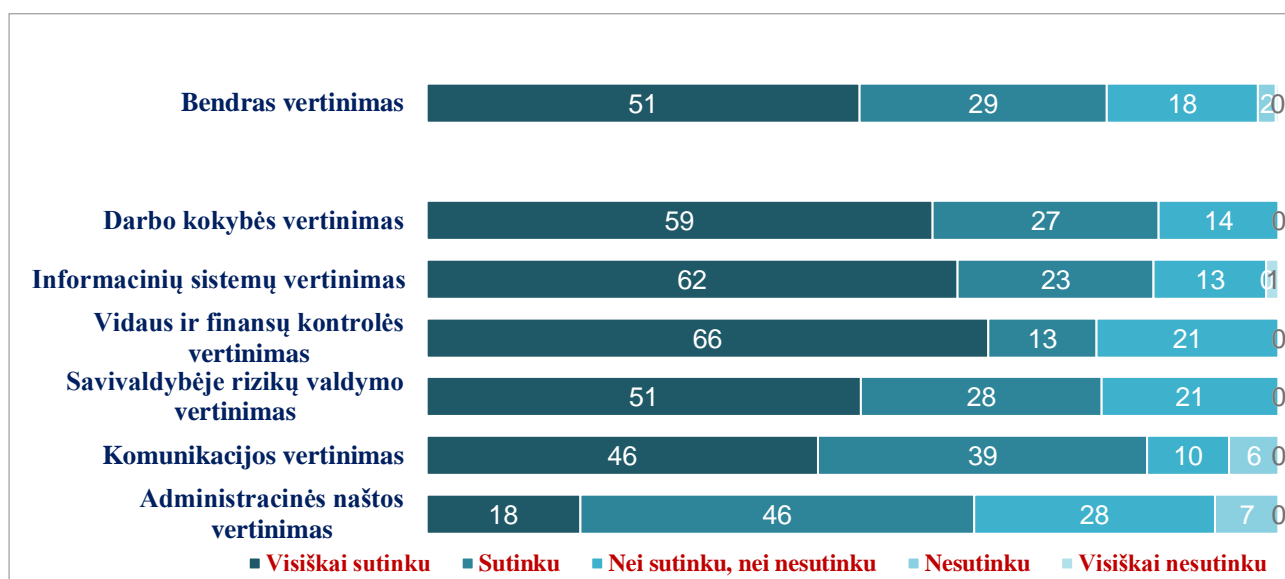
Klientai mano, kad elektroninės paslaugos yra patrauklesnės (visų respondentų reikšmė statistiškai reikšmingai didesnė nei vidutinė su 95 proc. tikimybe, vidurkis - 4,0), be to jų nuomone prašymų formos ir jų pildymas yra aiškūs ir konkretūs (visų respondentų reikšmė statistiškai reikšmingai didesnė nei vidutinė su 95 proc. tikimybe, vidurkis – 3,9), palankiai vertinamas personalo turimos kompetencijos (reikšmė statistiškai reikšmingai didesnė nei vidutinė su 95 proc. tikimybe, vidurkis – 3,8). Administracinės naštos vertinimui atkreiptinas dėmesys į klientų atsakymus, apie informacijos pateikimą be papildomų prašymų (vidurkis – 3,6). Iš klientų SPSS vidurkių lentelės matyti, kad klientai, kurie kreipiasi dėl dokumentų tvarkymo ir nusiskundimų, vertindami teigini, apie informacija pateikimo be papildomų prašymų, vertina reikšmes statistiškai mažesnes nei vidutinė (vidurkis – 3,3). Svarbu paminėti, kad klientų vertinimo reikšmės apie savivaldybės puslapio aiškumą ir informatyvumą statistiškai reikšmingai mažesnės nei vidutinė, (vidurkis - 2,7).

Klientų vertinimai statistiškai reikšmingai mažesnėmis nei vidutinės reikšmėmis teiginių apie savivaldybės internetinio puslapio aiškumą ir informatyvumą ir, tvarkant dokumentus ir nagrinėjant skundus, informacija pateikiama be papildomų prašymų, galimai prisideda prie administracinės naštos atsiradimo.

Darbuotojų tyrimo analizė. Anketoje yra įvesti 6 blokai, kurie atitinka SRS perspektyvas su įtrauktu administracinės naštos vertinimu: savivaldybės darbo ir aplinkos kokybė, savivaldybės informacinės sistemos, savivaldybės rizikų valdymas, informacija ir komunikacija, administracinė našta savivaldybėje, vidaus ir finansų kontrolė.

Statistinės analizės metu taikomas aprašomosios statistikos metodas: duomenų grupavimas, dažnių lentelės, vidurkių lentelės, statistinių charakteristikų skaičiavimas, grafinis stebėjimų atvaizdavimas.

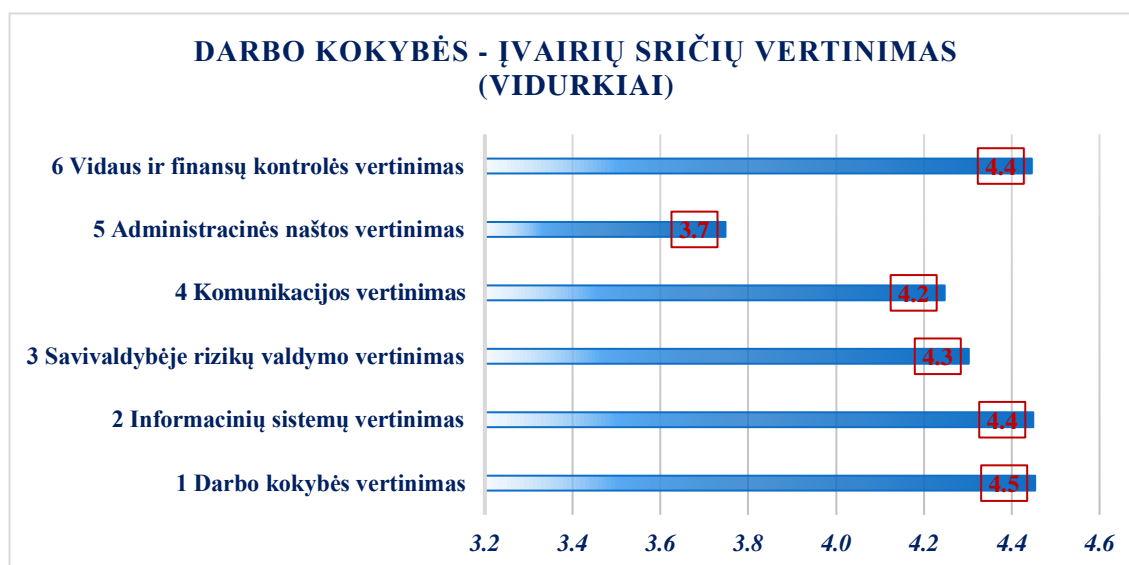
Faktiškai apklaustųjų darbuotojų skaičius sudaro 131. Darbuotojų apklausos duomenų SPSS dažnių lentelė pateikiama 7 priede. Šie dažniai atvaizduoti stulpelinėmis diagramomis (45 pav.).



45 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo paslaugų kokybe vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Respondentai bendrai darbo kokybę ir aplinką vertina teigiamai: visiškai sutinka - 51 proc. respondentų ir sutinka - 29 proc. respondentų. Mažiau teigiami vertinimai sudaro teiginiai administracinės naštos vertinimo srityje: visiškai sutinka - 18 proc. respondentų ir sutinka - 46 proc. respondentų, tuo tarpu nei sutinka, nei nesutinka – 28 proc. respondentų.

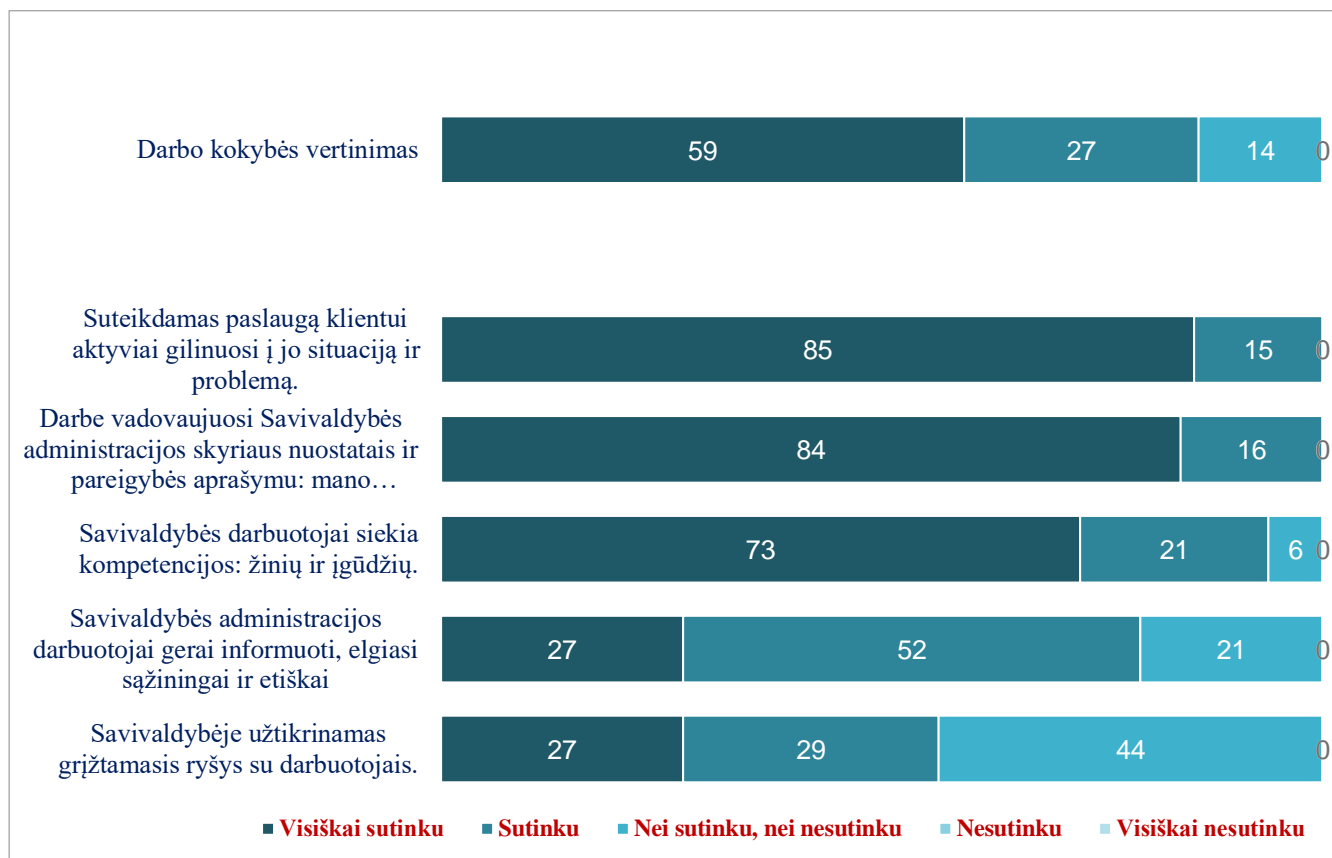


46 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo darbo kokybe vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Skaičiuojant vidurkius visų sričių: pažymėtina, kad labiau teigiami atsakymai yra darbo kokybės vertinimo srityje (4,5), Informacinių sistemų (4,4), vidaus ir finansų kontrolės kokybės

vertinimas (4,4), savivaldybės rizikų vertinimo srityje (4,3), komunikacijos vertinimas (4,2), administracinės naštos (3,7) vertinimas.

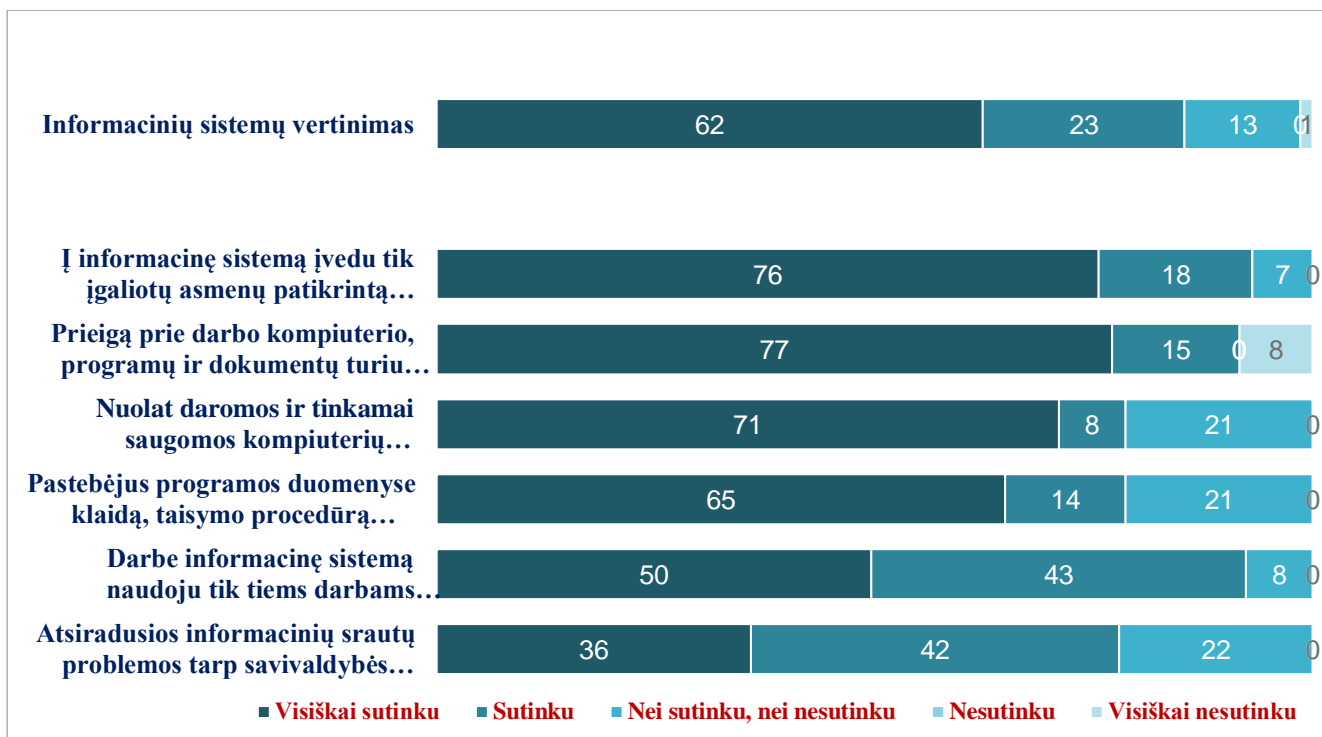


47 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo darbo kokybe vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Beveik visi respondentai atsakė, kad suteikdami paslaugas klientai aktyviai gilinaisi į jo situaciją ir problemą (visiškai sutinka – 85 proc., sutinka – 15 proc.) ir savo darbe vadovaujasi Savivaldybės administracijos skyriaus nuostatais ir teisės aktais (visiškai sutinka – 84 proc., sutinka – 16 proc.). Daugelis respondentų siekia kompetencijos: žinių ir įgūdžių (visiškai sutinka – 73 proc., sutinka – 21 proc.).

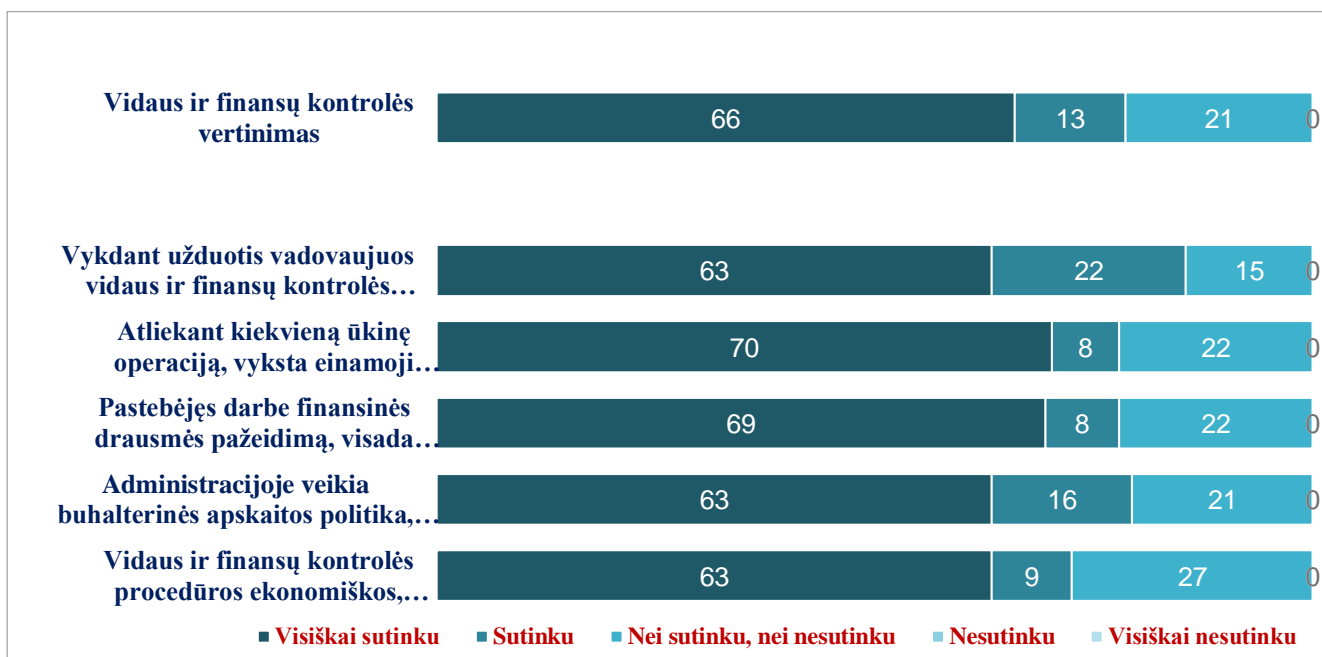
Labiausiai respondentai neužtikrinti dėl savivaldybės grįžtamojo ryšio su darbuotojais (visiškai sutinka – 27 proc., sutinka – 29 proc. nei sutinka, nei nesutinka – 44 proc.).



48 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo informacinėmis sistemomis vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

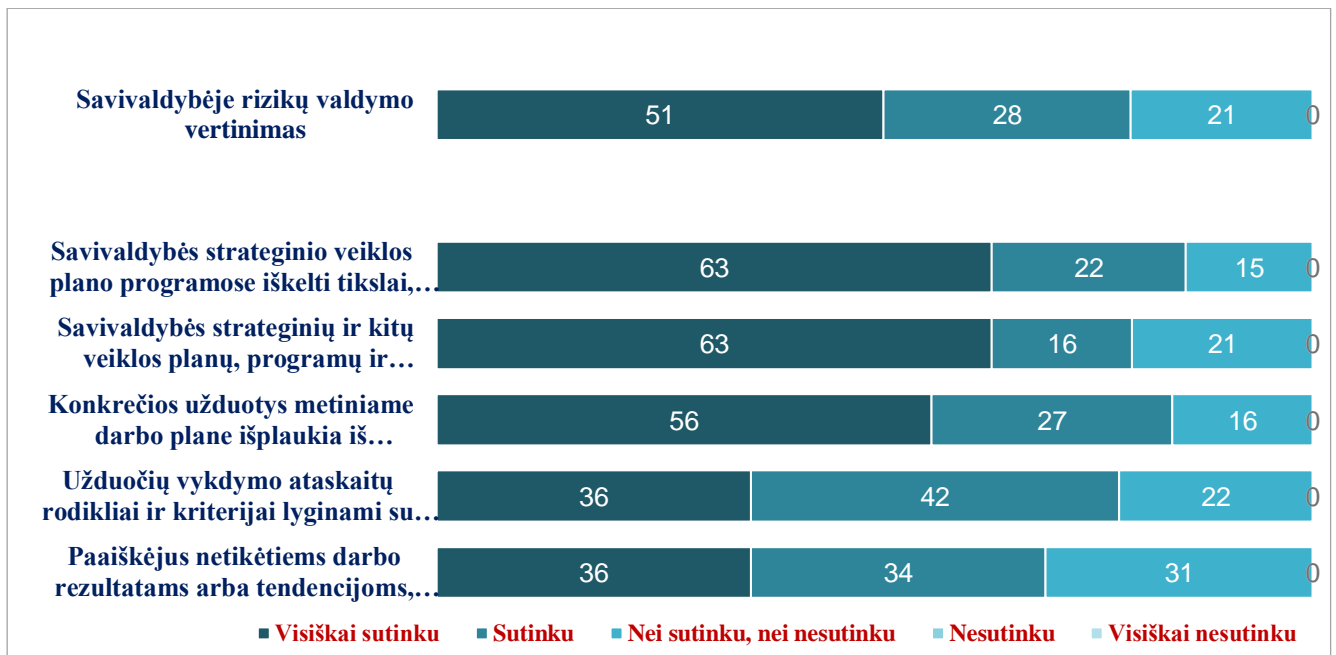
Bendras informacinių sistemų vertinimas yra teigiamas: visiškai sutinka – 62 proc., sutinka – 23 proc.



49 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo vidaus ir finansų kontrole vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Bendrai vidaus ir finansų kontrolė vertinama teigiamai: visiškai sutinka – 66 proc., sutinka – 13 proc.

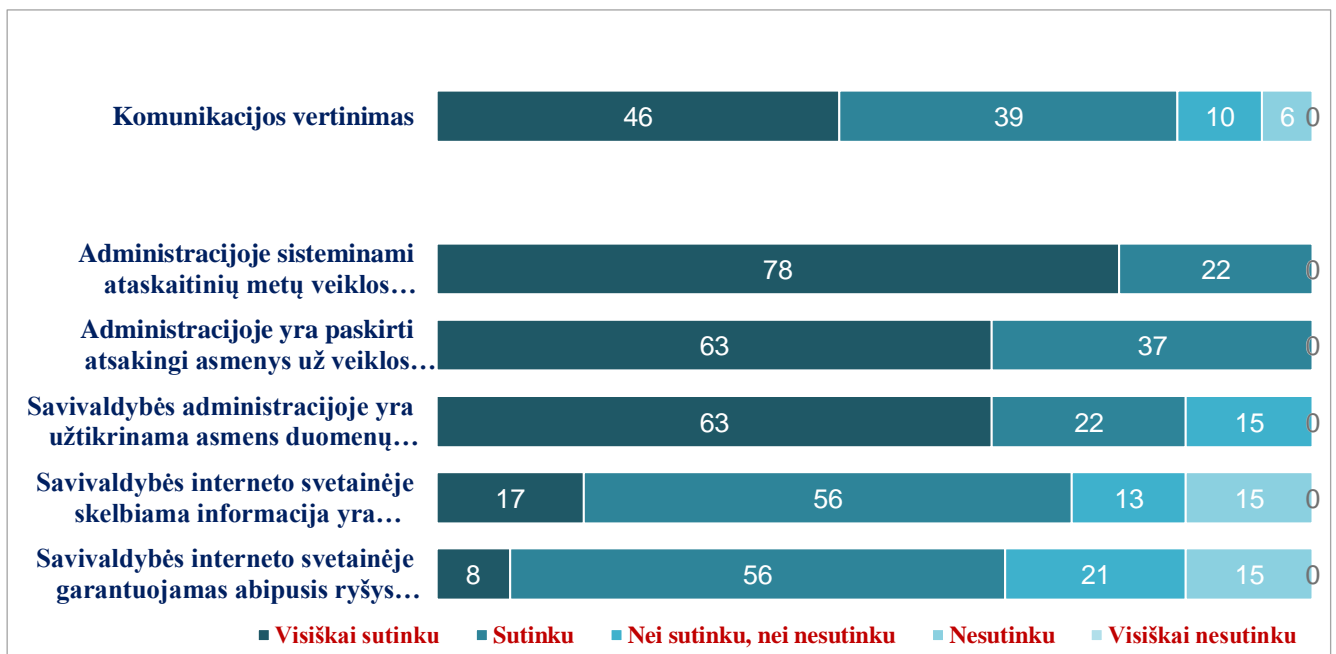


50 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo rizikų valdymu vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Bendras savivaldybėje rizikų teigiamas vertinimas sudaro: visiškai sutinka – 51 proc., sutinka – 28 proc.

Be to, nei sutinka, nei nesutinka respondentų vertinimai sudaro – 21 proc.

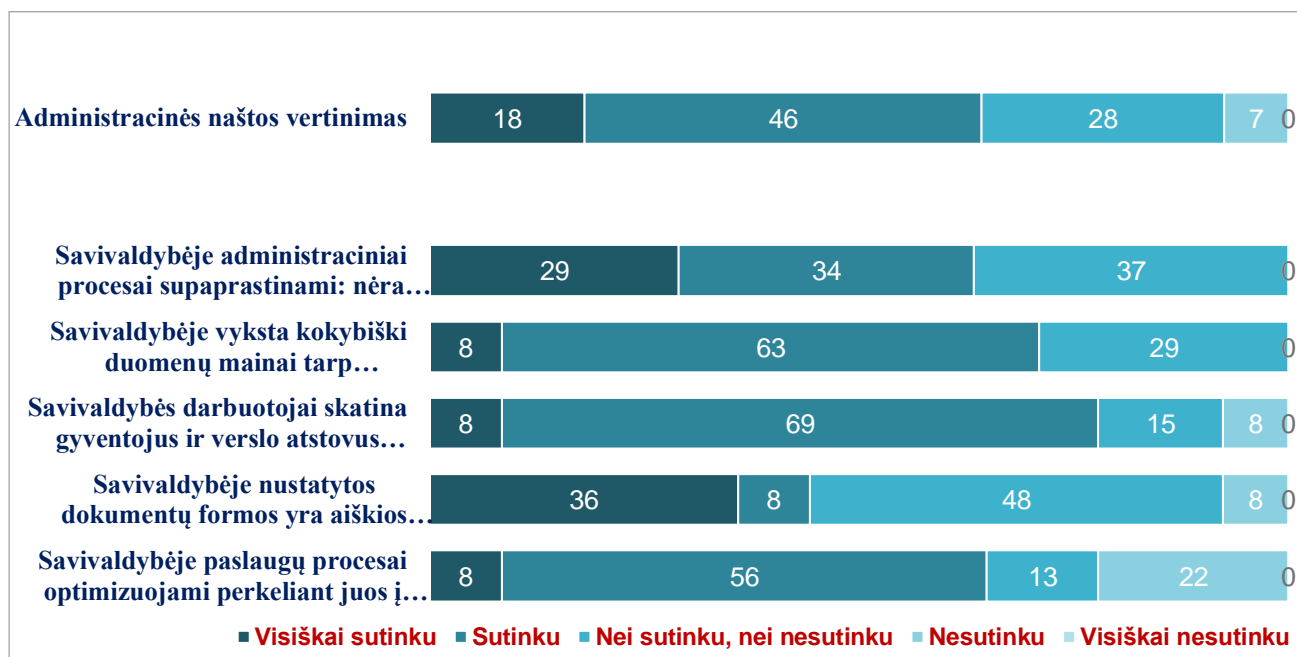


51 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo komunikacija vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Bendras savivaldybės komunikacijos teigiamas vertinimas sudaro: visiškai sutinka – 46 proc., sutinka – 39 proc. Mažiausiai teigiamų vertinimų surinko teiginys, kad savivaldybės interneto svetainėje

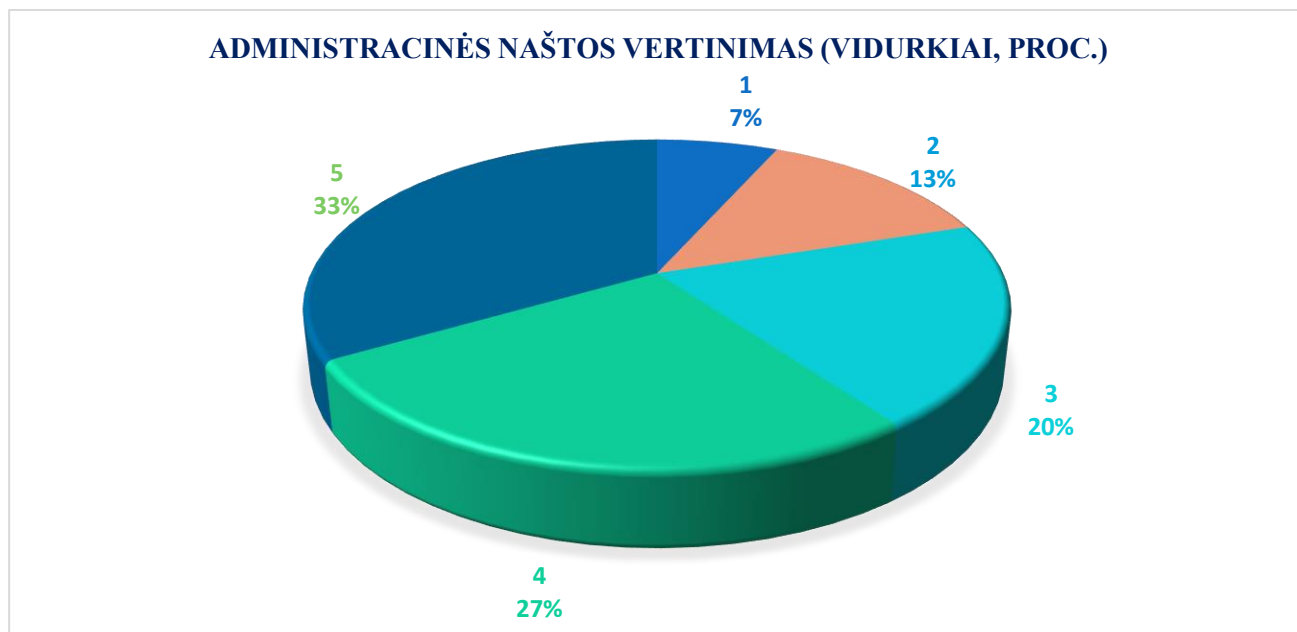
garantuojamas abipusis ryšys tarp interneto vartotojo ir savivaldybės administracijos visiškai sutinka – 8 proc., sutinka – 56 proc., nei sutinka, nei nesutinka – 21 proc., nesutinka – 15 proc.



52 pav. TRSA darbuotojų administracinės naštos vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Bendras respondentų administracinės naštos teigiamas vertinimas sudaro: visiškai sutinka – 18 proc., sutinka – 46 proc. Be to 28 proc. respondentų nesutinka, nei nesutinka su teiginiais.



1-Savivaldybės darbuotojai skatina gyventojus ir verslo atstovus naudotis elektroninėmis priemonėmis teikiant dokumentus.

2- Savivaldybėje vyksta kokybiški duomenų mainai tarp Savivaldybės ir jai pavaldžių įmonių ir įstaigų.

3- Savivaldybėje paslaugų procesai optimizuojami perkeliant juos į elektronines paslaugas.

4- Savivaldybėje nustatytos dokumentų formos yra aiškios ir lengvai pildomos.

5- Savivaldybėje administraciniai procesai supaprastinami: nėra perteklinių reikalavimų.

53 pav. TRSA darbuotojų administracinės naštos vertinimas

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Respondentų vidurkiai rodo, kad (vidurkis 3,9) 33 proc. apklaustųjų teigia, jog savivaldybėje administraciniai procesai supaprastinami: nėra perteklinių reikalavimų, 27 procentai sutinka, kad savivaldybėje nustatytos dokumentų formos yra aiškios ir lengvai pildomos, 20 proc. sutinka, kad savivaldybėje paslaugų procesai optimizuojami perkeliant juos į elektronines paslaugas.

Trūksta kokybiškų duomenų mainų tarp Savivaldybės ir jai pavaldžių įmonių ir įstaigų. Mažas procentas respondentų mano, kad darbuotojai skatina gyventojus ir verslo atstovus naudotis elektroninėmis priemonėmis, teikiant dokumentus (7 proc.).

5. INTEGRUOTO ADMINISTRACINĖS NAŠTOS VERTINIMO SAVIVALDYBĖJE MODELIO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Siekiant įsitikinti, ar darbuotojų apklausos skalės elementai matuoja vieną dalyką ir ar jie tikrai yra tarpusavyje statistiškai susiję patikrinsime skalių vidinį patikimumą su Kronbacho alfa koeficientu (angl. Cronbach alpha).

1. Skalė „Informacinių sistemų vertinimas“:

Cronbach's Alpha	N elementų
.641	6

2. Skalė „Rizikos vertinimas“:

Cronbach's Alpha	N elementų
.893	3

3. Skalė „Komunikacijos vertinimas“:

Cronbach's Alpha	N elementų
.888	5

4. Skalė „Administracinės naštos vertinimas“:

Cronbach's Alpha	N elementų
.883	4

5. Skalė „Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas“:

Cronbach's Alpha	N elementų
.967	5

Kronbacho alfa reikšmė kuo arčiau vieneto, tuo geriau. Dėl mažiausios vertės literatūroje pateikiamos įvairios rekomendacijos: dažniausiai minima mažiausia reikalaujama skalės Kronbacho alfa reikšmė yra 0,7. Tačiau naudojant skalę tik statistinei analizei, Kronbacho alfa gali būti ir gerokai mažesnė. Pageidautina, kad reikšmė būtų bent jau 0,5.

Taigi, apibendrinant: 1-5 skalių Kronbacho alfa yra su pakankamu vidiniu patikimumu, kad šias skales galima būtų naudoti statistinėje analizėje.

Darbuotojų apklausos daugialypė regresinė analizė. Regresija – statistinė priklausomybė, išreiškiamą lygtimi. Ta lygtis vadinama regresijos funkcija. Regresinė analizė – statistiniai metodai, skirti regresijos modeliui sudaryti, patikrinti, ar jis tinkamas, ir taikyti prognozėms. Tiesiniame regresijos modelyje priklausomas kintamasis išreiškiamas kaip tiesinė nepriklausomųjų, padaugintų iš koeficientų, ir konstantos suma. Jei nepriklausomų kintamųjų yra du arba daugiau, regresijos modelis vadinamas daugialypiu.

Pagrindiniai regresinės analizės etapai:

1. Duomenų tinkamumo regresinei analizei tyrimas. Pagrindinės sąlygos – nepriklausomi kintamieji turi koreliuoti su priklausomu kintamuoju, bet nekoreliuoti tarpusavyje, neturi būti išskirčių.
2. Regresijos modelio sudarymas ir jo tinkamumo duomenims įvertinimas.
3. Regresijos modelio koeficientų nustatymas.
4. Regresijos modelio taikymas priklausomam kintamajam prognozuoti, kai turimos nepriklausomų kintamųjų reikšmės (Čekanavičius, Murauskas, 2014).

Naudosime daugialypės regresijos modelį, kuris yra tiesinio (paprastojo) regresijos modelio apibendrinimas atvejui, kai nepriklausomųjų kintamųjų yra daugiau nei vienas.

$$y = \beta + \beta_1 \cdot x_1 + \beta_2 \cdot x_2 + \beta_3 \cdot x_3 + \dots + \beta_k \cdot x_k + \varepsilon \quad (2)$$

y-priklausomas kintamasis;

x-nepriklausomi kintamieji;

β -nežinomos konstantos;

ε -atsitiktinė paklaida.

Daugialypės tiesinės regresijos tikslas – apskaičiuoti parametrų $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ reikšmes.

Kokybės vertinimas

$$= \alpha + \beta_1 IS_vertinimas + \beta_2 SRV_vertinimas + \beta_3 Komunikacijos_vertinimas + \beta_4 AN_vertinimas + \beta_5 VFK_vertinimas + \varepsilon$$

Regresinės analizės rezultatai pateikiami sekančiose lentelėse. Pirmoje lentelėje matome determinacijos koeficientą – R. Determinacijos koeficientas naudojamas regresijos modelio tinkamumui įvertinti.

Modelio santrauka

Modelis	R	R kvadratas	Pakoreguota R reikšmė	Std. įvertinimo klaida
1	.916 ^a	.839	.833	.17099

Jei determinacijos koeficiento kvadratas didesnis arba lygus 0,25, tai regresijos modelis laikomas tinkamu.

Apie metodo tinkamumą informuoja ir antroji rezultatų lango lentelė “ANOVA”. Determinacijos koeficiento kvadratas lygus 0,839, o “ANOVA” lentelėje esanti p reikšmė yra 0,000. Vadinas, tiesinis modelis mūsų duomenimis tinkamas.

ANOVA^a

Modelis		Kvadratų suma	df	Vidutinė reikšmė	F	Sig.
1	Regresija	19.051	5	3.810	130.312	.000 ^b
	Liekamasis	3.655	125	.029		
	Iš viso:	22.706	130			

Trečiojoje lentelėje matome regresijos tiesės koeficientus: laisvąją konstantą (B stulpelyje, Constant eilutėje) ir nepriklausomų kintamųjų daugiklį (B stulpelis ir kintamųjų eilutės).

Koeficientai^a

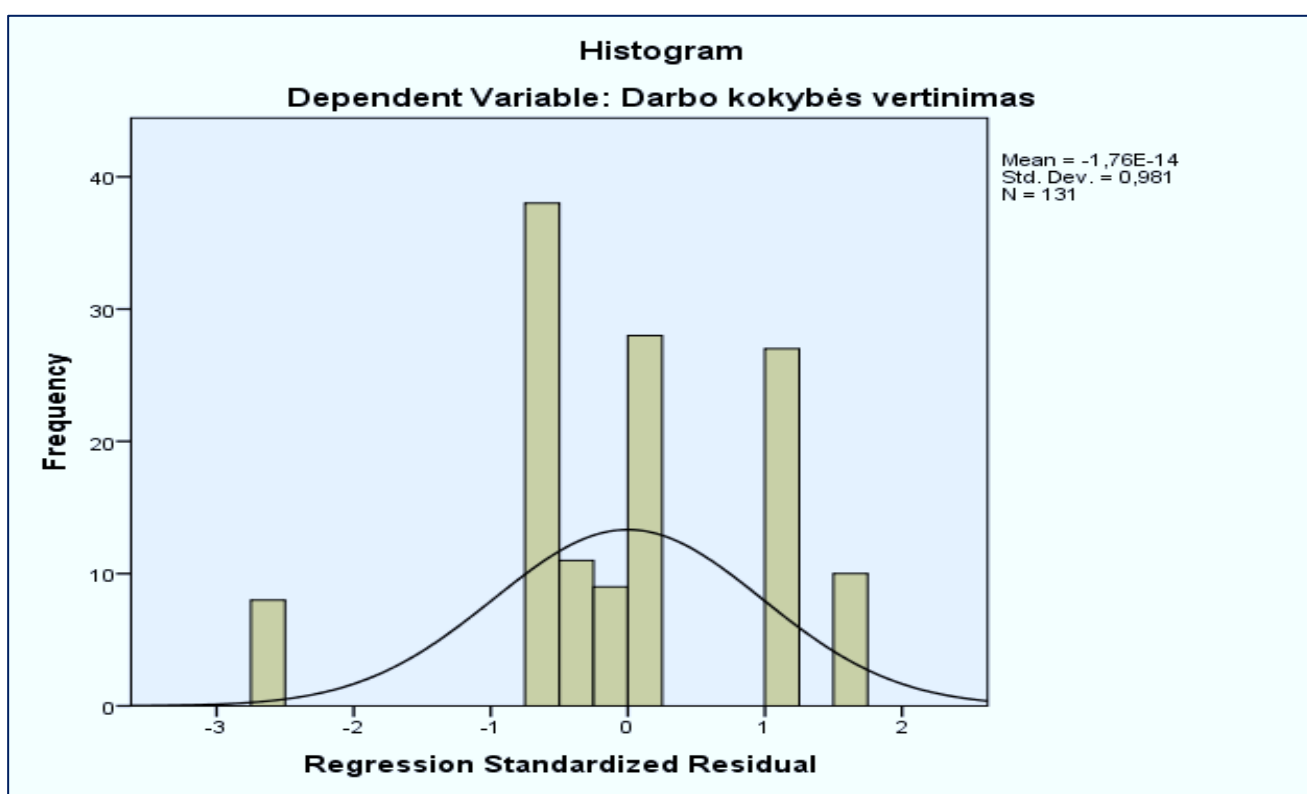
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
		B	Std. klaida	Beta		
1	(Pastovus)	1.546	.195	.000	7.936	.000
	Informacinių sistemų vertinimas	.393	.067	.000	5.830	.000
	Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas	.461	.057	.000	8.068	.000
	AdNasta	.219	.091	.017	2.419	.017
	RizVert	-.259	.122	.036	-2.114	.036
	Komunikacijos vertinimas	-.150	.084	.076	-1.788	.076

a. Priklausomas kintamasis: Darbo kokybės vertinimas

Vadinasi, galime parašyti tiesinės regresijos lygtį, išreiškiančią kintamojo Kokybės vertinimo tiesinę priklausomybę nuo kintamųjų: informacinių sistemų vertinimas, vidaus ir finansų kontrolės vertinimas, Administracinės naštos vertinimas, Rizikų vertinimas, Komunikacijos vertinimas.

$$Kokyb\acute{e}s_vertinimas = 1,546 + 0,393 \cdot IS_vertinimas + 0,461 \cdot VFK_vertinimas + 0,219 \cdot AN_vertinimas - 0,259 \cdot Riz_vertinimas - 0,150 \cdot Kom_vertinimas + \epsilon$$

Matome, kad tiesinės regresijos modelis taikomas. Tiesinės regresijos lygtis, atspindinti kintamojo „Kokybės vertinimas” priklausomybę nuo IS, VFK, AN, RIZ, KOM. Pagal statistines nuostatas, rekomenduojama nubrėžti liekamųjų paklaidų grafiką.



54 pav. TRSA darbuotojų apklausos liekamųjų paklaidų grafikas
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

54 pav. grafike pateikta standartizuotųjų liekanų histograma kartu su normaliaja kreive, greta – gautas vidurkis ir standartinis nuokrypis. Matome, kad tiriamųjų duomenų standartizuotųjų liekanų skirstinys aproksimuojamas normaliuoju skirstiniu. Visus reikalavimus nagrinėjamo pavyzdžio duomenų standartizuotosios liekanos tenkina - tiesinės regresijos modelis tinkamas.

Daugialypės regresinės analizės rezultatas

Modelio santrauka^b

Modelis	R	R kvadratas	Pakoreguotas R kvadratas	Std. įvertinimo paklaida	Durbin-Watson
1	,916 ^a	,839	,833	,17099	1,743

a. (Pastovus), RizVert, Informacinių sistemų vertinimas, Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas, Komunikacijos vertinimas, AdNasta

b. Priklausomas kintamasis: Darbo kokybės vertinimas

Kokybės vertinimas prisideda prie administracinės naštos vertinimo. Savivaldybės vadovai turėtų susikcentruoti į komunikaciją bei rizikų valdymą. Iš kitos pusės administracinės naštos vertinimas, galbūt kartu su komunikacijos bei rizikų valdymo gerinimu turėtų mažinti ir administracinę našta, o tai ne tik pagerintų paslaugų kokybę, bet ir galbūt darbuotojų pasitenkinimą.

Tikrinama hipotezė apie dviejų imčių vidurkių lygybę. Analizuota klientų ir darbuotojų kokybės vertinimo skirtumai savivaldybėje. Nustatome t kriterijaus skaičiavimo patikimumo lygmenį – 95 procentų lygmuo. Lentelėje pateikti kintamojo Kokybės vertinimas (Kok_vert) vidurkiai respondentų grupėms Klientai ir Darbuotojai. Lentelė leidžia nustatyti statistinius grupių skirtumus. T-testo analizę pradedama nuo Livyno kriterijaus (Levene’Test) analizės. Šis kriterijus taikomas hipotezės dėl analizuojamų kintamųjų dispersijų lygybei tikrinti. Reikšmingumo lygmens p-level reikšmė Sig Livyno kriterijaus stulpelyje rodo, kad rezultatas statistiškai reikšmingas (p-level = 0). Kintamųjų dispersijos statistiškai skiriasi ir vidurkių skirtumas nustatomas iš eilutės Sig. (2-tailed) reikšmė = 0 rodo, kad klientų ir darbuotojų požiūrio į kokybę vertinimas statistiškai skiriasi.

Atliekant palyginimą skirtingų respondentų grupių, dalyvavusių tyrime, siekiama nustatyti ar yra reikšmingas skirtumas tarp apklausoje dalyvavusių respondentų. Statistinė procedūra, kuri leidžia nustatyti tokius skirtumus yra t kriterijus, kuris lygina kintamųjų vidurkius. T kriterijus taikomas nustatant dviejų respondentų grupių skirtumus. Tiriamos klientų ir darbuotojų atskiros imtys ir norima sužinoti, ar šių imčių vidurkiai reikšmingai skiriasi. Užrašoma statistinė hipotezė:

$$H_0: \text{vidurkis1} = \text{vidurkis2}$$

$$H_1: \text{vidurkis1} \neq \text{vidurkis2}$$

Pateikiame rezultatų išklotinę su imčių vidurkiais:

	Respondentai	N	Reikšmė	Std. nuokrypis	Std. paklaida
Kok_vert	K	148	3.5304	.61971	.05094
	D	131	4.4534	.41792	.03651

Matome, kad savivaldybės klientų požiūris į kokybę palankesnis yra 4,45, o darbuotojai vertina kokybę mažiau palankiai, jų vidurkis 3,53. Norint nustatyti, ar vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas, reikia lentelėje (angl. k.) „Independent Samples Test“ (9 priedas) surasti p reikšmę. Levene’s Test for Equality of Variances Sig, esanti reikšmė yra 0, o tai yra $<0,05$. Todėl t testo p reikšmė laikoma apatinis stulpelis t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed) esantis skaičius.

Nepriklausomų imčių testas

		Levene's Testas lygių variacijoms		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Kok_vert	Equal variances assumed	36.485	.000	-14.394	277
	Equal variances not assumed			-14.727	259.426

Nepriklausomų imčių testas

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Kok_vert	Equal variances assumed	.000	-.92303	.06413
	Equal variances not assumed	.000	-.92303	.06267

Nepriklausomų imčių testas

		t-test for Equality of Means	
		Vidurkių skirtumų 95% pasikliautiniai intervalai	
		Žemutinė	Viršutinė
Kok_vert	Equal variances assumed	-1.04927	-.79679
	Equal variances not assumed	-1.04645	-.79961

t testo p reikšmė yra lygi $0 < 0,05$, todėl darome išvadą, kad savivaldybės klientų ir darbuotojų vidutiniai kokybės vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi.

H_0 atmetama (imčių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi), jei p-reikšmė $< 0,05$.

Išvada: Kadangi $p=0,000 < 0,05$, tai nulinė hipotezė yra atmetama. Galime teigti, kad klientų ir darbuotojų populiacijose vidutinis požiūris į darbo kokybę savivaldybėje statistiškai reikšmingai

skiriasi. Skirtumas tarp populiacijos vidurkių pasikliautinas intervalas $PI_{0,95} = (\text{vidurkis1}-\text{vidurkis2})=(-1,04645; -0,79961)$. Su 95 proc. garantija galime teigti, kad klientų ir darbuotojų požiūris į savivaldybės darbo kokybę vidutiniškai skiriasi nuo -1,04645 iki -0,79961 vidutiniškai arba $-1,04645 < \text{vidurkis1}-\text{vidurkis2} < -0,79961$.

Taigi, atliktas t-testas parodė, kad vidutinis kokybės vertinimas tarp darbuotojų ir klientų skiriasi statistiškai reikšmingai. Tai rezultatai rodo, kad skiriasi, t. y. darbuotojai yra linkę savo darbą vertinti geriau nei klientai. O tai gali parodyti, kad reikia gerinti kokybę, o regresija parodo, kuriose vietose reiktų pradėti tai daryti. Stiprinti darbuotojų kompetencijas, motyvaciją, žinios švietimas. Daugiau kalbėti apie administracinę našumą ir kokybės stiprinimą, teikiant viešąsias paslaugas. Jeigu apklausus klientus žinome, kad paslaugų kokybę vertinama gerai, tai nebūtinai gerai paslaugų kokybę vertina savivaldybės darbuotojai. Nebūtinai apklausus klientus žinosime apie savivaldybės esamą kokybės būklę, ir atvirkščiai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų sisteminės analizės metu nustatyta, kad SRS gali būti integruota į administracinės naštos vertinimo ir mažinimo procesus. Administracinės naštos vertinimo modelis apima šiuos elementus: informacinių sistemų, rizikos, komunikacijos, administracinės naštos, vidaus ir finansų kontrolės.
2. Teorinis modelis buvo tikrinamas kiekybiniais tyrimais – naudojama SPSS programa patikimumui vertinti, statistinių charakteristikų skaičiavimui, regresinė analizė, t-testo analizė. Buvo iškelta hipotezė, dėl administracinės naštos savivaldybėje matavimo, integravus jos vertinimą į SRS perspektyvas. Atlikus statistinį apdorojimą hipotezė pasitvirtino. **Hipotezė 1** - administracinė našta savivaldybėje gali būti matuojama, integravus jos vertinimą į subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvas – neatmetama.
3. Administracinės naštos mažinimas susijęs su geresniu darbuotojų ir klientų paslaugų kokybės vertinimu. Buvo suformuluota hipotezė, kad **Hipotezė 2** - jeigu savivaldybės darbuotojai palankiai vertina teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, tai ir klientų požiūris į savivaldybės teikiamas paslaugas yra taip pat palankus. Atliktas t-testas parodė, kad vidutinis kokybės vertinimas tarp darbuotojų ir klientų skiriasi statistiškai reikšmingai. Gauti rezultatai, kad darbuotojai yra linkę savo darbą vertinti geriau nei klientai, todėl reikia gerinti kokybę. O atlikus regresinę analizę nustatyta, kuriose vietose reiktų pradėti tai daryti: stiprinti darbuotojų kompetencijas, motyvaciją, žinias, švietimą, daugiau kalbėti apie administracinę naštą ir kokybės stiprinimą, teikiant viešąsias paslaugas. Jeigu apklausus klientus žinome, kad paslaugų kokybė vertinama gerai, tai nebūtinai gerai paslaugų kokybę vertina savivaldybės darbuotojai. Todėl, nebūtinai apklausus klientus žinosime apie savivaldybės esamą kokybės būklę, ir atvirkščiai.
4. Gauti statistinės analizės rezultatai parodė, kad SRS perspektyvų pagrindu parengtas administracinės naštos vertinimo modelis yra tinkamas vertinti savivaldybėje administracinę naštą ir todėl gali prisidėti prie administracinės naštos matavimo ir mažinimo. Tyrimo metu patvirtintas modelis įrodė, kai savivaldybėje valdoma administracinė našta neleidžiama augti jos sukeliams laiko ir finansinėms sąnaudoms, gerėja gyventojams ir verslui teikiamų paslaugų kokybė ir viešasis administravimas.
5. Trūksta kokybiškų duomenų mainų tarp Savivaldybės ir jai pavaldžių įmonių ir įstaigų. Mažas procentas respondentų mano, kad darbuotojai skatina gyventojus ir verslo atstovus naudotis elektroninėmis priemonėmis, teikiant dokumentus (7 proc.).
6. Bendras kokybės SRS perspektyvų požiūriu vertinimas prisideda prie administracinės naštos vertinimo. Tai pirminis empiriškai patikrintas integruotas administracinės naštos vertinimo

savivaldybėje modelis. Gauti rezultatai skatina tolimesnę tyrimą, plėtojant šio modelio integravimą kitose viešojo sektoriaus paslaugų srityse.

Trakų rajono savivaldybės administracijai **rekomenduojama:**

1. Vidinių procesų perspektyvoje:
 - 1) Savivaldybės vadovai turėtų susikcentruoti į komunikaciją bei rizikų valdymą. Administracinės naštos vertinimas, kartu su komunikacijos bei rizikų valdymo gerinimu turėtų mažinti ir administracinę naštą, o tai ne tik pagerintų teikiamų paslaugų kokybę, bet ir galbūt pagerintų darbuotojų pasitenkinimą.
 - 2) Daugiau kalbėti apie administracinę naštą ir kokybės stiprinimą, teikiant viešąsias paslaugas.
2. Klientų perspektyvoje:
 - 1) Sukurti savivaldybės interneto svetainėje centralizuotą bendrą „platformą“ viešąsias paslaugas teikiančių savivaldybės ir savivaldybės įmonių, kurioje klientai-paslaugų vartotojai pateiktų vertinimus ir skundus dėl suteiktos paslaugos kokybės. Taip savivaldybės administracija prisidėtų prie administracinės naštos, atsirandančios piliečiams ir verslui, vykdant įpareigojimus, mažinimo ir užtikrintų objektyvumą ir kontrolę nagrinėjant klientų skundus.
 - 2) Periodiškai atlikti klientų apklausas apie suteikiamas savivaldybėje paslaugas ir vertinti jas kokybės ir administracinės naštos aspektais.
3. Personalo ir mokymosi perspektyvoje:
 - 1) Stiprinti darbuotojų kompetencijas, motyvaciją, žinias bei švietimą apie atsirandančią administracinę naštą.
 - 2) Skatinti lyderystę viešųjų paslaugų kokybės valdymo ir administracinės naštos mažinimo srityse.
4. Finansų perspektyvoje:
 - 1) Peržiūrėti planuojamas savivaldybės biudžeto lėšas darbo užmokesčiui ir priimti į savivaldybės administraciją darbuotoją, kuris dirbtų su savivaldybės interneto svetainės informacija: vykdytų jos stebėseną, priežiūrą, savalaikį aktualios informacijos piliečiams ir verslui pateikimą.
 - 2) Siekiant sukurti ir įdiegti skundų registravimo ir apskaitos sistemos duomenų bazę savivaldybėje, skirti lėšas elektroninės dokumentų valdymo sistemos programos atnaujinimui.

LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. 2014-2020 m. Europos Sąjungos investicijų veiksmų programos 10 prioriteto priemonės. (2015). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/naudinga-informacija/es-investicijos-viesajam-valdymui> (žiūrėta 2020 m. sausio 3 d.)
2. Administracinės ir kitos reguliavimo naštos verslui vertinimo ir mažinimo savivaldybėse projektas. (2019). Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. Prieiga per internetą: <http://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/geresnis-reglamentavimas/administracines-ir-kitos-reguliavimo-nastos-verslui-vertinimas-ir-mazinimas-savivaldybese> (žiūrėta 2020 m. spalio 2 d.).
3. Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos taikymo praktinis vadovas. (2011). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. VšĮ Viešosios politikos ir vadybos institutas. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Metodikos%2C_rekomendacijos/ANnustatymoirivertinimopraktinisvadovas.pdf (žiūrėta 2019 m. gegužės 30 d.).
4. Arendsen, R., Petres, O., Hedde, M., Dijk, J. (2013). *Does e-government reduce the administrative burden of business? An assessment of business-to-government systems usage in the Netherlands*. University of Twente, Faculty of Behavioural Sciences, AE Enschede, The Netherlands. Elsevier Inc. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.09.002>
5. Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Europa bis 2030 (2019). *EUROPÄISCHE KOMMISSION*. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=COM:2019:22:FIN&from=EN> (žiūrėta 2019 m. gegužės 30 d.).
6. Bagdonienė, D., Galbuogienė, A., Paulavičienė, E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14. p. 1044-1053. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168463446/J.04~2009~1367168463446.pdf> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
7. Chih-Hao Yang, Kuen-Chang Lee, (2020). *Developing a strategy map for forensic accounting with fraud risk management: An integrated balanced scorecard-based decision model*. Department of Financial Management, National Defense University, Beitou, Taipei, Taiwan, Department of Accounting, Soochow University, Shihlin, Taipei, Taiwan. Elsevier Ltd. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101780>

8. Civinskas, R., Kaselis, M. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. p. 25-30. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161286857/J.04~2008~1367161286857.pdf> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
9. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
10. Die Balanced Scorecard: Mehr als Kennzahlen. (2011). Prieiga per internetą: https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bsc_konzept.pdf (žiūrėta 2019 m. birželio 1 d.).
11. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadybas*. Kaunas. Technologija. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Visuotine_kokybes_vadyba.pdf (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
12. EBPO Tarybos rekomendacijos dėl Reguliavimo politikos ir vadymo. (2012) Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/49990817.pdf> (žiūrėta 2020 m. sausio 2 d.)
13. Hanskamp-Sebregts, M., Robben, P. B. Et al (2019). *Transparency about internal audit results to reduce the supervisory burden: A qualitative study on the preconditions of sharing audit results*. Published by Elsevier B. V. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.11.013> <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14548/4277-9654-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (žiūrėta 2020 m. sausio 10 d.).
14. Young Kim, D, Murphy, S. A. (2008). *EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) BUSINESS EXCELLENCE MODEL: A LITERATURE REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA*. p. 33. Sprott School of Business Carleton University. Halifax, Nova Scotia Vinod Kumar. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/a99c/bc128d3a91c8c90ba1243e170a2d3e05bfe4.pdf> (Žiūrėta 2019 m. birželio 1 d.).
15. Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. *Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą*. Metodika. (2014). Vilnius. eStrategija.lt. Prieiga per internetą: http://www.estrategija.lt/08Imones_vystymo_metodika/Imones_vystymo_metodika.htm (žiūrėta 2019 m. birželio 1 d.).

17. Kaplan R. S. (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. Harvard Business School, Harvard University. *Handbook of Management Accounting Research: Volume 3* (Elsevier, 2009).
18. Kaplan, R. S. (1999). Balanced Scorecard. Harvard Business School. Prieiga per internetą: <https://www.digitalarchives.wa.gov/GovernorLocke/improve/quality/tools/BSC%20Washington.pdf> (žiūrėta 2018 m. spalio 9 d.).
19. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
20. Kaziliūnas, A. (2004). *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13740/2454-5232-1-SM.pdf?sequence=1> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
21. Kokybės politika, (2014). Trakų rajono savivaldybės administracija.
22. Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda. (2008). VRM konferencija, Vilnius. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.280>, (žiūrėta 2018 m. spalio 9 d.).
23. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita. (2007). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. VšĮ Viešosios politikos ir vadybos institutas.
24. Komaryati, N., Akram, Prayitno, B. (2018). The Implementation of Balanced Scorecard as an Alternative Performance Measurement at Samsat Mataram. University Of Mataram. International Journal of Scientific Research and Management. Volume 06 Issue 06, doi: 10.18535/ijstrm/v6i6.e1014.
25. Komisijos komunikatas tarybai ir Europos parlamentui. (2017). Europos komisija. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/LT/COM-2017-124-F1-LT-MAIN-PART-1.PDF> (žiūrėta 2019 m. gegužės 30 d.) (p. 31).
26. Kosinskienė, A., Ruževičius, J. (2011). Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos įstaigų veiklos veiksmingumui. Prieiga per internetą: [http://hi.simplifit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1\(52\)/Sveik_1\(52\)_Ruzevicius_M.pdf](http://hi.simplifit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1(52)/Sveik_1(52)_Ruzevicius_M.pdf) (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
27. Kroll, A. (2008). Das Standardkosten-Modell und dessen Beitrag zum Bürokratieabbau. *Eine Analyse der Einführungsphase der Bürokratiekostenmessung in Deutschland*. Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar. Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam. Prieiga per internetą: <https://publishup.uni->

- potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/2464/file/pdpvw02.pdf (žiūrėta 2019 m. gegužės 30 d.).
28. Lesakova, L., Dubcova, K. (2016). *Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic*. Published by Elsevier Ltd. 3 International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE. Ardabil Industrial Management Institute doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.006
29. Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymas Nr. XI-2386. (2012). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.437028/asr> (žiūrėta 2019 m. birželio 1 d.).
30. Lührs, R. (2017). Chancen und Risiken durch die Aus- und Einlagerung von Logistikfunktionen in der Chemieindustrie. Universität Bremen. Prieiga per internetą: <https://elib.suub.uni-bremen.de/edocs/00106207-1.pdf> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
31. Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12362/1163-2205-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
32. Nielsen, M. M., Carvalho, N. R. et al. (2017). *Administrative Burden Reduction Over Time: Literature Review, Trends and Gap Analysis*. ICEGOV'17, 07-09, New Delhi, India. DOI: <http://dx.doi.org/10.1145/3047273.3047334>
33. OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance. (2014). OECD Publishing. Prieiga per internetą: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264209657-en.pdf?expires=1578045685&id=id&accname=guest&checksum=1B8D1A4C58CA5E8370E2F92E7C265BE5> (žiūrėta 2020 m. sausio 2 d.). doi: 10.1787/9789264209657-en.
34. Patapas A., Žilionytė T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. Viešojoji politika ir administravimas. Nr. 2 p. 206-219. Prieiga per internetą:
35. Pečiulytė I., Ruževičius J. (2014). Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas. *Informacijos mokslai*. Nr. 68 p. 23-43. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=132014> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
36. Performance measure guide. State of Washington. Office of Financial Management Budget Division. (2019) <https://www.ofm.wa.gov/sites/default/files/public/legacy/budget/instructions/other/performanceguide.pdf> (žiūrėta 2020 m. kovo 5 d.)
37. Pont, M., Shaw R. V., (2005). Operationalising The Balanced Scorecard: An Initial Analysis Of Factor Structure. Prieiga per internetą:

- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.502.9430&rep=rep1&type=pdf>
(žiūrėta 2020 m. balandžio 3 d.) doi=10.1.1.502.9430.
38. Ruževičius, J. (2010). *Kokybės vadybos aprėpties plėtra*. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
39. Savivaldybių administracijų struktūrų analizė. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/PC/Downloads/TYRIMAS%20administraciju%20galutinis\(2010%2011%2026\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/TYRIMAS%20administraciju%20galutinis(2010%2011%2026)%20(2).pdf) (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
40. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/PC/Downloads/TYRIMAS%20savivaldybiu%20VP%20galutinis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/TYRIMAS%20savivaldybiu%20VP%20galutinis%20(1).pdf) (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
41. Serafinas, D. (2018). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose*. Mokomoji knyga. VU Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra, Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Serafinas-2018-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas-mokomoji-knyga-short-ver.pdf> <https://elib.suub.uni-bremen.de/edocs/00106207-1.pdf> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
42. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 12. p. 38-45. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2411/2218> (žiūrėta 2019 m. gegužės 14 d.).
43. Sudnickas, T. (2011). Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2(22). P. 108-113. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6093553/datastreams/MAIN/content> (žiūrėta 2020 m. balandžio 1 d.)
44. Sweiz, PwC. (2019). *Öffentlicher Sektor. Von der Strategie bis zur Umsetzungsbegleitung – wir unterstützen bei der zukunftsfähigen Gestaltung des Öffentlichen Sektors*. Prieiga per internetą: <https://www.strategyand.pwc.com/ch/oeffentlicher-sektor> (žiūrėta 2019 m. gegužės 30 d.).
45. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimo metodai*. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
46. Teisinio reguliavimo tinkamumo patikrų projektas. (2019). Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. Prieiga per internetą: <http://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo->

aplinka/geresnis-reglamentavimas/teisinio-reguliavimo-tinkamumo-patikru-projektas (žiūrėta 2020 m. sausio 3 d.)

47. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius. Lietuvos teisės universitetas.
48. Valackienė A., Mikėnė S. (2010). Sociologinis tyrimas: Metodologija ir atlikimo metodika. Vadovėlis. Technologija. Kaunas.
49. Vienažindytė, M., Kochanskaitė, Ž. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas taikant subalansuotą rodiklių sistemą: policijos komisariato atvejis. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka. Nr. 16. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/9bba/71fcbd20a94cbc8591d08bf2c0a0fdcf646.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 12 d.).
50. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. (2012). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 171.
51. Wongrassamee, S., Gardiner, P. D., Simmons, J. E. L. (2003). *Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*. Measuring Business excellence. School of Engineering and Physical Sciences, Heriat-Watt University. Vol. 7. No 1. p. 16. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Paul_Gardiner2/publication/228691866_Performance_Measurement_Tools_The_Balanced_Scorecard_and_the_EFQM_Excellence_Model/links/540ed5a30cf2df04e757b150/Performance-Measurement-Tools-The-Balanced-Scorecard-and-the-EFQM-Excellence-Model.pdf. (žiūrėta 2018 m. spalio 9 d.). doi: 10.1108/13683040310466690.

ADMINISTRACINĖS NAŠTOS SAVIVALDYBĖJE MAŽINIMAS TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

Violeta VAITKŪNIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: **prof. D. Serafinas**

Vilnius, 2020

SANTRAUKA

94 puslapiai, 6 lentelės, 54 paveikslų, 51 šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – sukurti administracinės naštos mažinimo savivaldybėje sprendimų modelį, pagrįstą subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvomis. Objektas – savivaldybėje teikiamų paslaugų administracinės naštos vertinimas subalansuotų rodiklių sistemos 4 perspektyvų požiūriu. Mokslinė problema – trūksta tyrimų, kaip subalansuotų rodiklių sistema naudojama vertinant ir mažinant administracinę naštą.

Darbe panaudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, standartinis kaštų modelis ir konceptualus metodas (modeliui sukurti). Tyrimo rezultatams įvertinti naudotas SPSS programinis paketas ir taikyti tokie statistiniai įrankiai statistinių charakteristikų skaičiavimui: regresinė analizė, t-testo analizė - kintamųjų statistiniams ryšiams įvertinti, ANOVA – respondentų nuomonės vertinimui, *Cronbacho alfa* (ang. Cronbach's alpha) – Likerto skalių patikimumui įvertinti. Grafikai bei diagramos, atspindintys empirinio tyrimo duomenis, sudaryti naudojantis Microsoft Office Excel programa.

Literatūros analizė atskleidė, kad vertinant administracinę naštą ir viešųjų paslaugų kokybę daugelis tyrėjų taiko mišrius konceptualius metodus, priklausomai nuo nagrinėjamo atvejo. Konceptualūs modeliai vaizduoja priežastinius ryšius tarp veiksmų, kurie tyrėjų manymu, yra reikšmingi, nagrinėjant administracinės naštos mažinimo problemas. Viešajame sektoriuje kaip ir versle sukurti kokybės vadybos modeliai ir sistemos tobulina ne tik pačių paslaugų kokybę, bet ir

mažina administracinę naštą vidinių procesų perspektyvoje. Siekiant organizacijoje modernaus valdymo būdo, kokybiškos veiklos viešajame sektoriuje bei neatsilikti pokyčių sąlygomis, R. S. Kaplano ir D. P. Nortono sukurta subalansuotų rodiklių sistema išlieka aktuali iki šių dienų. Domėjimasis SRS, jos matavimo galimybėmis, jų rodiklių analize, kiek jie priklausomi ir susiję su teikiamos paslaugos kokybe, aplinkos, konkurencinio pranašumo įtaka, organizacijos struktūra, skatina tyrėjus ieškoti naujų problemų sprendimų.

Vienoje iš 60 savivaldybių – Trakų (toliau-savivaldybė) atliktas autorinis empirinis tyrimas, kurio metu siekta nustatyti, kaip gali būti naudojama SRS vertinant ir mažinant administracinę naštą savivaldybėje. Siekiant surinkti duomenis apie teikiamų paslaugų kokybę ir administracinę naštą, savivaldybės darbuotojams ir klientams pateiktos anketos klientų ir darbuotojų požiūriams išsiaiškinti. Remiantis literatūros analizės ir empirinio tyrimo gautais rezultatais buvo sudarytas administracinės naštos mažinimo savivaldybėje sprendimų modelis, pagrįstas SRS perspektyvomis (25 pav. 53 p.). Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad administracinė našta savivaldybėje gali būti matuojama, integruojant jos vertinimą į SRS.

Reikšminiai žodžiai: administracinė našta, administracinės naštos vertinimas, administracinės naštos mažinimas, SRS, SRS įtaka mažinant administracinę naštą, viešasis sektorius, savivaldybė, viešosios paslaugos, viešųjų paslaugų kokybė.

REDUCTION OF ADMINISTRATIVE BURDEN IN MUNICIPALITY BY APPLICATION OF BALANCED SCORE CARD

Violeta VAITKŪNIENĖ

Master Thesis

Quality Management Program

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Management Department

Supervisor: **prof. D. Serafinas**

Vilnius, 2020

SUMMARY

94 pages, 6 tables, 54 figures, 51 references.

The Master thesis aims to create a model of solutions for reducing the administrative burden in the municipality, based on the perspectives of a balanced system of indicators. The research focuses on the assessment of the administrative burden of the services provided in the municipality from the 4 perspectives of the system of balanced indicators. The knowledge gap is the lack of research on how the system of balanced indicators is used to assess and reduce administrative burdens.

Methods used in the work: analysis of the scientific literature, questionnaire survey, standard cost model, and conceptual method (to create a model). The SPSS software was used to evaluate the results of the study and the following statistical tools were used to calculate statistical characteristics: regression analysis, t-test analysis - to evaluate statistical relationships of variables, ANOVA - to evaluate respondents' opinions, Cronbach's alpha - to evaluate the reliability of Likert scales. Graphs and charts reflecting the data of the empirical study, created using Microsoft Office Excel.

Literature review revealed that many researchers, depending on the case, use mixed conceptual approaches to assess administrative burdens and the quality of public services. Conceptual models depict causal relationships between factors that researchers believe are relevant in addressing administrative burden reduction issues. Quality management models and systems developed in the

public sector, as well as in business, not only improve the quality of the services but also reduce the administrative burden in the perspective of internal processes. To achieve a modern management method in the organization as well as high-quality activities in the public sector and to keep pace with changes, the system of balanced indicators was developed by R. S. Kaplan and D. P. Norton remains relevant to this day. Interest in BSC, its measurement possibilities, analysis of their indicators, how they depend on and are related to the quality of service provided, the impact of the environment, competitive advantage, organizational structure, encourages researchers to look for new solutions to the problems.

An empirical study was conducted in one of the 60 municipalities of Trakai (hereinafter - the municipality), during which the aim was to determine how the BSC can be used to assess and reduce the administrative burden in the municipality. To collect data on the quality of services provided and the administrative burden, questionnaires were provided to municipal employees and customers to find out the views of customers and employees. Based on the results of the literature analysis and empirical research, a decision model for reducing the administrative burden in the municipality was developed, based on the BSC data (Fig. 25, p. 53). An empirical study found that the administrative burden in a municipality can be measured by integrating its assessment into the BSC.

Keywords: administrative burden, assessment of administrative burden, reduction of administrative burden, BIS, the influence of BSC in reducing administrative burden, public sector, municipality, public services, quality of public services.

2019 m. gruodžio 5 d.

KLIENTŲ APKLAUSA

Klausimynas „Klientų nuomonės tyrimas apie aptarnavimo kokybę savivaldybėje“

Gerb. Respondente, maloniai Jūsų prašau užpildyti šią anketą.

Esu Violeta Vaitkūnienė, rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tema „Administracinės naštos savivaldybėje mažinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą“. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti respondentų nuomonę apie Trakų rajono savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybę ir identifikuoti administracinę naštą teikiant šias paslaugas. Šis klausimynas yra mokslinio tyrimo dalis, duomenys bus naudojami tik šio tyrimo tikslais. Atsakymai anonimiški ir konfidencialūs.

1. Nurodykite Trakų rajono savivaldybės administracijos struktūrinį padalinį: skyriu ar seniūniją, kurio veiklos kokybę vertinate

2. Kokių būdu kreipėtės į Trakų rajono savivaldybę Jums rūpimu klausimu?

- Buvau atvykęs į Trakų rajono savivaldybę
- Elektroniniu paštu info@trakai.lt
- Raštu
- Skambinau telefonu
- Reikiama informaciją radau Savivaldybės internetiniame puslapyje www.trakai.lt

3. Kaip vertiname Savivaldybės administracijos teikiamas paslaugas?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai
- Neturiu nuomonės

4. Kaip dažnai tenka naudotis Savivaldybės administracijos teikiamomis paslaugomis?

- Kartą per savaitę
- Kartą per mėnesį
- Kartą į ketvirtį
- Kartą per metus
- Atsitiktinai

5. Dėl kokios priežasties kreipėtės į Savivaldybės administraciją?

- Norėdami gauti tam tikrą informaciją
- Dokumentų tvarkymas
- Nusiskundimas dėl suteiktos viešosios paslaugos

Kita _____

6. Kaip vertinate Savivaldybės administracijos personalo kompetenciją ir savo darbo išmanymą?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai
- Neturiu nuomonės

7. Kaip vertinate Savivaldybės administracijos personalo bendravimą su klientais ?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai
- Neturiu nuomonės

8. Kaip vertinate Savivaldybės administracijoje suteiktu paslaugų įvykdymo terminą?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai
- Neturiu nuomonės

Savivaldybės administracinių paslaugų vertinimas	Visiškai nesutinku - 1	Nesutinku - 2	Nei sutinku, nei nesutinku - 3	Sutinku - 4	Visiškai sutinku - 5
Gauta iš savivaldybės informacija buvo pakankama					
Dokumentų pildymas savivaldybėje aiškus ir konkretus					
Informacija savivaldybėje pateikiama laiku, be papildomų prašymų ir reikalavimų					
Informacija savivaldybėje lengvai prieinama					
Savivaldybės interneto puslapis patogus naudoti					
Prašymų ir dokumentų teikimas el. būdu patogesnis negu spausdintos informacijos rinkimas					

9. Jūsų lytis:

- Moteris Vyras

10. Jūsų amžius:

- iki 25 metų
- 26-35 metai
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56-64 metai
- 65 arba daugiau

11. Jūsų pastabos ir pasiūlymai

2019 m. gruodžio 5 d.

SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ APKLAUSA

Klausimynas „Pažangaus viešojo valdymo priemonių vertinimas savivaldybės darbuotojų požiūriu“

Gerb. Respondente,

Esu Violeta Vaitkūnienė, rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tema „Administracinės naštos savivaldybėje mažinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą“. Tyrimo tikslas – atlikti viešojo valdymo priemonių kokybės vertinimą savivaldybės darbuotojų požiūriu. Šis klausimynas yra mokslinio tyrimo dalis, duomenys bus naudojami tik šio tyrimo tikslais. Atsakymai anonimiški ir konfidencialūs.

I. Informacija apie respondentą:

1. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

2. Kiek metų dirbate Savivaldybėje?

- Mažiau nei metus
- Nuo 1 m. iki 4 m.
- Nuo 5 m. iki 8 m.
- Daugiau nei 9 m.

3. Jūsų pareigos?

- Aukščiausio lygio vadovas (organizacijos vadovas ir jo pavaduotojai)
- Vidurinio lygio vadovas (skyriaus vedėjai ir jų pavaduotojai)
- Žemiausio lygio vadovas (turintis pavaldžių darbuotojų)
- Projektų vadovas
- Kita

(Anketos II – VIII dalyse žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomone į teiginį atitinkantį atsakymą kiekvienoje eilutėje)

I. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su savivaldybės darbo kokybe, aplinkos vertinimu. Prašome įvertinti juos nuo 1 iki 5 balų, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku (taikau)	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku (taikau)
Savivaldybės administracijos darbuotojai gerai informuoti, elgiasi sąžiningai ir etiškai.					
Suteikdamas paslaugą klientui aktyviai gilinuosi į jo situaciją ir problemą.					
Savivaldybės darbuotojai siekia kompetencijos: žinių ir įgūdžių.					
Darbe vadovaujuosi Savivaldybės administracijos skyriaus nuostatais ir pareigybės aprašymu: mano pareigų ir atsakomybės paskirstymas man yra aiškus.					
Savivaldybėje užtikrinamas grįžtamasis ryšys su darbuotojais.					

II. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su informacinių sistemų vertinimu savivaldybėje. Prašome įvertinti juos nuo 1 iki 5 balų, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Darbe informacinę sistemą naudoju tik tiems darbams atlikti, kuriuos numatė Savivaldybės administracija.					
Prieigą prie darbo kompiuterio, programų ir dokumentų turiu tik aš ir įgaliotas asmuo.					
Į informacinę sistemą įvedu tik įgaliotų asmenų patikrintą informaciją.					
Nuolat daromos ir tinkamai saugomos kompiuterių programų ir duomenų kopijos.					
Pastebėjus programos duomenyse					

klaidą, taisymo procedūrą atlieku laiku pagal nustatytą tvarką.					
Atsiradusios informacinių srautų problemos tarp savivaldybės struktūrinių padalinių sprendžiamos operatyviai.					

III. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su rizikos valdymu savivaldybėje. Prašome įvertinti juos nuo 1 iki 5 balų, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Konkrečios užduotys metiniame darbo plane išplaukia iš programos tikslų numatytų Savivaldybės strateginiame veiklos plane.					
Savivaldybės strateginio veiklos plano programose išskirti tikslai, uždaviniai, priemonės ir rodikliai rezultatui pasiekti suformuluoti pakankamai aiškiai.					
Savivaldybės strateginių ir kitų veiklos planų, programų ir uždavinių vykdymas atitinka ekonomiško ir rezultatyvumo principus.					
Užduočių vykdymo ataskaitų rodikliai ir kriterijai lyginami su patvirtintais planais ir svarstomi jų nuokrypiai.					
Paaiškėjus netikėtiems darbo rezultatams arba tendencijoms, analizuojamos priežastys, dėl kurių užduotys gali būti neįvykdytos.					

IV. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su informacijos ir komunikacijos vertinimu. Prašome įvertinti juos nuo 1 iki 5 balų, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku

Administracijoje sisteminami ataskaitinių metų veiklos dokumentai ir sudaromi ataskaitinių metų dokumentacijos planai.					
Administracijoje yra paskirti atsakingi asmenys už veiklos dokumentų registravimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą ir naikinimą.					
Savivaldybės interneto svetainėje skelbiama informacija yra aktuali, teisiškai galiojanti ir nuolat atnaujinama.					
Savivaldybės interneto svetainėje garantuojamas abipusis ryšys tarp interneto vartotojo ir savivaldybės administracijos (elektroninio pašto ar klausimų ir atsakymų forma).					
Savivaldybės administracijoje yra užtikrinama asmens duomenų apsauga ir gautos informacijos apie pažeidimus konfidencialumas.					

- V. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su administracinės naštos vertinimu savivaldybėje. Prašome įvertinti juos nuo 1 iki 5 balų, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Savivaldybės darbuotojai skatina gyventojus ir verslo atstovus naudotis elektroninėmis priemonėmis teikiant dokumentus.					
Savivaldybėje vyksta kokybiški duomenų mainai tarp Savivaldybės ir jai					

pavaldžių įmonių ir įstaigų.					
Savivaldybėje paslaugų procesai optimizuojami perkeliant juos į elektronines paslaugas.					
Savivaldybėje nustatytos dokumentų formos yra aiškios ir lengvai pildomos.					
Savivaldybėje administraciniai procesai supaprastinami: nėra perteklinių reikalavimų.					

VI. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su vidaus ir finansų kontrolės vertinimu. Prašome įvertinti juos nuo 1 iki 5 balų, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Administracijoje veikia buhalterinės apskaitos politika, kurioje įtvirtinti apskaitos principai, metodai ir taisyklės.					
Vykdam užduotis vadovaujusi vidaus ir finansų kontrolės taisyklėmis.					
Vidaus ir finansų kontrolės procedūros ekonomiškos, veiksmingos, funkcionuoja kaip sistema.					
Atliekant kiekvieną ūkinę operaciją, vyksta einamoji finansų kontrolė.					
Pastebėjęs darbe finansinės drausmės pažeidimą, visada informuoju vadovą.					

Klientų - kintamųjų sąvadas ir paaiškinimai

Kintamųjų vardai	Kintamųjų žymės	Kintamųjų reikšmių žymės	Kintamųjų prasmė ir turinys	Duomenų analizei reikalingas paaiškinimas
Identifikacijos numeris	K1-K148		Numeris priskiriamas kiekvienam klausimynui	
Lytis	g01	1= vyras, 0 = moteris	Respondento lytis	Dvireikšmis kintamasis
Amžius	g02	1= iki 25 metų 2= 26-35 metai 3=36-45 metai 4= 46-55 metai 5= 56-64 metai 6= 65 arba daugiau	Respondento amžius	Tvarkos skalės kintamasis
TRSA struktūrinis padalinys	TRSA		Padalinio pavadinimas	
Kokiu būdu kreipėtės į Trakų rajono savivaldybę Jums rūpimu klausimu?	budas	1= buvau atvykęs į Trakų rajono savivaldybę 2= elektroniniu paštu info@trakai.lt 3= raštu 4=skambinau telefonu 5=reikiamą informaciją radau Savivaldybės internetiniame puslapyje www.trakai.lt	Komunikavimo priemonė	
Kaip vertiname Savivaldybės administracijos teikiamas paslaugas?	pasl_vertina	1= blogai 2= patenkinamai 3= neturiu nuomonės 4= gerai 5= labai gerai	Pasitenkinimas suteikta paslauga	
Kaip dažnai tenka naudotis Savivaldybės administracijos teikiamomis paslaugomis?	daznis	1= kartą per savaitę 2= kartą per mėnesį 3= kartą į ketvirtį 4= kartą per metus 5= atsitiktinai	Teikiamų paslaugų dažnumas	
Dėl kokios	priezastis	1=norėdami gauti tam	Tikslas dėl ko	

priežasties kreipėtės į Savivaldybės administraciją?		tikrą informaciją 2=dokumentų tvarkymas 3=nusiskundimas dėl suteiktos viešosios paslaugos 4=kita	kreiptasi TRSA	
Kaip vertinate Savivaldybės administracijos personalo kompetenciją ir savo darbo išmanymą?	person_komp	1= blogai 2= patenkinamai 3= neturiu nuomonės 4= gerai 5= labai gerai	Personalo turimų kompetencijų vertinimas	
Kaip vertinate Savivaldybės administracijos personalo bendravimą su Jumis ?	bendravimas	1= blogai 2= patenkinamai 3= neturiu nuomonės 4= gerai 5= labai gerai	Personalo komunikacijos vertinimas	
Kaip vertinate Savivaldybės administracijoje suteiktų paslaugų įvykdymo terminą?	terminas	1= blogai 2= patenkinamai 3= neturiu nuomonės 4= gerai 5= labai gerai	Laiku suteikiamos paslaugos	
Gauta iš savivaldybės informacija buvo pakankama	inf_pakanka	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Gauta informacija buvo pakankama	
Dokumentų pildymas savivaldybėje aiškus ir konkretus	dokum_aiskumas	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Prašymų formos ir jų pildymas aiškus ir konkretus	
Informacija savivaldybėje pateikiama laiku, be papildomų prašymų ir reikalavimų	infor_be_papild	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Informacija pateikiama be papildomu prašymų	
Informacija savivaldybėje lengvai prieinama	infor_lengva_pr	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei	Savivaldybės teikiama informacija	

		nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	prieinama ir aktuali	
Savivaldybės internetu puslapis patogus naudoti	intern_puslap	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Savivaldybės puslapio aiškumas ir informatyvumas	
Prašymų ir dokumentų teikimas el. būdu patogesnis negu spausdintos informacijos rinkimas	el_budu_patogu	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	El. paslaugos patrauklesnės	

Darbuotojų apklausos duomenų kodavimas - kintamųjų sąvadas ir paaiškinimai

Kintamųjų vardai	Kintamųjų žymės	Kintamųjų reikšmių žymės	Kintamųjų prasmė ir turinys
Identifikacijos numeris	D1-D125		Numeris priskiriamas kiekvienam klausimynui
Išsilavinimas	i01	1= pagrindinis 2= profesinis 3= aukštasis neuniversitetinis 4= aukštasis universitetinis	Respondento išsilavinimas
Darbas įstaigoje (metais)	i02	1= mažiau nei metus 2= 1-4 metų 3= 5-8 metų 4= daugiau nei 9 metai	Respondento amžius
Pareigos	i03	1= aukščiausio lygio vadovas 2= vidurinio lygio vadovas (skyriaus vedėjai ir jų pavaduotojai) 3= vyriausiasis specialistas 4= vyresnysis specialistas 5= specialistas 6= kita	
Savivaldybės administracijos darbuotojai gerai informuoti, elgiasi sąžiningai ir etiškai	kok_1	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Darbo kokybės vertinimas
Suteikdamas paslaugą klientui aktyviai gilinuosi į jo situaciją ir problemą.	kok_2	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Darbo kokybės vertinimas
Savivaldybės darbuotojai siekia kompetencijos: žinių ir įgūdžių.	kok_3	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Darbo kokybės vertinimas

Darbe vadovaujusi Savivaldybės administracijos skyriaus nuostatais ir pareigybės aprašymu: mano pareigų ir atsakomybės paskirstymas man yra aiškus.	kok_4	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Darbo kokybės vertinimas
Savivaldybėje užtikrinamas grįžtamasis ryšys su darbuotojais.	kok_5	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Darbo kokybės vertinimas
Darbe informacinę sistemą naudoju tik tiems darbams atlikti, kuriuos numatė Savivaldybės administracija.	inf_1	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Informacinių sistemų vertinimas
Prieigą prie darbo kompiuterio, programų ir dokumentų turiu tik aš ir įgaliotas asmuo.	inf_2	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Informacinių sistemų vertinimas
Į informacinę sistemą įvedu tik įgaliotų asmenų patikrintą informaciją.	inf_3	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Informacinių sistemų vertinimas
Nuolat daromos ir tinkamai saugomos kompiuterių programų ir duomenų kopijos	inf_4	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Informacinių sistemų vertinimas
Pastebėjus programos duomenyse klaidą, taisymo procedūrą atlieku laiku pagal nustatytą tvarką.	inf_5	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Informacinių sistemų vertinimas
Atsiradusios informacinių srautų problemos tarp savivaldybės struktūrinių padalinių sprendžiamos operatyviai.	inf_6	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Informacinių sistemų vertinimas

Konkrečios užduotys metiniame darbo plane išplaukia iš programos tikslų numatytų Savivaldybės strateginiame veiklos plane	riz_1	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Savivaldybėje rizikų valdymo vertinimas
Savivaldybės strateginio veiklos plano programose iškelti tikslai, uždaviniai, priemonės ir rodikliai rezultatui pasiekti suformuluoti pakankamai aiškiai.	riz_2	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Savivaldybėje rizikų valdymo vertinimas
Savivaldybės strateginių ir kitų veiklos planų, programų ir uždavinių vykdymas atitinka ekonomišką ir rezultatyvumo principus.	riz_3	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Savivaldybėje rizikų valdymo vertinimas
Užduočių vykdymo ataskaitų rodikliai ir kriterijai lyginami su patvirtintais planais ir svarstomi jų nuokrypiai	riz_4	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Savivaldybėje rizikų valdymo vertinimas
Paašikėjus netikėtiems darbo rezultatams arba tendencijoms, analizuojamos priežastys, dėl kurių užduotys gali būti neįvykdytos.	riz_5	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Savivaldybėje rizikų valdymo vertinimas
Administracijoje sisteminami ataskaitinių metų veiklos dokumentai ir sudaromi ataskaitinių metų dokumentacijos planai.	kom_1	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Komunikacijos vertinimas
Administracijoje yra paskirti atsakingi asmenys už veiklos dokumentų registravimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą ir naikinimą.	kom_2	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Komunikacijos vertinimas

Savivaldybės interneto svetainėje skelbiama informacija yra aktuali, teisiškai galiojanti ir nuolat atnaujinama.	kom_3	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Komunikacijos vertinimas
Savivaldybės interneto svetainėje garantuojamas abipusis ryšys tarp interneto vartotojo ir savivaldybės administracijos (elektroninio pašto ar klausimų ir atsakymų forma).	kom_4	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Komunikacijos vertinimas
Savivaldybės administracijoje yra užtikrinama asmens duomenų apsauga ir gautos informacijos apie pažeidimus konfidencialumas.	kom_5	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Komunikacijos vertinimas
Savivaldybės darbuotojai skatina gyventojus ir verslo atstovus naudotis elektroninėmis priemonėmis teikiant dokumentus.	ad_nas_1	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Administracinės naštos vertinimas
Savivaldybėje vyksta kokybiški duomenų mainai tarp Savivaldybės ir jai pavaldžių įmonių ir įstaigų.	ad_nas_2	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Administracinės naštos vertinimas
Savivaldybėje paslaugų procesai optimizuojami perkeliant juos į elektronines paslaugas.	ad_nas_3	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Administracinės naštos vertinimas
Savivaldybėje nustatytos dokumentų formos yra aiškios ir lengvai pildomos.	ad_nas_4	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Administracinės naštos vertinimas
Savivaldybėje administraciniai procesai supaprastinami: nėra perteklinių reikalavimų.	ad_nas_5	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Administracinės naštos vertinimas

Administracijoje veikia buhalterinės apskaitos politika, kurioje įtvirtinti apskaitos principai, metodai ir taisyklės.	vfin_kon_1	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas
Vykdam užduotis vadovaujosi vidaus ir finansų kontrolės taisyklėmis.	vfin_kon_2	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas
Vidaus ir finansų kontrolės procedūros ekonomiškios, veiksmingos, funkcionuoja kaip sistema.	vfin_kon_3	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas
Atliekant kiekvieną ūkinę operaciją, vyksta einamoji finansų kontrolė.	vfin_kon_4	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas
Pastebėjęs darbe finansinės drausmės pažeidimą, visada informuoju vadovą.	vfin_kon_5	1= visiškai nesutinku 2= nesutinku 3= nei sutinku, nei nesutinku 4= sutinku 5= visiškai sutinku	Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas

Klientų SPSS dažnių lentelė

g01 Respondento lytis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 0 moteris	114	77,0	77,0	77,0
1 vyras	34	23,0	23,0	100,0
Total	148	100,0	100,0	

g02 Respondento amžius

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 1 iki 25 metų	10	6,8	6,8	6,8
2 26-35 metai	27	18,2	18,2	25,0
3 36-45 metai	31	20,9	20,9	45,9
4 46-55 metai	25	16,9	16,9	62,8
5 56-64 metai	55	37,2	37,2	100,0
Total	148	100,0	100,0	

budas Komunikavimo priemonė

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 1 buvau atvykęs į Trakų rajono savivaldybę	42	28,4	28,4	28,4
2 elektroniniu paštu info@trakai.lt	31	20,9	20,9	49,3
3 raštu	38	25,7	25,7	75,0
4 skambinau telefonu	8	5,4	5,4	80,4
5 reikiama informaciją radau Savivaldybės internetiniame puslapyje www.trakai.lt	29	19,6	19,6	100,0
Total	148	100,0	100,0	

dažnis Teikiamų paslaugų dažnumas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 1 kartą per savaitę	16	10,8	10,8	10,8
3 kartą į ketvirtį	39	26,4	26,4	37,2
4 kartą per metus	44	29,7	29,7	66,9
5 atsitiktinai	49	33,1	33,1	100,0
Total	148	100,0	100,0	

priežastis Tikslas dėl ko kreiptasi TRSA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 1 norėdami gauti tam tikrą informaciją	113	76,4	76,4	76,4
2 dokumentų tvarkymas	18	12,2	12,2	88,5
3 nusiskundimas dėl suteiktos viešosios paslaugos	7	4,7	4,7	93,2
4 kita	10	6,8	6,8	100,0
Total	148	100,0	100,0	

pasl_vertina Pasitenkinimas suteikta paslauga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 patenkinamai	23	15,5	15,5	15,5
	3 neturiu nuomonės	60	40,5	40,5	56,1
	4 gerai	65	43,9	43,9	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

person_komp Personalo turimų kompetencijų vertinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 patenkinamai	23	15,5	15,5	15,5
	3 neturiu nuomonės	10	6,8	6,8	22,3
	4 gerai	96	64,9	64,9	87,2
	5 labai gerai	19	12,8	12,8	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

bendravimas Personalo komunikacijos vertinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 patenkinamai	23	15,5	15,5	15,5
	3 neturiu nuomonės	49	33,1	33,1	48,6
	4 gerai	57	38,5	38,5	87,2
	5 labai gerai	19	12,8	12,8	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

terminas Laiku suteikiamos paslaugos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 patenkinamai	23	15,5	15,5	15,5
	3 neturiu nuomonės	21	14,2	14,2	29,7
	4 gerai	96	64,9	64,9	94,6
	5 labai gerai	8	5,4	5,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

inf_pakanka Gauta informacija buvo pakankama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 nesutinku	7	4,7	4,7	4,7
	3 nei sutinku, nei nesutinku	37	25,0	25,0	29,7
	4 sutinku	96	64,9	64,9	94,6
	5 visiškai sutinku	8	5,4	5,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

dokum_aiskumas Prašymų formos ir jų pildymas aiškus ir konkretus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	17	11,5	11,5	11,5
	4 sutinku	131	88,5	88,5	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

infor_be_papild Informacija pateikiama be papildomu prašymų

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 nesutinku	23	15,5	15,5	15,5
	3 nei sutinku, nei nesutinku	10	6,8	6,8	22,3
	4 sutinku	115	77,7	77,7	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

infor_lengva_pr Savivaldybės teikiama informacija prieinama ir aktuali

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 nesutinku	23	15,5	15,5	15,5
	3 nei sutinku, nei nesutinku	60	40,5	40,5	56,1
	4 sutinku	65	43,9	43,9	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

intern_puslap Savivaldybės puslapio aiškumas ir informatyvumas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visiškai nesutinku	50	33,8	33,8	33,8
	2 nesutinku	26	17,6	17,6	51,4
	4 sutinku	65	43,9	43,9	95,3
	5 visiškai sutinku	7	4,7	4,7	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

el_budu_patogu El.paslaugos patrauklesnės

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 nesutinku	18	12,2	12,2	12,2
	3 nei sutinku, nei nesutinku	39	26,4	26,4	38,5
	4 sutinku	16	10,8	10,8	49,3
	5 visiškai sutinku	75	50,7	50,7	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

Klientų SPSS vidurkių lentelė

		Pasitenkinimas suteikta paslauga	Personalo turimų kompetencijų vertinimas	Personalo komunikacijos vertinimas	Laiku suteikiamos paslaugos	Gauta informacija buvo pakankama	Prašymų formos ir jų pildymas aiškus ir konkretus	Informacija pateikiama be papildomu prašymų	Savivaldybės teikiama informacija prieinama ir aktuali	Savivaldybės puslapiu aiškumas ir informatyvumas	El.paslaugos patrauklesnės
<i>All respondents</i>		3,3	3,8	3,5	3,6	3,7	3,9	3,6	3,3	2,7	4,0
Respondento lytis	moteris	3,1	3,6	3,3	3,4	3,6	3,9	3,5	3,1	2,3	3,7
	vyras	4*	4,2*	4,2*	4,2*	4,2*	4*	4*	4*	4*	5*
Respondento amžius	iki 35 metų	3,7*	3,9*	3,9*	3,9*	3,9*	3,7*	3,7*	3,7*	3,5*	5*
	36-45 metai	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	5*
	46-55 metai	3**	3,9**	3,9**	3**	3**	3,7*	3,4**	3**	3**	2,8*
	56-64 metai	2,7*	3,4*	2,7*	3,4*	3,7*	4*	3,4*	2,7*	1,3*	3,3*
Komunikavimo priemonė	buvau atvykęs į Trakų rajono savivaldybę	2,6*	3,5*	3,1*	3*	3,4*	4*	3,2*	2,6*	1,4*	3,1*
	elektroniniu paštu info@trakai.lt	3,2*	4*	3,2*	4*	4*	4*	4*	3,2*	1,7*	3,5*
	raštu	3,6*	3,6*	3,6*	3,6*	3,6*	3,8*	3,6*	3,6*	4,2*	4,4*
	skambinau telefonu	4**	5**	5**	5**	5**	4**	4**	4**	4**	5**
	reikiama informaciją radau Savivaldybės internetiniame puslapyje www.trakai.lt	3,7*	3,7*	3,7*	3,7*	3,7*	3,7*	3,7*	3,7*	3,3*	5*
Teikiamų paslaugų dažnumas	kartą per savaitę	2**	2**	2**	2**	3**	4**	2**	2**	2**	4**
	kartą į ketvirtį	3*	4*	3*	4*	4*	4*	4*	3*	1*	3*
	kartą per metus	3,5*	3,6*	3,6*	3,6*	3,6*	3,6*	3,5*	3,5*	3,7*	4,5*
	atsitiktinai	3,8*	4,2*	4,2*	3,8*	3,8*	4*	4*	3,8*	3,3*	4,3*
Tikslas dėl ko kreiptasi TRSA	norėdami gauti tam tikrą informaciją	3,4	3,8	3,4	3,8	3,9	4,0	3,7	3,4	2,7	4,2
	dokumentų tvarkymas/nusiskundimai/kita	3*	3,6*	3,6*	3*	3*	3,5*	3,3*	3*	2,7*	3,5*
	Reikšmė statistiškai reikšmingai mažesnė nei vidutinė (su 95% tikimybe)										
	Reikšmė statistiškai reikšmingai didesnė nei vidutinė (su 95% tikimybe)										
*	25 < N < 75										
**	N ≤ 25										
N	Faktiškas apklaustųjų skaičius										

Darbuotojų SPSS dažnių lentelė

i01 Respondento išsilavinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 pagrindinis	2	1,5	1,5	1,5
	3 aukštasis neuniversitetinis	9	6,9	6,9	8,4
	4 aukštasis universitetinis	120	91,6	91,6	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

i02 Darbas įstaigoje (metais)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 1-4 metų	55	42,0	42,0	42,0
	3 5-8 metų	13	9,9	9,9	51,9
	4 daugiau nei 9 metai	63	48,1	48,1	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

i03 Pareigos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 aukščiausio lygio vadovas	8	6,1	6,1	6,1
	2 vidurinio lygio vadovas (skyriaus vedėjai ir jų pavaduotojai)	36	27,5	27,5	33,6
	3 vyriausiasis specialistas	45	34,4	34,4	67,9
	4 vyresnysis specialistas	1	,8	,8	68,7
	5 specialistas	41	31,3	31,3	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

kok_1 Savivaldybės administracijos darbuotojai gerai informuoti, elgiasi sąžiningai ir etiškai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	27	20,6	20,6	20,6
	4 sutinku	68	51,9	51,9	72,5
	5 visiškai sutinku	36	27,5	27,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

kok_2 Suteikdamas paslaugą klientui aktyviai gilinuosi į jo situaciją ir problemą.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 sutinku	19	14,5	14,5	14,5
	5 visiškai sutinku	112	85,5	85,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

kok_3 Savivaldybės darbuotojai siekia kompetencijos: žinių ir įgūdžių.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	8	6,1	6,1	6,1
	4 sutinku	28	21,4	21,4	27,5
	5 visiškai sutinku	95	72,5	72,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

kok_4 Darbe vadovaujosi Savivaldybės administracijos skyriaus nuostatais ir pareigybės aprašymu: mano pareigų ir atsakomybės paskirstymas man yra aiškus.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 sutinku	21	16,0	16,0	16,0
	5 visiškai sutinku	110	84,0	84,0	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

kok_5 Savivaldybėje užtikrinamas grįžtamasis ryšys su darbuotojais.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	57	43,5	43,5	43,5
	4 sutinku	38	29,0	29,0	72,5
	5 visiškai sutinku	36	27,5	27,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

inf_1 Darbe informacinę sistemą naudoju tik tiems darbams atlikti, kuriuos numatė Savivaldybės administracija.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	10	7,6	7,6	7,6
	4 sutinku	56	42,7	42,7	50,4
	5 visiškai sutinku	65	49,6	49,6	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

inf_2 Prieigą prie darbo kompiuterio, programų ir dokumentų turiu tik aš ir įgaliotas asmuo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visiškai nesutinku	11	8,4	8,4	8,4
	4 sutinku	19	14,5	14,5	22,9
	5 visiškai sutinku	101	77,1	77,1	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

inf_3 Į informacinę sistemą įvedu tik įgaliotų asmenų patikrintą informaciją.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	9	6,9	6,9	6,9
	4 sutinku	23	17,6	17,6	24,4
	5 visiškai sutinku	99	75,6	75,6	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

inf_4 Nuolat daromos ir tinkamai saugomos kompiuterių programų ir duomenų kopijos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	28	21,4	21,4	21,4
	4 sutinku	10	7,6	7,6	29,0
	5 visiškai sutinku	93	71,0	71,0	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

inf_5 Pastebėjus programos duomenyse klaidą, taisymo procedūrą atlieku laiku pagal nustatytą tvarką.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	28	21,4	21,4	21,4
4 sutinku	18	13,7	13,7	35,1
5 visiškai sutinku	85	64,9	64,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

inf_6 Atsiradusios informacinių srautų problemos tarp savivaldybės struktūrinių padalinių sprendžiamos operatyviai.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	29	22,1	22,1	22,1
4 sutinku	55	42,0	42,0	64,1
5 visiškai sutinku	47	35,9	35,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

riz_1 Konkrečios užduotys metiniame darbo plane išplaukia iš programos tikslų numatytų Savivaldybės strateginiame veiklos plane

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	21	16,0	16,0	16,0
4 sutinku	36	27,5	27,5	43,5
5 visiškai sutinku	74	56,5	56,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

riz_2 Savivaldybės strateginio veiklos plano programose išskirti tikslai, uždaviniai, priemonės ir rodikliai rezultatui pasiekti suformuluoti pakankamai aiškiai.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	19	14,5	14,5	14,5
4 sutinku	29	22,1	22,1	36,6
5 visiškai sutinku	83	63,4	63,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

riz_3 Savivaldybės strateginių ir kitų veiklos planų, programų ir uždavinių vykdymas atitinka ekonomišką ir rezultatyvumo principus.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	27	20,6	20,6	20,6
4 sutinku	21	16,0	16,0	36,6
5 visiškai sutinku	83	63,4	63,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

riz_4 Užduočių vykdymo ataskaitų rodikliai ir kriterijai lyginami su patvirtintais planais ir svarstomi jų nuokrypiai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	29	22,1	22,1	22,1
4 sutinku	55	42,0	42,0	64,1
5 visiškai sutinku	47	35,9	35,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

riz_5 Paašikėjus netikėtiems darbo rezultatams arba tendencijoms, analizuojamos priežastys, dėl kurių užduotys gali būti neįvykdytos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	40	30,5	30,5	30,5
4 sutinku	44	33,6	33,6	64,1
5 visiškai sutinku	47	35,9	35,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

kom_1 Administracijoje sisteminami ataskaitinių metų veiklos dokumentai ir sudaromi ataskaitinių metų dokumentacijos planai.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 4 sutinku	29	22,1	22,1	22,1
5 visiškai sutinku	102	77,9	77,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

kom_2 Administracijoje yra paskirti atsakingi asmenys už veiklos dokumentų registravimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą ir naikinimą.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 4 sutinku	48	36,6	36,6	36,6
5 visiškai sutinku	83	63,4	63,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

kom_3 Savivaldybės interneto svetainėje skelbiama informacija yra aktuali, teisiškai galiojanti ir nuolat atnaujinama.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 2 nesutinku	19	14,5	14,5	14,5
3 nei sutinku, nei nesutinku	17	13,0	13,0	27,5
4 sutinku	73	55,7	55,7	83,2
5 visiškai sutinku	22	16,8	16,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

kom_4 Savivaldybės interneto svetainėje garantuojamas abipusis ryšys tarp interneto vartotojo ir savivaldybės administracijos (elektroninio pašto ar klausimų ir atsakymų forma).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 2 nesutinku	19	14,5	14,5	14,5
3 nei sutinku, nei nesutinku	27	20,6	20,6	35,1
4 sutinku	74	56,5	56,5	91,6
5 visiškai sutinku	11	8,4	8,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

kom_5 Savivaldybės administracijoje yra užtikrinama asmens duomenų apsauga ir gautos informacijos apie pažeidimus konfidencialumas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d 3 nei sutinku, nei nesutinku	19	14,5	14,5	14,5
4 sutinku	29	22,1	22,1	36,6
5 visiškai sutinku	83	63,4	63,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

ad_nas_1 Savivaldybės darbuotojai skatina gyventojus ir verslo atstovus naudotis elektroninėmis priemonėmis teikiant dokumentus.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 nesutinku	10	7,6	7,6	7,6
	3 nei sutinku, nei nesutinku	19	14,5	14,5	22,1
	4 sutinku	91	69,5	69,5	91,6
	5 visiškai sutinku	11	8,4	8,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

ad_nas_2 Savivaldybėje vyksta kokybiški duomenų mainai tarp Savivaldybės ir jai pavaldžių įmonių ir įstaigų.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	38	29,0	29,0	29,0
	4 sutinku	82	62,6	62,6	91,6
	5 visiškai sutinku	11	8,4	8,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

ad_nas_3 Savivaldybėje paslaugų procesai optimizuojami perkeliant juos į elektronines paslaugas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 nesutinku	29	22,1	22,1	22,1
	3 nei sutinku, nei nesutinku	17	13,0	13,0	35,1
	4 sutinku	74	56,5	56,5	91,6
	5 visiškai sutinku	11	8,4	8,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

ad_nas_4 Savivaldybėje nustatytos dokumentų formos yra aiškios ir lengvai pildomos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 nesutinku	10	7,6	7,6	7,6
	3 nei sutinku, nei nesutinku	63	48,1	48,1	55,7
	4 sutinku	11	8,4	8,4	64,1
	5 visiškai sutinku	47	35,9	35,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

ad_nas_5 Savivaldybėje administraciniai procesai supaprastinami: nėra perteklinių reikalavimų.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	48	36,6	36,6	36,6
	4 sutinku	45	34,4	34,4	71,0
	5 visiškai sutinku	38	29,0	29,0	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

vfin_kon_1 Administracijoje veikia buhalterinės apskaitos politika, kurioje įtvirtinti apskaitos principai, metodai ir taisyklės.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 nei sutinku, nei nesutinku	27	20,6	20,6	20,6
	4 sutinku	21	16,0	16,0	36,6
	5 visiškai sutinku	83	63,4	63,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

vfin_kon_2 Vykdam užduotis vadovaujosi vidaus ir finansų kontrolės taisyklėmis.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	3 nei sutinku, nei nesutinku	19	14,5	14,5
	4 sutinku	29	22,1	36,6
	5 visiškai sutinku	83	63,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0

vfin_kon_3 Vidaus ir finansų kontrolės procedūros ekonomiškios, veiksmingos, funkcionuoja kaip sistema.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	3 nei sutinku, nei nesutinku	36	27,5	27,5
	4 sutinku	12	9,2	36,6
	5 visiškai sutinku	83	63,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0

vfin_kon_4 Atliekant kiekvieną ūkinę operaciją, vyksta einamoji finansų kontrolė.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	3 nei sutinku, nei nesutinku	29	22,1	22,1
	4 sutinku	10	7,6	29,8
	5 visiškai sutinku	92	70,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0

vfin_kon_5 Pastebėjęs darbe finansinės drausmės pažeidimą, visada informuoju vadovą.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	3 nei sutinku, nei nesutinku	29	22,1	22,1
	4 sutinku	11	8,4	30,5
	5 visiškai sutinku	91	69,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0