

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Ingrida KRAKIENĖ**

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PLĖTROS STRATEGIJOS  
ĮGYVENDINIMAS TAURAGĖS RAJONE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Ingrida KRAKIENĖ**

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PLĖTROS STRATEGIJOS  
ĮGYVENDINIMAS TAURAGĖS RAJONE**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)  
Šaka- viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius.....Ingrida Krakienė.....**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas ..... Doc. dr. R. Krankalis.....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas.....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Ingrida Krakienė

**Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.** Magistro darbas

Magistro darbe analizuojamas viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas, skiriant dėmesį šioms sritims: geresniam valdymui, žmogiškųjų išteklių valdymui, naujovėms teikiant viešąsias paslaugas, elektroninei valdžiai.

Nustatyta, kad strategijos įgyvendinimas padėjo modernizuoti ir racionalizuoti, valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų struktūrą, planavimo, organizavimo ir koordinavimo ryšius, įtvirtinti patikimą veiklos kontrolės sistemą, užtikrinti optimalų įgaliojimų paskirstymą. Tobulėjo viešojo administravimo sprendimų dėl asmenų, kurie kreipiasi į valstybės ir savivaldybių institucijas bei įstaigas, priėmimo procedūros. Sparti informacinės visuomenės plėtra suteikė galimybes modernizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų darbą, viešojo administravimo procesą, kad jis veiktų efektyviai.

Išanalizuota viešojo administravimo sektoriaus išorinės ir vidinės aplinkų būklės, nustatytos viešojo administravimo sektoriaus stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės. Remiantis LR dokumentais bei interviu duomenimis, pateikti viešojo administravimo sektoriaus pasiekti rezultatai.

## SUMMARY

Ingrida Krakienė

**Public Administration Development Strategy of Tauragės district.** Master's work.

Master's thesis analyzed the public administration development strategy, with attention to the following areas: better regulation, human resource management, innovative public services, e-government.

It was found that the strategy has helped to modernize and rationalize the state and local government institute and institutional structure, planning, organization and coordination of communications, to establish a reliable control of the system, ensuring optimum power allocation. Improved public administration decisions on individuals who apply to state and local government institute and institutional, admission procedures. The rapid development of information society has provided opportunities for the modernization of state and local authorities, public administration, in order to act effectively.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Analyzed public sector internal and external environments the state, the public sector strengths, weaknesses, opportunities and threats. According to LR of documents and interview data, the public sector to achieve results.

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO REFORMOS IR STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>12</b>
1.1. Administracinės reformos viešajame sektoriuje.....	15
1.2. Viešojo valdymo reformų atsiradimas.....	24
1.3. Strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose .....	30
<b>2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PLĖTROS IKI 2011 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS</b> .....	<b>40</b>
2.1. Regioninio valdymo institucijų sandaros pokyčiai .....	41
2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai.....	44
2.3. Naujovės teikiant viešąsias paslaugas.....	49
2.4. Elektroninių duomenų valdymo pasikeitimai viešajame administravime .....	60
<b>3. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PLĖTROS IKI 2011 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS TAURAGĖS RAJONE</b> .....	<b>66</b>
3.1. Viešojo administravimo plėtros galimybių įžvalga.....	66
3.1.1. Viešojo sektoriaus PEST analizė valdymo plėtros aspektu.....	66
3.1.2. Tauragės rajono viešojo sektoriaus SSGG analizė valdymo aspektu.....	70
3.2. Savivaldybių valdymo plėtros įgyvendinimo efektyvumas .....	72
3.3. Teikiamų viešųjų paslaugų Tauragės rajone vertinimas .....	75
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>82</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>85</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>91</b>
<b>1 Priedas.</b> Interviu klausimynas Tauragės rajono savivaldybės administracijos darbuotojams .....	92
<b>2 Priedas.</b> Tauragės regioninio centro kompleksinės plėtros 2008-2013 metų investicinės programos įgyvendinimo metu tvarkomų teritorijų 1 uždavinio schema.....	93
<b>3 Priedas.</b> Tauragės regioninio centro kompleksinės plėtros 2008-2013 metų investicinės programos įgyvendinimo metu tvarkomų teritorijų 2 uždavinio schema.....	94

**LENTELĖS**

<b>1 lentelė.</b> Asmens sveikatos priežiūros įstaigos .....	53
<b>2 lentelė.</b> Ikmokyklinio ugdymo įstaigų ir vaikų jose skaičius .....	57
<b>3 lentelė.</b> Mokinių ir studentų aprūpinimas kompiuteriais .....	58
<b>4 lentelė.</b> Mokinių ir pedagogų skaičius mokymo įstaigose .....	59
<b>5 lentelė.</b> Gyventojų pasiskirstymas mieste ir kaime .....	68

**PAVEIKSLAI**

<b>1 pav.</b> Pokyčių kubas .....	19
<b>2 pav.</b> Viešojo sektoriaus reformų stadijos .....	21
<b>3 pav.</b> Aplinkos struktūra .....	31
<b>4 pav.</b> Valstybės strateginio planavimo sistema .....	35
<b>5 pav.</b> Miesto/ rajono plėtros strategija .....	35
<b>6 pav.</b> Savivaldos institucijų strateginio planavimo etapų ryšys su strateginio planavimo komponentais .....	37
<b>7 pav.</b> Vidutinis metinis nedarbo lygis, procentais .....	42
<b>8 pav.</b> Gyventojų skaičius 2010-2011 metais .....	44
<b>9 pav.</b> Gyventojų emigracija .....	45
<b>10 pav.</b> Bedarbių skaičius 2010 metais .....	46
<b>11 pav.</b> Savivaldybių atsakymų į anketos klausimus rezultatai .....	50
<b>12 pav.</b> Lovų skaičius ligoninėse .....	54
<b>13 pav.</b> Vaikų dalyvaujančių ikimokykliniame ugdyme pasiskirstymas .....	55
<b>14 pav.</b> Ekonominių vertinimų rodikliai ir jų kaita .....	67
<b>15 pav.</b> Pensinio amžiaus gyventojų skaičius 2009-2010 .....	69
<b>16 pav.</b> Tauragės rajono savivaldybės 2010 m. biudžeto išlaidų struktūra (proc.) .....	76

## IVADAS

Administracinės ir viešojo sektoriaus reformos išreiškia vertybių, normų ir principų kaitą. Dažnai nereikia pasikliauti vien tik pareikštais arba paskelbtais reformų tikslais ir siekiais. Administracinės ir viešojo sektoriaus reformos yra politinio simbolizmo ir biurokratinės retorikos sritis. Dažnai tais pačiais terminais išreikšti reformų tikslai ir siekiai įgauna skirtingas operatyvines reikšmes. Tie patys politiniai tikslai ir vertybės, apibūdinančios valdymo kokybę, atsispindi skirtingomis veiklomis ir programomis, skirtingose vietose (valstybėse) ir skirtingu laiku. Ilgalaikėje perspektyvoje administracinės reformos išreiškia stabilių administracinių vertybių kompleksą (Backūnaitė, 2006).

Lietuvos valdžios valdymo reforma buvo pradėta remiantis Europos Sąjungos pertvarkymo modeliu. Reformų ir pokyčių mechanizmas pasireiškė per hierarchinio modelio dinamiką, kurio valdančioji posistemė buvo ES. Neatsižvelgiant į tai, kad kiekviena valstybė turi savas vertybes, skirtingą kultūrą, valdžios ir viešojo administravimo institucijų nuostatas, nepakankamai įvertinta Lietuvos regionų ir savivaldos specifika.

Norint padidinti valdžios rezultatyvumą bei efektyvumą reikia išanalizuoti visus valdžios vykdomus strateginius planus, nustatyti kurios programos veiksmingos, o kurios ne. Tačiau vietoje to, vyrauja kitokia valdžios politika – arba taisyti neveiksmingas programas, arba jas naikinti ir kurti naujas. Magistro darbe keliami klausimai ir analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių mintys tam, kad būtų galima atsakyti į klausimus: ko turi būti siekiama valdžios veiklos reformomis ir kodėl reformos neduoda tų rezultatų, kurių reformatoriai tikėjosi.

Remiantis viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje iškeltais tikslais, magistro darbe dėmesys skiriamas šioms sritims: valdymui, žmogiškųjų išteklių valdymui, naujovėms teikiant viešąsias paslaugas, elektroninei valdžiai.

Nagrinėjant viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimą būtina nagrinėti savivaldybių organizavimo principus, teikiamas viešąsias paslaugas bei reformų poveikį joms. Magistro darbe vertinamos Tauragės rajone vykusios viešojo sektoriaus reformos, jų įgyvendinimo efektyvumas ir pasekmės.

**Tyrimo aktualumas.** Dėl 2008 metais visame pasaulyje, o taip pat ir Lietuvoje, prasidėjusios ekonomikos krizės magistro darbe aptariamos problemos tampa dar reikšmingesnės ir aktualesnės. Sisteminės valdžios reformos Lietuvoje buvo iššauktos krizės, norint šalį „išvesti“ iš sunkmečio valdžia ėmėsi „apkarpyti“. Pertvarkos metu buvo sumažintos visos socialinės išmokos, finansavimas analizuojamam sektoriui, sumažinti viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimai bei jų skaičius. Ši



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

procesą vaizdžiai nupasakojo Drucker (1995) „panaudosime mėsininko kirvį ir apsikarpysime. Taip mes sunaikinsime rezultatyvumą, bet nesumažinsime deficito. Iš tikrųjų yra prognozuotina, kad ne tie dalykai bus „nukirsti“ – taip pat bus „nukirsti“ ir tie, kurie yra veiksmingi ir kurių veikimas turėtų būti sustiprintas“<sup>1</sup>. Šis „apkarpymas“ paveikė mus visus, todėl būtina išsamiau išanalizuoti vykusias reformas bei su jomis susijusias teigiamas ir neigiamas pasekmes.

**Tyrimo problema.** Kaip viešojo administravimo plėtra paveikė Tauragės rajono viešąjį sektorių? Nagrinėjant šios temos problemą buvo iškelti šie **probleminiai klausimai**:

1. Kokios yra galimos administruojamos reformos viešajame sektoriuje?
2. Kokios yra administruojamų reformų pasekmės?
3. Kaip reformos įtakojo viešųjų įstaigų veiklą Tauragėje?
4. Kokios yra reformų pasekmės Tauragės viešosioms įstaigoms?

**Tyrimo objektas.** Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas.

**Tyrimo dalykas.** Tauragės rajono viešasis sektorius.

**Tyrimo tikslas.** Įvertinti viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimą.

Tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti viešojo administravimo reformos ir strategijos įgyvendinimo teorinius aspektus.
2. Įvertinti viešojo administravimo plėtros iki 2011 metų strategijos įgyvendinimą viešajame sektoriuje.
3. Įvertinti viešojo administravimo plėtros iki 2011 metų strategijos įgyvendinimą Tauragės rajone.

Tyrimo idėja pagrįsta **hipoteze**:

Šiandieninės Lietuvos viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas istatymuose ir teorinėse išvalgose deklaruojama sistema akivaizdžiai skiriasi nuo realių praktinių sprendimų įgyvendinimo praktikoje.

**Tyrimo metodologija:**

Siekiant išsiaiškinti viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimą buvo atlikta Lietuvos Respublikos teisės aktų, strateginių planų, ataskaitų, periodinių leidinių, Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, paskelbtų tyrimų rezultatų, interneto šaltinių analizė, jų sisteminimas bei atliktas tyrimas Tauragės miesto savivaldos institucijoje. Tyrime panaudoti teoriniai (analizė, lyginimas, apibendrinimas ir kt.) bei empiriniai (interviu) socialinių tyrimų metodai.

Tyrimo **metodologija** grindžiama:

---

<sup>1</sup> Drucker, P. F. (1995) *Really Reinventing Government*. The Atlantic Monthly. Vol. 275, No 2.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

1. Įvairių Lietuvos ir užsienio mokslininkų: Puškorius, S. (2002), Pranulis, V. (2000), Raipa, A. (2001), Pollitt, Ch., Bouckaert, G. (2003), Lane, J. E. (2001) išvalgomis apie administracines reformas viešajame sektoriuje.

2. Viešojo administravimo reformų ir viešųjų programų vertinimo idėjomis bei koncepcijomis (Backūnaitė, E. (2006), Arimavičiūtė, M. (2008), Raipa, A. (2001)).

3. Lietuvos Respublikos teisės aktų, strateginių planų, Viešojo administravimo įstatymo (Žin., 1999, Nr. 60-1945), Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos (Žin., 2004, Nr. 488) nuostatomis.

### **Darbo metu panaudoti tyrimo metodai:**

1. Lietuvos ir užsienio literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimai leido atskleisti viešojo administravimo sistemos efektyvumo didinimą;

2. Dokumentų (Lietuvos Respublikos teisės aktų, projektų, strateginių planų) analizė, kurie sudarė prielaidas viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimui;

3. Interneto tinklapiuose pateiktos informacijos bei dokumentų analizė, lyginimas ir apibendrinimai;

4. Ekspertų (tiriamos srities specialistų) apklausa interviu metodu. Kryptingam interviu buvo atrinkti informantai iš Tauragės rajono savivaldybės administracijos.

### **Darbo strategija**

**1 SEMESTRAS** (2009 m. spalio mėn. - 2010 m. sausio mėn.) Magistro darbo temos pasirinkimas, mokslinio darbo įvado (tyrimo aktualumas, problema, hipotezė, objektas, tikslas ir uždaviniai) bei teorinės dalies struktūros rengimas, mokslinės literatūros (monografijų, vadovėlių, mokslinių straipsnių, kitų informacinių šaltinių ir normatyvinių aktų) rinkimas.

**2 SEMESTRAS** (2010 m. vasario mėn. - 2010 m. birželio mėn.) Konceptualiosios magistro darbo dalies rengimas analizuojant pasirinktą literatūrą.

**3 SEMESTRAS** (2010 m. spalio mėn. - 2011 m. sausio mėn.) Analitinės mokslinio darbo dalies rengimas: informantų parinkimas, interviu vykdymas, gautų duomenų analizė ir apdorojimas.

**4 SEMESTRAS** (2011 m. vasario mėn. - 2011 m. birželio mėn.) Remiantis parengta pirmąja ir antrąja magistro darbo dalimis, formuluojamos apibendrinančios išvados, pateikiami pasiūlymai problemos sprendimui, patikrinama suformuluota hipotezė, taisomas, koreguojamas paruoštas magistro darbas.

**Darbo naujumas** - Šiuo metu galime rasti nemažai viešojo administravimo sektoriaus būklės vertinimų, tačiau šiame darbe vertinamas viešojo administravimo plėtros strategijos tikslų bei siekių įgyvendinimo efektyvumas Tauragės rajone.

### **Praktinių darbo rezultatų reikšmingumas**

Gauti tyrimo rezultatai naudingi Tauragės rajono gyventojams, nes suteikia daugiau informacijos, leidžiančios objektyviau įvertinti plėtros strategijos įgyvendinimo naudingumą jų atžvilgiu.

### **Darbo struktūra ir apimtis**

Ši darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, sudarytos iš skyrių ir poskyrių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų. Pirmojoje - konceptualioje dalyje pateikiama viešojo administravimo reformos bei strateginio valdymo teorija. Antrojoje - tiriamoje analizės dalyje atliekama išsami viešojo administravimo plėtros iki 2011 m. strategijos įgyvendinimo analizė. Remiantis konceptualioje dalyje nagrinėtais teoriniais metodais bei atlikto interviu duomenimis, iš dalies patvirtinama iškelta hipotezė. Trečioje - konstruktyvioje dalyje vertinama viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas.

## 1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO REFORMOS IR STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

### PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

#### A

**Analizė** - tyrimas, kruopštus aplinkinių bei priežasčių nustatymas.

**Administracinė reforma** yra procesas, koncentruotas tarp dviejų principų (Backūnaitė, 2006).

#### D

**Decentralizavimas** - valstybinio (centrinio ir teritorinio) administravimo subjektų funkcijų ir sprendimų priėmimo galios perdavimas savivaldybių administravimo subjektams arba nevalstybinio sektoriaus subjektams.

#### I

**Išorinės aplinkos veiksniai** - sąlygos darančios įtaką organizacijos veiklai, kurių organizacija pakeisti negali.

#### M

**Meras** - savivaldybės vadovas.

#### P

**PEST analizė** - politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė.

**Procesiniai pokyčiai** - sistemų pertvarkymas.

#### R

**Reforma** - pokyčiai.

**Regionas** - vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika.<sup>2</sup>

**Regionas** - tai teritorija, pasižyminti tam tikromis specifinėmis gamtinėmis, demografinėmis, socialinėmis ir ekonominėmis sąlygomis, kurios jį charakterizuoja ir skiria nuo gretimų teritorijų.<sup>3</sup>

**Regiono plėtra** - tai atskiros šalies teritorijos ekonominių ir socialinių sąlygų gerėjimo skatinimas, kuris remiasi žmogiškaisiais ištekliais, esama infrastruktūra bei strategijų ir planų įgyvendinimu, siekiant tobulinti gyvenimo kokybę (Ačaitė, 2005).

**Regioninė decentralizacija** - tai naujų valdymo institucijų įkūrimas arba senų pakeitimas valstybės teritorijoje, įvardijamoje regionu. Šiuo atveju regione jau yra teritorinio valdymo institucijos

---

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas. Vilnius, 2000. Nr. VIII-1889 [žiūrėta 2010-10-13]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=298580](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298580)>

<sup>3</sup> Šimelevič K., Bagdzevičienė R. Regionalizacijos procesas – vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių regionų ekonominę plėtrą. [žiūrėta 2010-10-12]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrti.lt/veikla/RP\\_RegProc.doc](http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegProc.doc)>.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

bei kuriamos naujos teritorinės administracinės valdymo institucijos, turinčios tokį patį, kaip jau esamos valdymo, teisinį statusą, bet platesnę nei tradicinė ir labiau susietą su ekonominės plėtros procesais kompetenciją.<sup>4</sup>

### **S**

**Savivaldybė** - valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą.

**Savivaldybės administracija** - tai savivaldybės biurokratinis aparatas, vykdamas savivaldybės politinės struktūros - savivaldybės tarnybos suformuluotus uždavinius ir priimtus sprendimus bei įgyvendinantis savo parengtas savivaldybės teritorijos plėtros ir viešojo administravimo programas<sup>5</sup>.

**Strategija** - ilgalaikių, esminių veiklos nuostatų bei jos svarbiausių tikslų įgyvendinimo kelių visuma.

**Strategija** - planas organizacijos pasirinktiems tikslams pasiekti (Palubinskas, 1997).

**Struktūriniai pokyčiai** - valdžios decentralizavimas.

**SWOT analizė** - organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių vertinimas.

### **V**

**Vidinė aplinkos analizė** - veiksniai, egzistuojantys pačioje organizacijoje.

**Vietos savivalda** reiškia vietos valdžios teises ir pareigas savo atsakomybe reguliuoti ir tvarkyti visuomeninius reikalus vietos gyventojų interesų vardu (LR Savivaldybių funkcijos).

**Viešasis administravimas** - įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla.

**Viešasis sektorius** - tai vietinės ir centrinės valdžios institucijos, įstaigos, teikiančios visuomenei švietimo, sveikatos priežiūros ir kitas paslaugas.

**Viešasis sektorius**<sup>6</sup> - valdymo veiklos sritis, susijusi su išdėstymu, perskirstymu ir reguliavimu, kuris tarsi sujungia pagrindines politikos formavimo, įgyvendinimo ir vadybos modernioje valstybėje teorijas. Paprastai viešasis sektorius sutapatinamas su valstybiniu sektoriumi, nes labai sunku nustatyti jo sudedamųjų dydį, kuris gali kirstis vienas kito atžvilgiu.

**Viešojo administravimo sistema** - sistema, kurios paskirtis yra valstybės valdymo bei savivaldos organizacinių formų pagrindu aprūpinti visuomenę teisės įgyvendinančiomis paslaugomis.

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas. Vilnius, 2000. Nr. VIII-1889 [žiūrėta 2010-10-13]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=298580](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298580)>

<sup>5</sup> Savivaldybės administracija. Žiūrėta [2009-10-23]. Prieiga per internetą: <[http://lt.wikipedia.org/wiki/Savivaldyb%C4%97s\\_administracija](http://lt.wikipedia.org/wiki/Savivaldyb%C4%97s_administracija)>

<sup>6</sup> Strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimo kontrolė viešajame sektoriuje. [žiūrėta 2009-11-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.cognos.lt/portal/veiklos-valdymas/vv-verslo-problematika/73-strateginis-planavimas-ir-strategijos-gyvendinimo-kontrol-vieajame-sektoriuje>>

I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

**Viešojo valdymo reforma** - potenciali priemonė tikslams pasiekti (Pollitt, Bouckaert, 2003).

### **1.1. Administruojamos reformos viešajame sektoriuje**

Viešojo administravimo patirties sklaida vyksta vykdamas viešojo administravimo reformas. Tame procese nemažą vaidmenį atlieka ir tarptautinės, ypač viršnacionalinės, organizacijos, kadangi valstybės, įstodamos į tas organizacijas, prisiima tam tikrus įsipareigojimus, dėl kurių neretai būtini ir kai kurie pokyčiai viešojo administravimo sistemose.

Pokyčiai viešajame sektoriuje vykdomi siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.. Paprastai viešojo valdymo reformos apima ir pokyčius sistemas, pagal kurią įdarbinami, mokomi, įvertinami, paaugštinami, valdomi ir atleidžiami patys valstybės tarnautojai. *Viešojo valdymo reforma* - tai procesas, kuris prasideda veikiau aukštuosiuose, o ne žemuosiuose sluoksniuose (Pollitt, Bouckaert, 2003).

Daugelio administracinių reformų, pastaruosius du dešimtmečius įtakojusių tarptautinės politikos darbotvarkę, pradininkės buvo Vestminsterio sistemos šalys (Australija, Naujoji Zelandija, Jungtinė Karalystė ir Kanada) ir JAV. Jos laikomos naujosios viešosios vadybos pirminėmis šalininkėmis. Šita reformų banga prasidėjo Jungtinėje Karalystėje 1979 metais, rinkimuose laimėjus Konservatorių partijai, kuri įvykdė esminį politikos posūkį valstybės įtakos ekonomikoje mažinimo link (World Public Sector..., 2001).

Apie 1980-uosius metus daugelyje valstybių prasidėjęs viešojo administravimo reformų judėjimas buvo globalus dviem prasmėmis: dėl to, kad tuo pačiu metu reformos vyko daugelyje pasaulio valstybių (Mongolija, Švedija, Naujoji Zelandija, JAV ir kt.) ir dėl to, kad jų reformų strategijos buvo panašios. Išskiriami šeši pagrindiniai to meto reformų bruožai (Kettl, 2000):

1. *Našumo siekis*. Mokesčių mokėtojai reikalavo mažesnių mokesčių ir kartu daugiau paslaugų.
2. *Rinkos mechanizmų diegimas*. Tokiu būdu buvo siekiama keisti viešojo administravimo institucijų, valstybės tarnautojų veiklos metodus, padaryti juos lankstesnius, keisti programų vykdytojų elgesį. Dėl to valdžios atstovai dalį viešųjų įstaigų paslaugų perduodavo privačiam sektoriui arba perduodavo nevyriausybinėms organizacijoms žinion.
3. *Dėmesio paslaugoms sustiprinimas*. Iki reformos daugelis programų kurtos valstybės tarnautojų, politikų iniciatyva. Reformos tikslas buvo įtraukti piliečius į šį procesą, skatinti į klientą orientuotą paslaugų teikimo sistemą.
4. *Decentralizacija*. Daugelyje valstybių tokiu būdu vietos valdžios ir viešojo administravimo institucijoms buvo perduota atsakomybė teikiant atitinkamas paslaugas vietos bendruomenėms, didinama vietos valdžios institucijų atsakomybė.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

5. *Funkcijų persiskirstymas.* Sekant Naujosios Zelandijos pavyzdžiu, daugelyje valstybių valdžios institucijos tapo paslaugų pirkėjomis, o ne teikėjomis, o tai paslaugų teikimo procesą padarė efektyvesnį.

6. *Požiūrio į veiklos vertinimą pakeitimas, vertinant veiklą pagal jos rezultatus.* Valdžios institucijos stengėsi pakeisti nusistovėjusią iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų rezultatais grįstą sistemą. Daugiau dėmesio buvo skiriama išėjimui ir rezultatams nei procesams ar struktūrai.

Skirtinguose valstybėse reformų siekiai įgyvendinti skirtinga prioritetų tvarka, todėl gauti rezultatai taip pat skyrėsi. Reformų eigą ir rezultatus kiekvienoje valstybėje veikė skirtingų vertybių susidūrimas, vietinių valdžios ir viešojo administravimo institucijų nuostatų, žiniasklaidos ir visuomenės dėmesys.

2000 metais JAV Nacionalinės viešojo administravimo akademijos Prioritetinių problemų darbo grupės ataskaitoje pateikta nuostata, kad valdžios pertvarka ir toliau lieka pirmaeiliumi keleto ateinančių metų uždaviniu (Kirlin, 2001). Tai grindžiama šiomis trimis priežastimis:

- komplikuoti santykiai tarp valdžios ir visuomenės, įgyvendinant visuomenės siekius;
- nacionalinės atsakomybės poslinkis tiek tarptautinių darinių ir jų elementų link, tiek ir valstijų, vietinės valdžios ir bendruomeninių institucijų link;
- būtinumas didinti tų santykių vadybos gebėjimus.

Rusų autoriaus Казанцев, С. В. (2008) teigimu, įvairiuose šalyse reguliariai atliekamos administracinės reformos, kuriomis siekiama sumažinti valstybės aparatą ir optimizuoti jo struktūrą. Tačiau tarptautinė patirtis rodo, kad viešojo sektoriaus tikslas yra linkęs plėstis. To priežastys yra:

**1. rinkos nepakankamumo buvimas ir mastas.** Ekonomikai plečiantis atsiranda naujų veiklos sričių, kuriuose rinka pati sau negali efektyviai veikti. To pasekoje atsiranda nauji uždaviniai ir funkcijos valstybinio reguliavimo, kurie sukelia viešojo sektoriaus plėtrą;

**2. politiniai ciklai.** Dinamika viešojo sektoriaus, susijusi su pasirengimu ateinantiems rinkimams ir valstybės institucijas. Siekdama praplėsti savo rinkėjų skaičių, valdančiosios politinės jėgos padidina išlaidas, dalina pažadus, paskui labai sunku sumažinti išlaidas;

**3. perskirstymo programos.** Kelti gyvenimo lygį problema tebėra aktuali ne tik neturtingoms šalims, bet ir ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse. Kategorija gyventojų, kurie dėl kokių nors priežasčių negali suteikti sau deramo pajamų lygio per rinkos sistemą, priklauso nuo pervedimų iš viešojo sektoriaus. Politinės jėgos, norėdamos rasti paramą tarp rinkėjų deklaruoja perskirstymo programas. Valdžios išlaidų augimas, labiau matomas ir išryškėja greičiau, nei teigiamas mažėjimo efektas. Todėl paskata plėsti perskirstymo programas yra galingesnė negu jas sumažinti.

**4. biurokratijos interesai.** Teoriškai įrodyta, kad bet kurios biurokratinės organizacijos siekia plėsti savo veiklą. Valdžios institucijų interesai padidinti jų kontroliuojamus resursus (įskaitant biudžeto



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

išlaidas) ir tokiu būdu tiesiogiai susiję su viešojo sektoriaus augimu.

Teigiamos ir neigiamos pasekmės plėsti viešąjį sektorių pasireiškia įvairiais būdais. Jei valstybė nesiima specialių programų apriboti viešojo sektoriaus, jis yra linkęs plėstis.

Ne mažiau svarbi yra viešosios administracijos institucijų reforma, jos funkcijų peržiūrėjimas, kai kurias iš jų panaikinant, privatizuojant ar perkeliant į kitą administracijos lygį. Iki šiol nesugebėjimą įvertinti integracijos priemonės bendros ekonominės politikos kontekste ir pasirinkti tinkamas politikos priemones sąlygojo neaiškūs funkcijų padalinimas, silpni administraciniai gebėjimai, nesugebėjimas prisitaikyti prie kintančios situacijos šalyje ir politikos koordinavimo problemos<sup>7</sup>.

Pokyčiai skirstomi į struktūrinius ir procesinius. **Struktūriniai pokyčiai** - tai dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijų sujungimas arba atskyrimas. Daugelyje šalių pagrindiniai pokyčiai vyksta panaikinant valstybės reguliavimą ir vykdant decentralizaciją, kas savo ruožtu veda į regionų savivaldą; taigi, vyriausybės sprendimų priėmimo įtakos sumažėjimas bei vietinės valdžios institucijų atsakomybės padidinimas veda į didesnę atskirų regionų autonomiją. (Tomassen, Serapinaitė, 2006). **Procesiniai pokyčiai** - sistemų pertvarkymas. Prie tokių galėtume priskirti valstybės tarnautojų užmokesčio susietumą su rezultatais, kokybės standartų taikymą.

Daugelio valdymo reformų išdavos priklauso nuo administracinių ir politinių sistemų, kuriose vyksta, pobūdžio.

Pollitt, Bouckaert, (2003) reformas skirsto į :

- 1 Fundamentalias
- 2 Mažiau fundamentalias.

Lygiais vykdomas:

I. Pirmo lygio reformos - pačiame bendriausiame lygmenyje vyksta jau pripažintų praktikų pritaikymas ir derinimas.

II. Antro lygio reformos - tai metodų parinkimas.

III. Trečio lygio - tai pokyčiai idėjų sistemose, sudarančios bendruosius tikslus ir struktūras, kurios yra veiksmų gairės (Pollitt, Bouckaert, 2003).

Halligan (1997), reformas skirsto pagal jų fundamentalumo lygius šitaip:

I. Pripažintų praktikų pritaikymas ir derinimas.

II. Naujų metodų diegimas.

III. Senų idėjų sistemų pakeitimas naujomis (Halligan, 1997).

Autoriai bendrai sutinka tik dėl pirmojo lygio - pripažintų praktikų pritaikymą ir derinimą, sekantys

---

<sup>7</sup> Lietuvos integracija į Europos Sąjungą (2000). [žiūrėta 2011-02-15] Prieiga per internetą: <[http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai\\_darbai/lietuvos\\_integracija\\_i\\_europos\\_sajunga/2422;from\\_topic\\_id:61](http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai_darbai/lietuvos_integracija_i_europos_sajunga/2422;from_topic_id:61)>.

lygiai jų nuomone išsiskiria.

Viešojo valdymo reformą sudaro sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie vyktų geriau. Tokie sąmoningi pokyčiai informacijos gauna iš specifinių idėjų sistemų, kurios kartais turi būdingų ideologijoms savybių. Pokyčiams neabejotinai įtakos darys veikėjai abejose „išeigos jungties“ tarp valstybės ir pilietinės visuomenės poliuose: politikai ir valstybės tarnautojai viename poliuje ir privatusis sektorius (piliečiai) bei turintieji ekonominių interesų – kitame (Pollitt, Bouckaert, 2003).

Reforma bandoma sukelti pageidaujamus pokyčius, bet norimi pokyčiai gali neįvykti. Kai kurie pokyčiai gali atsirasti be valdančiosios posistemės sąmoningo įsikišimo. Mintzberg (1996) pokyčius grupuoja į tris rūšis:

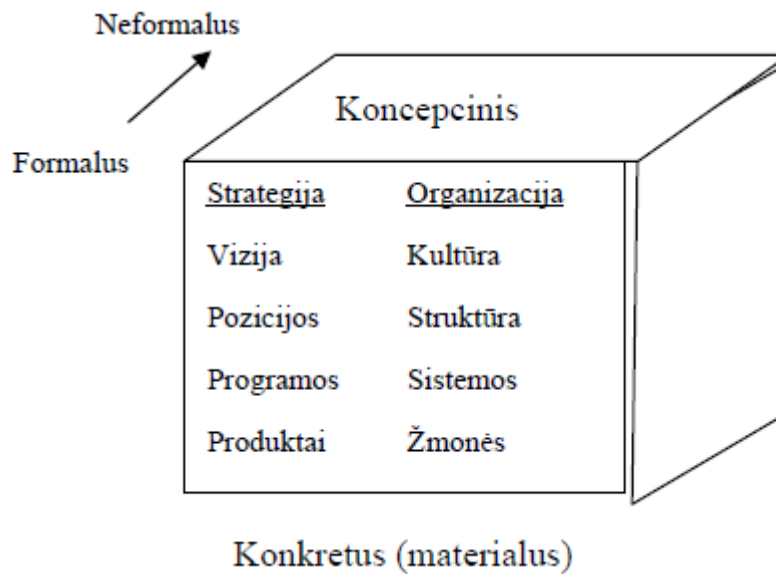
1. **Planuojamus.** Jiems galima priskirti vadybos metodų, pvz., kokybės valdymo, strateginio planavimo ir kt. diegimo sukeltus pokyčius. Šiems pokyčiams būdinga tai, kad jie kuriami programiniu būdu, t.y., egzistuoja procedūrų sistema, kurios laikantis yra sukuriami pokyčiai.

2. **Vairuojamus.** Šiuos pokyčius taip pat yra siekiama sukelti valdymo priemonėmis, bet nesilaikant griežtos procedūrų sistemos, t.y., valdomoji posistemė gali pati, tam tikrose ribose, rinktis konkrečius veiksmus.

3. **Evoliucinius.** Šie pokyčiai atsiranda be valdančiosios posistemės įsikišimo, t.y., jie nėra valdomi klasikine, vadybine prasme (Mintzberg, 1996).

Planuojami pokyčiai, išskirtų pokyčių rūšių prasme, gali sukelti ir kitokias pasekmes, priešingas planuojamoms.

Mintzberg (1996) apibūdina organizacinius pokyčius savo pokyčių kubo pagalba. Kubo priekis atvaizduoja dvi pagrindines pokyčių dimensijas: strategiją, kuri reprezentuoja organizacijos judėjimo kryptį, ir organizaciją, kuri reprezentuoja esamą organizacijos būseną. Tiek strategija, tiek organizacija turi koncepcinius ir konkrečius aspektus, kurie kinta judant nuo kubo viršaus į apačią (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčių kubas

Šaltinis: Mintzberg, H., (1996). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review

Atitinkamai yra galimos skirtingos pokyčių (ir reformų) rūšys. Galima keisti viziją, atitinkamai keisti organizacijos kultūrą. Žemiau kube yra konkretnės reformų kryptys – strateginės pozicijos ir organizacijos struktūra, tada programos ir sistemos ir, galiausiai, produktai ir žmonės. Strateginę pusę galima suprasti kaip veiksmų keitimą, o organizacinę – kaip veikėjų keitimą. Kita kubo dimensija reprezentuoja reformų ir pokyčių formalumo lygį pvz., strateginė pozicija gali būti aiškiai apibrėžta arba labiau neformali, žmonės galima pakeisti formaliu būdu (pvz.: juos mokant) arba neformaliu (pvz.: instruktuojuant ir patarinėjant) (Mintzberg, 1996).

Galime daryti išvadą, kad keičiant ką nors kubo viršuje reikia keisti ir elementus esančius žemiau. Pavyzdžiui, keičiant sistemas yra būtina keisti ir žmones. Rimtos reformos (pokyčiai) turi apimti visą kubą: strategiją ir organizaciją, nuo labiausiai koncepcinių iki labiausiai konkrečių dalykų, taip pat būti tiek formalūs, tiek neformalūs.

Reformos nevyksta vienos pačios, jas turi kažkas inicijuoti bei jos turi kažką paveikti. Galima išskirti šiuos viešojo valdymo reformos dalyvius:

1. Valstybės valdininkai.
2. Piliečiai, nes viešąjį valdymą paveikė viešųjų paslaugų teikimas.

Regionalizacijos proceso eiga apibūdina pagrindinį regioninio valdymo organizavimo principą - didelę centralizaciją bei valdymo metodų „iš viršaus į apačią“ taikymą. Tačiau, be šio principo, galima pastebėti ir pastangas panaudoti kitus, pažangesnius valdymo principus. Tai rodo ir regioninio valdymo institucinė sąranga bei tarpvyriausybinių ir valdžios ryšių su visuomene sistema.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Regioninės plėtros įstatymas nustato nacionalinę regioninę politiką įgyvendinančių institucijų įgaliojimus. Pagal LR regioninės plėtros įstatymą institucinę nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimo sistemą sudaro:

- **Vyriausybė** nustato ir įgyvendina nacionalinę regioninę politiką. Pagrindiniai įgaliojimai apima probleminių teritorijų kriterijų nustatymą ir teritorijų išskyrimą, probleminių teritorijų plėtros programų tvirtinimą, naujų regionų sudarymą.

- **Vyriausybės įgaliota institucija (Vidaus reikalų ministerija)** atsako už nacionalinės regioninės politikos koordinavimą. Pagrindiniai įgaliojimai apima regioninės politikos planavimo dokumentų rengimo organizavimą, išvadų teikimą dėl kitų viešosios politikos instrumentų atitikimo regioninės politikos tikslui ir uždaviniams bei dalyvavimą jų rengime, teikia konsultacijas ir siūlymus kitiems nacionalinės regioninės politikos subjektams.

- **Nacionalinė regioninės plėtros taryba** svarsto viešosios politikos instrumentus ir teikia išvadas bei pasiūlymus dėl nacionalinės regioninės politikos nustatymo ir įgyvendinimo.

- **Regionų plėtros tarybos** svarsto ir tvirtina regionų plėtros planus, teikia siūlymus Vyriausybei ir kitiems nacionalinės regioninės politikos subjektams dėl šios politikos įgyvendinimo.

Viešojo valdymo reformos inicijuojamos, rengiamos, įgyvendinamos sąveikos ir pačios yra sąveikų rezultatas. Kiekviena nauja valdžia pradeda reformas, tik ne kiekvienai duota jas įgyvendinti. Valstybės valdymo reformos yra normali valdžios tobulinimo tendencija, visose demokratinėse valstybėse tai vyksta. Įvykus valdžių kaitai normalu, kad opozicijoje buvusi politinė jėga sieks reformuoti viešąjį (valstybės ir savivaldos) valdymą bei atskirų sričių valdymą (Pollitt, Bouckaert, 2003).

Kaip teigia autoriai Pollitt ir Bouckaert, (2003) reformas inicijuoja:

- 1) Vyriausybė, kai tenka įgyvendinti numatytus uždavinius;
- 2) Seimas, kai gauna Valstybės kontrolės išvadas apie neefektyvų valdymą, dideles išlaidas valstybės valdymui, funkcijų dubliavimą ir pan.;
- 3) opozicijoje esančios frakcijos Seime, kai nori parodyti Vyriausybės negebėjimą įgyvendinti tikslus, kai valdžios decentralizacija padidino biurokratiją arba kt.

Pollitt, Bouckaert, (2003) išskiria 3 pagrindinius tikslus dėl kurių vyksta viešojo valdymo reformos:

- 1 Valstybės lėšų taupymas (ekonomija);
- 2 Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas;
- 3 Veiklos valdžios našumo ir galimybių didinimas, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga.

Pagrindinis valdžios tikslas yra taupymas, sekantis prioritetas - paslaugų kokybės

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

gerinimas. Siekiant didesnio valdžios pasitikėjimo būtina gerinti paslaugų kokybę.

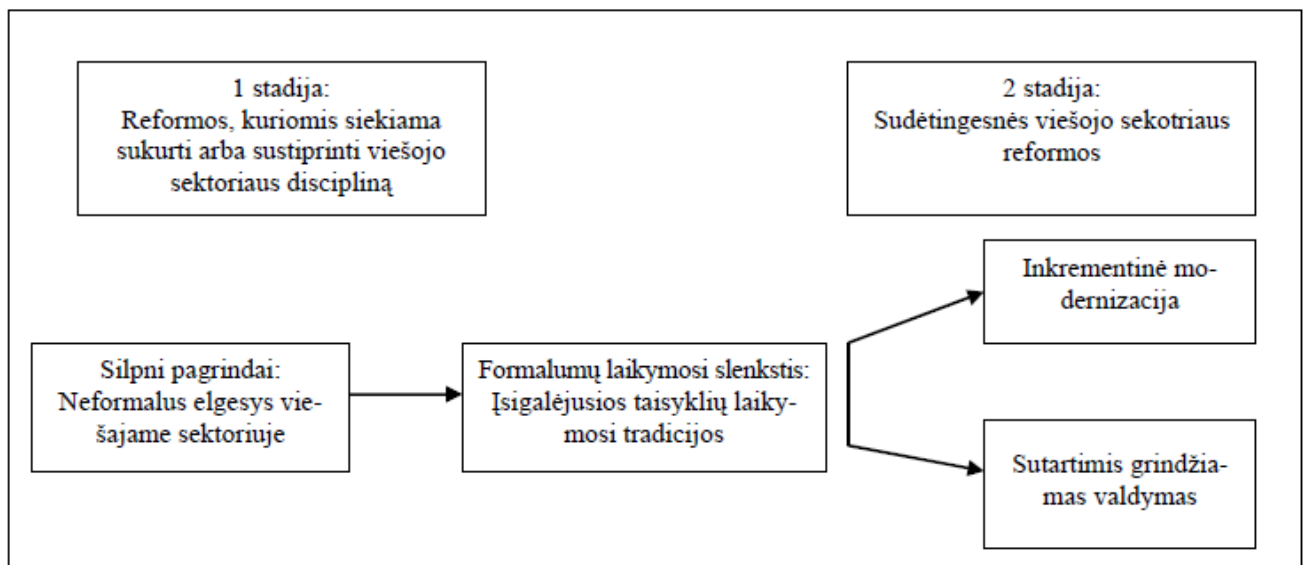
Lane (2001) išskiria taip pat tris pagrindinius viešojo sektoriaus reformos tikslus: 1. efektyvumą; 2. lygybę; 3. taupymą.

Lygybės tikslas pasireiškia, kai prireikia keisti valdžios perskirstymo vaidmenį (Lane, 2001). Peterio (2002) manymu, viešojo valdymo reformų siekis „geriau dirbanti ir mažiau kainuojanti valdžia“. Pollitt, Bouckaert (2003) pritaria, kad viešojo valdymo reformą sudaro sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų.

Pollitt, Bouckaert (2003) manymu siekiant šių tikslų viešojo valdymo reforma gali pasitarnauti ir **tarpiniams tikslams** pvz.: stiprinti politikų kontrolę biurokratijai, išlaisvinti valstybės pareigūnus iš biurokratiškos suvaržymų, kurie trukdo jų gebėjimams valdyti ir gerinti valdžios atsiskaitomybę įstatymų leidybai bei piliečiams už savo politikos kryptis ir programas.

Skirtingų valstybių reformos paprastai turi skirtingus tikslus ir pobūdį - nuo kompleksinių reformų (pvz., Kinijoje ir Naujojoje Zelandijoje) iki specialių, į konkretaus tikslo realizavimą sutelktų (pvz., Olandijoje). Reformas turime matyti kaip diskusijų procesus, į kuriuos skirtingi dalyviai gali atnešti skirtingus tikslus, skirtingas sistemas ir standartus (Backūnaitė, 2006).

Remiantis Backūnaite (2006), išskiriamos dvi reformų stadijos: 1) bazinės reformos, kuriomis siekiama sukurti arba sustiprinti viešojo sektoriaus discipliną, ir 2) sudėtingesnės viešojo sektoriaus reformos (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Viešojo sektoriaus reformų stadijos

Šaltinis: Backūnaitė, E. (2006) *Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: Konvergencijos ir divergencijos paieškos*. Šiauliai: ŠU

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Pollitt ir Bouckaert (2003) siūlo 4 pagrindines strategines viešojo sektoriaus reformų galimybes („4Ms“):

1) *ryšių politinėje sistemoje priežiūra (maintenance)* – viešojo administravimo bei teisinė sistemos ir rinkos ekonomika dažnai stiprina tradicinę kontrolę, apimančią išlaidų ribojimą, darbuotojų skaičiaus mažinimą, efektyvumo didinimą, korupcijos šalinimą;

2) *sistemos modernizavimas (modernization of system)* - greitesnių, lankstesnių metodų administravimo sistemoje diegimas, mažinant valstybinį reguliavimą ir suteikiant daugiau galių žemesnio lygio vadybininkams, laikant, kad valstybės tarnautojai yra iniciatyvūs ir patys siekia pagerinti savo darbo rezultatus, taip pat kitų alternatyvų, kurios orientuotos į piliečių dalyvavimą ir suinteresuotųjų grupių įtraukimą, diegimas;

3) *sistemos rinkodara (marketization of systems)* - rinkos tipo mechanizmų taikymas, tarpusavio konkurencijos didinimas bei privataus sektoriaus kultūros, vertybių ir patirties įsisavinimas, siekiant didinti veiklos efektyvumą ir jautrumą vartotojų poreikiams;

4) *administracinės sistemos mažinimas (minimization of administrative system)*, privatizacijos ir sutarčių keliu rinkos sektoriui perduodant kuo daugiau užduočių.

Viešojo valdymo reformų simbolinė nauda (Pollitt, Bouckaert, 2003):

**Politikams** - reformų paskelbimas, biurokratijos kritika, naujų vadybos metodų aukštinimas, pažadai ateityje gerinti paslaugas, ministerijų ir agentūrų restruktūrizavimas - visa tai padeda atkreipti rinkėjų dėmesį į tai vykdančius politikus.

**Aukštesniojo rango valstybės tarnautojai** laimi ir legitimumo požiūriu, nes jiems tenka svarbūs vaidmenys reformose, auga jų reputacija, nes vyksta modernizavimas, racionalizavimas. Dėl aukštesnio rango vadovų naudos. Šiandienos institucijose, ypač verslo, mokslo labai daug naudos pasiekama komandose, vadovams dalyvaujant kaip komandos nariui ir nebūtinai pačiam aktyviausiam. Kai už nuopelnus toks žmogus patenka į kitą valdžios lygmenį, jis be savo komandos ne visada yra toks efektyvus, koks buvo savo organizacijoje, bet nuopelnai teko jam, todėl jis labiau matomas, jį visuomenė iškelia per reformas į aukštesnes pozicijas.

Reformos rezultatas ne visada atitinka lūkesčius. Jei jos užsitęsia, tai ne tik didžiulės išlaidos, bet ir sumažėjęs visuomenės pasitikėjimas valdžia, jos gebėjimu įvykdyti reformą. Teoriškai, viešojo valdymo reformų rezultatas turėtų būti pigesnė, našesnė valdžia, teikianti aukštesnės kokybės paslaugas ir veiksmingesnes programas, kuri kartu pagerina politinę kontrolę, leidžia vadovams laisvai vadovauti, padaro valdžią skaidresnę ir paryškina reformoje dalyvaujančių ministrų įvaizdžius. Realybėje valdžios reforma yra tik kaip dalis politikos iniciatyvų, tik kartu su kitomis priemonėmis galimas geras rezultatas.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

### Viešojo valdymo reformų pasekmės:

- gali pabloginti kai kurių sričių administravimą;
- gali duoti puikių rezultatų;
- reformų vykdytojai į problemas reformų metu išigilina daugiau nei jų nevyktų.

Pozityvas tas, kad reformų metu į visus klausimus išigilinama labiau nei įprastai dirbant. Reformose mokomasi, tobulėjama, daugiau žmonių įsitraukia į reformuojamos sferos tobulinimo procesą. Komplekse su kokiomis kitomis politikos priemonėmis auga viešojo valdymo reformų efektyvumas.

Pollitt ir Bouckaert (2003) pateikia reformos rezultatų tipus:

**Einamieji rezultatai** (jie pavieniai ir apskaičiuojami, iš tų pačių išlaidų gaunama didesnė išėiga; jie pastebimi mikro, mezo ir makro lygiais);

**Rezultatai kaip proceso patobulinimai.** Patobulinta valdymo ar sprendimų priėmimo procedūra;

**Rezultatai kaip sistemos patobulinimas.** Ryškūs bendrų politinės ir administracinės sistemos gebėjimų pokyčiai;

**Rezultatai kaip vizijos įgyvendinimas.** Matyti, kad sistema nauja priartėjo prie siekiamos pageidautinos būklės. Tai strategiškiausia rezultato prasmė. Ji susijusi labai su ideologija.

Pollitt, Bouckaert (2003) išskiria 2 priemones valdžios veiklai gerinti:

- 1 Politinės reformos (pvz., rinkimų sistemos, įstatymų leidybos tvarkos pakeitimas);
- 2 Esminiai pagrindinių politikos kryptių pokyčiai (pvz., naujos makroekonominio valdymo politikos, darbo rinkos reformos).

Visos valdžios kalba apie reformas, bet ne visos įgyvendina. Pagrindinė priežastis - laiko stoka. Politikas planuoja viską iki kitų rinkimų, o reformos per tiek laiko neįvykdomos, reikalingas politikos tęstinumas.

Neįmanoma įgyvendinti valdymo reformą kurioje nors ūkio raidos srityje per vieną valdymo laikotarpį, nes viešojo valdymo reformos nauda pasimato po 3-5 metų mažiausiai, per tą laiką gali prireikti naujų teisės aktų, suformuluoti ir nustatyti naują veiklos tvarką, apmokyti personalą, numatyti naujas darbo ir atlyginimo, skatinimo sistemas, įdiegti naujus rezultatų vertinimo sistemas, informuoti paslaugų gavėjus apie naujoves, kad nerimas sumažėtų ir pan. Bei, todėl, kad politinio dėmesio srautas visada juda greičiau nei tai galima įdiegti kaip pokytį organizacijose.

Visoms viešojo valdymo reformoms reikia vadovaujančių politikų (prezidentų, premjerų, finansų ministrų) pritarimo, paramos. Vyresnieji valstybės tarnautojai taip pat labai svarbūs reformose

įgyvendinant viešojo valdymo reformas. Taip pat pašaliečių grupės, kaip pilietinės visuomenės atstovai ekspertai labai svarbūs ir ypač demokratinėje valstybėje (Pollitt, Bouckaert, 2003).

## 1.2. Viešojo valdymo reformų atsiradimas

Viešojo sektoriaus reformų atsiradimą bei raidą pastaraisiais dešimtmečiais lėmė politinių ir ekonominių priežasčių kompleksas, kurio elementai, pasak Backūnaitės (2006), gali būti grupuojami į politinių, socialinių, ekonominių ir institucinių veiksmų grupes:

**Politiniai veiksniai.** Posovietinių valstybių valdžia turėjo transformuoti valdymo sistemas, sukurti demokratiškesnes institucijas, atkurti pilietinę visuomenę, performuoti valdžios ir piliečių santykius. Besivystančiose valstybėse buvo pastebimas panašus spaudimas modernizuoti valstybių ekonomikas. Industrinėse valstybėse buvo sumažėjęs piliečių pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis. Pasisekimo sulaukdavo tos rinkimų kampanijos, kuriose buvo keliami viešojo sektoriaus mažinimo tikslai, nors piliečiai nepalaikė „mažesnės“ valdžios idėjos viešųjų paslaugų teikimo prasme. Nepaisant to, politinės jėgos, siekusios viešojo sektoriaus mažinimo, sulaukė pritarimo pasaulio mastu.

**Socialiniai veiksniai.** Kai kuriose valstybėse įvyko gilios socialinės transformacijos. Visuomenė visame pasaulyje stengėsi adaptuotis prie radikalių pasikeitimų, atsiradusių valstybėms žengiant iš industrinio į informacijos amžių. Greita idėjų sklaida lėmė tai, kad kompanijos ir valstybės, nespėjusios prisitaikyti prie kintamos aplinkos, buvo greitai ir griežtai „baudžiamos“. Šie pokyčiai darė spaudimą valdžiai pritaikyti ir diegti informacines ir komunikacines technologijas viešojo sektoriaus valdymo procesuose.

**Ekonominiai veiksniai.** Verslo kompanijų vadovai skundėsi, kad valdžios vykdoma mokesčių ir valstybinio reguliavimo politika mažina ekonominį augimą ir riboja verslo organizacijų tarptautinį konkurencingumą. Valstybinio reguliavimo panaikinimas, privatizacija bei kitos taktikos, skirtos darbo vietoms kurti ir ekonominiam augimui skatinti, tapo politinių debatų objektu. Finansinės krizės bei spaudimas sumažinti viešojo sektoriaus išlaidas ir buvo XX amžiaus pabaigos administracinių reformų pagrindinės priežastys. XXI amžiaus pradžioje daugelyje Vakarų valstybių finansinė padėtis pagerėjo (kai kurių valstybių biudžetai buvo pertekliniai).

**Instituciniai veiksniai.** Europos Sąjungos valstybės narės siekia harmonizuoti politikas ir sukurti viršnacionalines struktūras, kurios valdytų programas ateityje. Tarptautinės organizacijos, tokios kaip Jungtinės Tautos, Pasaulio bankas, Tarptautinis valiutos fondas, Tarptautinis Amerikos vystymo bankas, Pasaulinė prekybos organizacija, tapo svarbiais žaidėjais, darančiais įtaką pasaulio bendruomenei. Nevyriausybinų organizacijų spartus gausėjimas lėmė jų svarbą politiniuose debatuose



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

ir teikiant viešąsias paslaugas. Daugelyje valstybių valdžios galios buvo perduotos vietos valdžiai. Politinės galios ir programų administravimas tapo labiau sutelktas tarptautiniame ir subnacionaliniuose valdžios lygiuose bei pilietinėje visuomenėje.

Dabartiniu laikotarpiu ekonominiai veiksniai yra pagrindinės jėgos, lemiančios valstybių valdymo reformas. Taip pat didelį vaidmenį užima politiniai veiksniai. Politinės partijos siekdamos laimėti rinkimuose dalina tokius pažadus, kurių tikisi rinkėjai, o išrinktos tuos pažadus pamiršta ir vykdo jiems parankius procesus.

Viešojo valdymo reformų atsiradimas bei jų turinys yra tarpusavyje konfliktuojančių ir konkuruojančių vertybių, nuomonių, požiūrių, kas yra „geras viešasis valdymas“, rezultatas. Administracinės ir viešojo sektoriaus reformos išreiškia vertybių, normų ir principų kaitą (Backūnaitė, 2006).

Hood (1991) išskiria tris grupes susijusių pagrindinių administracinių vertybių, kurios atspindi į vertybes orientuotą viešąjį administravimą:

- 1) reagavimas į poreikius ir poreikių patenkinimas;
- 2) dorumas ir atsakomybė;
- 3) patikimumas ir pasitikėjimas.

***Reagavimas į poreikius ir poreikių patenkinimas.*** Pirmąją vertybių grupę yra siekiama valdžios veiklos efektyvumo ir naudingumo, išreikštų efektyvumo ir produktyvumo kategorijomis. Optimalūs rezultatai turi būti sukurti turint ribotų išteklių arba tikslai turi būti pasiekti su minimaliais organizaciniais kaštais ir pastangomis. Šios vadybinės vertybės administravimo reformų debatuose atsirado nuo modernios organizacijų teorijos atsiradimo XX amžiaus pradžioje. Remiantis šia perspektyva, administracinės organizacijos yra suvokiamos kaip valdžios įrankis siekiant tikslų. Šis požiūris buvo ne tik pritaikytas vadybiniuose lygiuose viešojo administravimo lauke, bet ir išbandytas reformose, siekiant racionalizuoti politikos kūrimo procesus arba sumažinti institucionalizacijos, organizavimo ir administravimo sąveikos kaštus. Per laiką ši samprata išsivystė iki efektyvumo ir tikslingumo siekių. Efektyvia valdžia laikoma ne ta, kuri atrodo gerai organizuota, bet ta, kuri sugeba geriausiai patenkinti piliečių poreikius. 1920 – 1930 metais buvusios ambicijos racionalizuoti ir modernizuoti organizacines struktūras išsivystė iki administracinių reformų strategijų, kuriomis siekiama padidinti išorinį viešųjų paslaugų, viešojo valdymo ir viešojo administravimo atitiktį išorinės aplinkos poreikiams, siekiant padidinti piliečių ir kitų visuomenės suinteresuotųjų pasitenkinimą valdžios veikla (Hood, 1991).

***Dorumas ir atsakomybė.*** Antroji pagrindinių administravimo vertybių grupė apima teisingumą, sąžiningumą, lygybę, kurios išreiškia valdžios sąžiningumą ir teisingumą. Šios vertybės atspindi

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

viešojo valdymo sąvokoje, išreikšdamos kolektyvinių veiksmų, bendros politikos ir sprendimų priėmimo bei viešosios atsakomybės organizavimą. Šie procesai sukuria struktūrą ir kontekstą, kuriame identifikuojami vadybiniai tikslai ir išteklių, nustatomi vadybinių veiklų standartai, sukuriama ir įgyvendinama įvertinimo procedūra. Demokratinėmis procedūromis administracinėje valstybėje siekiama apsaugoti valdymo procesų teisėtumą ir teisingumą, remiantis įstatymais įtvirtinta teise, reglamentuojančia administracinės atsakomybės ir atskaitomybės sistema, atitinkamus veiksmus, viešųjų pareigų atlikimą. Visu tuo stengiamasi apsaugoti viešojo administravimo dorumą, siekiant sukurti ir išlaikyti visuomenės pasitikėjimą valdžios pareigūnais ir procedūromis. Visuomenės pasitikėjimas yra būtinas valdžios paramos šaltinis ir ilgalaikio ekonominio vystymosi veiksnys (Hood, 1991).

***Patikimumas ir pasitikėjimas.*** Trečioji vertybių grupė apima gajumą, atsparumą ir tvarumą. Šis vertybių kompleksas atspindi dažniausiai paslėptas organizacines valdymo ir administracinių vertybių dimensijas, išreiškiančias administravimo sistemos organizavimo kokybę, ne tik teisine prasme, bet ir platesne valdžios sistemos gyvybingumo, tvirtumo ir klestėjimo būsenos prasmėmis (Hood, 1991).

Vertybės išreiškia institucinę sandarą, jos sukūrimą bei vystymąsi. Neturėdama piliečių palaikymo, žiūrint į perspektyvą valdžia mažai tegali pasiekti. Todėl bendravimas ir valdžios ryšiai su piliečiais yra svarbūs ateities administracinių reformų veiksniai. Patikima, stabili ir tvirta administracinė sistema laikytina ne ta sistema, kuri priešinasi pokyčiams ir reformoms, bet ta, kuri geba greitai atsigauti, mokytis ir adaptuotis prie besikeičiančių aplinkybių. Šios grupės administracinėmis vertybėmis siekiama apsaugoti administracinės sistemos patikimumą, norint išlaikyti piliečių priklausomybę ir visuomenės pasitikėjimą valdžios institucijomis.

Pasak Backūnaitės (2006), vykdyti organizacines ar institucines administracines reformas trukdo du požiūriai:

1) dominuojanti populiarė administracinių reformų koncepcija, kad nereikia taisyti to, kas dar nėra „sulūžę“,

2) politikų ir administratorių neryžtingumas sprendžiant klausimus, kurie nėra viešai pripažįstami kaip problemos. Visuomenės priklausomybė nuo valdžios gali būti suprantama kaip socialinis kapitalas arba kapitalo rinka: jei pasitikėjimas prarandamas, sunku jį grąžinti.

Tarpusavyje susiję administracinių vertybių lygmenys sudaro valdymo kokybę. Ilgalaikėje perspektyvoje administracinės reformos tarnauja skirtingoms administravimo vertybių sistemoms ir sukuria skirtingus reformų metodus bei būdus priklausomai nuo laiko, konteksto ir reformos logikos. Skirtingais atvejais atrodančios panašios reformos gali atitikti gana skirtingas vertybių sistemas. Pavyzdžiui, privatizacijos programa gali būti naudojama valdžios jautrumui piliečių poreikiams

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

padidinti ir viešųjų paslaugų teikimo valdymui patobulinti (Vakarų valstybių atveju) arba keičiant institucinę sandarą, siekiant užtikrinti rinkos sistemos veikimą (posovietinių valstybių atveju) (Backūnaitė, 2006).

Viešojo administravimo reformos nėra savitiksliis procesas. Skirtingų kintamų interesų (vertybių) sąlygotas spaudimas vykdyti viešojo sektoriaus reformas neturėtų sukurti pagrindo administracines reformas laikyti prioritetinėmis veiklomis struktūrinių ar socialinių reformų atžvilgiu. Pripažįstama, kad institucijos yra svarbios valstybių vystymuisi, tačiau nėra aišku, kurios institucijos atlieka lemiamą vaidmenį, ir nėra įrodymų, kaip valdžios struktūra ir atskaitomybės sąranga veikia valstybių vystymąsi. Kita vertus, taip pat nėra įrodymų, jog administracinės reformos yra nepriklausomas kintamasis. Vis dėlto viešojo administravimo reformas reiktų vertinti labiau kaip kitų liberalizacijos aspektų pasekmę nei priežastį (Backūnaitė, 2006).

Valdymo permainos viešajame sektoriuje nėra tik tam tikrų pavienių, savitų reiškinių kombinacija. Permainas reikia vertinti kaip vieną politinių problemų ir atsakų į jas sistemos bendresnės kaitos elementą (Politt, Bouckaert, 2003). Visuomenėje, turinčioje didžiulį viešąjį sektorių, jo reformų paklausa ir pasiūla gali sąveikauti, paskatindamos sukurti atskirą politikos sektorių. Viešojo sektoriaus reformos poreikis gali kilti dėl požiūrių į visuomenės interesus įvairovės, o viešojo sektoriaus reformų pasiūla gali rasti siekiant efektyvesnio viešųjų išteklių paskirstymo arba didesnio teisingumo paskirstant pajamas (Lane, 2001).

Backūnaitės (2006) teigimu, XXI amžiaus pradžios viešojo sektoriaus reformas lemia ir jų specifika sukuria:

- politinis spaudimas dėl neišspręstų problemų, tokių kaip nusikalstamumas, vandalizmas, terorizmas, ekonominis skurdas, senėjančios populiacijos pensijų ir gyvenimo kokybės ir t.t.;
- informacinių technologijų naudojimas (e-valdžios, e-demokratijos koncepcijų įgyvendinimas) ne tik teikiant viešąsias paslaugas, bet ir sprendžiant bendresnius viešosios politikos klausimus;
- didesnis žiniasklaidos spaudimas, atsirandantis dėl staigaus privačios spaudos, radijo, TV kanalų gausėjimo ir piliečių informuotumo didėjimo, esant geresnėms žmonių prieigos prie didesnių informacijos srautų per internetą galimybėms;
- spartėjanti globalizacija, kuri padaro valdžią svarbiu ekonominiu žaidėju pasaulinėje erdvėje, tačiau tuo pat metu sukurianti nepastovios globalios ekonomikos pavojų;
- išsivystymas skirtingų pilietinių visuomenių, kuriose daugelis (garsiai kritikuojančių ir išsilavinusių) žmonių naudojami naujomis žiniasklaidos priemonėmis, siekdami dalyvauti gyvenimo kokybės, kontraversišku nacionalinės viešosios politikos klausimų debatuose, kai tuo tarpu kitų žmonių izoliacija didėja.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Dabartinės reformų programos susitelkia į kompleksinių valdymo problemų sprendimą. Tai problemos, kurių negali išspręsti administracinė valstybė, neįtraukusi plataus rato kitų suinteresuotųjų organizacijų (verslo, viešojo ir trečiojo sektorių) (Backūnaitės, 2006).

Osborne ir Gaebler (1992) mano, kad besikeičianti viešojo administravimo aplinka verčia viešajame sektoriuje viešųjų paslaugų teikimo funkciją keisti į vadovavimo funkcija, kai valdžia orientuojasi į politinių sprendimų priėmimą, socialinių ir ekonominių institucijų kūrimą, reguliavimo veiklos atlikimą, užtikrina, kad kitos institucijos teiktų viešąsias paslaugas, atitinkančias visuomeninius poreikius, nesamdydama papildomai valstybės tarnautojų. Globalios ekonomikos atsiradimas stiprina ir stiprina tarptautinę valstybių konkurenciją, kuri keičia valstybių viešojo administravimo veiklos pobūdį ir kryptis. Vyrauja orientacija mažesniais finansiniais ištekliais teikti daugiau ir aukštesnės kokybės viešųjų paslaugų, taikantis prie besikeičiančių visuomenės poreikių. Kintama valstybinio valdymo aplinka reikalauja, kad valdžia atliktų mažiau vadybos, bet daugiau valdymo funkcijų - vadovautų visuomenei įtikinant įvairias interesų grupes siekti bendrų tikslų ir strategijų.

Apibendrinant viešojo sektoriaus administracinių reformų kaitą galima teigti, kad pastarąjį XIX amžiaus dešimtmetį reformomis pradėta siekti veiklos kokybės tikslų. Keitėsi valstybės požiūris į piliečius, jie pradėti vertinti kaip viešųjų paslaugų vartotojai - klientai.

Reformų vertinimas - kol kas menkiausiai išvystytas žingsnis viso viešojo sektoriaus ir administravimo reformų programose. Nors reformų vertinimas yra būtinas, tačiau niekada nėra atliekamas sisteminiu ir lyginamuoju būdu.

Backūnaitė (2006) teigia, kad reformos pasižymi daugialypiu poveikiu, kuris gali būti vertinamas skirtingais būdais. Beveik kiekviena valstybė turi savo reformų modelius (Japonijos modelis, Skandinavijos modelis, Naujosios Zelandijos modelis, britiškasis modelis ir t.t.), vertinamus kaip modernizacijos strategijos, leidusius joms trumpuoju laikotarpiu džiaugtis šlove tarptautinėje administracinių reformų erdvėje, tačiau tik laikinai.

Pastarųjų dešimtmečių viešojo sektoriaus reformų Vakarų, Centrinėje ir Rytų Europoje apibendrinimai rodo visų valstybių bendrą požymį - jos turėjo bendras paskatas, nes „gero viešojo valdymo“ idėjos išplito tiek savaime, tiek veikiamos tarptautinių organizacijų. Tačiau tos reformos vyko skirtingais būdais, nes patekusios į skirtingas administravimo sistemas, pasižyminčias skirtingomis administravimo kultūromis, idėjos buvo suprastos ir įgyvendintos skirtingai (Lane, 2001).

Pasak Backūnaitės (2006) administracinių reformų viešajame sektoriuje panašumus ir skirtumus lemia:

***Valstybių patiriamas išorinis spaudimas*** - reformų poreikis grindžiamas tam tikromis krizėmis, deficitais, nesėkmėmis arba išoriniu spaudimu.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

***Politinis pasirinkimas*** - ekonomika sudaro prielaidas spaudimui reformoms atsirasti, o svarbūs, atsako į šį spaudimą kintamieji yra politika, ideologija ir lyderystė valdymo procesuose. Kai kuriose valstybėse buvo ir yra telkiamasi į privalomas atlikti reformas, tuo tarpu kitose - pasirenkama optimali alternatyva iš galimų reformų sąrašo. Nors stipri lyderystė reformų procese negarantuoja reformų sėkmės, tačiau taip pat negalima teigti, jog silpna lyderystė trukdo įgyvendinti reformas (Politt, Bouckaert, 2003). Valstybės, kuriose yra stipri lyderystė įgyvendina sėkmingesnes reformas, silpnos lyderystės valstybėse reformos atliekamos labiau decentralizuotai.

***Reformas logika*** - reformos, vykstančios vienu valdžios lygiu, daro įtaką (skatina arba trukdo) kitų valdymo lygių reformų vyksmui. Nėra aiškių reformų stadijų reformų logikoje ir ne kiekviena reforma prasideda tame pačiame administracinių gebėjimų lygyje. Tam tikros reformos, siekiant jų efektyvumo, turi būti atliktos prieš vykdant pagrindines reformas. Centrinės ir Rytų Europos patirtis rodo, kad bet kurioje administracinėje sistemoje yra kompleksas veiksnių į kuriuos būtina atsižvelgti. Vadybinės reformos suponuoja minimalią institucinę administracinę infrastruktūrą, tačiau nėra aišku, kas yra minimalus administravimo reformos komplektas. Veiklos valdymo praktikos patirtis OECD valstybėse rodo kad pokyčiai vadybiniame lygyje ilgalaikėje perspektyvoje daro poveikį administracinės valstybės valdymo ir instituciniams lygiams. Dėmesys valdžios kokybei ir veiklai reikalauja priežiūros - nuo tradicinės įstatymų laikymosi kontrolės iki kokybės kontrolės. „Etaloninėmis“ laikytose valstybėse pastebimas reformų metodologijų trūkumas. Vidinė ir savaime atsiradusi administracinių reformų dinamika ir ryšiai tarp skirtingų reformų reikalauja kur kas didesnio dėmesio (Backūnaitė, 2006).

***Instituciniai suvaržymai*** - institucinės savybės, kurios veikia reformų būdus ir formas bei institucinį vystymąsi, yra įtvirtintos viešojo valdymo tradicijose. Instituciniai suvaržymai, administracinių struktūrų sąveika sukuria reformų procesų galimybes arba barjerus. Įstatymai ir jų leidyba skirtingose valstybėse daro skirtingą poveikį reformų procesams. Reformos kai kuriose sistemose, siekiant jų efektyvumo, privalo būti įteisintos, kitose - nebūtinai.

***Administravimo tradicijos*** - skirtingas reformų kontekstas rodo struktūrinius ir institucinius Amerikos viešojo administravimo ir europinių administracinių sistemų bei jų poveikio administracinėms reformoms skirtumus. Europiniame viešajame administravime nesivadovaujama versliniškumo, pragmatiškumo ar praktiniu požiūriais. Valstybių patirtis rodo, kad, atlikus reformas karinėje, policijos, viešojo projektavimo ir planavimo srityse, daugelis kontinentinių sistemų gana lengvai įtraukia modernius verslo valdymo konceptualus į jų standartines veiklos procedūras, jei jaučia tam poreikį, arba yra atliekamos šių sričių modernizavimo reformos. Tos pačios tendencijos būdingos organizacijoms, teikiančioms viešąsias paslaugas gerovės, sveikatos apsaugos, socialinės paramos srityse.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Galutinis reformų rezultatas gali būti gerokai nutolęs nuo tų ketinimų, pasukusių netinkama linkme, rezultatas - tai neplanuoti šalutiniai produktai, įvairių prieštaringų sąmoningų veiksmų produktai, netinkamai pakreipti ketinimai arba tiesiog klaidos. Taigi nors elitiniam sprendimų priėmimui suteikėme centrinę vietą reformų procese, nors ir toliau teigsime, kad sąmoningi institucinio planavimo veiksmai yra esminiai, tai nereiškia, kad organizacinę elitą pakylėjome dieviškųjų planuotojų, kurie be vargo galėtų įgyvendinti drąsias ir visa apimančias tobulinimo programas. Priešingai, mums atrodo, kad tos programos dažnai yra pažeidžiamos pažinimo ribotumu, susipinančių veiksmų, politinių administracinių kliūčių ir įvairių nenumatytų dalykų (Pollitt, Bouckaert, 2003).

Ekonomikos modernizavimo prielaidos, ypač integracijos proceso pradžioje, suderinamos su sprendimais, kurie lėmė ir perėjimo iš centralizuotos planinės į rinkos ekonomiką reformų rezultatus:

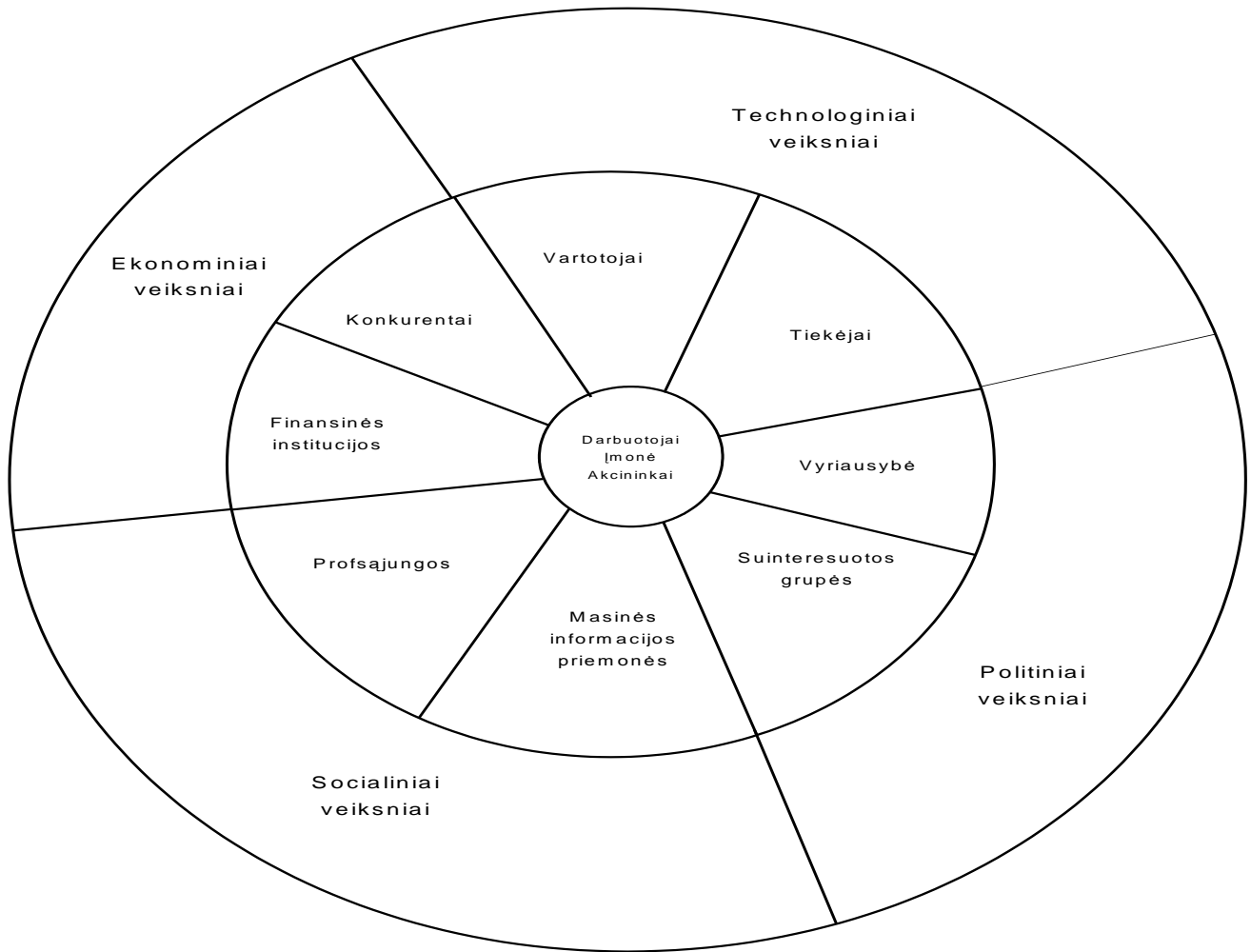
- ekonomikos atvirumo didinimas, sudarant sąlygas sparčiau kaupti žinias;
- struktūrinių reformų tąsa;
- funkcijų į ES ir šalies lygmenų persikirstymas ir su tuo susiję instituciniai pokyčiai bei administracinių gebėjimų didinimas.

Administracinių reformų panašumus daugelyje valstybių lėmė nepakankamas dėmesys reformų sisteminiams ir valdymo padariniams.

### **1. 3. Strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose**

Strategijos parengimas siejamas su šalies ekonomikos plėtros strateginio valdymo, kaip valstybės funkcijos, plėtojimu. Vasiliauskas, (2002) **strateginį valdymą** apibrėžia kaip nuolatinį, dinamišką ir nuoseklų procesą, kuriuo remdamasi institucija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir optimaliai panaudoja savo išteklius. Strateginis valdymas susideda iš keturių valdymo funkcijų: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės.

Strateginei situacijos analizei atlikti naudojama keletas metodų. Literatūroje strateginėje analizėje išskiriamos išorinė ir vidinė aplinkos. Autoriai yra pasiūlę nemažai šių aplinkų analizės metodų kaip tirti strategijos kontekstą. Išorinė organizacijos aplinka analizuojama taikant PEST ir Porterio modelius. Vidinei aplinkai analizuoti galima taikyti strateginių pranašumų metodą. Visi analizės rezultatai apibendrinami SWOT (lietuviškai SSGG) metodu (Melnikas, Smaliukienė, 2007).



**3 pav.** Aplinkos struktūra

Šaltinis: Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: LKA.

PEST analizės akiratyje yra bendrosios aplinkos: politiniai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai (žr. 3 pav.), kurie gali įtakoti ir paveikti strateginį verslo vystymąsi.

Išorinė aplinkos analizė leidžia įvertinti organizacijos konkurencinę vietą kitų konkurentų atžvilgiu bei numatyti kokius procesus ir veiksmus darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai artimiausioje ateityje. **Išorinės aplinkos veiksniai** - tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai.

Makštutis, (1999) išorinę aplinką apibūdina kaip:

- Ūkio plėtros bendroji ekonominė situacija;
- Ūkio šakų MTP (buvusi, esama, planuojama) arba technologijų lygis veiklos zonose;
- Rinkos konkurencija ir konkurentai;
- Valstybės politika (šalies ūkyje - vidaus ir šalies ūkyje - išorės);

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

- Tarptautinė aplinka (objektyvios ir subjektyvios sąlygos);
- Socialinė aplinka;
- Rinkos aplinka;
- Politiniai - socialiniai pokyčiai, veikiančys aplinką.

Išorinė aplinka yra kintanti, ypač dabartiniu metu jos pokyčiai labai dažni. Aplinkai kintant lieka mažiau laiko sukurti strategiją, kaip reaguoti į tam tikrus aplinkos pokyčius.

Valstybės valdžią veikia ir internacionalinės aplinkos veiksniai. Globalios ekonomikos ir socialinių procesų aplinka suponuoja tam tikrą priklausomybę nuo pasaulinių politinių-ekonominių institucijų, įvairių tinklinių struktūrų susiformavimą. Visa tai reikalauja iš centrinės valdžios naujo požiūrio, kurti lankstesnių politinių ir organizacinių pokyčių instrumentus, kurie reikalingi siekiant pritaikyti viešąjį sektorių, administracines sistemas prie sparčiai besikeičiančios aplinkos (Raipa, 2001).

Norint išsiaiškinti veiksnius darančius įtaką valdžios veiklai, atliekama bendrosios išorinės aplinkos analizė. Melnikas ir Smaliukienė, (2007) pataria naudoti PEST metodą. Tai politinių/ teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) ir technologinių (T) veiksnių analizė.

***Politinė/ teisinė aplinka*** - nustato, šalių įsipareigojimus ištikus nesėkmei. Politiniai/ teisiniai veiksniai:

- Aplinkos apsaugos reikalavimai;
- Tarptautinės prekybos reguliavimas;
- Vartotojų apsauga;
- Darbo santykių reguliavimas;
- Vyriausybės veiksmai ir požiūris į verslą;

***Ekonominė aplinka*** - tai makro aplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsniniais bei tendencijomis, darančiomis įtaką veiklos sprendimams ir veiksams. Šalies ekonominę aplinką apibūdina konkurencijos mastas, paklausa rinkoje ir įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos. Analizuojant viešojo sektoriaus aplinką būtina įvertinti ekonominius veiksnius tokius kaip bedarbystės lygį, vartotojų apmokestinimą, valiutų kursų svyravimus, infliacijos lygį, palūkanų normų reguliavimą ir kitus veiksnius darančius įtaką bendram ekonominiam lygiui (Pranulis, 2000).

***Ekonominė aplinka.*** nuo ekonominių rodiklių priklauso pasiūla ir paklausa. Prie ekonominių rodiklių priskiriami nedarbo ir infliacijos lygis, valiutų kursas, įmokų ir išmokų balanso deficitas. Apibendrintai galima teigti, kad įtakos turi viso pasaulio įvykiai.

Strateginiai sprendimai lemia institucijų ilgalaikių planų sudarymą. Šie sprendimai padeda



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

nustatyti institucijos išgales ir galimus pavojus bei sudaryti veiksmų programas, panaudojant išgales kovoti su galimomis grėsmėmis.

Atlikus išorinės bei vidinės aplinkos analizę, išryškėja sritys kurioms reikia pagalbos, o kurios gali palaukti ar galima išnaudoti kitų veiklos sričių efektyvumo didinimui.

**Socialinė-kultūrinė aplinka.** šiai aplinkai priskiriami demografiniai rodikliai, kurie leidžia nustatyti piliečių skaičių, jų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesiją, tautybę.

Didelę reikšmę turi ne tik bendras gyventojų skaičius, bet ir kiek kurio amžiaus žmonių šalyje gyvena. Gimstamumo skaičius, pensinio amžiaus gyventojų skaičius aktualus institucijoms, kurios atsakingos už pašalpų skyrimą.

Visuomenės pokyčiai - tai ne tik bendro ar tam tikrų amžiaus grupių gyventojų skaičiaus kitimas. Kinta gyvenimo būdas, pagrindinės vertybės, etninių ir religinių vertybių sistemos, socialinės - ekonominės gyventojų klasės. Didelę reikšmę turi ir pakitusi šeimos gyvensena. Kaip ir kitos aplinkos sudedamosios dalys, socialinė aplinka nuolat kinta (Jewell, 2000).

**Technologinė aplinka** - tai makro aplinkos elementas, apimantis mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui (Pranulis, 2000).

Technologinė aplinka nuolat kinta, jos pokyčiai daro didelę įtaką organizacijoms. Dėka šios srities atnaujinami įprasti procesai. Technologijų pokyčių priežastis - inovacijos.

Veiklos sėkmė priklauso nuo organizacijos tikslų, nuo racionaliai koordinuojamų ir vykdomų užduočių, nuo darbuotojų, nuo organizacijos kultūros, technologijos, optimaliai parinktos struktūros.

Esamos padėties nustatymui ir strategijos formavimui yra tikslinga naudoti SWOT metodą. Norint atlikti analizę sukuriami keturių stulpelių lentelė arba keturi sąrašai - po vieną kiekvienam elementui: *stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės*. **SWOT** yra įrankis apibendrintam strateginės pozicijos įvertinimui, kuris gali būti atliekamas įvairiuose lygmenyse (atskiros veiklos srities, kompanijos, korporacijos). **SWOT** (SSGG „lietuviškai“) **analizė** - apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, parodanti organizacijos gebėjimus prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, išryškėjančius kaip išorinės aplinkos analizės rezultatas.

**Vidinė aplinkos analizė** - tai veiksniai, egzistuojantys pačioje organizacijoje. Organizacijos vidinei aplinkos analizei labai svarbu yra rinkos segmentacija, specifinių klientų grupių, kurių kiekviena skirtingai reaguoja į organizacijos strategiją, nustatymas, kai formalia logine klasifikacija klientų aibė suskaldoma į grupes pagal parinktus klasifikacijos požymius (pvz. pagal gyvenamą vietą, gyvenseną, pajamas ir t.t.). Sekantis svarbus elementas kuriant organizacijos strategiją yra klientų profiliavimas,

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

klientų grupių sujungimas į vieną rinkos segmentą, motyvacijos ir reikmių apibendrintos charakteristikos profilio parengimas. Kitaip tariant, klientai pagal tam tikrus požymius yra suklasifikuojami.

Vidinių veiksmų analizė rodo realias plėtros galimybes - ar ji gali kovoti su kliūtimis, kurios buvo nustatytos analizuojant išorinius veiksmus.

### Objektyvi vidinių veiksmų analizė svarbi 2 aspektais:

- 1 Rodo galimybių profilį;
- 2 Rodo ar turima priemonių kovoti su grėsmėmis, kurias atskleidė išorinių veiksmų analizė.

### Vidinių veiksmų analizę sudaro šie etapai:

- 1) strategijos vidinių veiksmų nustatymas;
- 2) organizacijos statuso įvertinimas pagal strategijos vidinius veiksmus;
- 3) nustatymas ar strategijos vidiniai veiksniai suteikia arba parodo konkurencinį pranašumą, pagrindinį pažeidžiamumą konkurentų atžvilgiu;
- 4) profilio aprašymas tolesniam strategijos valdymo procesui.

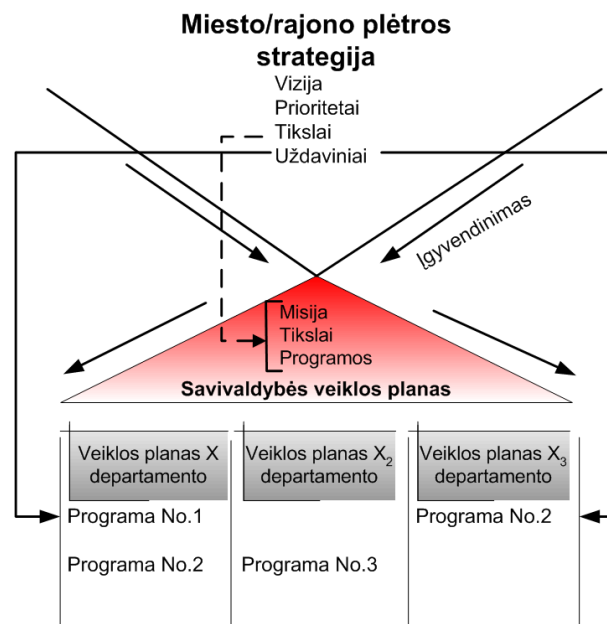
Terminas „strategija“ vartojamas įvairiais lygiais. Išskiriami du strategijos lygiai: *didžioji (totalioji)* ir *generalinė* strategijos. Didžioji strategija teisės dokumentuose dažniausiai įvardijama kaip valstybės ilgalaikės raidos strategija. Melnikas ir Smaliukienė (2007) **valstybės ilgalaikės raidos strategiją** apibūdina taip: tai ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija. O generalinė strategija, apimanti konkrečią valstybės administruojamą sritį, pateikia ilgalaikę ūkio plėtros strategiją. **Ilgalaikė ūkio plėtros strategija** – tai strateginio planavimo dokumentas, kuriame apibendrintos visų ūkio šakų (sektorių) strategijos ir numatytos prioritetinės ūkio plėtros kryptys. Šios dviejų lygių valstybės strategijos daro didelį poveikį organizacijos formuojamai strategijai, kadangi apibrėžia jos veiklos prioritetus ir sukuria valstybinę strateginio planavimo sistemą (žr. 4 pav.) (Melnikas, Smaliukienė, 2007).



4 pav. Valstybės strateginio planavimo sistema

Šaltinis: Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: LKA.

Strateginio planavimo metodika apima piramidės principą - kiekviena organizacija turi turėti misiją, ilgalaikius tikslus, trumpalaikius tikslus bei veiksmus ir priemones jiems įgyvendinti (žr. 5 pav.).



5 pav. Miesto/ rajono plėtros strategija<sup>8</sup>

Šaltinis: Tamošiūnas, T. (2010) *Savivaldybės strateginio veiklos plano rengimas*

Tikslai turi būti hierarchiškai ir žemesnės grandies, tikslai turi daryti tiesioginę įtaką aukštesnio hierarchijos lygio tikslams. Institucijai rekomenduojama formuluoti iki 5 tikslų. Kartu formuluojami jų įgyvendinimo vertinimo efekto kriterijai. Visiems veiksmams ir priemonėms turi būti priskirti atsakingi

<sup>8</sup> Tamošiūnas, T. (2010) *Savivaldybės strateginio veiklos plano rengimas*.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

asmenys. Savo ruožtu vienos organizacijos strateginis planas turi sietis su visos valstybės strateginiu planu ir valstybės prioritetais. Visi tikslai turi būti įvertinti kiekybine išraiška.

2002 metais LR vyriausybė priėmė nutarimą dėl strateginio planavimo metodikos. Nors po to buvo daug šios metodikos pakeitimų ir tobulinimų, pats tokio teisinio dokumento atsiradimas rodo valstybės judėjimą į priekį.

LR strateginio planavimo metodika siekiama standartizuoti strateginio planavimo procesą vyriausybinese organizacijose ir savivaldybėse. Antras ir turbūt dar svarbesnis tikslas yra perteikti pasaulinės vadybos mokyklos geriausias praktikas, nes iki tol nebuvo tokios patirties. Strateginiai tikslai formuluojami vadovaujantis principais:

- tinkamumu (turi skatinti instituciją vykdyti misiją);
- realumu (atsižvelgiama į išorės ir vidaus veiksnius);
- motyvavimu (turi skatinti instituciją veikti);
- suprantamumu (turi būti suformuluoti aiškiai);
- išsipareigojimu (turi sąlygoti išsipareigojimus);
- suderinamumu (institucijos ir padalinių tikslai yra susiję).

Analizuojant egzistuojančią savivaldos institucijų strateginio planavimo patirtį, galima išryškinti strateginio planavimo sąsajas su strateginio planavimo komponentais (žr. 6 pav.).<sup>9</sup>

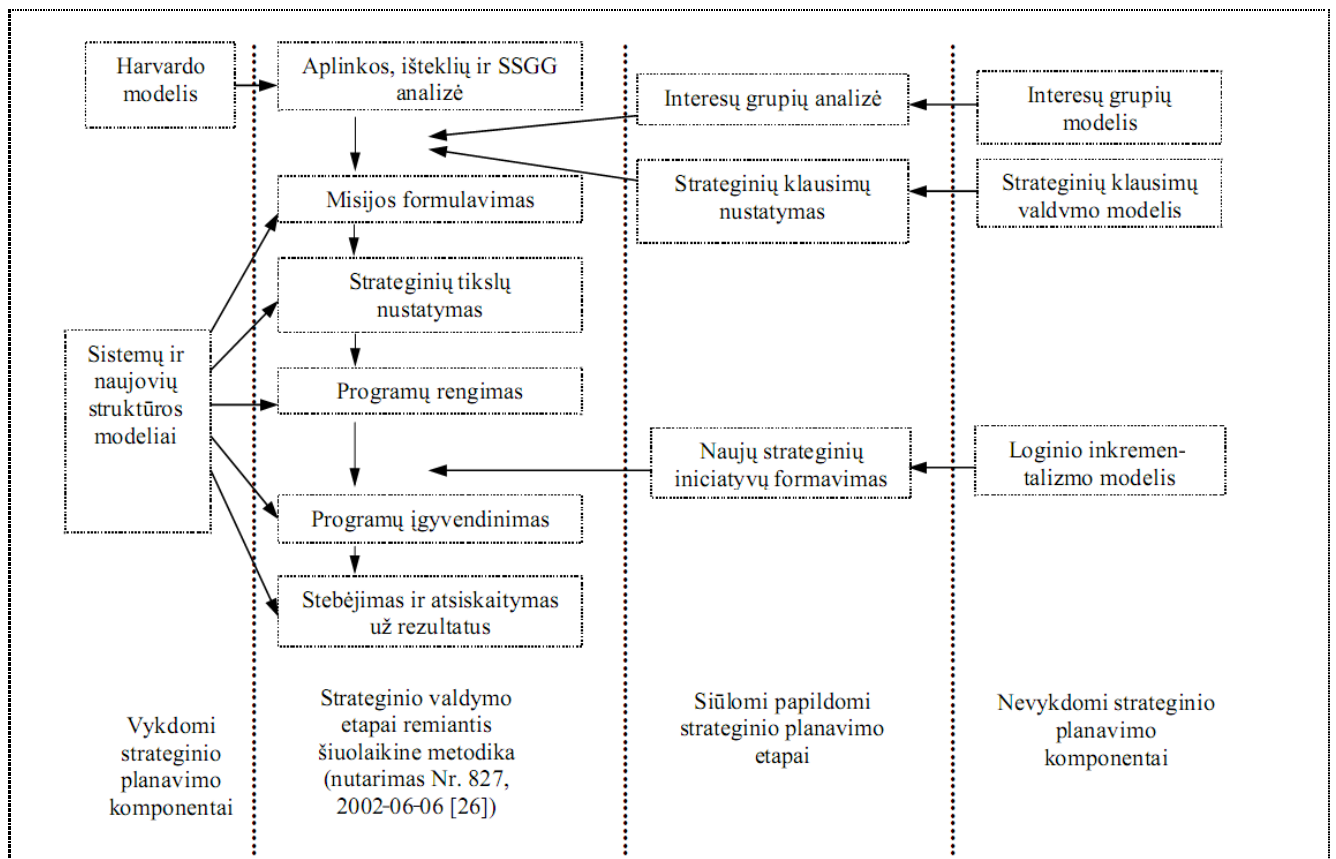
Šiuo metu didelis dėmesys skiriamas strateginiam planavimui ir veiklos valdymui, nes viešasis sektorius patiria didesnę spaudimą iš visuomenės, kuriai vis labiau prieinama informacija. Pagrindinės viešojo sektoriaus aktualijos yra šios:

- **Siekis padidinti skaidrumą.** Viešasis sektorius turi būti atviras savo rinkėjams. Tačiau viešojo sektoriaus kultūra, struktūros ir procesai apsunkina skaidrumo užtikrinimą. Visgi poreikis skaidrumui didėja, nes reikia padidinti veiklos efektyvumą, išryškinti kiekvieno individo asmeninę atsakomybę, parodyti kaip biudžetas ir kiti resursai tarnauja rinkėjų poreikiams.

- **Siekis pagerinti atskaitomybę.** Viešajam sektoriui nuolat keliamas spaudimas gerinti atskaitomybę, tačiau daugeliui viešojo sektoriaus organizacijų sunkiai sekasi suformuoti teisingą ir sistemingą atskaitomybės sistemą. Todėl taip jau susiklostė, kad viešojo sektoriaus „sarginio šuns“ funkciją atlieka žiniasklaida. Didžiausias trūkumas yra tai, kad žiniasklaida viską pamato per vėlai ir jos kontrolė dažniausiai būna tik neigiama, t.y. baudžiamoji. Siekiamybė yra viešasis sektorius, kurio veiklą būtų galima sekti kasdien (Strateginis planavimas ir..., 2009).

---

<sup>9</sup> Arimavičiūtė, M. (2003). *Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 4. [žiūrėta 2010-08-02] [Prieiga per internetą]: <<http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php?lid=57>>.



**6 pav.** Savivaldos institucijų strateginio planavimo etapų ryšys su strateginio planavimo komponentais

Šaltinis: Arimavičiūtė, M. (2003). *Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 4. [žiūrėta 2010-09-02] [Prieiga per internetą]:

<http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php?lid=57>.

Tai turėtų būti pasiekta pasitelkiant modernias vadybos metodikas, vertinant individualią atsakomybę ir aiškiai įvertinant bei pateikiant atliktų darbų rezultatus.

- **Siekis užtikrinti ilgalaikį tęstinumą.** Demokratijos prigimtis sąlygoja tam tikrą sumaištį, nes vyksta nuolatinė aukščiausių valdžios pareigūnų, administracijos, karinių organizacijų vadovų ir tarnautojų kaita. Tai yra tikras iššūkis norint užtikrinti ilgalaikį veiklos tęstinumą. To pasekoje, prarandamos procesų žinios, vyksta labai dažna lyderių kaita, organizacinė kultūra tampa skirta išgyventi trumpam laikotarpiui ir dingsta susitelkimas į ilgalaikę perspektyvą. Todėl organizacijoms reikia sisteminio metodo tam, kad jos galėtų sutelkti dėmesį ir sėkmingai įgyvendinti ilgalaikę strategiją.

- **Pasiekti užsibrėžtus veiklos rezultatus kuo geriau įgyvendinant strategiją** (Strateginis planavimas ir..., 2009).

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Centralizuotai naudojant geriausias veiklos valdymo praktikas galima užtikrinti geresnį planavimą, geresnį vykdymą ir taip užtikrinti geresnį viešojo sektoriaus tarnavimą piliečiams. Nutarime akcentuojamas ne tik strategijos formavimas, strateginio plano sudarymas, bet ir jų vertinimas. Pasak metodikos „*vertinimo kriterijus*“ yra rodiklis, suteikiantis informaciją apie institucijos strateginio tikslo (ar valdymo srities plėtros strategijos tikslo), programos tikslo ar uždavinio įgyvendinimą“. Viešajame sektoriuje kriterijai gali būti kelių rūšių (Strateginis planavimas ir..., 2009):

- **Produkto kriterijus** - uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t.y. materialiniai ar intelektualiniai produktai ar paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti.

- **Rezultato kriterijus** - programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai.

- **Efektų kriterijus** - institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities plėtros strategijos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės. Taip pat jie gali būti įvairių sričių: finansinis, teikiamų paslaugų, programų vykdymo, žmoniškųjų išteklių, informacinių technologijų ir t.t. (Visockas, 2009).

Esminis strateginių sprendimų požymis – jų orientavimas į jų veikiančių sistemų bei objektų *kokybinius pokyčius*, taip pat šių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ar jų padarinių *ilgalaikiškumas*. *Kokybiniais pokyčiais* laikytini tokie tam tikros sistemos, objekto ar situacijos pasikeitimai, dėl kurių sistema, objektas arba situacija įgyja naujų savybių ir požymių, arba kai susidaro iš esmės naujas savybių ir požymių, būdingų šiai sistemai, objektui ar situacijai, rinkinys. Kokybinių pokyčių faktą dažniausiai patvirtina atsiradęs poreikis įvesti naujas sąvokas ir naujus terminus arba apibrėžimus naujų savybių bei požymių esmei apibūdinti. Kokybinių pokyčių rezultatas – nauja sistemos, objekto ar situacijos kokybė, išreiškianti pačios sistemos, objekto ar situacijos originalumą, palyginti su ankstesne sistema, objektu ar situacija pagal ankstesnę kokybę išreiškiančius kriterijus. Kokybiniai pokyčiai paprastai pasižymi tuo, kad jiems įgyvendinti reikia *ilgo* laikotarpio arba jų rezultatai juntami *ilgai*. Dėl šios priežasties strateginiai sprendimai, nukreipti į kokybinius pokyčius, neišvengiamai yra *ilgalaikiai* (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Strateginių sprendimų orientaciją į ilgalaikiškumą išreiškia tokiais sprendimais apibrėžiama juos priimančių, rengiančių ir įgyvendinančių subjektų *veiklos ilgalaikė perspektyva*: tokiais sprendimais dažniausiai apibrėžiami subjektų veiklos transformavimo pereinant į kitą kokybinę pakopą ciklai, kurie, palyginti su subjektų veikla atlikti reikalingo laikotarpio trukme, trunka ypač ilgai (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Strateginiams tikslams įgyvendinti rengiamos programos. Programas rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri institucijos vadovo paskirti programų koordinatoriai arba kiti atsakingi už programas asmenys, kurie privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą (vertinti programos ir jos priemonių tikslingumą, atsižvelgdami į kintančias aplinkybes ir veiksnius). Atsižvelgdamas į programų peržiūros rezultatus, taip pat į vidaus ir išorės audito rekomendacijas, asignavimų valdytojas sprendžia, ar tikslinga tęsti jau vykdomas programas, ar nereikia rengti naujų.

Strategijos įgyvendinimu siekiama naudos, kurią patiria tiesioginiai programos naudos gavėjai, kitos grupės. Uždavinio įgyvendinimo rezultatas – materialinis ar intelektinis produktas ir/ar paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant uždaviniui įgyvendinti skirtus išteklius<sup>10</sup>.

Apibendrinant išanalizuotus modelius galima teigti, kad priimant sprendimus ir formuojant savivaldos institucijų strategijas taikomas integruotas metodas, kuris apima įvairių modelių sudedamąsias dalis ir gali būti individualus vienai konkrečiai institucijai.

---

<sup>10</sup> *Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika*. 2002 m. spalio 4 d. įsakymu Nr. 482.

## **2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PLĖTROS IKI 2011 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS**

Vyriausybės 2010 metų veiklos prioritetai buvo nedarbo mažinimas, ekonomikos skatinimas, energetinė nepriklausomybė, kova su korupcija, reformos sveikatos, socialinėje ir švietimo srityse, apskričių reforma. Iš 9 Vyriausybės užsibrėžtų uždavinių praėjusiais metais sėkmingai įgyvendinti uždaviniai viešųjų finansų konsolidavimo, energetikos sektoriaus pertvarkos, apskričių reformos srityse, papildomų pastangų reikia nedarbui toliau mažinti, daugiabučių renovacijai skatinti, kovai su korupcija, ilgalaikėms „Sodros“ ir sveikatos sistemų reformoms įgyvendinti, valstybės tarnybai modernizuoti.

Dalyvaudama bendroje ES ekonominėje erdvėje, nuosekliai tobulindama užimtumo politiką ir plėtodama žmonių socialinę raidą, Lietuva siekia deramai prisidėti prie svarbiausio Europos Vadovų Taryboje Lisabonoje (2000 m.) suformuoto plėtros tikslo įgyvendinimo – pasiekti, kad Europos Sąjunga per dešimtmetį taptų konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kurioje būtų suderinta tvari ekonominė plėtra su didesniu ir geresnės kokybės užimtumu bei tvirtesne socialine sanglauda. Vienas iš ES ir Lietuvos prioritetų yra padidinti investicijas į žmones ir mokymą<sup>11</sup>. Tačiau gilinantis į Vyriausybės atliekamus pokyčius pastebima, kad valdžia šį prioritetą pamiršta.

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu dėmesys skiriamas šioms sritims:

- 1) geresniam valdymui (*Better Regulation*);
- 2) žmogiškųjų išteklių valdymui (*Human Resource Management*);
- 3) naujovėms teikiant viešąsias paslaugas (*Innovative Public Services*);
- 4) elektroninei valdžiai (*e-Government*).

Daugelis aptariamų pokyčių vyko „iš viršaus žemyn“ ta prasme, kad jie buvo sumanyti ir vykdomi politikų ir vyresniųjų valstybės tarnautojų. Tarptautiniai ekspertai pripažįsta, kad šiais laikais neįmanoma reformų įgyvendinti „iš viršaus“. Taip pat, kad reformos negali įvykti ir vien tik iš apačios. Reikalingas abiejų pusių bendradarbiavimas.

---

<sup>11</sup> *Kaimo žmogiškųjų išteklių plėtra: problemos ir perspektyvos*. [žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/Kaimo%20istekliu%20pletra\\_LMA%20pranesimas.doc](http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/Kaimo%20istekliu%20pletra_LMA%20pranesimas.doc).



## **2.1. Regioninio valdymo institucijų sandaros pokyčiai**

Sparčiai plėtojantis Lietuvos ekonomikai didėja socialiniai, ekonominiai ir teritoriniai netolygumai, tačiau tolygiai išsidėstę Lietuvos miestai sudaro palankias prielaidas darniam ūkio ir visos šalies vystymuisi. Lietuvos regioninė politika remiasi regioninių ekonomikos augimo centrų (Alytus, Marijampolė, Mažeikiai, Tauragė, Telšiai, Utena ir Visaginas) vystymu ir papildoma parama išskirtoms probleminėms teritorijoms.

2010 metais įgyvendinant Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo 2007–2010 metų programos pirmąjį etapą ir ją įgyvendinančias probleminių teritorijų plėtros programas, savivaldybių įgyvendinamiems projektams paskirstytas visas planuotas finansavimas. Siekiant programų tikslų, t. y. sudaryti sąlygas didinti teritorinę socialinę sanglaudą tarp regionų ir jų viduje, didinti miesto ir kaimo gyvenamųjų vietovių integraciją, jau baigtiems ir vis dar vykdomiems savivaldybių projektams skirta 1 589,7 mln. litų paramos, arba 13,1 procento daugiau, nei planuota rengiant šią programą (1 405 mln. litų).

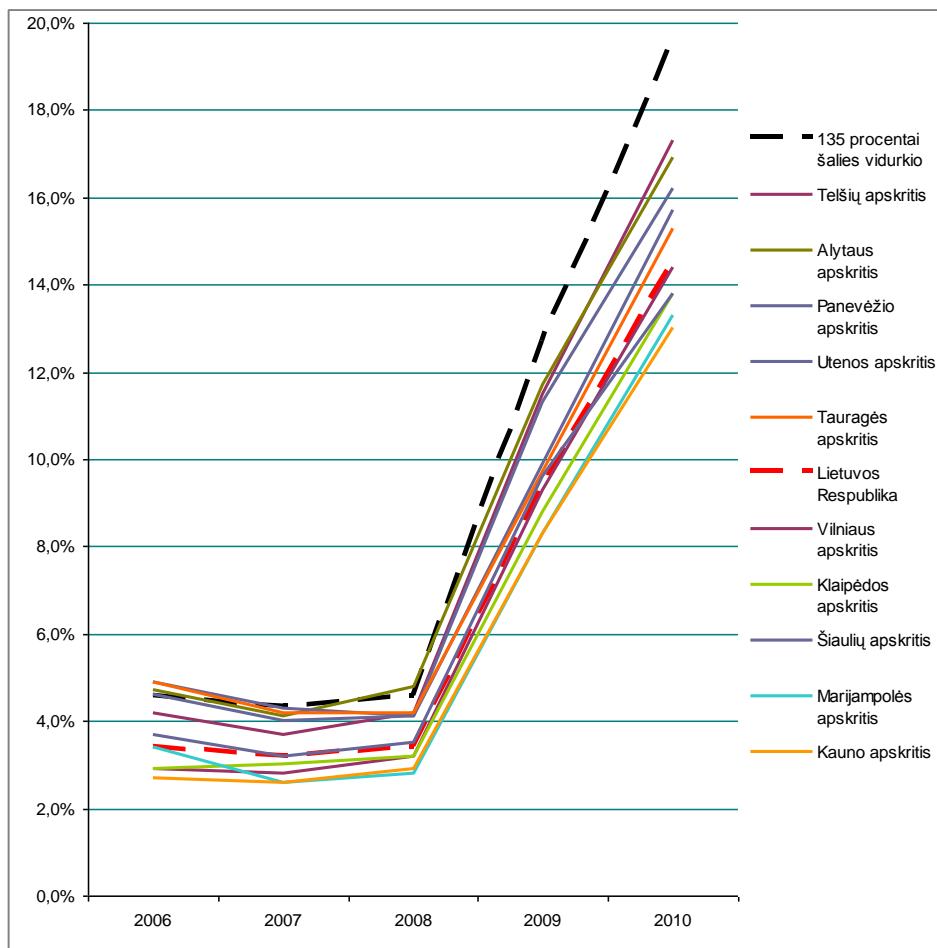
2010 metais įgyvendinant Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo 2007–2010 metų programos pirmąjį etapą ir ją įgyvendinančias probleminių teritorijų plėtros programas, savivaldybių įgyvendinamiems projektams paskirstytas visas planuotas finansavimas. Siekiant programų tikslų, t. y. sudaryti sąlygas didinti teritorinę socialinę sanglaudą tarp regionų ir jų viduje, didinti miesto ir kaimo gyvenamųjų vietovių integraciją, jau baigtiems ir vis dar vykdomiems savivaldybių projektams skirta 1 589,7 mln. litų paramos, arba 13,1 procento daugiau, nei planuota rengiant šią programą (1 405 mln. litų).

Didžiąją dalį šios paramos sudarė ES struktūrinių fondų lėšos – 81 procentas, kitų finansavimo šaltinių dalis: valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos – 16,9 procento, Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų lėšos – 1,3 procento, Užimtumo fondo lėšos – 0,8 procento. Iki 2010 metų pabaigos baigti 326 projektai, jiems jau panaudota: 65,1 mln. litų ES struktūrinės paramos ir 13 mln. litų valstybės ir savivaldybių biudžetų bendrojo finansavimo lėšų, 22 mln. litų Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų paramos ir 13,6 mln. litų Užimtumo fondo paramos. Buvo vykdomi 999 projektai (vertė – 1 476 mln. litų, ES paramos dalis: 1 224 mln. litų, valstybės ir savivaldybių biudžetų bendrasis finansavimas – 252 mln. litų). Vietos veiklos grupių įgyvendinamoms vietos plėtros strategijoms (kaimo vietovėse) laikotarpiui iki 2013 metų skirta 350,3 mln. litų paramos Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai ir 87,7 mln. litų nacionalinio biudžeto lėšų.

Įgyvendinus programas, pastebimai sumažėjo užimtumo lygio skirtumai tarp regionų, gyventojų pajamų netolygumai, taip pat probleminių teritorijų ir šalies socialinės raidos rodiklių skirtumai.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Regionų plėtrai nukreipta ES ir kitų šaltinių parama tapo vienu pagrindinių veiksnių, kad socialiniai skirtumai tarp regionų mažėtų net ir ekonomikos sunkmečiu. 2010 metais nė vienoje apskrityje vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis nebuvo mažesnis nei 75 procentai šalies vidurkio, o vidutinis metinis nedarbo lygis, išreikštas užsiregistravusių bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykiu, nebuvo daugiau kaip 35 procentais aukštesnis už šalies vidutinį metinį nedarbo lygį (žr. 7 pav.) (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2011).



**7 pav.** Vidutinis metinis nedarbo lygis, procentais

Šaltinis: Lietuvos darbo birža

Lietuvos Respublikos Prezidentas 2007 metų kalboje pastebėjo, kad valstybei pagaliau reikia ryžtis apskričių reformai. Ne pelno viešoji įstaiga „Naujosios viešosios vadybos fondas“, kurios vienas tikslų yra populiarinti naująją viešąją vadybą, parengė strateginius metmenis, kaip galėtų būti reformuojamos Lietuvos apskritys.

2010 m. liepos 1 d. buvo įgyvendintas vienas iš viešojo administravimo sektoriaus tikslų, siekiant patobulinti viešojo administravimo sistemą, panaikintos Apskričių viršininkų pareigybės ir apskričių

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

viršinių administracijos paliktos apskritys kaip teritoriniai šalies vienetai. Iš 88 apskričių viršinių funkcijų 58 panaikintos, o 30 perduota valstybės ir savivaldybių institucijoms. Dešimt apskričių, kad ir be apskričių administracijų, dar gyvuos iki 2014-ųjų, kai prasidės naujas ES finansavimo laikotarpis, nes per šiuos teritorinius vienetus skirstoma dalis europinių milijonų. Nuo 2010 m. liepos 1 d. iki 2010 m. gruodžio 31 d. savivaldybėms perduodamų funkcijų ir įstaigų finansavimas buvo vykdomas per ministerijoms skirtus asignavimus. Dauguma apskričių funkcijų perduotos ministerijoms, dalis perimta savivaldybės. Todėl gyventojai ir po reformos yra aptarnaujami ministerijų ir kitų valstybės institucijų padalinuose bei savivaldybėse. Priešingai europinėms tendencijoms valdymas centralizuojamas, o apskričių administracijas keičia Vidaus reikalų ministerijos biurai, ministerijų atstovybės. “Tą padarė ir danai, bet jie per metus ir sugriovė smulkesnius, ir sudarė naujus didesnius regionus, o mes nieko nekuriame naujo.“, – K. Ž. Svetikas.

Šia reforma buvo norima panaikinti besidubliuojančias funkcijas, taupiau ir racionaliau panaudoti lėšas, o paslaugas teikti greičiau ir paprasčiau, daugiau jų teikti vietos savivaldoje. Tačiau 2010 m. lapkričio 2 d. 3 apskričių viršinių administracijos – Alytaus, Marijampolės, Kauno – dar nebuvo išregistruotos, liepos – rugsėjo mėnesiais teko papildomai priimti 40 darbuotojų likvidavimo procedūroms užbaigti (tam išleista papildomai apie 0,4 mln. Lt valstybės biudžeto lėšų). Tuo tarpu buvę apskričių viršiniai, kurie tiesiogiai buvo atsakingi už savalaikį likvidavimo procedūros užbaigimą, buvo paskirti Ministro Pirmininko patarėjais. Kai kurie iš jų savo neteisėtais veiksmais padarė žalą valstybei: Marijampolės apskrities viršininkė, neturėdama tam teisinio pagrindo, pasirašė rangos sutartį dėl Gelgaudiškio dvaro rekonstrukcijos, ko pasekoje valstybė liko skolinga rangovams 1,3 mln. Lt be finansavimo šaltinio; Panevėžio apskrities viršininkas pasirašė rangos sutartį dėl Anykščių siaurojo geležinkelio rekonstrukcijos už 7,9 mln. Lt, nors teismas pripažino viešąjį pirkimą neskaidriu ir pažeidžiančiu teisės aktus; Vilniaus apskrities viršininkas sudarinėjo sutartis su VĮ Registrų centras, nors Vyriausybė tai uždraudė daryti, ko pasekoje valstybė liko skolinga 1,4 mln. Lt.

Įgyvendinus reformą teko skirti daug laiko, investicijų, lėšų išieitinėms darbuotojų kompensacijoms. Visiems, kuriems buvo perduotos apskričių viršinio administracijos vykdytos funkcijos, turėjo mokytis naujų dalykų, keisti savo struktūras, siekiant prisiimti turtą atlikti turto inventorizaciją (turtas Valstybės, ne savivaldos buvo arba Vyriausybės ir kt.). Iš apskričių administracijų atleidus ilgametę darbo patirtį turinčius aukštos kvalifikacijos darbuotojus, naujų struktūrų nepatyrę darbuotojai bent pirmus metus dirbs tikrai žymiai blogiau. Tačiau žiūrint ilgalaikėje perspektyvoje ši reforma turėtų atsipirkti.

Marijampolės regiono plėtros taryba kreipdamasi į LR Seimą dėl Apskričių reformos išsako nuomonę, kad „1994 m. apskričių atkūrimas buvo reikšmingas politinis žingsnis valdžios priartinimo

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

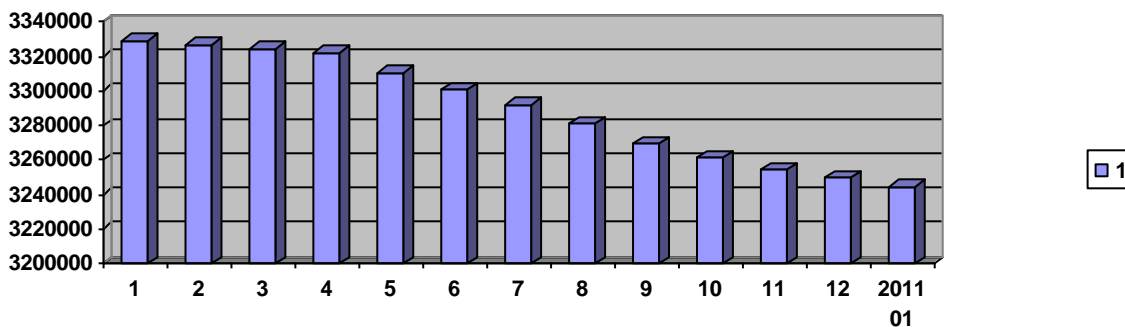
prie žmonių ir regioninės politikos plėtros linkme. Taip prasidėjo valdžios decentralizavimo procesas, nes sprendimai labiau atitiko žmonių lūkesčius, formavosi savivalda.” Vaitekūnas kaip ir daugelis mano, kad sužlugdytas tikslas priartinti valdžią prie žmonių, nes apskritims ministerijos taip ir neperdavė daugelio vietoje galimų vykdyti funkcijų.<sup>12</sup>

Apskritis viršininko įsteigtų biudžetinių įstaigų steigėjo teisių ir viešosiose įstaigose įgyvendinamų savininko (dalininko) turtinių ir neturtinių teisių perduota 111-kai valstybės ir 110-čiai savivaldybių institucijų. Panaikintos 8 įstaigos. Panaikinus 1 146 pareigybes, kasmet vien darbo užmokesčiui bus sutaupoma apie 30 milijonų litų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2011).

Panaikinus apskričių viršininkų pareigybes buvo sėkmingai įgyvendintas viešojo administravimo strategijos tikslas - plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukuriant veiksmingą valdymą, patogų gyventojams. Taip padidintas savivaldybių veiklos ir finansinis savarankiškumas, bei valdymo efektyvumas.

### **2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai**

Lietuvoje gyventojų nuo 2010 metų sausio iki šių metų pradžios sumažėjo daugiau kaip 84 tūkstančiais (žr. 8 pav.). 2010-ųjų sausio pradžioje Lietuvoje gyveno 3 mln. 329 tūkst. 39 žmonės, šių metų sausio 1-ąją - 3 mln. 244 tūkst. 509 žmonės, rodo Statistikos departamento skelbiami naujausi duomenys. Pagal juos, gyventojų mažėjimas ankstesniais metais (nuo 2009-ųjų pradžios iki 2010-ųjų pradžios) nebuvo toks didelis - oficialus gyventojų skaičius tuomet krito beveik 21 tūkstančiu. Tauragės apskrityje yra 124 755 gyventojų.



**8 pav.** Gyventojų skaičius 2010-2011 metais

Šaltinis: *Gyventojų skaičius* (2011). Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3010101&PLanguage=0&TableStyle=&Butto>

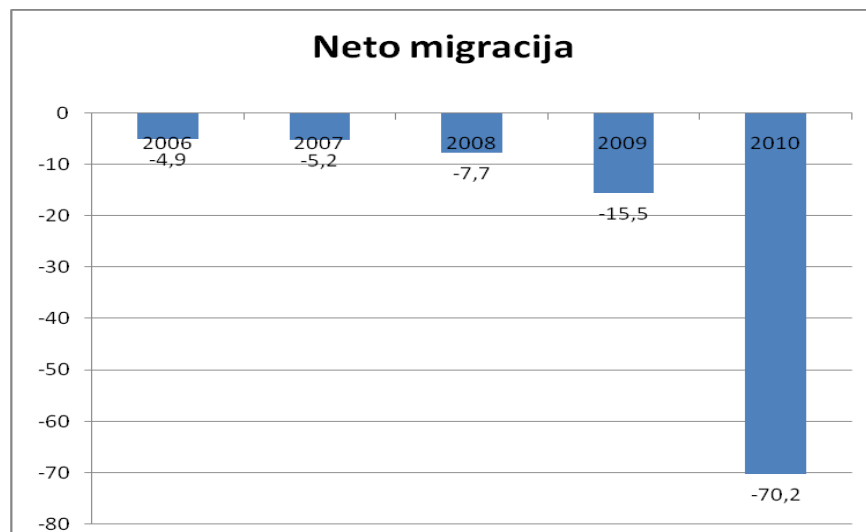
<sup>12</sup> *Kreipimasis dėl apskričių reformos* (2009). Marijampolė [žiūrėta 2010 10 17] [Prieiga per internetą]: [http://www.marijampole.aps.lt/dokumentai/MRP\\_Taryba/7\\_kl\\_kreipimasis\\_del\\_apskr\\_reformos.pdf](http://www.marijampole.aps.lt/dokumentai/MRP_Taryba/7_kl_kreipimasis_del_apskr_reformos.pdf)

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

ns=&PXSIId=7743&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>.

Gyventojų Lietuvoje nuolat mažėja, šiuo metu daugiausia dėl emigracijos. Pagal Statistikos departamento paskelbtą leidinį "Sunkmetis skaičiais", praėjusių metų antrą ir trečią ketvirtį emigracija gerokai viršijo iki tol fiksuotus mastus - antrą ketvirtį išvažiavimą deklaravo 30 117, trečią ketvirtį - 31 868 žmonės. Nuo spalio iki gruodžio išvykimą deklaravo dar beveik 16 tūkst. gyventojų. Iki tol didžiausias nuo 2005 metų emigracijos mastas fiksuotas 2005-ųjų trečią ketvirtį - tuomet oficialiai emigravo per 6,6 tūkst. žmonių (žr. 9 pav.).

Gyventojų skaičius per dešimtmetį (nuo 2001-ųjų pradžios) sumažėjo beveik ketvirčiu milijono - daugiau kaip 242 tūkst. gyventojų. Lietuvių tautos interesas – neprarasti piliečių savo valstybėje, o išvykusius skatinti grįžti gyventi Lietuvon ir tiesiogiai bei visavertiškai dalyvauti jos gyvenime, o ne kitose šalyse. Tačiau valdžios vykdoma pertvarka to visiškai neskatina, atvirkščiai skatina ieškoti geresnių gyvenimo sąlygų svetur.



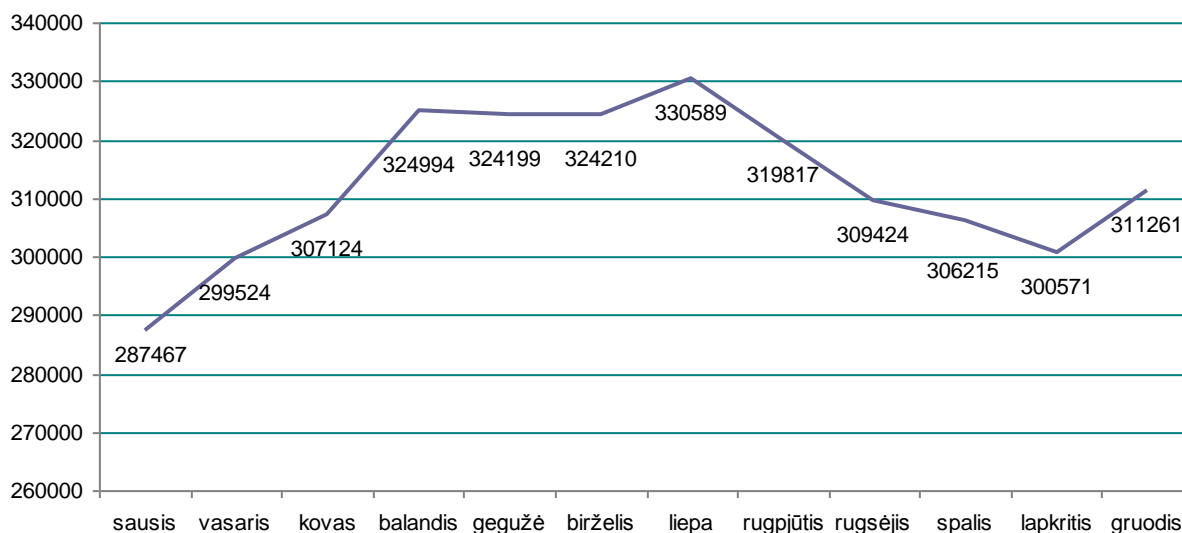
**9 pav.** Gyventojų emigracija

Šaltinis: *Neto migracija*. Lietuvos statistikos departamentas

Statistikos departamento atliekamo gyventojų užimtumo statistinio tyrimo vertinimais, trečiaji 2010 m. ketvirtį nedarbo lygis šalyje buvo 17,8 procento, arba 0,5 procentinio punkto mažesnis nei antrąjį 2010 m. ketvirtį (žr.10 pav.).

Per 2010 metus šalies teritorinėse darbo biržose įregistruota 356,1 tūkst. darbo ieškančių asmenų. Vidutiniškai per mėnesį buvo įregistruojama 25,3 tūkst. bedarbių (2009 metais – 30,8 tūkst. bedarbių).

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.



**10 pav.** Bedarbių skaičius 2010 metais

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaita. (2011) [žiūrėta 2011 02 20]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=395611&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395611&p_query=&p_tr2=>).

Gyventojų užimtumo statistinio tyrimo vertinimais (2010), trečiąjį 2010 m. ketvirtį kas antras bedarbis (55,6 proc.) turėjo vidurinį arba vidurinį su profesine kvalifikacija išsilavinimą, kas šeštas (16 proc.) – aukštąjį arba aukštesnįjį ir kas devintas (11,5 proc.) – pagrindinį išsilavinimą.

Trečiąjį 2010 m. ketvirtį 42,2 procento visų bedarbių sudarė ilgalaikiai bedarbiai, tai yra asmenys, ieškantys darbo vienus metus ar ilgiau. Ilgalaikių bedarbių skaičius trečiąjį 2010 m. ketvirtį padidėjo iki 123,1 tūkst., tai 2,4 procento (2,9 tūkst.) daugiau nei antrąjį 2010 m. ketvirtį.

Gyventojų užimtumo statistinio tyrimo vertinimais, trečiąjį 2010 m. ketvirtį šalies ūkyje dirbo 1 mln. 351 tūkst. gyventojų, jų skaičius, palyginti su antruoju 2010 m. ketvirčiu, padidėjo 23,2 tūkst., arba 1,7 procento. Per ketvirtį užimtų gyventojų skaičius daugiausia padidėjo statyboje – 6,5 procento (5,7 tūkst.), pramonėje – 1,9 procento (4,5 tūkst.). Nedarbo augimas yra neišvengiamas gamybos susitraukimo rezultatas.

15–64 metų amžiaus gyventojų užimtumo lygis trečiąjį 2010 m. ketvirtį sudarė 58,5 procento, per ketvirtį jis padidėjo 1,8 procentinio punkto. Vyrų užimtumo lygis vis dar išlieka žemesnis negu moterų: trečiąjį 2010 m. ketvirtį 15–64 metų amžiaus vyrų užimtumo lygis sudarė 58, moterų – 59 procentus.

Pradėtas 87,9 mln. litų vertės projektas, skirtas nedarbui mažinti, darbo užmokesčiui subsidijuoti, mokymo paslaugoms teikti. Įgyvendintos verslumo ir ekonominio skatinimo priemonės, padedančios kurti ir išlaikyti daugiau darbo vietų.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Europos Sąjungos statistikos tarnybos (Eurostato) vertinimais, nedarbo lygis Europos Sąjungoje, pašalinus sezono įtaką, 2010 m. rugsėjo mėn. buvo 9,6 procento. Aukščiausias nedarbo lygis tarp Europos Sąjungos šalių buvo Ispanijoje – 20,8 procento, žemiausias – Nyderlanduose – 4,4 procento. 2010 m. rugsėjo mėn. nedarbo lygis Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo 9,6 procento, Japonijoje – 5 procentai.

Siekiant stabilizuoti nedarbo lygį Lietuvoje Vyriausybė priėmė keletą įdarbinimą lengvinančių sprendimų, skatino lankstesnį darbo santykių reguliavimą – priėmęs į darbą patirties neturinčių asmenų, darbdavys už šiuos asmenis metus gali nemokėti dalies socialinio draudimo įmokų, taikomos mokestinės lengvatos įdarbinant jaunimą, sudarytos lankstesnės galimybės dirbti su verslo liudijimais ir kt.

Siekiant užtikrinti įdarbinimo efektyvumą, darbo vietoms ne visą darbo laiką dirbantiems darbuotojams ekonominius sunkumus patiriančiose įmonėse išsaugoti skirta viešųjų darbų programa. Panaudojant Europos socialinio fondo lėšas, vykdomas projektas „Laikinieji darbai“. 2010 metais iš ekonominius sunkumus patiriančių įmonių į viešuosius/ aplinkos tvarkymo darbus nusiųsta 5 700 asmenų. Įsigyti kvalifikacijos ar persikvalifikuoti buvo nusiųsta 6 516 asmenų; į viešuosius darbus – 25 570 bedarbių.

Jau nebedraudžiama dirbti viršvalandžius, jeigu darbuotojas sutinka. Kita vertus, sugriežtinta viršvalandinių darbų apskaita, nustatyta galimybė plačiau taikyti suminę darbo laiko apskaitą. Įteisintas darbo sutarties vykdymo sustabdymas, leidžiama plačiau taikyti terminuotas darbo sutartis naujai įsteigtoms darbo vietoms. Taip pat įteisintos nuotolinio (ir namudinio) darbo sutartys. Nustatytas darbo sutarties pasibaigimo pagrindas, kai darbdavio (jeigu darbdavys yra fizinis asmuo) ar darbdavio atstovų buvimo vietos nustatyti neįmanoma.

Priimtos Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymo pataisos, numatančios, kad už pirmą kartą pagal darbo sutartį įdarbintus asmenis darbdavys vienus metus nemoka socialinio draudimo įmokos pensijų draudimui. Taip buvo sudarytos patrauklios sąlygos darbdaviams įdarbinti patirties darbo rinkoje neturinčius asmenis.

Parengti sprendimai, kurie nustato, kad įdarbinus asmenis iki 29 metų ir juos subsidijuojant, darbdaviams mokama darbo užmokesčio kompensacija iki 6 mėnesių, o asmenims, pirmą kartą pradedantiems darbo veiklą pagal įgytą kvalifikaciją, dalyvaujantiems darbo įgūdžių įgijimo priemonėje, – iki 12 mėnesių.

Visa tai sudarė galimybes jaunimo nedarbui mažinti bei verslui dinamiškiau, lanksčiau reaguoti į greitai kintančias sąlygas.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Nuo 2010 m. spalio 1 d. vietoj 46 veikusių darbo biržų dirba 10 teritorinių darbo biržų, turinčių juridinio asmens statusą. Reorganizuota Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, bedarbių profesinio konsultavimo ir orientavimo funkcijos perduotos Lietuvos darbo biržai, darbo rinkos mokymo centrai – švietimo ir mokslo sistemai. Ši pertvarka leido sutaupyti apie 13 mln. litų Užimtumo fondo lėšų. Įgyvendinus minėtą užimtumo rėmimo politiką įgyvendinančių įstaigų pertvarką, bendras ekonominis 2010 metų efektas – 9,8 mln. litų.

Parengtuose Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos<sup>13</sup> ir 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos projektuose<sup>14</sup> viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vystymui taip pat skirta daug dėmesio, nes iki šiol šioje srityje yra nemažai spęstinių problemų.

Lietuvoje sukurtas ir tobulinamas viešojo administravimo reglamentavimas, daugiapakopė centrinio valdymo struktūra yra neoptimali, taip pat neoptimalus atsakomybės pasiskirstymas tarp centrinio, teritorinio ir vietos savivaldos lygių, kai kurios funkcijos dubliuojamos. Didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas, bet jiems trūksta tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo, ES reikalų tvarkymo) bei tam tikrų specialiųjų gebėjimų.

Valstybės sektoriaus darbuotojams būdingos ir kitos, bendros visiems Lietuvos žmogiškiesiems ištekliams problemos – emigracija, senėjimas ir kitos neigiamos tendencijos – bei konkrečiai šiam sektoriui aktuali problema – administracinių gebėjimų ir sukauptos patirties praradimas dėl valstybės tarnautojų perėjimo dirbti į privatų sektorių. Lietuvos valstybės tarnybai būdinga ir horizontalioji, ir vertikalioji segregacija: moterys dominuoja tarp karjeros valstybės tarnautojų, bet mažai jų vadovaujančiose pareigose.

Įgyvendinant Valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją, pakeistos Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, siekiant valstybės tarnautojų veiklos vertinimą ir motyvavimą susieti su konkrečiais veiklos rezultatais.

Sumažintas valstybės tarnautojų skaičius: nuo 2010 m. sausio 1 d. iki 2011 m. sausio 1 d. 1 845 pareigybėmis (2,5 procento) sumažėjo valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, užimtų pareigybių skaičius. Po pertvarkos pagausėjo tiesiogiai klientus aptarnaujančių darbuotojų (nuo 645 iki 989) ir

<sup>13</sup> Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija (2006). [žiūrėta 2010-12-08]. Prieiga internete: <[www.lrv.lt/ES\\_parama/Strategijos\\_%20projektas\\_2006-10-05.pdf](http://www.lrv.lt/ES_parama/Strategijos_%20projektas_2006-10-05.pdf)>.

<sup>14</sup> 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. [2010-11-10]. Prieiga internete: <[http://www.lrv.lt/ES\\_parama/Istekliu\\_pletr\\_programa.pdf](http://www.lrv.lt/ES_parama/Istekliu_pletr_programa.pdf)>.



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

sumažėjo administravimo ir aptarnaujančiojo personalo (nuo 789 iki 359). Užimtų pareigybių skaičius daugiausia sumažėjo įstaigose, kurioms didžiausią leistiną pareigybių skaičių nustato Vyriausybė (1 666 pareigybėmis) (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2011).

### **2.3. Naujovės teikiant viešąsias paslaugas**

Lietuvai šiuo metu yra būdingos gana plačios struktūrinės viešųjų paslaugų reformos: vykdoma sveikatos priežiūros sistemos, bendrojo lavinimo ir profesinio rengimo tinklų pertvarka; vyksta profesinio mokymo sistemos optimizavimas ir restruktūrizavimas; tęsiasi socialinių paslaugų sistemos pertvarkymas. Teigiami šių reformų rezultatai matyti jau šiuo metu.

Europos Sąjungos valstybių patirtis rodo, kad vieno langelio principo įgyvendinimas yra veiksminga priemonė, padedanti pasiekti aukšto lygio asmenų aptarnavimą institucijose, nesvarbu, ar jose yra centralizuotas asmenų aptarnavimo padalinys (tarnyba), ar jo nėra. Svarbiausia tai, kad asmuo vienoje vietoje gauna kokybiškas paslaugas su mažiausiomis laiko, materialinėmis ir finansinėmis sąnaudomis, kad mažėja jo vaikščiojimų po įvairias institucijas skaičius renkant prašymui išnagrinėti ir paslaugai suteikti reikalingą informaciją ir dokumentus, o naujos informacinės ir ryšių technologijos priemonės suteikia galimybę pačiam asmeniui dalyvauti paslaugos teikimo procese. Tuo pačiu sumažinamos aplinkybės, skatinančios korupcijos apraiškas

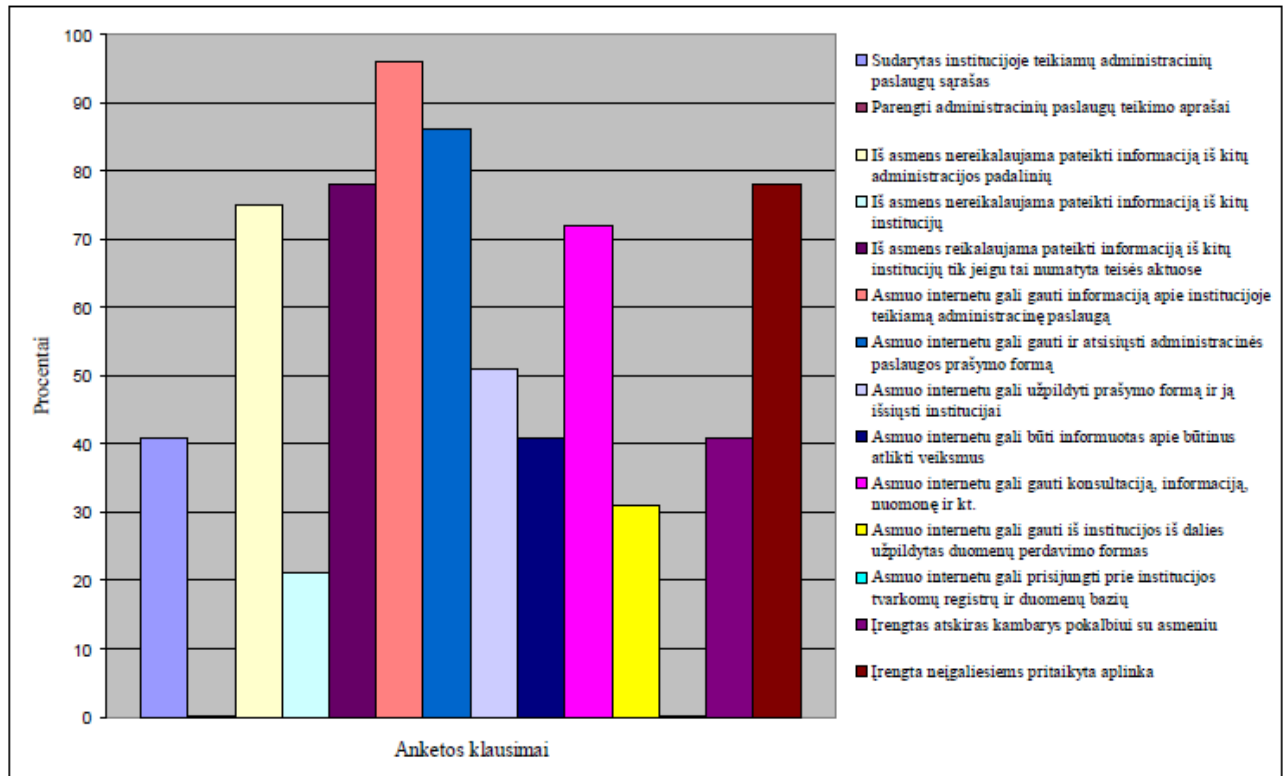
Atsižvelgiant į Viešojo administravimo įstatymo 3 str. 8 p. nuostatą, kad vieno langelio principas reiškia, jog asmens prašymas priimamas ir paslauga suteikiama vienoje darbo vietoje, o prašymui išnagrinėti ir paslaugai suteikti reikalingą informaciją ir dokumentus iš savo administracijos padalinių, pavaldžių institucijų, prireikus ir iš kitų institucijų, gauna pats prašymą nagrinėjantis ir paslaugą teikiantis institucijos darbuotojas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą padavusį asmenį.

Gyventojų apklausą Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliko Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras *Vilmorus*. Apklausoje dalyvavo 52 savivaldybės. 75 proc. savivaldybių, aptarnaudamos asmenis vieno langelio principu, nagrinėdamos jų prašymus ir teikdamos administracines paslaugas, iš asmenų nereikalauja pateikti reikalingą informaciją ir dokumentus iš savivaldybės administracijos padalinių ir joms pavaldžių įstaigų, 25 proc. – reikalauja pateikti tokią informaciją, jeigu tai numatyta teisės aktuose. 96 proc. savivaldybių asmuo internetu gali gauti informaciją apie teikiamas paslaugas; 86 proc. – atsisiųsti paslaugos prašymo formą; 72 proc. – internetu gauti konsultaciją, informaciją arba nuomonę jam rūpimu klausimu; 51 proc. – internetu užpildyti prašymo formą ir ją išsiųsti savivaldybei; 31 proc. – gauti iš dalies užpildytas duomenų perdavimo formas. Metodinio pasiruošimo taikyti vieno langelio principą lygis: 41 proc. Savivaldybių yra parengusios teikiamų administracinių paslaugų

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

aprašymus; 43 proc. – rengia tokius aprašymus. Asmenų aptarnavimas: 41 proc. savivaldybių yra įrengta atskira patalpa konfidencialiam pokalbiui su asmeniu; 78 proc. – patogus privažiavimas prie pastato, taip pat neigaliesiems pritaikytas įvažiavimas į patalpą; 72 proc. – yra asmenų aptarnavimui pritaikytos darbo vietos su šiuolaikiška biuro įranga (žr. 11 pav.).

Apklausoje dalyvavo 1006 Lietuvos gyventojai. Beveik pusė respondentų, kurie per pastaruosius 12 mėnesių kreipėsi į kurią nors instituciją, pripažino, kad vieno langelio padaliniai padeda asmeniui greičiau ir su mažesnėmis darbo, laiko ir energijos sąnaudomis išspręsti rūpimus klausimus



**11 pav.** Savivaldybių atsakymų į anketos klausimus rezultatai

Šaltinis: Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose praktinis vadovas (2010). [Žiūrėta 2010-12-13]. Prieiga per internetą:

<[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu failai/Rysiu su visuomene sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf)>.

Apklausų rezultatai parodė, kad pasiekta ženkli pažanga taikant vieno langelio principą. Jeigu 2007 ir 2008 metais gauti atsakymai į klausimus leido manyti, kad ne visos institucijos supranta vieno langelio principo esmę, šios apklausos duomenys rodo, kad jau tapo taisykle nereikalauti iš asmens pateikti informacijos ir dokumentų iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių ar pavaldžių institucijų. Apklausa parodė, kad institucijų naudojimas informacinėmis technologijomis aptarnaujant asmenis ir jiems teikiant paslaugas yra kol kas ribotas (Asmenų aptarnavimo ir..., 2010).

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Per 2009–2010 metų laikotarpį teigiama linkme pasikeitė institucijų požiūris į asmenų aptarnavimą, išvirtino teisingas vieno langelio principo taikymo tikslo ir galimybių suvokimas, išaugo institucijų metodinis pasiruošimo lygis rengiant teikiamų paslaugų aprašymus. Nepaisant pasiektos pažangos įgyvendinant vieno langelio principą, matomos neigiamos pasekmės:

- stebimos nepakankamos institucijų pastangos gerinti aptarnavimo aplinkos kokybę, o tuo pačiu išlieka neišspręstos problemos, trukdančios sėkmingam vieno langelio principo įgyvendinimui.
- didelės išlaidos informacijos gavimui yra rimta kliūtis įgyvendinant vieno langelio principą.
- mažose savivaldybėse, esant nedideliam interesantų srautui, vieno langelio padalinio steigimas nepasiteisina, o asmenų aptarnavimas gali būti tobulinamas gerinant darbo organizavimą.

Tai, kad nuo 2009 metų valstybės institucijos neprašo asmens pateikti reikalingą informaciją ar dokumentus iš savo institucijos administracijos padalinių ir tai, kad informacijos ar dokumentų reikalaujama iš prašymą padavusio asmens tik ypatingais atvejais – rodo, kad išvirtino teisingas vieno langelio principo taikymo tikslo supratimas.

### **Socialinio draudimo reforma**

Sunkmečiu pablogėjus ekonominei situacijai, valstybė buvo priversta priimti nepopuliarius, bet būtinus sprendimus – sumažinti įvairias socialines išmokas. Tai padaryta, siekiant stabilizuoti viešuosius finansus, kad išmokos, nors ir mažesnės, būtų mokamos laiku ir, kiek įmanoma, būtų apsaugotos socialiai jautriausios visuomenės grupės. Buvo nuspręsta peržiūrėti ir vaikus auginančių tėvų gaunamas išmokas, atsižvelgiant į valstybės finansines galimybes.

Priimti motinystės pašalpų mokėjimo pakeitimai. Nuo 2010 metų liepos 1 d. išmokos vaikus auginantiems tėvams sumažėjo 10 proc. Kol vaikui sueis vieneri mokama 90 proc. kompensuojamojo darbo užmokesčio ir 75 proc. – iki sueis dveji metai.

Taigi pašalpų gavėjams, kuriems išmokos buvo paskirtos iki liepos 1 d., taikant 5 draudžiamųjų pajamų dydžio kompensuojamojo uždarbio ribą, išmoka pasikeitė dėl dviejų dalykų: kompensuojamojo uždarbio maksimumas nuo 5 draudžiamųjų pajamų sumažėjo iki 4 bei 10 proc. sumažėjo pats pašalpos dydis (Pašalpos, 2010).

Pagrindinis vyresniojo amžiaus žmonių pajamų šaltinis yra pensija, vienas iš valstybės uždavinių buvo modernizuoti pensijų sistemą ir garantuoti jos finansinį stabilumą senstant visuomenei. Ilgalaikis pensijų reformos tikslas – pakeisti pensijų sistemą taip, kad sulaukę pensinio amžiaus žmonės gautų didesnes pajamas negu iki šiol. Įsigaliojus Pensijų sistemos reformos įstatymui, dirbantys asmenys savanoriškai sprendžia, ar pageidauja kaupti dalį privalomų socialinio draudimo įmokų asmeninėje sąskaitoje privačiuose pensijų fonduose.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Pensijų kaupimo sistemos plėtra 2004–2007 m. buvo spartesnė nei prognozuota, neužtikrinus į darbo rinką ateinančių naujų asmenų dalyvavimo pensijų kaupime, yra rizika, kad nebus pasiektas ilgalaikis pensijų reformos tikslas. Pensijų kaupimo bendrovės neprisiima įsipareigojimų garantuoti dalyviams tam tikrą pajamingumą.

Tačiau įvykus perversmui ekonominėje rinkoje, pradėta vykdyti atvirkštinė pensijų reforma, kurios tikslas – sumažinus pensijas sutaupyti lėšas kitoms biudžeto reikmėms. Nuo 2010-01-01 perskaičiuojamos *visų rūšių* valstybinės socialinio draudimo pensijos, *išskyrus* netekto darbingumo pensijas, paskirtas asmenims, netekusiems 75-100 proc. darbingumo (I grupės invalidumo pensijas).

### **Perskaičiuojamos šios valstybinės socialinio draudimo pensijos:**

- senatvės pensijos, kurios viršija ribinį valstybinės socialinio draudimo pensijos dydį, t. y. 650 Lt;
- išankstinės senatvės pensijos, kurios viršija ribinį valstybinės socialinio draudimo pensijos dydį- 650 Lt;
- netekto darbingumo pensijos, paskirtos asmenims, netekusiems 60-70 proc. darbingumo (II grupės invalidumo pensijos), kurios viršija ribinį valstybinės socialinio draudimo pensijos dydį- 650 Lt;
- netekto darbingumo pensijos, paskirtos asmenims, netekusiems 45-55 proc. darbingumo (III grupės invalidumo pensijos), kurios viršija pusę ribinio valstybinės socialinio draudimo pensijos dydžio- 325 Lt;
- išstarnauto laiko pensijos, kurios viršija ribinį valstybinės socialinio draudimo pensijos dydį- 650 Lt;
- našlaičių (maitintojo netekimo) pensijos, kurių dydis vienam našlaičiui viršija pusę ribinio valstybinės socialinio draudimo pensijos dydžio- 325 Lt;
- našlių pensijos, nepriklausomai nuo jų dydžio (Valstybinių socialinio draudimo..., 2011).

Taigi pažadai, kad pensijos didės, priklausomai nuo to, kaip keičiasi infliacija, kainų indeksas, neišpildyti, vietoj įsipareigojimo padidinti, buvo sumažinta. Net sumažinus motinystės išmokas ir pensijas tebelieka deficitas. Tokia pensijų bei motinystės pašalpų sistema neskatinama likti Lietuvoje.

### **Sveikatos apsaugos sistemos reforma**

Visuomenės sveikatos būklė tiesiogiai lemia gyvenimo kokybę, darbo išteklių apimtį ir jų produktyvumą, o vidutinio amžiaus žmonių sergamumas ir mirtingumas reiškia žmogiškojo kapitalo praradimą. Lietuvos gyventojų sveikatos gerinimas ir tinkamos sveikatos priežiūros užtikrinimas yra svarbi šalies ekonominio augimo sąlyga.

Vienas pagrindinių pastarąjį dešimtmetį vykdomos sveikatos priežiūros sistemos reformos elementų yra sveikatos priežiūros sistemos restruktūrizavimas, tobulinant ir atnaujinant sveikatos

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

priežiūros įstaigų tinklą ir optimizuojant teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų struktūrą, užtikrinant geresnį gyventojų sveikatos priežiūros poreikių tenkinimą, geresnę paslaugų kokybę, saugumą, prieinamumą ir racionalių išteklių panaudojimą.

1 lentelė

### **Asmens sveikatos priežiūros įstaigos**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Lietuvos Respublika</b>		
Privačių asmens sveikatos priežiūros įstaigų skaičius	1 403	1 584
Privačių odontologinės priežiūros įstaigų skaičius	803	969
Ambulatorinių sveikatos priežiūros įstaigų skaičius SAM sistemoje	436	432
Ligoninių skaičius SAM sistemoje	149	148
Medicinos punktų skaičius SAM sistemoje	692	656
<b>Tauragės apskritis</b>		
Privačių asmens sveikatos priežiūros įstaigų skaičius	65	56
Privačių odontologinės priežiūros įstaigų skaičius	32	20
Ambulatorinių sveikatos priežiūros įstaigų skaičius SAM sistemoje	21	20
Ligoninių skaičius SAM sistemoje	6	6
Medicinos punktų skaičius SAM sistemoje	50	50

Šaltinis: *Asmens sveikatos priežiūros įstaigos*. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą:

<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectout/print.asp?pxfile=D:\statbank\Temp\3981.px&outfile=D:\statbank\Temp\3981&FileformatId=1&Queryfile=3981&PLanguage=0&MainTable=M3140101&MainTablePretext=>>>Asmens%20sveikatos%20priežiūros%20įstaigos.%20Požymiai:%20administracinė%20teritorija&potsize=710&Buttons=5&TableStyle=>>

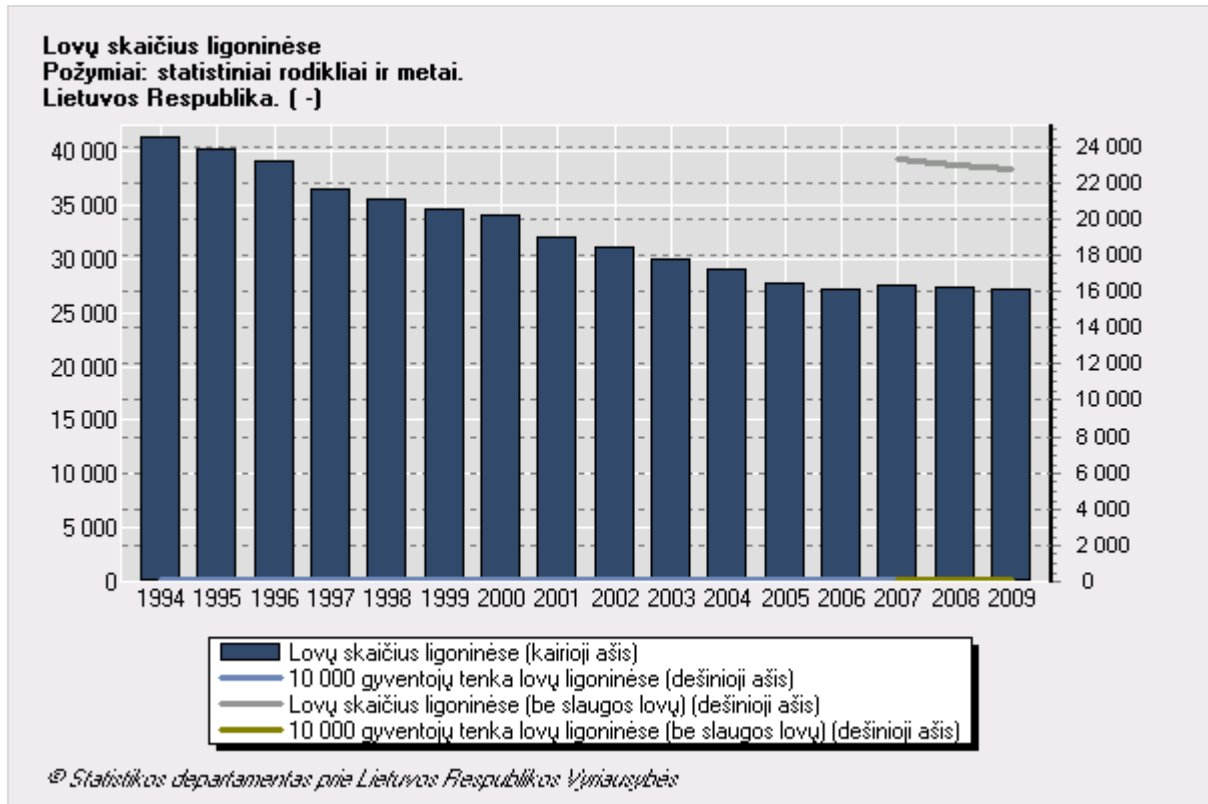
Įgyvendinant Sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo strategiją, Lietuvoje sveikatos priežiūros įstaigų tinklas 2009 m. sumažėjo 4 ligoninėmis (jos buvo prijungtos prie stambesnių gydymo centrų), (žr. 1 lentelę). 2010 metais sumažinta 16 sveikatos priežiūros įstaigų, turinčių juridinio asmens statusą. Įstaigos sujungtos į stambesnius juridinius vienetus, taip sukaupia geriausia patirtis ir garantuojamos kokybiškos paslaugos. Sumažintos sveikatos priežiūros įstaigų administravimo išlaidos. Pertvarkius įstaigų tinklą, 2010 metais sutaupyta (atsisakius neracionalių projektų finansavimo) 110,2 mln. litų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2011).

Pažymėtina, kad restruktūrizuojant paslaugas vietoj planuotų 2 procentų hospitalizacijos apimtį pavyko sumažinti 1,53 procento, stacionariųjų paslaugų – 2,7 procento, t. y. sutaupyta 28,6 mln. litų. Buvo taikomas pacientui priimtinesnis ir ekonomiškai veiksmingesnis dienos stacionaro gydymas: akivaizdžiai pagausėjo dienos stacionaro (14 procentų), dienos chirurgijos (9 procentai) ir stebėjimo paslaugų (26 procentai).

Siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą, kokybę ir pacientų saugumą, parengta tvarka, kuria remiantis pacientai siunčiami į atitinkamo lygmens asmens sveikatos priežiūros įstaigas gauti stacionariųjų paslaugų.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Per pastarąjį dešimtmetį stacionariųjų lovų skaičius sumažėjo daugiau kaip 14 tūkstančių (nuo 41267 lovų 1994 m. pabaigoje iki 27155 lovų 2009 m. pabaigoje) (žr. 12 pav.).



**12 pav. Lovų skaičius ligoninėse**

Šaltinis: Lovų skaičius ligoninėse. Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3140105&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=14784&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.

Sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo rezultatai rodo, kad teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų struktūra, įstaigų tinklas ir išteklių naudojimas tapo racionalesnis, tačiau norint pagerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą, reikia toliau tobulinti stacionariųjų ir ambulatorinių paslaugų santykį. Būtina plėtoti ambulatorines paslaugas, kurių apimtis ir kokybė šiuo metu nėra pakankamos: nevysiškai išplėtotą pirminę sveikatos priežiūrą, specializuota ambulatorinė pagalba ir ambulatorinės reabilitacijos paslaugas. Sveikatos priežiūros sistema vis dar teikia per daug stacionariųjų paslaugų, kurių struktūra neatitinka gyventojų poreikių, neefektyviai naudojami turimi išteklių, mažai išplėtotos dienos stacionaro/chirurgijos paslaugos, neužtikrinta laboratorinių tyrimų kokybė. Tokiu būdu nepakankamai užtikrinamas sveikatos priežiūros prieinamumas. Ilgėjant gyventojų tikėtinai vidutinei gyvenimo trukmei, didėja slaugos ir palaikomojo gydymo paslaugų poreikis, kuris

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Lietuvoje nėra visiškai patenkinamas, daugelis slaugos skyrių nėra integruoti į daugiaprofilines ligonines bei neišplėtotos slaugos dienos stacionaro paslaugos. Tokiu būdu ne visada užtikrinamas sveikatos priežiūros paslaugų tęstinumas ir tinkamas gydymas. Tai daro sveikatos sistemą nepakankamai efektyvią sveikatos gerinimo, ekonominiu, socialiniu ir teismo aspektais.

### **Švietimo reforma**

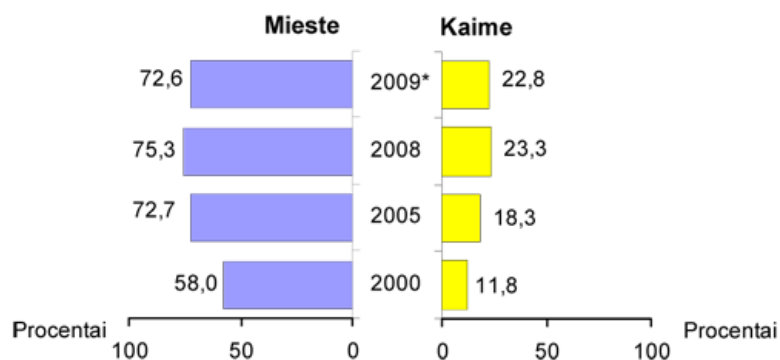
Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. nuostatuose įtvirtinta, kad švietimo sistema turi padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į demokratijos ir rinkos plėtros, globalizacijos, nuolatinio mokymosi poreikį bei pasinaudoti naujomis galimybėmis. Tam būtini esminiai Lietuvos švietimo sistemos pokyčiai, kurie padėtų didinti švietimo sistemos efektyvumą, išplėstų švietimo sistemos prieinamumą bei užtikrintų šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkančią švietimo paslaugų kokybę.

Statistikos departamento duomenimis, 2009 m. pabaigoje pagal ikimokyklinio ugdymo programas buvo ugdoma 93,7 tūkst. vaikų. Tai sudarė 55 procentus visų šalies 1–6 metų amžiaus gyventojų (2008 m. – 57 proc.).

Šalyje ikimokyklinis ugdymas vyksta 642 ikimokyklinio ugdymo įstaigose – darželiuose ir lopšeliuose-darželiuose. Bendrojo lavinimo mokyklų ikimokyklinio ugdymo grupėse, kurias turėjo 194 mokyklos, ir mokyklų ikimokyklinio ugdymo skyriuose (jų buvo 31) buvo ugdoma 12,2 tūkst. arba 13 procentų visų ikimokyklinukų (žr. 1 lentelę).

2009 m. pabaigoje ikimokyklinio ugdymo įstaigas ir bendrojo lavinimo mokyklų priešmokyklinio ugdymo grupes lankė 89,3 tūkst., arba 74 procentai 3–6 m. amžiaus šalies vaikų. Mieste 97 procentai 3–6 metų amžiaus vaikų ugdomi pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, kaime – trečdalis visų šio amžiaus vaikų. 2009 m. pabaigoje vaikų priežiūros lopšelių grupes lankė 13,1 tūkst. (29 proc.) 1–2 metų amžiaus miesto vaikų, o kaime – 1,2 tūkst., arba 5 procentai šio amžiaus vaikų (Ikimokyklinis ugdymas, 2010).

1–6 metų amžiaus vaikų, dalyvaujančių ikimokykliniame ugdyme, dalis pavaizduota 13 paveiksle.



**13 pav.** Vaikų dalyvaujančių ikimokykliniame ugdyme pasiskirstymas

Šaltinis: Ikimokyklinis ugdymas (2010). Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=7725&print=1&PHPSESSID=da878f8a83c583db2c9b0910336818c6>;

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Optimizuojant švietimo – daugiausia bendrojo lavinimo – įstaigų tinklą kaimo vietovėse dėl mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimo uždarytos ekonomiškai negyvybingos formaliojo švietimo įstaigos. Geografinio prieinamumo problema sprendžiama, įgyvendinant kaimo mokyklų aprūpinimo transporto priemoneimis programą „geltonasis autobusas“. Programa vertintina gerai, nes ne tik padeda spręsti geografinio prieinamumo problemą, bet ir palengvina bendrojo lavinimo įstaigų tinklo restruktūrizavimą, kas užtikrina geresnį ekonominį sistemos gyvybingumą ir aukštesnę paslaugų kokybę.

Europos Sąjungoje vienas iš švietimo stebėsenos rodiklių yra ketverių metų vaikų dalyvavimas ikimokykliniame ugdyme. Eurostato duomenimis, 2007 m. keturmečių, lankančių ikimokyklines įstaigas, vidutiniškai Europos Sąjungoje buvo 89 procentai, Lietuvoje – 62, Latvijoje – 76, Estijoje – 88 procentai. 2009 m. Lietuvoje ikimokykliniame ugdyme dalyvavo 68 procentai keturmečių.

2009 m. šalyje 100-ai 1–6 m. amžiaus vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigose teko 49 vietos, o 100-ai šias įstaigas lankančių vaikų teko 98 vietos (2008 m. – 97). Daugumoje savivaldybių vietų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose buvo mažiau nei jas lankančių vaikų: Kaune 100-ai ikimokyklines įstaigas lankančių vaikų teko 92, Vilniuje – 94 vietos. Kaime 100-ai auklėtinių teko 99 vietos.

Vaikų skaičius visą parą veikiančiose grupėse per metus sumažėjo nuo 5 tūkst. iki 2,4 tūkst., o grupių skaičius – nuo 237 iki 176. Kaimo vietovėse yra tik 6 visą parą veikiančios grupės, kuriose ugdomi 63 vaikai.

2009 m. specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo grupėse buvo ugdomi 2,6 tūkst. specialiųjų poreikių turinčių vaikų. Palyginti su 2008 m., įstaigų, kuriose buvo specialiosios paskirties grupių, padaugėjo nuo 84 iki 97, o vaikų jose sumažėjo 15 procentų. Bendrosios paskirties grupėse buvo ugdoma beveik 16 tūkst. vaikų su nukrypimais nuo vystymosi normos (2008 m. – 15 tūkst.), iš jų beveik 50 procentų turėjo kalbos sutrikimų.

Priešmokyklinio ugdymo grupėse, kurias lanko šešiamečiai, kasmet daugėja vaikų: 2008 m. – 91 procentas, 2009 m. – 95 procentai visų 6 metų amžiaus vaikų.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigas kasmet lanko vis daugiau užsienio piliečių. 2009 m. šias įstaigas lankė 101 užsienio pilietybę turintis vaikas. Beveik pusė užsieniečių buvo atvykę iš Europos Sąjungos šalių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose 2009 m. dirbo 13 tūkst. pedagoginių darbuotojų, 64 procentai pedagoginių darbuotojų turėjo aukštąjį išsilavinimą (Ikimokyklinis ugdymas, 2010).



**Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir vaikų jose skaičius**

	2008	2009
<b>Ikimokyklinio ugdymo įstaigos <sup>1</sup></b>	<b>654</b>	<b>642</b>
lopšeliai-darželiai	534	527
darželiai	120	115
Ikimokyklinių ugdymo įstaigų skyriai	23	31
Bendrojo lavinimo mokyklos, turinčios ikimokyklinio ugdymo grupes	209	194
<b>Jose vaikų</b>	<b>95136</b>	<b>93660</b>
lopšeliuose-darželiuose	74649	74017
darželiuose	8114	7428
ikimokyklinio ugdymo įstaigų skyriuose	797	917
mokyklose-darželiuose	10627	9854
bendrojo lavinimo mokyklose, turinčiose ikimokyklines grupes	949	1444
<b>Iš bendro vaikų skaičiaus</b>		
jaunesnių nei 3 metų amžiaus	14654	14274
3 metų ir vyresnių	80482	79386

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą:

<<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=7725&print=1&PHPSESSID=da878f8a83c583db2c9b0910336818c6>>

Siekiant padidinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų prieinamumą šeimoms, auginančioms vaikus, supaprastinti nevalstybinio ugdymo įstaigų steigimo reikalavimai.

Siekiant efektyviau ir kokybiškiau teikti švietimo paslaugas mokymo įstaigoms buvo dalinamos mokymosi priemonės – kompiuteriai. 2 lentelėje pateikti mokymo įstaigoms tenkamų kompiuterių skaičius. Lyginant 2007 ir 2010 metus žymiai išaugo bendrojo lavinimo mokyklose kompiuterių bei kompiuterių, prijungtų prie interneto, skaičius. Profesinėse mokyklose kompiuterių skaičius nežymiai padidėjo, tačiau 100-ui mokinių tenkančių kompiuterių koeficientas sumažėjo, kadangi šiose įstaigose padidėjo mokinių skaičius (žr. 4 lentelę). Aukštosiose mokymo įstaigose nuo 2007 m. gerokai išaugo kompiuterių skaičius, tačiau 2010 m. kompiuterių skaičius sumažėjo, tai lėmė besinaudojančiųjų (studentų) sumažėjimas (žr. 3 lentelę).

**Mokinių ir studentų aprūpinimas kompiuteriais**

Mokymo įstaigos tipas	Statistiniai rodikliai	2007-2008	2008-2009	2009-2010
<b>Bendrojo lavinimo mokykla</b>	Kompiuterių, prijungtų prie interneto, skaičius	39521	45628	48178
	Kompiuterių skaičius	47452	53546	55557
	100-ui mokinių tenka kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	7.2	8.5	9.3
	Kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	35313	39399	40843
<b>Profesinė mokykla</b>	Kompiuterių, prijungtų prie interneto, skaičius	6010	6950	6939
	Kompiuterių skaičius	6653	7747	7775
	100-ui mokinių tenka kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	9.9	12.8	12.1
	Kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	4366	5598	5773
<b>Kolegija</b>	Kompiuterių, prijungtų prie interneto, skaičius	8649	8775	8379
	Kompiuterių skaičius	9082	9276	8726
	100-ui mokinių tenka kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	9.7	9.7	9.7
	Kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	5807	5975	5517
<b>Universitetas</b>	Kompiuterių, prijungtų prie interneto, skaičius	20231	20549	18375
	Kompiuterių skaičius	20716	20995	18801
	100-ui mokinių tenka kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	7.1	7.1	6.4
	Kompiuterių, naudojamų mokyti(s)	10204	10564	9236

Šaltinis: Mokinių ir studentų aprūpinimas kompiuteriais. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-10-05].

Prieiga per internetą:

<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3110106&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSIId=3458&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>

Statistikos departamento duomenimis, 2007-2010 m. laikotarpiu mokinių sumažėjo nuo 737754 iki 689395, juos mokančių pedagogų nuo 62669 iki 56921, o mokyklų skaičius sumažėjo nuo 1602 iki 1488 (žr. 4 lentelę). Šios tendencijos susijusios su mažėjančiu gimstamumu bei sistemos optimizavimu. Atitinkamai mokinių, studentų skaičiui mažėja ir dirbančiųjų pedagogų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2011).

**Mokinių ir pedagogų skaičius mokymo įstaigose**

<b>Mokymo įstaigos tipas</b>	<b>Statistiniai rodikliai</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>
<b><i>Iš viso pagal mokymo įstaigą</i></b>	Mokinių skaičius	737754	718856	689395
	Mokyklų skaičius	1602	1544	1488
	Pedagogų skaičius	62119	59649	56921
<b><i>Bendrojo lavinimo mokykla</i></b>	Mokinių skaičius	489442	464638	440504
	Mokyklų skaičius	1472	1415	1364
	Pedagogų skaičius	42846	41393	39842
<b><i>Profesinė mokykla</i></b>	Mokinių skaičius	43880	43818	47886
	Mokyklų skaičius	80	80	78
	Pedagogų skaičius	4587	3908	3882
<b><i>Kolegija</i></b>	Mokinių skaičius	60096	61383	56704
	Mokyklų skaičius	28	27	23
	Pedagogų skaičius	4791	4484	3922
<b><i>Universitetas</i></b>	Mokinių skaičius	144336	149017	144301
	Mokyklų skaičius	22	22	23
	Pedagogų skaičius	9895	9864	9275

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Vyriausybės programoje buvo numatyta, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų vidutinis darbo užmokestis per ketverius metus pasieks bendrojo lavinimo įstaigose dirbančių pedagogų vidutinio darbo užmokesčio dydį, o mokytojų atlyginimai bus gerokai didinami 2009 ir vėlesniais metais, kol ne mažiau kaip 20 proc. viršys šalies vidutinį mėnesinį darbo užmokestį. Pasižadėta sukurti modelį, pagal kurį mokytojas, turintis ne mažesnę kaip 25 metų pedagoginio darbo stažą, galėtų anksčiau išeiti į pensiją ir gauti senatvės pensiją. Tačiau tikrovė yra kitokia

Tačiau svarbu tai, kad išlaikytas didelis studijų prieinamumas: į valstybės finansuojamas vietas aukštosiose mokyklose įstojo kas antras stojantysis, iš viso priimta 80 procentų pareiškusių norą studijuoti asmenų, mažėja srautų disproporcijos tarp stojančiųjų į profesinio mokymo įstaigas, kolegijas ir universitetus. 2010 metais tęsta aukštųjų mokyklų vidaus valdymo ir teisinio statuso pertvarka. Visas pertvarkos procedūras šiuo metu yra baigusios 3 valstybinės aukštosios mokyklos, kitos procedūras baigs 2011 metais. Baigta mokslo institutų tinklo pertvarka.

2010 metais mažėjo nepilnamečių nusikalstamų veikų. Vidaus reikalų ministerijos duomenimis, 2010 metais, palyginti su 2009 metais, 10,8 procento sumažėjo ištirtų nusikalstamų veikų, kurių padarymu įtariami (kaltinami) nepilnamečiai. Taip pat 14,6 procento mažėjo nepilnamečių, įtariamų (kaltinamų) nusikalstamų veikų padarymu, skaičius: atitinkamai 2009 metais – 3 353, 2010 metais – 2

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

865. Viena iš tokio mažėjimo priežasčių galėtų būti nepageidautinų veikų prevencijos programų diegimo mokyklose plėtra: 2009 metais tokių mokyklų buvo 685, o 2010 metais – 819 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2011).

### **Mokyklų tinklo pertvarkos teigiami pokyčiai:**

1. Mokyklose pagerėjo ugdymo(si) sąlygos.
2. Sumažėjo mokytojų nespecialistų skaičius.
3. Aktyvi pedagogų pagalba sprendžiant adaptacijos problemas, mokiniui pereinant iš vienos mokyklos į kitą.
4. Stabilus klasių užpildomumas. Mažėjant mokinių skaičiui, tuščių mokymosi vietų nedaugėja.
5. Stabilus mokinių ir mokytojų santykis.
6. Išaugo pagalbos mokiniui specialistų skaičius.
7. Didėja mokinių pasirinkimo galimybės (pasirenkamieji dalykai, moduliai, projektinė veikla, neformalusis ugdymas).
8. Aktyvesnis bendradarbiavimas tarp mokyklų.

Daugelyje švietimo įstaigų gerėja paslaugų kokybė, vis daugiau lėšų skiriama investicijoms į švietimo sistemos išteklių atnaujinimą, vis daugiau gyventojų dalyvauja aktyviose darbo rinkos politikos priemonėse ir pan.

### **2.4. Elektroninių duomenų valdymo pasikeitimai viešajame administravime**

Pasaulis greitai kinta. Atsiranda naujų viešojo administravimo, darbo, kultūros plėtojimo galimybių. Ypatingą reikšmę įgyja informacija, žinios, kompetencija, gyventojų, valdžios gebėjimas naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis.

Sparčiai įgyvendintas valstybės, savivaldos ir visų ūkio veiklos sektorių valdymo darbų modernizavimas grindžiant jį informacinių technologijų ir telekomunikacinių priemonių naudojimu. Įgyvendinant 2010 metų elektroninių viešųjų paslaugų plėtrą buvo išskelti 16 vertinimo rodikliai iš kurių įgyvendinti 13, iš dalies įgyvendinti 2, 1 rodiklis nepasiektas. Užtikrinta prieiga prie šiuolaikinių technologijų visiems norintiesiems, ypač tiems, kurie iki šiol jomis nesinaudojo. Tam sukurtas viešosios interneto prieigos tinklas (toliau vadinama – VIPT), organizuojamas gyventojų kompiuterinio raštingumo kėlimas.

2010 metais 78,1 procento pagrindinių viešųjų ar administracinių paslaugų buvo perkelta į elektroninę erdvę, o visiškai interaktyvių pagrindinių elektroninių paslaugų buvo 60 procentų

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

(2009 metais atitinkamas ES rodiklis buvo 74 procentai) (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2011).

Įteisintos nepopierinės informacijos technologijos (elektroniniai dokumentai, elektroniniai atsiskaitymai) valstybės valdymo, švietimo, sveikatos apsaugos ir kitose srityse. Buvo sukurta valstybės tarnautojų kompiuterinio raštingumo bei informacinių technologijų ir telekomunikacijų kompetencijos panaudojimo administravime sistema.

LR Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaitoje minima, kad 2010 metais pradėta teikti elektroninė viešoji paslauga „e. policija“, sudaranti galimybę patogiai interaktyviu būdu ir lengvai kreiptis į policiją (pateikti pranešimą), gauti informaciją apie pranešimo priėmimą, jo nagrinėjimo eigą ar priimtą sprendimą. Gyventojams suteikiama galimybė pranešimus apie nusikaltimus, eismo įvykius, dingusius asmenis teikti elektroniniu paštu, trumposiomis SMS žinutėmis ir daugiaformačiu pranešimu (MMS).

Įdiegta elektroninė paslauga „Vairuotojų portalas“, leidžianti gyventojams greičiau ir paprasčiau gauti naują vairuotojo pažymėjimą, operatyviai pranešti apie prarastą pažymėjimą, taip pat elektroniniu būdu registruotis ir gauti informaciją apie laikytus egzaminus. Be to, gyventojams ir įstaigoms jau sudaryta galimybė elektroniniu būdu gauti įmonės tvarkomų registru duomenis apie transporto priemones ir vairuotojo pažymėjimus.

Nuo 2010 m. liepos 1 d. asmens sveikatos priežiūros įstaigos išduoda apdraustiesiems tik elektroninius nedarbingumo pažymėjimus bei elektroninius nėštumo ir gimdymo pažymėjimus. Šie pažymėjimai išduodami per Elektroninių pažymėjimų tvarkymo sistemą (EPTS). Popieriniai nedarbingumo pažymėjimai neišduodami.

Pašalpų gavėjams EPTS naudinga, nes jiems nereikia rūpintis, kad darbdavys pildytų jam priklausančią nedarbingumo pažymėjimo dalį ir kaip pristatyti pažymėjimą į „Sodros“ teritorinius skyrius. Taip pat nereikia rūpintis popierinio dokumento saugojimu, išnyksta rizika jį prarasti, be to, pagreitėja pašalpų skyrimo laikas, pagerėja asmens duomenų apsauga – darbdaviai nemato nedarbingumo priežasties.

Asmeniui prašant, gydymo įstaigose gali būti atspausdinamas Pranešimas apie išduotą elektroninį pažymėjimą, kurį asmuo gali pateikti savo darbdaviui (būtina pateikti tuo atveju, kai darbdavys nesinaudoja Elektronine draudėjų aptarnavimo sistema (EDAS)). Informaciją apie savo darbuotojo nedarbingumo laikotarpius darbdavys gali gauti prisijungęs prie EDAS.

Įvedus naują tvarką pasitaiko nusiskundimų dėl pašalpų gavimo. Kadangi pašalpa apdraustajam yra skiriama tik teritoriniam skyriui pateikus prašymą dėl pašalpos skyrimo ir darbdavio užpildytą NS-SP pranešimą (Perminienė, 2010).

2010 metais įdiegta individualių įmonių ir uždarytų akcinių bendrovių, kai yra tik vienas steigėjas, elektroninė registravimo paslauga. Siekiant tobulinti bendrąją viešųjų paslaugų teikimo internetu

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

prieigą, modifikuota Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interaktyvumo sistemoje (VAIISIS) teikiama mokėjimo už aptarnavimą paslauga. VAIISIS įdiegtas modulis, kuris užtikrina galimybę kitoms institucijoms ir įstaigoms už teikiamas mokamas elektronines paslaugas atsiskaityti esamu laiku ir tvarkyti šių atsiskaitymų apskaitą. Taip pat atnaujintas elektroninės valdžios vartų portalas ([www.epaslaugos.lt](http://www.epaslaugos.lt), [www.evaldzia.lt](http://www.evaldzia.lt)), kuriame įdėta 270 naujų nuorodų į valstybės institucijų ir įstaigų teikiamas elektronines paslaugas.

Plėtojant sertifikavimo paslaugas, sukurtas ir nemokamai platinamas programinės įrangos Universalus NSC sertifikatų įdiegimo paketas. Migracijos tarnybos padaliniuose įsteigti saugūs terminalai, kuriuose asmenys gali patikrinti sertifikatus ir (ar) pasikeisti PIN kodus. Sukurtame interneto puslapyje [www.eid.lt](http://www.eid.lt) pateikiama visa informacija apie asmens tapatybės korteles ir jų naudojimo elektroninėje erdvėje galimybes.

Informacinės technologijos plačiai taikomos siekiant realiai sumažinti socialinius bei demografinius netolygumus, įgyvendinti lygiavertį visų šalies piliečių (miesto ir provincijos) informacinį aprūpinimą.

E-valdžios infrastruktūra Lietuvoje sukurta, visuomenė žino apie jos egzistavimą. Infrastruktūra yra gerai išvystyta, dauguma viešojo administravimo institucijų teikia el. paslaugas ir jas tobulina, jų prieinamumas ir vartojimas didėja, žmonių gebėjimai naudotis auga nacionalinės viešojo administravimo institucijos yra pakankamai kompiuterizuotos. E-valdžios paslaugų prieinamume Lietuvos reitingas nedaug atsilieka nuo ES vidurkio (atitinkamai 68 proc. ir 75 proc.). Institucinis pagrindas yra sukurtas: atsakomybė tarp ministerijų padalinta horizontaliai; už e-valdžią atsakinga Vidaus reikalų ministerija. Viešasis administravimas taip pat yra šios institucijos kompetencijoje. Ryšių infrastruktūra yra gerai išplėtotą pasiūlos ir vartotojo pusėse, be to ES struktūrinių fondų lėšomis ji yra pastoviai tobulinama.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento atliktais metiniais informacinių technologijų panaudojimo tyrimo duomenimis 2010 I ketv., 29,6 proc. 16-74 m. amžiaus Lietuvos gyventojų naudojami informacija iš valstybės institucijų tinklapių. 2009 m. I ketv. tokių buvo 26,3 proc., 2008 I ketv. – 24,9 proc.

Pateikiamas taip pat institucijų, teikiančių paslaugas internetu, dalies rodiklis, kuris rodo, jog šias paslaugas 2010 m. pradėjo teikti visos apskričių administracijos ir apie 82 proc. savivaldybių.

Eurostat'o duomenimis, 2009 m. Lietuvoje skaičius gyventojų, naudojančių internetą bendrauti su viešojo administravimo institucijomis, pasiskirstė taip: informacijai gauti (8,9 proc.), parsisiųsti formas (5,7 proc.), gražinti užpildytas formas (5,5 proc.). Tie patys rodikliai įmonių grupėje yra gerokai didesni: 2009 metais 63 proc. įmonių naudojo internetą gauti informaciją iš viešojo administravimo

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

įstaigų, 60 proc. – parsisiųsti formas, 30 proc. – jas gražinti. 2010 metų pabaigoje 54 procentai Lietuvos namų ūkiai turėjo plačiajuosčio interneto prieigą.

Bibliotekos, ypač kaimuose ir mažesniuose miesteliuose, yra kertinė bendruomenių kultūrinio švietimo ir savaiminio mokymo ašimi. Seniūnijų centrų viešųjų bibliotekų tinklas yra gerai išvystytas (jų yra 600), todėl veiksmingai įkurtos universalių centrų kaimo vietovėse tinklo ir profesinio orientavimo (profesinio informavimo, konsultavimo ir karjeros planavimo gebėjimų ugdymo) sistemos veikla, skatina mokymąsi visą gyvenimą. Be to, užtikrinta prieiga prie interneto, bibliotekų klientams suteikia galimybę pasinaudoti įvairiomis valstybės institucijų teikiamomis el. paslaugomis.

LR Seimas savo tinklapyje ([www.lrs.lt](http://www.lrs.lt)) teikia teisės aktų paieškos sistemą. Sistema apima pačius Lietuvos institucijų leidžiamus teisės aktus, su jais susijusius dokumentus (aiškinamieji raštai, pasiūlymai, komitetų išvados ir pan.) bei Seime užregistruotus teisės aktų projektus. Yra posistemė, skirta ES teisės aktų paieškai analogišku formatu. Tai viena pirmųjų el. valdžios paslaugų realizuotų Lietuvoje ir plačiai naudojamų.

Informacijos apie teisės aktus teikimas yra tipinė ir pirminė viešojo administravimo funkcija. Informacija yra vienakryptė: iš viešojo administravimo institucijos vartotojams. Paslaugos perkėlimo į el. terpę lygis 1. El. galimybė pateikti pastabas duomenų bazėje esantiems teisės aktų projektams egzistuoja, tačiau nėra šios paieškos sistemos dalis. Su papildomomis rizikomis paslauga nėra susijusi. Tai yra korupcijos prevencijos prasme labai svarbi paslauga, nes suteikia galimybę kiekvienam el. erdvėje dirbančiam vartotojui susipažinti su teisės aktais ir pakankamai išsamiai stebėti jų priėmimo Seime eigą.

Nuo 2004 m. kovo inspekcija deklaracijas priima ir elektroniniu būdu – per EDS (elektroninė deklaravimo sistema), kuri patalpinta internete adresu <http://deklaravimas.vmi.lt/>. Prieigai prie EDS įdiegta duomenų apsauga: vartotojai registruojami, įeidami į sistemą turi naudoti savo prisijungimo vardus ir slaptažodžius; internetinės bankininkystės vartotojai gali registruotis ir prisijungti per savo banko sistemą. Vartotojai formas gali pildyti interaktyviai, tai yra tiesiogiai užpildydami ir patvirtindami jas internete, arba iš anksto deklaracijų pildymo priemone parengtą deklaracijos failą siųsti per EDS sistemą arba elektroniniu paštu. Šioje sistemoje vartotojai gali ir sužinoti koks jų pateiktų deklaracijų statusas (pvz., priimta, atmesta, anuliuota).

Gyventojų metinės pajamų mokesčio deklaracijos pateikimas susijęs su dvikrypčiu informacijos pateikimu: vartotojai pateikia deklaracijas Valstybinei mokesčių inspekcijai, o pastaroji vartotojams praneša apie deklaracijų priėmimo statusą, taip pat teikia individualias ataskaitas elektroniniu būdu. Teikiant šią viešąją elektroninę paslaugą prielaidos korupcijai yra minimalios (susiję su duomenų saugumu). EDS tinklalapyje teigiama, kad registracija į EDS per bankų internetinės bankininkystės

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

sistemą yra skirta tik vartotojų asmens tapatybei identifikuoti, jų autentifikavimui EDS panaudojami banko turimi asmens duomenys (vardas, pavardė, asmens kodas) ir jokia kita banko turima informacija (pvz., sąskaitų, piniginių operacijų ir kt.) iš banko sistemos nėra teikiama. Taip pat egzistuoja rizika dėl saugaus asmens identifikavimo sistemoje. Šios viešosios el. paslaugos perkėlimo į elektroninę erdvę susijusi su efektyvumu – patogesne metinės gyventojų pajamų mokesčio deklaracijos pateikimo procedūra piliečiams, galimybe sumažinti laiko ir žmogiškųjų išteklių sąnaudas tam pačiam darbui atlikti inspekcijai.

Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos savo interneto svetainėje ([www.migracija.lt](http://www.migracija.lt)) teikia išsamią informaciją apie Lietuvos Respublikos piliečių tapatybės dokumentų išdavimą. Taip pat šioje svetainėje teikiama išsami informacija apie Lietuvos Respublikos piliečio paso išdavimą – aprašyta paso išdavimo procedūra, nurodyta, kur kreiptis dėl paso išdavimo, kokius dokumentus bei duomenis būtina pateikti, kiek kainuoja dokumento išdavimas, kaip galima atsiimti pasą, ką daryti praradus pasą, pateikti prašymo formos pildymo pavyzdžiai Microsoft Word ir Adobe pdf formato bylose. Ši informacija laisvai prieinama visiems interneto vartotojams.

Išnagrinėjus paskelbtus informacinės visuomenės kūrimo dokumentus nustatyti tikslų įgyvendinimo prioritetai, pateikti pasiekti rezultatai.

### **Rezultatai:**

- liberalizuota telekomunikacijų ir informacinių technologijų rinka,
- įsteigtas Vyriausybės informacinių technologijų ir telekomunikacinių prekių ir paslaugų gamybos ir eksporto skatinimo fondas (ITT verslo skatinimo fondas),
- įgyvendinti darbai elektroninio viešojo administravimo, gyventojų kompetencijos bei lietuvių kalbos naudojimo kompiuterinėje terpėje plėtotės srityse, numatyti Lietuvos informacinės visuomenės strateginiame plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 10 d. nutarimu Nr. 984,
- teikiamos universalios (prieinamos visiems) informacinių technologijų ir telekomunikacijų paslaugos (telefono ir interneto),
- įgyvendinti įstatymai dėl e-parašo, e-saugumo, asmens duomenų apsaugos, valstybės registro ir kitų panašių dalykų,
- Lietuvos telekomunikacijų ir kompiuterių tinklų infrastruktūra integruota į Europos Sąjungos telekomunikacijų ir kompiuterių tinklus,
- visi valstybės registrai ir visos duomenų bazės veikia vientisoje valstybės renkamų duomenų sistemoje,



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

- vieša informacija verslui ir gyventojams prieinama per kompiuterių tinklus kaip viešosios paslaugos,
  - pertvarkytas valstybės ir savivaldybių darbas grindžiant jį elektroninių dokumentų naudojimu. Pagrindinius el. valdžios trūkumus skirtingi ekspertai nurodo skirtingai, paminėtini šie **trūkumai**:
    - ✓ el. valdžia Lietuvoje traktuojama supaprastintai, tik kaip technologijų naudojimas viešajame administravime, bet ne būdas pakeisti pačią administravimo paradigmą;
    - ✓ el. valdžios paslaugos kopijuojamos nuo ES rekomendacijų, neatsižvelgiant į realius gyventojų poreikius;
    - ✓ ES lėšų įsisavinimo tikslas užgožia pačios el. valdžios prioritetus; neskaičiuojamas paslaugų efektyvumas (kainos prasme);
    - ✓ viešojo administravimo institucijų vadovai neturi motyvacijos įgyvendinti el. paslaugas;
    - ✓ viešojo administravimo pareigūnams labai trūksta el. valdžios projektų valdymo žinių ir įgūdžių.

Šiomis reformomis buvo pasiektas viešojo administravimo sektoriaus tikslas – tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų IT galimybėmis, sudarant sąlygas, kad kuo daugiau visuomenės narių galėtų pasinaudoti IT teikiamomis galimybėmis, taip pat didinant viešojo administravimo sprendimų priėmimo efektyvumą ir skaidrumą, teiktiant viešąsias paslaugas naudojant saugias IT. Tačiau dauguma ekspertų pažymi, kad reikėtų tirti realų el. paslaugų poreikį tarp vartotojų, o ne tiesiog perkėlinėti paneuropines paslaugas.

Aptarus viešojo administravimo plėtros įgyvendinimą Lietuvoje pastebima, kad labiausiai juntama reforma – taupymas ir jį lydintis apkarpymas yra atliekamas ydingai ir toliau stiprina netinkamą paskatų ir informacijos apdorojimo mechanizmą.

### **3. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PLĖTROS IKI 2011 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS TAURAGĖS RAJONE**

Remiantis 1-2 dalyse atlikta reformų ir pokyčių analize, šioje magistro dalyje vertinama visų išskirtų faktorių įtaką Tauragės rajono reformoms ir pokyčiams. Ši magistro dalis susideda iš trijų skyrių. Pirmame skyriuje aptariama viešojo administravimo plėtros galimybių įžvalga, remiantis PEST ir SSGG analizėmis. Antrame skyriuje vertinamas savivaldybių valdymo plėtros įgyvendinimo efektyvumas. Trečiame skyriuje vertinamos teikiamos viešosios paslaugos Tauragės rajone.

#### **3.1. Viešojo administravimo plėtros galimybių įžvalga**

Organizacijos valdymas - neatsiejamas nuo pastovaus išorinių faktų, veikiančių visą organizacijos veiklą, vertinimo, tinkamo ir savalaikio sprendimo priėmimo. Siekiant įvertinti viešojo administravimo plėtros galimybes buvo atlikta PEST ir SSGG analizės.

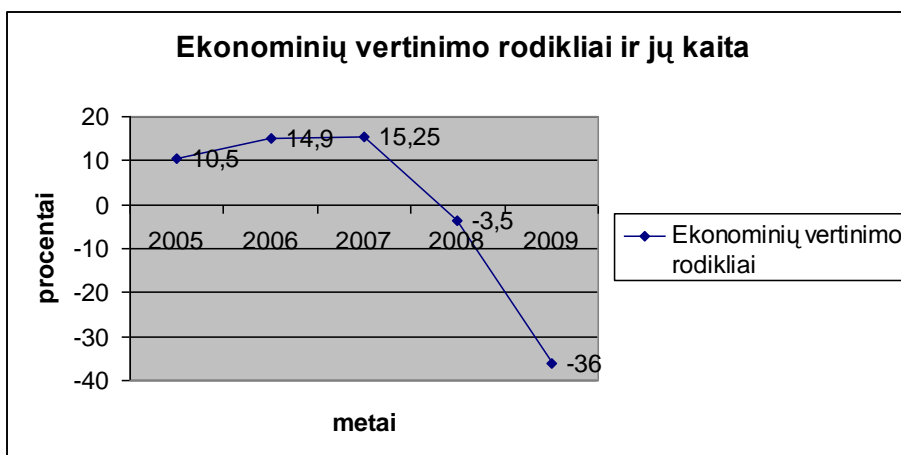
##### **3.1.1. Viešojo sektoriaus PEST analizė valdymo plėtros aspektu**

###### **Politiniai veiksniai**

Aplinkos apsaugos srityje šalyje ypač ryškus infrastruktūros trūkumas tiek vandens tiekimo ir nuotekų valymo, tiek atliekų tvarkymo, tiek oro kokybės gerinimo, tiek aplinkos monitoringo ir taršos kontrolės srityse. Nors atsinaujinančių energijos išteklių ir atliekų energetinis potencialas šalyje nemažas, jis nėra pakankamai panaudojamas. Dėl augančių atsinaujinančių energijos išteklių kainų ir būtinybės naudoti brangesnes jų rūšis lėtėja šių išteklių panaudojimo tempai. Šalyje taip pat neužtikrinama pakankama biologinės įvairovės ir kraštovaizdžio apsauga, pažintinis turizmas ir ekologinis švietimas saugomose teritorijose, visuomenės informuotumas ir dalyvavimas aplinkos ir darnaus vystymosi srityje.

###### **Ekonominiai veiksniai**

Regionų ekonomikos plėtra organizuojama pagal Lietuvos ir ES regioninės politikos pagrindines nuostatas. **Ekonominių vertinimų rodiklis** yra penkių sudėtinių dalių – vartotojų, pramonės, statybos, prekybos ir paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklių aritmetinis svertinis vidurkis. Remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis atitinkami procentiniai svoriai pasiskirsto taip (žr. 14 pav.):



**14 pav.** Ekonominių vertinimų rodikliai ir jų kaita

Šaltinis: *Ekonominių vertinimų rodikliai ir jų kaita* (2009). Lietuvos statistikos departamentas

Galima teigti, kad pagal ekonominius rodiklius Tauragės rajonas yra pagrindinis Tauragės apskrities ekonominės plėtros centras. Kaip ir kituose šalies rajonuose, Tauragės rajone vyrauja didmeninės ir mažmeninės prekybos, apdirbamosios pramonės, transportavimo srityse dirbančios įmonės. Perspektyviausios rajono verslo kryptys būtų apdirbamoji pramonė, paslaugos gyventojams, turizmas, žemės ūkis kas sudaro didžiąją dalį pridėtinės vertės struktūros.

Viena iš pirmaujančių sričių yra medienos ruošą ir apdirbimas bei baldų gamyba. Siekiama, kad kuo daugiau medžio produkcijos būtų apdirbta rajone iki galutinio produkto. Viena iš to priežasčių, kad pridėtinė vertė liktų mūsų rajono biudžete. Didžioji dalis produkcijos yra eksportuojama į užsienio šalis: Daniją, Norvegiją, Angliją, Prancūziją ir pan. Vienos iš didžiausių Tauragės rajono baldų gamybos įmonių būtų UAB „Alantas“, UAB „Taurų kedras“ ir kt.

Taip pat Tauragėje kas trečia įmonė užsiima transporto priemonių technine priežiūra ir prekyba. Automobiliai daugiausia importuojami iš Prancūzijos ir Vokietijos.

Tauragės rajone taip pat populiarus maisto apdirbimo pramonė. Plačiai veiklą vykdo mėsos (UAB „Spragutės mėsa“, UAB „Tauragės maistas“), pieno perdirbimo (UAB „Vilkyškių pieninė“), žuvies apdirbimo (UAB „Lignesa“) bei duonos kepimo (UAB „Molupis“) įmonės. Savo produkciją šios įmonės realizuoja Lietuvos rinkoje bei už Lietuvos ribų.

Tauragės rajone yra didžiulės galimybės plėtoti verslą. Tai atsispindėtų tokiose patraukliose galimybėse kaip vidaus ir užsienio kapitalo pritraukimas, pramonės plėtra, plyno lauko investicijos, įmonių investicijų į gamybos modernizavimą, inovacijas, žmogiškuosius išteklius, konkurencingo žemės ūkio ir modernių žemės ūkio produkcijos perdirbimo įmonių plėtra, turizmo infrastruktūros plėtra, paslaugų verslui sistemos plėtra.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Tauragės darbo biržos duomenimis, 2011 m. balandžio 1 d. buvo įregistruoti 11450 bedarbių, tai – 14,6 proc. visų darbingo amžiaus gyventojų. Mažiausias nedarbas Pagėgių – 13,2 proc., didžiausias Jurbarko – 15,5 proc. savivaldybėje. Šilalės savivaldybėje nedarbas – 13,5 proc., Tauragės – 14,7 proc. Nedarbas Tauragės apskrityje per kovo mėnesį sumažėjo 0,7 proc. punkto. Per kovo mėnesį užsiregistravo 721 bedarbis, tai 89 bedarbiais daugiau nei vasario mėnesį. Įregistruotų bedarbių tarpe moterys sudarė 42,2 proc., vyrai – 57,8 proc., neturintys profesinio pasirengimo – 45,2 proc., niekur nedirbę – 16,9 proc.

Kovo mėnesį darbdaviai įregistravo 491 darbo pasiūlymą, iš jų 345 – pastoviam darbui ir 146 – pagal terminuotas sutartis. Palyginus su vasario mėnesiu pasiūlymų įsidarbinti skaičius sumažėjo 39,1 proc. Nuo metų pradžios įregistruota daugiau nei 1200 laisvų darbo vietų.

Į aktyvias darbo rinkos politikos priemones kovo mėnesį nusiųsti 185 bedarbiai, iš jų 14 – profesinio mokymo, 25 – įdarbinimo subsidijuojant, 14 – darbo įgūdžių įgijimo rėmimo, 124 – viešųjų darbų, 3 – darbo rotacijos, 3 – įdarbinti į įsteigtas darbo vietas, 2 – dalyvauja teritorinio judumo programoje. 42 bedarbiai gavo subsidiją individualiai veiklai pagal verslo liudijimą.

Per kovo mėnesį įsidarbino 556 teritorinės darbo biržos klientai (vasario mėn. – 368). Pagal neterminuotas darbo sutartis įsidarbino 410, pagal terminuotas sutartis – 146. Veiklą pagal verslo liudijimą iki 6 mėnesių pradėjo 148 bedarbiai.

### **Socialiniai-kultūriniai veiksniai**

2010 m. Tauragės rajone gyveno 50 348 gyventojai. Mieste gyveno 27 696 žmonės (arba 59,1 proc.) visų gyventojų, kaime – 20 688 žmonės (arba 40,9 proc. visų gyventojų) (žr. 5 lentelę). Pagal lytį – 48 proc. vyrų ir 52 proc. moterų. Demografiniai duomenys rodo, kad darbingo amžiaus žmonių nuo 15 iki 64 m. grupė, palyginti su visais rajono gyventojais, sudaro 63,7 proc. ir tai yra mažiau nei vidutiniškai Lietuvoje (66,43 proc.).

5 lentelė

### **Gyventojų pasiskirstymas mieste ir kaime**

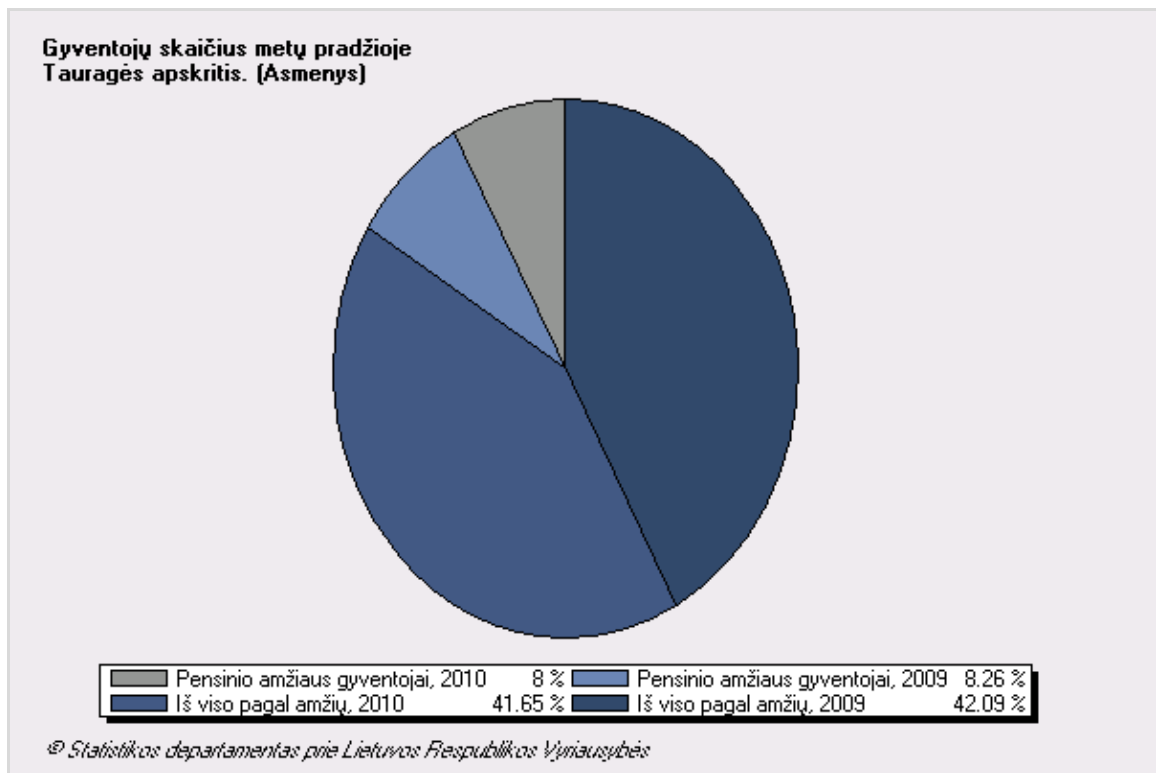
<b>Tauragės rajone</b>	<b>Tauragės mieste</b>	<b>Skaudvilės mieste</b>	<b>Kaimo vietovėse</b>
50 348	27 696	1942	20 688

Šaltiniai: Tauragės rajono savivaldybės duomenys (2010); Lietuvos statistikos departamentas (2010).

2010 m. Tauragės rajone gimė 450, mirė 633 gyventojai. Gyventojų mirtingumas didesnis nei gimstamumas, tam gali turėti įtakos populiacijos senėjimas. Būtinai išsamesni moksliniai tyrimai, tačiau neabejotinai galima teigti, jog gyvensenai darantys įtaką rizikos veiksniai (rūkymas, alkoholio

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

vartojimas, nutukimas ir kt., psichosocialinė aplinka, didėjanti socialinė diferenciacija, gyvenimo tempo augimas ir t.t.) turi neabejotinos įtakos gyventojų sveikatai ir, be abejo, didėjančiam mirtingumui.



**15 pav.** Pensinio amžiaus gyventojų skaičius 2009-2010

Šaltinis: Gyventojų skaičius Tauragės apskrityje. Lietuvos statistikos departamentas (2011)

Lyginant 2010 m. pradžios gyventojų skaičių su 2009 m., pastebimas pensinio amžiaus žmonių skaičiaus mažėjimas. 2009 m. savivaldybės gyventojai sudarė 42,09 proc, pensinio amžiaus – 8,26 proc. 2010 m. pradžioje savivaldybės gyventojai sudarė 41,65 proc, pensinio amžiaus – 8 proc (žr. 15 pav.).

### **Technologiniai veiksniai**

- Lietuvos telekomunikacijų ir kompiuterių tinklų infrastruktūra integruota į Europos Sąjungos telekomunikacijų ir kompiuterių tinklus,
- visi valstybės registrai ir visos duomenų bazės veikia vientisoje valstybės renkamų duomenų sistemoje,
- vieša informacija verslui ir gyventojams prieinama per kompiuterių tinklus kaip viešosios paslaugos. Informacinės technologijos plačiai taikomos siekiant realiai sumažinti socialinius bei

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

demografinius netolygumus, įgyvendinti lygiavertį visų šalies piliečių (miesto ir provincijos) informacinį aprūpinimą.

- pertvarkytas valstybės ir savivaldybių darbas grindžiant jį elektroninių dokumentų naudojimu. Įteisintos nepopierinės informacijos technologijos (elektroniniai dokumentai, elektroniniai atsiskaitymai) valstybės valdymo, verslo, prekybos, paslaugų, finansų ir kitose srityse (švietime, sveikatos apsaugoje, socialiniame draudime).

- teikiamos universaliosios informacinių technologijų ir telekomunikacijų paslaugos (telefono ir interneto) visoje Lietuvoje.

- daugumos viešojo sektoriaus subjektų apskaitos sistemos tvarkomos kompiuterinėmis programinėmis priemonėmis. Apskaitos tvarkymas kompiuterinėmis programinėmis priemonėmis sudaro poreikį naudoti kompiuterizuotas priemones, valdymo ir dokumentavimo programas, kuriomis mažinamos darbo laiko sąnaudos, išanalizuojama kur kas daugiau duomenų ir kt.

UAB Tauragės šilumos tinkluose per keletą pastarųjų metų buvo įdiegtos šiuolaikinės modernios technologijos, leidžiančios gaminti šilumą mažesniais kaštais, mažiau teršti aplinką. 2008 m. bendrovė apdovanota garbingu apdovanojimu „Krištoliniu kaminu“, įteikiamu įmonei, labiausiai respublikoje sumažinusiai aplinkos taršos rodiklius. Šiuo metu UAB Tauragės šilumos tinklų centralizuotai tiekiamą šilumą yra pati pigiausia visoje Lietuvoje.

### **3.1.2. Tauragės rajono viešojo sektoriaus SSGG analizė valdymo aspektu**

Šioje dalyje apibendrinama esamos būklės ir ateities tendencijų analizė pagal vidaus veiksnius (stiprybes ir silpnybes) bei išorės veiksnius (galimybes ir grėsmes). Nagrinėjant šių veiksnių santykį siūloma šalinti tam tikras silpnybes ir grėsmes bei panaudoti stiprybes ir galimybes.

#### **Stiprybės**

- Turizmo rinkai palanki geografinė padėtis, didelis gamtinis ir kultūrinis potencialas.
- Patrauklios turizmo srities paslaugų kainos ir gera jų kokybė.
- Sveikatos priežiūros sistema yra sėkmingai reformuota. Medicinos personalo kvalifikacija yra aukšta ir nuolat keliama.
- Švietimo paslaugų kokybė daugelyje įstaigų gerėja. Vis daugiau lėšų skiriama investicijoms į švietimo sistemos išteklių atnaujinimą.
- Išspręstos geografinio prieinamumo (geltonųjų autobusų programa) ir informacinio prieinamumo (profesinio orientavimo sistema) problemos.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

- Pakankamas profesinio mokymo sistemos, valstybės užimtumo rėmimo politiką įgyvendinančių įstaigų paslaugų prieinamumas.
- Sėkmingai įgyvendintas profesinio mokymo sistemos (profesinio mokymo įstaigų, darbo rinkos mokymo centrų) optimizavimas ir restruktūrizavimas, socialinių paslaugų sistemos pertvarkymas.
- Pakankamas švietimo paslaugų prieinamumas specialiųjų poreikių ir socialinę atskirtį patiriantiems asmenims;
- Informacinės sistemos sukūrimas ir sveikatos priežiūros įstaigų integravimas į ją sudarė prielaidas informacijos apie pacientus kaupimui ir apdorojimui bei pagerino pacientų srautų organizavimą.
- Efektyvus ES struktūrinių fondų paramos panaudojimas.
- Didelė dirbančiųjų perkvalifikavimo ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugų apimtis, bei persikvalifikuotų asmenų skaičius.
- Aktyvesnis socialinės rizikos grupių asmenų, ekonomiškai neaktyvių, neįgalių gyventojų dalyvavimas mokymosi procese bei įvairiose kompleksinėse programose, lygių galimybių visiems sudarymas.

### **Silpnybės**

- Būsto sąlygų ir gyvenamosios aplinkos degradacija, mažai renovuotų namų.
- Didelė kaimo gyventojų priklausomybė nuo žemės ūkio ekonominės veiklos.
- Sveikatos priežiūros įstaigų paslaugos nepakankamai priartintos prie bendruomenės poreikių.
- Mažėjantis gimstamumas ir gyventojų senėjimas, didelis darbo jėgos vidutinis amžius.
- Didelis mirtingumas nuo pagrindinių neinfekcinių ligų ir išorinių mirties priežasčių.
- Žemas profesinės reabilitacijos paslaugų ir infrastruktūros prieinamumas bei kokybė neįgaliesiems.
- Silpnai išvystyta ekologinio švietimo infrastruktūra.
- Nepakankamai panaudojamas atsinaujinančių energijos išteklių ir atliekų energetinis potencialas, prastos daugumos visuomeninės paskirties pastatų šiluminės savybės.
- Prastas gyventojų aktyvumas.
- Nepalankios verslui sąlygos.

### **Galimybės**

- Didėjantis verslo internacionalizavimas ir gamybos perkėlimas.
- Stiprėjantys Lietuvos tarptautiniai ryšiai ir bendradarbiavimas mokslo, kultūros ir ekonomikos sektoriuose.
- Paspirtinti daugiabučių gyvenamųjų namų atnaujinimą ir socialinio būsto plėtrą.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

- Sparčiai didėjantys turistų srautai ir pajamos iš atvykstamojo turizmo.
- Naujų technologijų, sudarysiančių sąlygas sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir prieinamumo gerėjimui, plėtojimas.
- Kokybiškų ir prieinamų vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo paslaugų poreikio augimas, antrinių žaliavų naudojimo plėtra, platesnis atliekų naudojimas energetinėms reikmėms, aplinkai palankių ir energetiškai efektyvių technologijų kūrimas ir diegimas.

### **Grėsmės**

- Lietuvos turizmo įvaizdžio blogėjimas, nepagerėjęs šalies pasiekiamumas.
- Muitų sugriežtinimas Baltarusijoje ir Kazachstane, darantys įtaką naudotų automobilių eksporto mažėjimui į minėtas šalis (automobilių eksportas į Kazachstaną 2009 m. sudarė 37 proc., o į Baltarusiją – 34 proc. viso bendro Lietuvos eksporto).
- Senstančioje visuomenėje didėja socialinės paramos bei sveikatos priežiūros paslaugų poreikis.
- Šiuolaikinės technologijos ir gydymo priemonės lemia didesnį lėšų poreikį sveikatos priežiūrai.
- Dėl specialistų migracijos atsiranda žmogiškųjų išteklių trūkumo problema.
- Dėl demografinių priežasčių mažėjantis vaikų ir jaunimo, ateinančio mokyti į formaliojo švietimo sistemą, srautas mažins šios sistemos finansinį, ekonominį gyvybingumą.
- Švietimo sistema dėl žemų atlyginimų tampa nepatraukli talentingiems darbuotojams ir auga „protų nutekėjimas“ į kitas veiklos sritis, jaunimas jos vengia ir pedagoginis personalas neatsinaujina.
- Teikiamų viešųjų paslaugų (vandens tiekimas, nuotekų šalinimas, atliekų surinkimas), atsinaujinančių išteklių kainų didėjimas.

### **3.2. Savivaldybių valdymo plėtros įgyvendinimo efektyvumas**

Tyrinėjant viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimą Tauragės rajono savivaldybėje buvo siekiama išsiaiškinti dabartinę padėtį, ar įstaiga jaučia plėtros poveikį, su kokiais sunkumais yra susiduriama. Tam, kad objektyviai nustatyti ir išanalizuoti esamą padėtį, pasirinktas empirinis tyrimo metodas – interviu. Kryptingas interviu – kokybiniuose tyrimuose taikomas individualusis interviu, vykdomas iš anksto numatytomis temomis ir/ ar klausimais. Tyrėjas gali griežtai nesilaikyti nustatytų žodžių ir klausimų tvarkos, laisvai keisti juos vietomis, taikyti išklausinėjimą<sup>15</sup>.

**Tyrimo vieta:** Tyrimas atliktas Tauragės rajono savivaldybės administracijoje.

**Tauragės rajono savivaldybė** yra vakarų Lietuvoje, Tauragės apskrityje. Atstovaujamoji valdžia –

---

<sup>15</sup> Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija. II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Tauragės rajono savivaldybės taryba, vykdomoji valdžia – Tauragės rajono savivaldybės administracija.

Atliekant interviu buvo apklausti 4 respondentai, pateikta 10 klausimų (žr. 1 priedą), kuriais buvo siekiama išsiaiškinti viešojo administravimo strategijos įgyvendinimo poveikį Tauragės rajonui.

Apklausti Tauragės rajono administracijos darbuotojai:

- Administracijos direktorius Algirdas Mosėjus;
- Administracijos direktoriaus pavaduotoja Aušrinė Norkienė;
- Plėtros, investicijų ir turto valdymo skyriaus vyriausioji specialistė Viktorija Urbontaitytė;
- Bendrųjų reikalų skyriaus specialistė Dalia Dauskurtaitė.

Respondentų pareigos yra aukštos, dirbamas vadovaujamas darbas, o tai reiškia, kad apklaustieji tiesiogiai susiję su įstaigos strategijos kūrimu, tikslų nustatymu, turi informacijos apie visus vykdomus procesus.

Analizuojant interviu medžiagą paaiškėjo, kad respondentai viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimą laiko labai svarbiu, naudingu ir reikšmingu procesu viešojo sektoriaus organizacijose, kuris didina veiklos efektyvumą, gerina klientų aptarnavimo kokybę. Įgyvendinant viešojo administravimo plėtros strategiją buvo įvykdytas vienas iš Vyriausybės tikslų - didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, nuolat ir metodiškai plėsti savivaldybių funkcijas.

Kaip didžiausią sunkumą, su kuriuo susiduria savivaldybės, o taip pat ir kitos viešosios institucijos bandydamos įgyvendinti viešojo administravimo plėtros strategiją, respondentai įvardino nepakankamą metodinį pasiruošimą. Taip pat paminimas darbuotojams padidėjęs darbo krūvis bei darbuotojų skatinimo trūkumas.

Manoma, kad viešojo administravimo sistemos reforma diegiama nepakankamai sėkmingai sveikatos priežiūros srityje. A. Norkienė mano, kad “e-sveikatos paslaugų pasiūla yra nepakankama, nors reikalinga ir vartotojams”. Daug e-sveikatos projektų Lietuvoje šiuo metu įdiegiami vietiniu ir nacionaliniu lygiu, atsiranda pagrindinės e-sveikatos paslaugos, kuriami atskiri modernūs tarptautiniai e-sveikatos tinklai ir bendradarbiavimo projektai. IT veikla sveikatos apsaugoje yra prastai koordinuota, trūksta informacijos apie pasiektus rezultatus. Trūksta e-receptų, e-nukreipimų funkcijų.

Respondentų teigimu, jie apskričių reformos beveik nepajautė, jų valdžion perduotos tik kelios papildomos funkcijos. Tačiau jų manymu, gyventojams padėtis pablogėjo, atsirado papildomų sunkumų. “Jei čia valdžios priartinimas prie žmogaus, tai nežinau, kaip tai pasireiškia.”- stebisi V. Urbontaitytė. Šiuo klausimu respondentų nuomonės gerokai skyrėsi. A. Mosėjus mano, „kad naujos sudėties administracija nepablogino gyventojų aptarnavimo kokybės“. Savivaldybės administracijos

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

darbuotojai akivaizdžių rezultatų įgyvendinus šią reformą negavo. Tačiau dėl gyventojų patirtos naudos apklaustųjų nuomonės išsiskyrė.

Apskričių viršininčių administracijų darbe 60–70 proc. užėmė žemės klausimai. Buvo tikimasi, kas žemės tvarkymo reikalai bus perduoti savivaldybei, tačiau šių funkcijų savivaldybėms neperdavė. Kaip teigia A. Norkienė „kaimo vietovėse žemės reforma įvykdyta daugiau nei 90 procentų, miestuose - kiek mažiau.“ Administracinis pastatas, kuriame dirbo Nacionalinė žemės tarnyba, perduotas valdyti patikėjimo teise VĮ Valstybės turto fondui, kuris administruoja jau sudarytas nuomos ir panaudos sutartis su institucijomis. Disponavimas žeme - perėjo Nacionalinei žemės tarnybai. A. Mosėjaus teigimu, „perduotos funkcijos buvo ne decentralizuotos, bet atvirkščiai – centralizuotos”.

Respondentų nuomone regioninio valdymo institucijų sandaros pokyčiai iš dalies palengvino skaidrumo užtikrinimą veiklos procesuose. Veikia didesnis valdymo institucijų aparatas, todėl sunkiau tampa „apeiti“ keliamus reikalavimus.

Šiandien visi valstybės registrai, visos duomenų bazės veikia vientisoje valstybės renkamų duomenų sistemoje, respondentų teigimu, tai leidžia viešai prieiti prie informacijos verslui ir gyventojams. Taip pat manoma, kad vieša prieiga mažina socialinius bei demografinius netolygumus. Įteisintos nepopierinės informacijos technologijos (e-dokumentai, e-atsiskaitymai) valstybės valdymo, verslo, prekybos, paslaugų, finansų ir kitose srityse (švietime, sveikatos apsaugoje, socialiniame draudime). Viešojo sektoriaus subjektų apskaitos sistemos tvarkomos kompiuterinėmis programinėmis priemonėmis, kurios mažina darbo laiko sąnaudas bei išanalizuoja daugiau duomenų.

Respondentai paminėjo keletą elektroninės valdžios trūkumų teikiant elektronines paslaugas. Paminėti šie trūkumai: viešojo administravimo institucijų vadovai neturi motyvacijos įgyvendinti e-paslaugas. „Darbuotojai turi jausti pasitenkinimą savo darbu ir nebūtinai tai turi būti materialus paskatinimas, kur kas svarbesnis yra moralinis pasitenkinimas savo nuveiktu darbu“ - mano D. Dauskurtaitė. Viešojo administravimo pareigūnams labai trūksta e-valdžios projektų valdymo žinių ir įgūdžių; Kai kurie mano, kad e-valdžios plėtra kelia potencialią grėsmę piliečių privatumui. Didėjant valdžios ir piliečių sąveikai elektroninėje erdvėje, valdžia kaupia vis daugiau asmeninės informacijos. Jų nuomone, siekiant kokybiškos e-valdžios plėtros reikia esamas e-paslaugas geriau reklamuoti, mokyti viešojo administravimo institucijų darbuotojus ir vartotojus, nurodyti nuolat geras praktikas.

Interviu metu buvo nustatyta, kad įgyvendinant vieno langelio principą savivaldybės darbuotojai susidūrė su nepakankamu metodiniu pasiruošimu šiai veiklai, materialinių ir finansinių išteklių stoka, silpnu institucijų keitimusi informacija ir dokumentais, reikalingais prašymams išnagrinėti ir paslaugoms suteikti, kas pradžioje turėjo asmenų aptarnavimo kokybei neigiamos įtakos.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Institucijų metodinis pasiruošimas vertinamas pagal paslaugų aprašymų rengimo rezultatus, nes paslaugų aprašymai priverčia institucijas iš anksto numatyti procedūras, pagal kurias bus teikiamos paslaugos ir asmenys turi galimybę iš anksto sužinoti, kokiais teisės aktais remiamasi nagrinėjant jų prašymus, kokia informacija reikalinga prašymui, ką turi pateikti pats prašymą padavęs asmuo ir ką turi gauti pats institucijos darbuotojas, per kiek laiko bus suteikta paslauga ir kiek tai jam kainuos. Kadangi paslaugų aprašymai yra svarbūs ir naudingi tiek paslaugų siekiantiems asmenims, tiek jas teikiantiems darbuotojams, šiai veiklai palengvinti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 1 d. įsakymu Nr. IV-644 buvo patvirtintos Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijos, nustatančios reikalavimus dėl administracinių paslaugų identifikavimo, grupavimo, paslaugų teikimo aprašymų struktūros, turinio, tvirtinimo.

Respondentų manymu, vieno langelio principo įgyvendinimas sustojo dėl finansinių išteklių stokos, taip pat dėl aukčiau jau minėtų minusų, tai metodinės medžiagos ypač apie asmenų aptarnavimo tyrimo metodų ir gautų duomenų interpretavimo nebuvimo, darbuotojų skatinimo nebuvimo.

Galima teigti, kad metodinio pasiruošimo taikyti vieno langelio principą lygis analizuojamoje savivaldybėje yra geras. Todėl, kad savivaldybė yra parengusi teikiamų administracinių paslaugų aprašymus. Įrengtas patogus privažiavimas prie pastato, neįgaliesiems pritaikytas įvažiavimas į patalpą. Taip pat yra asmenų aptarnavimui pritaikytos darbo vietos su šiuolaikiška biuro įranga. Asmuo internetu gali gauti ir atsisiųsti administracinės paslaugos prašymo formą ir ją užpildęs išsiųsti institucijai. Tai leidžia tinkamai aptarnauti asmenis ir nagrinėti jų prašymus bei skundus taikant vieno langelio principą.

Apibendrintai galima teigti, kad didelių pokyčių savivaldybės personalas nepajautė. Vykdoma viešojo administravimo reforma davė daugiau teigiamų nei neigiamų pasiekimų, kurių pasekoje buvo pasiektas užsibrėžtas tikslas - padidintas savivaldybių veiklos ir finansinis savarankiškumas, bei praplėstos savivaldybių funkcijos.

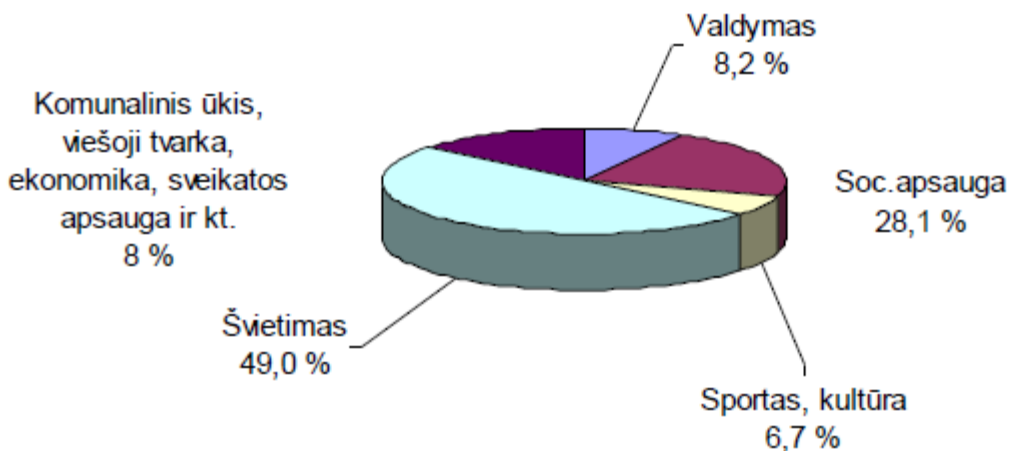
### **3.3. Teikiamų viešųjų paslaugų Tauragės rajone vertinimas**

2008 m. gegužės 29 d. buvo parengta ir Savivaldybės taryboje patvirtinta Tauragės rajono strateginio plėtros plano 2004–2010 m. įgyvendinimo ataskaita už 2004–2007 m. Strategijos įgyvendinimui iki 2010 m. buvo suformuluoti 25 tikslai, 64 uždaviniai, 287 priemonės (veiksmai). Atlikus įgyvendinimo analizę, padaryta išvada, kad pagal numatytą terminą ir rodiklius strateginis plėtros planas 2004–2007 m. laikotarpiu buvo įgyvendinamas 60,9 proc.

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Analizuojant Tauragės rajono savivaldybės 2010 m. biudžeto išlaidų struktūros diagramą matome, kad didžiausias dėmesys skiriamas švietimo sričiai net 49 % visų biudžeto lėšų (žr. 16 pav.). Tokia svarbi sritis kaip komunalinis ūkis, viešoji tvarka, ekonomika, sveikatos apsauga ir kt. sulaukė tik 8 % biudžeto lėšų. Mažiausiai lėšų skiriama sportui ir kultūrai 6,7 %.

### **Tauragės rajono savivaldybės 2010 m. biudžeto išlaidų struktūra (proc.)**



**16 pav.** Tauragės rajono savivaldybės 2010 m. biudžeto išlaidų struktūra (proc.)

Šaltinis: Tauragės rajono savivaldybės mero 2010 metų veiklos ataskaita (2011)

Be strateginių planavimo dokumentų rengimo Savivaldybėje pradėta rengti ir įvairias sektorines studijas. Vienas iš tokių dokumentų yra parengta Tauragės rajono turizmo plėtros galimybių studija. Tai pirmasis tokio pobūdžio turizmo plėtrą reglamentuojantis dokumentas Savivaldybėje. Studijoje identifikuotos pagrindinės turizmo sektoriaus plėtros kryptys rajone, vystytini Tauragės rajono turizmo sektoriaus objektai. Tauragės rajono turizmo sektoriaus plėtros tikslas – plėtoti turizmo, rekreacijos, sporto infrastruktūrą bei efektyviai išnaudoti Tauragės rajono gamtinius išteklius, siekiant sukurti patrauklaus turizmo centro įvaizdį Lietuvoje. Tauragės rajono turizmo sektoriaus plėtros uždaviniai:

- Rekreacijos, turizmo bei sporto infrastruktūros vystymas.
- Nekilnojamųjų kultūros paveldo objektų sutvarkymas ir pritaikymas viešosioms reikmėms.
- Kurti patrauklaus turizmui rajono įvaizdį didinant paslaugų įvairovę bei užtikrinant kokybę.
- Skatinti gamtos išteklių išsaugojimą sudarant sąlygas jų pritaikymui gyventojų bei ūkio reikmėms.

Rekreacinės infrastruktūros plėtra padeda tenkinti turistų poreikius, didinti poilsio kokybę, minimizuoti neigiamą poveikį gamtiniams ištekliams, prisideda prie kultūrinio paveldo išsaugojimo,

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

vietinių gyventojų laisvalaikio ir poilsio gerinimo bei įvairinimo. Turizmo infrastruktūros plėtra vykdoma kompleksiskai ir vystoma kaip bendra sistema. Turizmo vystymui patrauklių objektų gausa rajone sukuria tinkamas sąlygas vystyti įvairias turizmo rūšis ir formas: sveikatingumo turizmą, dalykinį (konferencijų) turizmą, ekologinį-pažintinį turizmą, vandens turizmą, kultūrinį turizmą, kaimo turizmą, aktyvaus poilsio turizmą.

Įgyvendinant Tauragės regioninio centro kompleksinės plėtros 2008-2013 metų investicinę programą, kurios tikslas – didinti Tauragės miesto – regioninio centro konkurencingumą išnaudojant turimą potencialą, sukuriant patrauklią gyvenamąją aplinką miesto gyventojams bei palankias sąlygas verslui plėtoti, buvo įgyvendinti 2 iš 3 uždaviniai:

1) kompleksiskai sutvarkytos Tauragės miesto viešosios erdvės, siekiant padidinti gyvenamosios ir investicinės aplinkos patrauklumą;

2) iš dalies atnaujinta Tauragės miesto poilsio ir rekreacinių zonų infrastruktūra;

Įgyvendinto pirmojo uždavinio rezultatai: Tauragės miesto centro dalies, apribotos J. Tumo-Vaižganto, Bernotiškės, Dariaus ir Girėno gatvėmis ir Jūros upės pakrante, viešųjų erdvių kompleksinis sutvarkymas, sukuriant patrauklią gyvenamąją aplinką ir pagerinant sąlygas verslui vystyti: Martyno Mažvydo alėjos rekonstrukcija, Vytauto g. aikštės rekonstrukcija, skvero prie Tauragės evangelikų liuteronų bažnyčios aplinkos sutvarkymas bei Tauragės evangelikų liuteronų bažnyčios pastato fasado atnaujinimas. Viešųjų erdvių prie Martyno Mažvydo pagrindinės mokyklos, vaikų sporto mokyklos ir vaikų lopšelio-darželio „Ažuoliukas“ sutvarkymas. Skvero prie Tauragės Švč. Trejybės katalikų bažnyčios rekonstrukcija. Tauragės Švč. Trejybės katalikų bažnyčios pastato fasado atnaujinimas. Gatvių, šaligatvių ir apšvietimo rekonstrukcija, dviračių takų įrengimas, automobilių stovėjimo aikštelių sutvarkymas, vaikų žaidimų aikštelių įrengimas, paviršinių nuotekų tinklų įrengimas, pastatų fasadų atnaujinimas (žr. 2 priedą, 1.1).

Tauragės pilies ansamblio, Jūros g. ir Vytauto g. atkarpos nuo Dariaus ir Girėno g. iki Aerodromo g. teritorijos kompleksinis sutvarkymas, sukuriant patrauklią aplinką privatiems investuotojams: šaligatvių, dviračių takų ir apšvietimo įrengimas, paviršinių nuotekų tinklų įrengimas, fasadų atnaujinimas, Tauragės pilies ansamblio pastatų vidaus erdvių ir kiemelio sutvarkymas, sudarant palankias sąlygas kūrybinių industrijų vystymuisi, Tauragės pilies ansamblio pastatų (muziejaus, bibliotekos, paveikslų bei fotogalerijų) išorės ir vidaus erdvių sutvarkymas. Tauragės pilies ansamblio pastatų kiemelio sutvarkymas (žr. 2 priedą, 1.2).

2 uždavinio rezultatai: Dalis Jūros upės pakrančių ir šlaitų (nuo užtvankos iki Vasaros estrados) zonos kompleksinis sutvarkymas, įrengiant rekreacinę ir aktyvaus poilsio zoną (vyksta baigiamieji darbai): dviračių bei riedučių trasų įrengimas, pėsčiųjų takų įrengimas, vasaros estrados rekonstrukcija

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

ir greta esančių viešųjų erdvių sutvarkymas. Jūros upės šlaitų sutvirtinimas ir sutvarkymas (žr. 3 priedą, 2.1).

Tauragės miesto Vytauto stadiono rekonstrukcija ir jo aplinkos sutvarkymas (vyksta baigiamieji darbai)(žr. 3 priedą, 2.2).

3 uždavinys pradėtas vykdyti tik popieriniame variante t.y. ruošiami dokumentai, o realaus darbo nesimato – turėtų būti tvarkomos apleistos ir užterštos buvusio karinio miestelio teritorijos (Vytauto g.), pritaikant ją komercinės paskirties objektams statyti, sukuriant palankias sąlygas pramonės ir verslo plėtrai.

Regioninių centrų, nustatytų Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijoje gyvenamosios aplinkos kokybės gerinimui ir investicinio patrauklumo didinimui 2007–2013 metais buvo skiriama papildoma Europos Sąjungos struktūrinės parama. Tauragės regioninio centro kompleksinės plėtros investicinės programos įgyvendinimas efektyviai prisideda prie Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos priemonių įgyvendinimo ir padeda Tauragės miestui išnaudoti jo ekonominį potencialą, skatina ekonomikos plėtotę regione ir gerina žmonių gyvenimo sąlygas.

### **Sveikatos apsaugos pertvarka**

Nuo 2007 m. pirmojo ketvirčio VšĮ Tauragės ligoninėje pradėta teikti pacientų stebėjimo paslauga. Pacientų stebėjimui pritaikytos 6 lovos (Tauragės rajono savivaldybės..., 2011).

2009 metais sveikatos priežiūrą mokyklose vykdė 20 slaugos specialistų, užimta 8,1 etato. Iš savivaldybės biudžeto sveikatos priežiūrai mokyklose skirta 68 300 Lt, iš privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų – 154 300 Lt. Mokyklose įvykdytos 97 programos, moksleiviams pravesta 890 renginių. Pas sveikatos priežiūros specialistus lankėsi 6 805 moksleiviai (Tauragės rajono savivaldybės..., 2010).

Ikimokyklinėse įstaigose visuomenės sveikatos specialistų nėra. Siekiant nuo pat vaikystės ugdyti sveikos gyvensenos įgūdžius, Tauragėje įgyvendinamos sveikų mokyklų ir darželių programos. Sveikatingumą propaguojančiuose darželiuose daugiausia dėmesio skiriama vaikų, tėvų ir įstaigų personalo atsakomybei už sveikatą ir sveiką gyvenseną ugdyti, stengiamasi suteikti žinių apie sveikatos stiprinimą, kas padėtų sukurti sveiką aplinką ne tik vaikų darželiuose, bet ir namuose. 2009 m. dviejuose Tauragės rajono darželiuose ir vaikų globos namuose vykdytos 35 sveikos gyvensenos programos.

Tauragės r. vaikų reabilitacijos centras-mokykla „Pušėlė“ nuo 2008 m. balandžio 29 d. pripažinta sveikatą stiprinančia mokykla. Mokykloje sudarytos maksimaliai palankios ugdymo sąlygos specialiųjų ugdymosi poreikių vaikams. Grupėse ugdomas teigiamas sveikų vaikų požiūris į neigalius 13 vaikus. Nuolat teikiama fizinė ir hidroterapinė bei psichologo pagalba, vyksta gydomosios mankštos ir

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

korekcijos užsiėmimai, logopediniai bei kiti įvairūs užsiėmimai Montesori kabinete. Medicinos kabinetuose vykdomos sveikatinimo priemonės, teikiama pirmoji medicinos pagalba, inhaliacijos, tubucinis kvarcas, įvairios profilaktinės priemonės, galinčios sumažinti sergamumą gripu, viršutinių kvėpavimo takų ligomis, veikia relaksacijos kabinetas. Psichinės sveikatos stiprinimui grupėse vedamos gerumo pamokėlės, „Zipio“ programos valandėlės priešmokyklinėse grupėse, švenčiami vaikų gimtadieniai, organizuojamos vakaronės su tėveliais.

Mokykla vadovaujasi sveikos mitybos principais, vaikų maitinimas organizuojamas 4 kartus. Valgoma daug daržovių, pietų metu negeriama jokių saldžių gėrimų – tik vanduo. Dienos racionas praturtintas šviežiais vaisiais. Organizuojant maitinimą, atsižvelgiama į kiekvieno vaiko individualius poreikius, alergiškumą. Šaltuoju metų laiku geriama daug vaistažolių arbatų su medumi. Grupėse įrengti arbatos gėrimo kampeliai. Kiekvienoje grupėje yra geriamojo vandens aparatas. Grupėse matomoje vietoje pakabintas savaitei sudarytas valgiaraštis. Kiekvieno mėnesio paskutinė diena – Sveikatos diena. Grupėse vaikams daug kalbama apie vaiko asmens higieną.

Mokykloje vykdomas aktyvaus judėjimo propagavimas, dvasinės sveikatos ugdyimas, bendradarbiavimas su visuomene (Tauragės rajono savivaldybės..., 2010).

Taip pat buvo įgyvendinta svarbi 5–13 metų vaikų krūminių dantų dengimo silantine medžiaga programa. Dantų ėduonies paplitimo rodiklis labai aukštas – nuo 63 iki 93 proc.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministras 2005 m. rugsėjo 16 d. įsakymu Nr. V-713 „Dėl Vaikų krūminių dantų dengimo silantinėmis medžiagomis ir išlaidų kompensavimo iš privalomo sveikatos draudimo fondo biudžeto tvarkos aprašo bei krūminių dantų dengimo silantinėmis medžiagomis paslaugų bazinių kainų patvirtinimo“ nustatė šiai programai lėšų skyrimą, naudojimą ir apmokėjimą. Programa skirta sumokėti už 5–13 metų amžiaus vaikų nuolatinių pirmųjų krūminių dantų kramtomųjų paviršių padengimą silantinėmis medžiagomis. Programos lėšomis buvo apmokamos silantinių medžiagų įsigijimo ir darbo užmokesčio paprastosios išlaidos. Darbą atliko įstaigose dirbantys bendrosios praktikos odontologai ir burnos higienistai.

2008 metais prie asmens sveikatos priežiūros įstaigų buvo prisirašę 2 897 penkerių–trylikos metų vaikai. Teritorinė ligonių kasa šiai programai skyrė 24 633 Lt, atlikta paslaugų už 18 398 Lt. Silantine medžiaga dantys padengti 585 penkerių–trylikos metų vaikams, t. y. 20 proc. vaikų.

Tauragės rajono savivaldybėje 2010 metais vykdyta Visuomenės sveikatos rėmimo specialioji programa. Konkurso būdu parinktos ir finansuotos programos, kurios skatino stiprinti motinos ir vaiko sveikatos apsaugą, vykdė užkrečiamųjų ligų profilaktiką ir kontrolę, neinfekcinių ligų profilaktiką ir kontrolę, priklausomybės ligų ir psichikos sveikatos prevenciją, psichikos sveikatos ir savižudybių prevenciją ir pan. Buvo rengiami, koordinuojami ir 2010 metais įgyvendinti 36 sveikatos projektai,

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

kuriems buvo skirta 59 400 Lt, iš jų 29 800 Lt iš aplinkos apsaugos rėmimo specialiųjų programų, 29 600 Lt iš privalomojo sveikatos draudimo fondo (Tauragės rajono savivaldybės..., 2011).

Įgyvendinus sveikatos priežiūros paslaugų reformą, pastebimi tokie **rezultatai**:

- Tauragės apskrities sveikatos priežiūros paslaugų struktūra tapo geriau subalansuota su gyventojų poreikiais;
- pagerėjo paslaugų kokybė, jų prieinamumas, padidėjo gyventojų pasirinkimo galimybės;
- racionaliau paskirstomi finansiniai, žmogiškieji ir materialiniai ištekliai, padidėjo jų naudojimo efektyvumas;
- restruktūrizavimo sutaupytos lėšos sudarė galimybę išplėsti tyrimų ir medikamentų apimtį, pagerinti pacientų aptarnavimą bei gydymo technologijas.

### **Švietimo reformos įgyvendinimas**

Įgyvendinant Tauragės rajono bendrojo lavinimo mokyklų 2004–2012 metų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, vidaus struktūros pertvarkymo planą, 2009 metais Žalgirių vidurinė mokykla tapo keturmete gimnazija, reorganizuota „Šaltinio“ pagrindinė mokykla padalijimo būdu – įsteigta ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Kodėlčius“, uždaryti pradinio ugdymo skyriai Visbarų, Kęsčių ir Mažonų kaimuose. Rajone jau renovuotos 6 mokyklos – „Versmės“, Žalgirių, Skaudvilės gimnazijos, Lauksargių, „Šaltinio“, Martyno Mažvydo (iš dalies) pagrindinės mokyklos.

Įgyvendinant bendrojo lavinimo mokyklų tinklą, buvo sprendžiami mokytojų darbo vietų, jų kvalifikacijos ir perkvalifikavimo klausimai. Per 2009 m. 7 mokytojai gavo dalinį finansavimą perkvalifikavimo studijoms. Bendrojo lavinimo mokyklose 2010 m. dirbo 821 mokytojai. Pagal kvalifikacines kategorijas mokytojai pasiskirstę taip: mokytojų – 74 arba 9,00 proc., vyr. mokytojų – 390 arba 47, 50 proc., mokytojų metodininkų – 284 arba 34,59 proc., mokytojų ekspertų – 7 arba 0,97 proc., neatestuotų – 65 arba 7,9 proc (Tauragės rajono savivaldybės..., 2011). Neatestuotų mokytojų skaičius didėja – praėjusiais metais jų buvo 52.

Kaimo bendrojo lavinimo mokyklų priešmokyklinio ugdymo grupių ir 1–10 klasių mokiniai į artimiausią mokyklą vežiami mokykliniais autobusais ir kitu transportu. Tauragės rajone kaimuose ir miesteliuose toliau kaip 3 km nuo mokyklos gyvenančių mokinių – 1 718, maršrutiniu transportu pavežami – 1 261, privačiu transportu – 132, mokyklų transportu – 44, geltonaisiais autobusiukais – 308, kitais vežimo būdais – 130 (iš viso – 1 975), iš jų į neartimiausią mokyklą – 130, nepavežama – 15.

Tauragės rajono savivaldybės administracija dalyvauja įgyvendinant mokyklų aprūpinimo geltonaisiais autobusais 2009-2012 metų programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės. 2009 m. naujas mokyklinis autobusas skirtas Žygaičių gimnazijai.



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

Geltonuosius mokyklinius autobusus šiuo metu turi Skaudvilės ir Žygaičių gimnazijos, Batakių vidurinė mokykla, Adakavo, Gaurės, Lomių, Pagramančio, Tarailių pagrindinės mokyklos (Tauragės rajono...veiklos ataskaita, 2010).

Kaip ir visoje Lietuvoje, aukštojo mokslo reforma pakoregavo stojančiųjų skaičių. Norinčiųjų stoti į Kauno kolegijos Tauragės skyrių 2010 metais buvo pakankamai daug, tačiau, sumažinus valstybės finansuojamų vietų į socialinių mokslų krypties studijas, daug norinčiųjų neįstengė mokėti visą studijų kainą – 1 680 Lt per semestrą.

Kauno kolegijos Tauragės skyrius Tauragėje dirba aštuntus metus. Išleistos penkios diplomantų laidos – netoli 500 verslo vadybos ir buhalterinės apskaitos profesinių bakalaurų. Šiuo metu skyriuje mokosi 300 studentų, studijuojančių iššęstinėse ir nuolatinėse studijose verslo vadybos, buhalterinės apskaitos ir įstaigų ir įmonių administravimo studijų programas. 92% studentų – iš Tauragės miesto ir rajono, kiti – iš Jurbarko, Pagėgių, Šilalės (Tauragės rajono savivaldybės..., 2011).

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

Apžvelgus lietuvių ir užsienio autorių pateiktas idėjas, galima teigti, kad: skirtingų valstybių reformos turi skirtingus tikslus ir pobūdį. Išskiriami tikslai dėl kurių vyksta viešojo valdymo reformos: Valstybės lėšų taupymas (ekonomija); Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas; Veiklos valdžios našumo ir galimybių didinimas; Lygybė.

Siekiant šių tikslų viešojo valdymo reforma pasitarnauja ir tarpiniams tikslams: stiprinti politikų kontrolę biurokratijai, išlaisvinti valstybės pareigūnus iš biurokratinių suvaržymų, kurie trukdo jų gebėjimams valdyti ir gerinti valdžios atsiskaitomybę įstatymų leidybai bei piliečiams už savo politikos kryptis ir programas.

Strateginei situacijos analizei atlikti tradiciškai naudojama išorinės ir vidinės aplinkų analizės. Išorinė aplinka analizuojama taikant PEST modelį. Vidinei aplinkai analizuoti taikomas SWOT (SSGG) metodas. Priimant sprendimus ir formuojant savivaldos institucijų strategijas taikomas integruotas metodas, kuris apima įvairių modelių sudedamąsias dalis ir gali būti individualus vienai konkrečiai institucijai.

Strateginio tikslo įgyvendinimo rezultatas patiriama nauda, kurią, įgyvendinant atitinkamą tikslą, patiria tiesioginiai programos naudos gavėjai, kitos grupės. Uždavinio įgyvendinimo rezultatas – materialinis ar intelektualinis produktas ir/ar paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant uždaviniui įgyvendinti skirtus išteklius.

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu daug dėmesio skiriama šioms sritims: geresniam valdymui, žmogiškųjų išteklių valdymui, naujovėms teikiant viešąsias paslaugas, elektroninei valdžiai.

Panaikinus apskričių viršininkų pareigybes buvo sėkmingai įgyvendintas viešojo administravimo strategijos tikslas - plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukuriama veiksminga valdymą, patogų gyventojams. Taip padidintas savivaldybių veiklos ir finansinis savarankiškumas, bei valdymo efektyvumas. Po pertvarkos pagausėjo tiesiogiai klientus aptarnaujančių darbuotojų ir sumažėjo administravimo ir aptarnaujančiojo personalo.

Buvo pasiektas viešojo administravimo sektoriaus tikslas – tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų IT galimybėmis. Tai, kad informacijos ar dokumentų reikalaujama iš prašymą padavusio asmens tik ypatingais atvejais – rodo, kad įsitvirtino teisingas vieno langelio principo taikymo tikslo supratimas.

Esamos reformos sukėlė ir nenumatytų pokyčių, kuriuos turės taisyti ateinančios Vyriausybės. Reformatorių pažadai pažeidinėjami beveik visuose socialiniuose sektoriuose. Visuose sektoriuose

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

žadėtas situacijos gerinimas, o diegiamas bloginimas (išskyrus IT sritį). Per 2009-2010 metais visų prioritetinių reformų programose įvardintų socialinių projektų finansavimas mažėjo.

Tyrimo hipotezė iškelta darbo pradžioje didžiąja dalimi pasitvirtino. Vienareikšmiškai teigti, kad Lietuvos viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas istatymuose ir teorinėse išvalgose deklaruojama sistema akivaizdžiai skiriasi nuo realių praktinių sprendimų įgyvendinimo praktikoje, būtų neteisinga, nes atliktas tyrimas parodė, kad IT (e-valdžios), regioninio valdymo srityse plėtros strategija įgyvendinama sėkmingai, tačiau tokiose srityse kaip sveikatos apsauga, išteklių valdymas, socialinės išmokos, vykdoma atvirkščiai nei numatyta viešojo administravimo plėtros strategijoje.

Tauragės rajono strateginio plėtros plano 2004–2010 m. įgyvendinimo ataskaitoje už 2004–2007 m. strategijos įgyvendinimą iki 2010 m. buvo suformuluoti 25 tikslai, 64 uždaviniai ir 287 veiksmai, kurie buvo įgyvendinti 60,9 proc. Parengta Tauragės rajono turizmo plėtros galimybių studija - tai pirmasis tokio pobūdžio turizmo plėtrą reglamentuojantis dokumentas savivaldybėje.

Interviu metu paaiškėjo, kad Tauragės rajono savivaldybės darbuotojai didelių pokyčių nepajautė. Vykdoma viešojo administravimo reforma davė daugiau teigiamų pokyčių. Buvo pasiektas užsibrėžtas tikslas - padidintas savivaldybių veiklos ir finansinis savarankiškumas, bei praplėstos savivaldybių funkcijos.

Siekiant iš esmės pagerinti Tauragės rajono viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, kartu didinant jų atitikimą gyventojų ir regiono ūkio poreikiams, reiktų pagrindinių dėmesį skirti:

- daugiabučių renovacijos skatinimui;
- švietimo ugdymo paslaugų plėtrai. Tauragės rajono savivaldybei būtų tikslinga įsteigti tikslines vietas Kauno kolegijos Tauragės skyriuje (optimalu 10 vietų – apie 30 tūkst. Lt per metus), taip sudarant sąlygas geriems Tauragės miesto ir rajono moksleiviams siekti aukštojo mokslo gimtajame mieste, turtinant Tauragės rajoną žmogiškaisiais ištekliais;
- tobulinti stacionarių ir ambulatorinių paslaugų santykį. Būtina plėtoti ambulatorines paslaugas, kurių apimtis ir kokybė šiuo metu nėra pakankamos: nevysiškai išplėtotą pirminę sveikatos priežiūrą, specializuota ambulatorinė pagalba ir ambulatorinės rehabilitacijos paslaugos. Mažai išplėtotos dienos stacionaro/chirurgijos paslaugos, neužtikrinta laboratorinių tyrimų kokybė. Ilgėjant gyventojų tikėtinai vidutinei gyvenimo trukmei, didėja slaugos ir palaikomojo gydymo paslaugų poreikis, kuris Lietuvoje nėra visiškai patenkinamas, daugelis slaugos skyrių nėra integruoti į daugiaprofilines ligonines bei neišplėtotos slaugos dienos stacionaro paslaugos. Tokiu būdu ne visada užtikrinamas sveikatos priežiūros paslaugų tęstinumas ir tinkamas gydymas. Tai daro sveikatos sistemą nepakankamai efektyvią sveikatos gerinimo, ekonominiu, socialiniu ir teismo aspektais.

I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

➤ mokymų asmenims, susijusiems su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu bei kontrole, periodiškam organizavimui;

## LITERATŪRA

1. *Apskričių reforma*. Veidas.lt (2010) [žiūrėta 2010-10-10] Prieiga per internetą:  
<<http://www.veidas.lt/politika/del-apslriciu-niekas-neverkia>>
2. Arimavičiūtė, M. (2008). *Viešojo administravimo reformų kryptys neurbanizuotose vietovėse*. Vilnius;
3. Ačaitė, V. (2005). *Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste*. [žiūrėta 2010-10-12]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Acaite.pdf>>
4. *Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose praktinis vadovas* (2010). [žiūrėta 2010-12-13]. Prieiga per internetą:  
[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Rysiu\\_su\\_visuomene\\_sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf).
5. *Asmens sveikatos priežiūros įstaigos*. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą:  
<<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectout/print.asp?pxfile=D:\statbank\Temp\3981.px&outfile=D:\statbank\Temp\3981&FileformatId=1&Queryfile=3981&PLanguage=0&MainTable=M3140101&MainTablePretext=>>>Asmens%20sveikatos%20prieziuros%20istaigos.%20Požymiai:%20administracinė%20teritorija&potsize=710&Buttons=5&TableStyle=>>>
6. Backūnaitė, E. (2006). *Administracinių reformų viešajame sektoriuje kaita*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: ŠU;
7. Backūnaitė, E. (2006) *Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: Konvergencijos ir divergencijos paieškos*. Šiauliai: ŠU;
8. Baltrėnas, S. (2007). *Galima bus palyginti viešojo ir privataus sektorių efektyvumą*. VŽ Nr. 10;
9. Brazas, A. (1995). *Valstybės valdymo reforma: decentralizacija ir savivalda*. Vilnius: Atgimimas;
10. Chlivickas, E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai*. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija;
11. Daujotaitė, D. *Finansų kontrolės sistemos reforma viešajame sektoriuje*. Vilnius: Lietuvos Teisės Universitetas, 2002;
12. *Dėl apskričių niekas neverkia*. Veidas.lt, (2010). [žiūrėta 2010-10-13]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.veidas.lt/politika/del-apslriciu-niekas-neverkia>>;

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

13. Domarkas, V. (2004). *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*. Viešojo politika ir administravimas. Šiauliai: ŠU;

14. *Gyventojų skaičius* (2011). Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3010101&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=7743&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>>.

15. Guogis, A. (2006). *Viešojo administravimo tyrimų metodologija*. Vilnius;

16. Halligan, J. (2007). Reintegrating Government in Third Generation Reforms of Australia and New Zealand, *Public Policy and Administration*, Vol. 22, No 2, p. 19;

17. *Ikimokyklinis ugdymas* (2010). Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=7725&print=1&PHPSESSID=da878f8a83c583db2c9b0910336818c6>>;

18. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras;

19. Hood, C. A. (1991). *Public Management for all Seasons?* *Public Administration*, Vol. 60, p. 3-19.

20. *Kam skirta mokslo reforma: valdžiai ar visuomenei?* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/236121/kam-skirta-mokslo-reforma-valdžiai-ar-visuomenei>>;

21. Kuodis, R. (2008). Valstybė. *Kaip reformuoti Lietuvos mokesčių sistemą?*

22. Kinderys, A. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius;

23. Kirlin, J. J. (2001) Big Questions for a Significant Public Administration. *Public Administration Review*, Vol. 61, No 2, 140-143.

24. Kettl, D. F. (2000) *The Global Public Management. A Report on the Transformation of Governance*. Washington D.C., p. 1-4.

25. *Kvalifikacijų tarnybos prie LR vyriausybės 2009 m. sutrumpintas strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkt.gov.lt/files/strateginis%20planas.pdf>>;

26. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai;

27. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai;

28. Lane J. E. (2001). *Įvadas: Viešosios institucijos ir interesai*. Viešasis sektorius. Vilnius: Margi raštai;

## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

29. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: ŠU;

30. *Lietuvos Respublikos regionų plėtros programa*. (2002) [žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=174>>.

31. *LR Valstybės tarnybos įstatymas* (2002). Vilnius [žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=210084](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=210084)>;

32. *LR Viešojo administravimo įstatymas* (1999). Vilnius. [žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=198296](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198296)>;

33. *LR Vietos savivaldos įstatymas* (1994). Vilnius [žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=240620](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=240620)>;

34. *Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų sistemos tobulinimo koncepcija* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/ukstrat/pub/analysis/10379.doc>>;

35. *Lietuvos Respublikos nutarimas Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos* (2002). Valstybės žinios.

36. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaita*. (2011) [žiūrėta 2011 02 20].

Prieiga per internetą:

<[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=395611&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395611&p_query=&p_tr2=>)>.

37. *Lietuvos viešasis sektorius ir revoliucinis aristotelizmas* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2006-07-26-andrius-bielskis-lietuvos-viesasis-sektorius-ir-revoliucinis-aristotelizmas/5163>>;

38. *LR Finansų ministerijos 2009 metų sutrumpintas strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/strateginiai-planai/FM.pdf>>;

39. *Lovų skaičius ligoninėse*. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3140105&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=14784&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.

40. Manning, N., Parison, N. (2004). *International Public Administration Reform: Implications for the Russian Federation*. Washington, D.C.: The World Bank, p. 16.

41. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: LKA.

42. Mintzberg, H., (1996). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review;

43. *Mokinių ir studentų aprūpinimas kompiuteriais*. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <

I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3110106&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSIId=3458&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>;

44. *Nedarbo lygio pokyčiai* (2010). Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2010-10-05].

Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8146>>;

45. *Pašalpos* (2010). Sodra [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą:

<<http://www.sodra.lt/lt/pasalpos>>;

46. Politt, C., Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė*. Vilnius;

47. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija;

48. Perminienė, L. (2010). *Elektroniniai nedarbingumo pažymėjimai ir ligos pašalpos*. Savaitė su tv, Nr. 36;

49. Peters, G. B. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius;

50. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*.

Vilnius: Politologija;

51. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius;

52. Raipa, A. (2002). *Vešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika*.

Kaunas: Technologija;

53. Raipa, A. (2001). *Sprendimų priėmimo teorijos. Biurokratijos vieta ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus*. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija;

54. Raipa, A. (2000). *Ekspertų sistemos ir viešųjų programų vertinimas*. Vilnius: Politologija;

55. Raipa, A. (2001). *Viešųjų programų ir projektų vertinimas, Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija;

56. Raipa, A. (2001). *Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija;

57. *Sanglaudos skatinimo veiksmų programa* [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/RPD/Vietine\\_pletra\\_Situacijos\\_analize\\_ir\\_tendencijos\\_SSGG\\_analize.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Vietine_pletra_Situacijos_analize_ir_tendencijos_SSGG_analize.doc)>

58. *Savivaldybės* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrvalstybe.lt/savivaldybes-4906/>>;

59. *Savivaldybių funkcijos* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą:

<<http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida&id=109>>;

60. *Savivaldybės administracija* [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą:

<[http://lt.wikipedia.org/wiki/Savivaldyb%C4%97s\\_administracija](http://lt.wikipedia.org/wiki/Savivaldyb%C4%97s_administracija)>;



## I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

61. *Strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimo kontrolė viešajame sektoriuje* (2009) [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.cognos.lt/portal/veiklos-valdymas/vv-verslo-problematika/73-strateginis-planavimas-ir-strategijos-gyvendinimo-kontrol-vieajame-sektoriuje>>;

62. *Tauragės rajono savivaldybės mero 2007 metų veiklos ataskaita* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.taurage.lt/index.php?249054302>>;

63. *Tauragės rajono savivaldybės mero 2008 metų veiklos ataskaita* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.taurage.lt/index.php?249054302>>;

64. *Tauragės rajono savivaldybės struktūra* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.taurage.lt/index.php?902538387>>;

65. *Tauragės rajono savivaldybės vykdomų visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų įgyvendinimo 2009 metų ataskaita* (2010);

66. *Tauragės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 m. veiklos ataskaita* (2010);

67. Tauragės teritorinė darbo birža. *Situacijos darbo rinkoje apžvalga* (2011). [žiūrėta 2011-02-15]. Prieiga per internetą:

<[http://www.ldb.lt/TDB/Taurage/DarboRinka/Taurages\\_darbo\\_birzoje/LastSituacija.aspx](http://www.ldb.lt/TDB/Taurage/DarboRinka/Taurages_darbo_birzoje/LastSituacija.aspx)>;

68. Tomassen, T., Serapinaitė, I. (2006). *Regionų plėtra: patirtis – požūriai – modeliai*. [žiūrėta 2010-10-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>>;

69. Toonen, T. A. J. (2003). *Administrative reform: Analytics*. In Peters, B.G., Pierre, J. (Eds.). *Handbook of Public Administration*. London: Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications;

70. Vakarų ekspresas (2009). *Savivaldybės reforma – aistrų katilė*. Klaipėda;

71. *Valstybės ilgalaiškės raidos strategija* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <[http://skelbimas.lt/istatymai/valstybes\\_ilgalaikes\\_raidos\\_strategija.htm](http://skelbimas.lt/istatymai/valstybes_ilgalaikes_raidos_strategija.htm)>;

72. *Valstybinių socialinio draudimo pensijų perskaičiavimas* (2011). Sodra [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/lt/pensijos>>;

73. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija;

74. Vidaus reikalų ministerija (2009). *Vidaus reikalų ministerijos iniciatyvos formuojant ir įgyvendinant kokybės vadybos politiką viešajame administravime*. Vilnius;

75. *Vietos savivalda* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida&id=3>>;

76. *Vietos savivaldos raida Lietuvoje* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida>>;

77. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija*: [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą:

I. Krakienė. Viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone.

<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=352478&p\\_query=vie%F0ojo%20administravimo%20pl%EBtros%20strategija&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=352478&p_query=vie%F0ojo%20administravimo%20pl%EBtros%20strategija&p_tr2=2)>;

78. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių planas* [žiūrėta 2009-10-25]. Prieiga per internetą:

<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=352442&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=352442&p_query=&p_tr2=>)>;

79. *Viešojo sektoriaus apskaitos reforma* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p\\_1\\_id=PUB.1.81](http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1.81)>;

80. Visockas, R. (2009) *Strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimo kontrolė viešajame sektoriuje* [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.cognos.lt/portal/veiklos-valdymas/vv-verslo-problematika/73-strateginis-planavimas-ir-strategijos-gyvendinimo-kontrol-vieajame-sektoriuje>>;

81. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Reading, Massachusetts. Addison Wesley Publishing Company, Inc.

82. Казанцев, С. В.(2008) *Программа социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу*. ЭКО, Nr. 12., p. 60.

83. *World Public Sector Report: Globalization and the State*. United Nations, New York, (2001) p. 33.

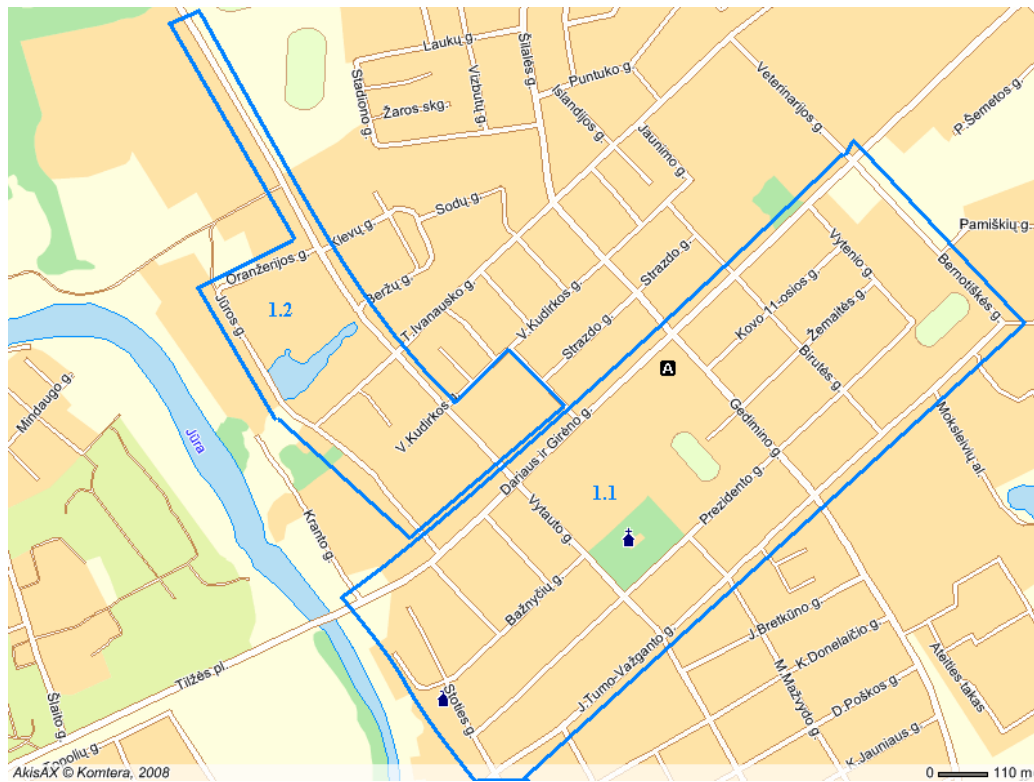
# **PRIEDAI**

**Interviu klausimynas Tauragės rajono savivaldybės administracijos darbuotojams**

1. Kokia Jūsų nuomonė apie viešojo administravimo plėtros strategijos įgyvendinimo svarbą viešojo sektoriaus organizacijose? Ar jie reikšmingi veiklos efektyvumo didinimui?
2. Jūsų nuomone, su kokiais didžiausiais sunkumais susiduria savivaldybės ir taip pat kitos viešosios institucijos bandydamos įgyvendinti viešojo administravimo plėtros strategiją?
3. Kur, Jūsų manymu, bendros viešojo administravimo sistemų reformos diegiamos nepakankamai sėkmingai?
4. Kokių rezultatų davė strategijos įgyvendinimas panaikinus apskrities administraciją Tauragės rajono savivaldybei?
5. Kokia tolimesnė žemės reformos eiga Tauragės rajone likvidavus apskrities administraciją?
6. Jūsų nuomone, ar regioninio valdymo institucijų sandaros pokyčiai palengvino ar pasunkino skaidrumo užtikrinimą veiklos procesuose?
7. Kaip panaudojamos informacinės technologijos aptarnaujant asmenis ir teikiant jiems administracines paslaugas?
8. Kokius galėtumėte paminėti elektroninės valdžios trūkumus teikiant elektronines paslaugas?
9. Kaip įgyvendinamas vieno langelio principas, reikalaujantis gauti, nedalyvaujant pareiškėjui, prašymui išnagrinėti ir paslaugai suteikti reikalingą informaciją ir dokumentus?
10. Koks yra metodinio pasiruošimo taikyti vieno langelio principą lygis?

## TAURAGĖS REGIONINIO CENTRO KOMPLEKSINĖS PLĖTROS 2008–2013 METŲ INVESTICINĖS PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO METU TVARKOMŲ TERITORIJŲ SCHEMA

**1 uždavinys** – kompleksiskai sutvarkytos Tauragės miesto viešosios erdvės, siekiant padidinti gyvenamosios ir investicinės aplinkos patrauklumą.



## TAURAGĖS REGIONINIO CENTRO KOMPLEKSINĖS PLĖTROS 2008–2013 METŲ INVESTICINĖS PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO METU TVARKOMŲ TERITORIJŲ SCHEMA

2 uždavinys – atnaujinti Tauragės miesto poilsio ir rekreacinių zonų infrastruktūrą.

