



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

RAMUTĖ KAVALIAUSKAITĖ

Magistro darbas

**GERO VALDYMO STANDARTO ĮGYVENDINIMAS TEIKIANT VIEŠĄSIAS
PASLAUGAS ORGANIZACIJOJE: VALSTYBĖS ARCHYVŲ ATVEJIS**

Darbo vadovė: prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Ramutė Kavaliauskaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas Public management
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Gero valdymo standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje: Valstybės archyvų atvejis Implementation of Good Governance Standard in the Provision of Public Services in Organisation: the Case of State Archives
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Ramutė Kavaliauskaitė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Ramute Kavaliauskaite, by submitting this paper confirm (check)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- 60 mėnesių / months
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

Kavaliauskaitė, R. (2021). *Gero valdymo standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje: Valstybės archyvų atvejis*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama kaip *Gero valdymo* standartas įgyvendinamas teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose.

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, kuri padėjo conceptualizuoti *Gero valdymo* standarto principus. Pateikiamos *Gero valdymo* koncepto įvairovę bei pagrindines kryptis nurodančios mokslininkų tezės. Identifikuoti Nepriklausomos gero valdymo viešajame sektoriuje komisijos paskelbto *Gero valdymo* standarto principai, nurodantys, kad *Geras valdymas* teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje remiasi susitelkimo į organizacijos tikslus ir rezultatus visuomenei principu, veiksmingu funkcijų atlikimu, etišku darbuotojų elgesiu, skaidriu sprendimų priėmimu ir veiksmingais atskaitomybės santykiais. Taip pat aprašomi Valstybės archyvuose teikiamų viešųjų paslaugų teikimo ypatumai. Nustatyta, kad Valstybės archyvams pavesta teikti 2 viešąsias paslaugas, tai saugomų dokumentų teikimas susipažinti ir edukacinių renginių organizavimas.

Metodologinėje darbo dalyje pateikta tyrimo loginė schema, kuria vadovaujantis buvo organizuojamas tyrimas, taip pat pagrindžiamas tyrimo instrumentas. Aprašoma tyrimo etika bei imties charakteristika, pateikti bendrieji duomenys apie informantus.

Empirinėje darbo dalyje atlikta dokumentų turinio analizė ir pristatomi struktūruoto interviu rezultatai. Tyrimo metu siekta iširti kaip *Gero valdymo* standartas teikiant viešąsias paslaugas yra įgyvendinamas Valstybės archyvuose ir įvertinti tobulinimo galimybės. Dokumentų turinio analizės metu paaiškėjo, kad *Gero valdymo* standarto principų įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas yra reglamentuojamas Valstybės strateginiuose dokumentuose bei Valstybės archyvų vidaus teisės aktuose. Nagrinėtuose dokumentuose akcentuojama organizacijos susitelkimo į tikslą bei rezultatus paslaugų gavėjams principo įgyvendinimo svarba, taip pat pabrėžiama, kad organizacija turi siekti įtraukti paslaugų gavėjus į sprendimų priėmimo procesą, skatinti bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis bei prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus. Interviu metu nustatytos pagrindinės *Gero valdymo* standarto principų įgyvendinimą Valstybės archyvuose ribojančios priežastys: organizacijos pavaldumas, sprendimų priėmimo laisvės stoka, vadovų nenoras prisiimti lyderystę puoselėjant bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, riboti finansiniai ištekliai. Išsiaiškinta, kad siekiant išspręsti problemas, trukdančias įgyvendinti *Gero valdymo* standartą teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose, reikia perskirstyti Valstybės archyvų atliekamas funkcijas bei teikiamas viešąsias paslaugas, atsižvelgiant į saugomų dokumentų pobūdį, ugdyti vadovų lyderystės gebėjimus, skiriant finansavimą Valstybės archyvams, numatyti ne tik darbo užmokesčio ir kitų būtinųjų išlaidų, bet ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo fondą.

Raktiniai žodžiai: *Geras valdymas*, standartas, viešosios paslaugos, organizacija.

Kavaliauskaitė, R. (2021). *Implementation of Good Governance Standard in the Provision of Public Services in Organization: the Case of State Archives*. Master's work. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes how the Standard of *Good Governance* is implemented by providing public services in the State Archives.

In the theoretical part of the thesis, the analysis of scientific literature is performed in order to conceptualize the principles of the *Good Governance* Standard. The theses of scientists indicating the diversity and main directions of the concept of Good Management are presented. The principles of the *Good Governance* Standard published by the Independent Commission on Good Governance in the Public Sector have been identified, stating that *Good governance* in the provision of public services is based on the organization's focus on goals and outcomes, effective performance, ethical employee behavior, transparent decision-making and effective accountability. The peculiarities of the provision of public services provided in the State Archives are also described. It has been established that the State Archives is entrusted with the provision of 2 public services, the provision of protected documents for information and the organization of educational events.

The methodological part of the work presents the logical scheme of the research, according to which the research was organized, as well as substantiates the research instrument. The research ethics and the characteristics of the sample are described, and general information about the informants is provided.

In the empirical part of the thesis, conducted the content analysis of the documents and the structured interview. The research aimed to investigate how the standard of *Good governance* in the provision of public services is implemented in the State Archives and to evaluate the possibilities for improvement. During of the content analysis of the documents, became clear that the implementation of the principles of the *Good Governance* Standard in the provision of public services is regulated in the State Strategic Documents and the internal legal acts of the State Archives. The examined documents emphasize the importance of the organization's focus on goal and results for service users, and emphasize that the organization must seek to involve service users in the decision-making process, promote cooperation with other organizations and take responsibility for decisions made. During the interviews, were identified the main reasons limiting the implementation of the principles of the *Good Governance* Standard in the State Archives: subordination of the organization, lack of decision-making freedom, reluctance of managers to take the lead in fostering cooperation with other organizations, limited financial resources. It was clarified that in order to solve the problems hindering the implementation of the Standard of *Good Governance* in the Provision of Public Services in the State Archives, it is necessary to redistribute the functions performed by the State Archives and the public services provided, taking into account the nature of available documents, educate leadership skills of managers, when allocating funding to the State Archives, provide not only a salary and other necessary expenses, but also a fund for professional development of employees.

Key words: *Good governance*, standard, public services, organization.

ŽODYNĖLIS

E. paslaugos (angl. *e-services*) – interneto ar kitų informacinių tinklų įgalintos, leidžiančios efektyviau, rezultatyviau ir lanksčiau vykdyti vidaus administracinius procesus ir teikti viešąsias paslaugas piliečiams. (Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?, 2015).

Organizacija (angl. *organization*) – tai formalizuota socialinė grupė, orientuota į tarpusavyje susijusių savitų tikslų įgyvendinimą ir formalių struktūrų sudarymą. (Poderienė, 2003).

Valstybės archyvai (angl. *national archives*) – biudžetinės įstaigos, pavaldžios ir atskaitingos Lietuvos vyriausiajam archyvarui. (LR dokumentų ir archyvų įstatymas, 2020).

Viešoji paslauga (angl. *public service*) – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys. (LR Viešojo administravimo įstatymas, 2020).

Viešasis sektorius (angl. *public sector*) – tai institucijos, išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ir kurių veikla yra vieša (visuomenė gali gauti informacija apie ją). Viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes, dėl kurių nėra konkuruojama, kurios prieinamos kiekvienam individui. Efektyvumas – pagrindinis kriterijus, pagal kurį vertinama viešųjų institucijų veikla. (Lane, 2001).

Viešasis valdymas (angl. *governance*) – apibrėžiama kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. (Domarkas, 2011).

Standartas (angl. *standard*) – sutarimu parengtas ir pripažintos institucijos priimtas dokumentas, kuriame nustatytos bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančios taisyklės, bendrieji principai ar charakteristikos, skirtas optimaliai tvarkai tam tikrame kontekste pasiekti. (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2019).

TURINYS

ŽODYNĖLIS	5
LENTELĖS	7
PAVEIKSLAI	8
ĮVADAS	9
I. <i>GERO VALDYMO</i> STANDARTAS TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS ORGANIZACIJOJE: TEORINIS PAGRINDIMAS	12
1.1. <i>Gero valdymo</i> sąvokos teorinė konceptualizacija	12
1.2. <i>Gero valdymo</i> standartas viešųjų paslaugų teikimo kontekste	17
1.2.1. Susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus.....	18
1.2.2. Veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas	20
1.2.3. Vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis	21
1.2.4. Pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir rizikos valdymas	22
1.2.5. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas	25
1.2.6. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė	25
1.3. Valstybės archyvų viešųjų paslaugų teikimo ypatumai.....	26
1.3.1. Valstybės archyvų veiklos teisinis pagrindas	27
1.3.2. Valstybės archyvuose teikiamos viešosios paslaugos	29
II. <i>GERO VALDYMO</i> STANDARTO ĮGYVENDINIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS VALSTYBĖS ARCHYVUOSE TYRIMO METODOLOGIJA	32
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	32
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	36
2.3. Tyrimo imties charakteristika	38
2.4. Tyrimo etika	39
III. <i>GERO VALDYMO</i> STANDARTO ĮGYVENDINIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS VALSTYBĖS ARCHYVUOSE TYRIMO REZULTATAI	40
3.1. <i>Gero valdymo</i> standarto teikiant viešąsias paslaugas reglamentavimas: dokumentų analizė	40
3.2. <i>Gero valdymo</i> standarto Lietuvos Valstybės archyvuose įgyvendinimas: interviu analizė	46
3.3. Viešųjų paslaugų teikimo Lietuvos Valstybės archyvuose tobulinimo kryptys	58
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
1 priedas. Duomenų matrica	70
2 priedas. Interviu su valstybės archyvų vadovais klausimynas	78
3 priedas. Interviu rezultatai	81

LENTELĖS

1.1.1 lentelė. <i>Gero valdymo</i> apibrėžimai	13
2.3.1 lentelė. Bendrieji duomenys apie informantus	39
3.1.1 lentelė. <i>Gero valdymo</i> standarto principų įgyvendinimą viešosiose organizacijoje reglamentuojantys teisės aktai	40
3.1.2 lentelė. <i>Gero valdymo</i> standarto principų įgyvendinimą Valstybės archyvuose reglamentuojantys teisės aktai	44
3.2.1 lentelė. Visuomenės nuomonės įtaka organizacijos veiklos tobulinimui	47
3.2.2 lentelė. Darbuotojų funkcijos, atskaitomybė ir įtraukimas į sprendimų priėmimą	48
3.2.3 lentelė. Sprendimų priėmimo autonomija	49
3.2.4 lentelė. Darbuotojų elgesio principai, vertybės	50
3.2.5 lentelė. Vadovų elgsena ir atsakomybė	51
3.2.6 lentelė. Organizacijos veiklos skaidrumas	52
3.2.7 lentelė. Sprendimų priėmimo proceso organizavimas	52
3.2.8 lentelė. Rizikos valdymas	53
3.2.9 lentelė. Žmogiškųjų išteklių ugdymas	54
3.2.10 lentelė. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimas	55
3.2.11 lentelė. Vadovų kaitos įtaka organizacijos valdymui	55
3.2.12 lentelė. Organizacijos atskaitomybės santykiai	56
3.2.13 lentelė. Bendradarbiavimas ir lyderystė	57
3.3.1 lentelė. Viešųjų paslaugų teikimo Valstybės archyvuose tobulinimo kryptys.....	58

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. 3-jų sektorių bendradarbiavimas	14
1.1.2 pav. <i>Gero valdymo</i> viešojoje institucijoje modelis	16
1.2.1 pav. <i>Gero valdymo</i> teikiant viešąsias paslaugas standartas	17
1.2.2 pav. Viešosios programos įgyvendinimo ciklo schema	19
1.3.1 pav. Lietuvos valstybės archyvų sistema	27
2.1.1 pav. Tyrimo loginė schema	34
2.1.2 pav. Interviu procesas	36
2.2.1 pav. Interviu klausimyno struktūra	37

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinės viešojo valdymo teorijos ir praktika vis labiau akcentuoja atsinaujinantį, gerėjantį viešojo sektoriaus ir jo paslaugų teikimo valdymą, dažniausiai vadinamą – *Gerą valdymą*. Aktyvėjant visuomenės poreikiui įsitraukti į viešųjų reikalų svarstymą ir sprendimą, valstybės ir jos institucijų valdymo organizavimas tampa aktualus įvairioms visuomenės grupėms, o korupcijos mažinimas, vadovų atsakomybės ir atskaitomybės, piliečių įtraukimo ir bendradarbiavimo poreikio stiprėjimas tapo neatsiejama šiuolaikinio valdymo dalimi. Kuriamos *Gero valdymo (Good governance)*, *Sumanaus valdymo (Smart governance)*, *Sąveikaujancio valdymo (Connected governance)*, *Atviro valdymo (Open governance)* teorijos ir strategijos, orientuotos į viešojo valdymo strateginius prioritetus ir plėtrą.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ viešajam valdymui skiriamas prioritetas, kur pažymima, kad viešasis valdymas turi tapti rezultatyvus ir leidžiantis veikti. *Geras valdymas* remiasi antikorupcinės aplinkos formavimo, visuomenės įtraukimo į sprendimus, skaidrumo, atsakomybės principais, didina viešųjų įstaigų veiklos efektyvumą, apima visų viešojo sektoriaus organizacijų valdymą. Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Viešojo administravimo įstatymas apibrėžia, kad **Viešojo administravimo įstaiga** – valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, šio įstatymo nustatyta tvarka įgaliota atlikti viešąjį administravimą.

Kaip teigia Vrabkova (2013) daugelio Europos valstybių viešajame sektoriuje pastebima tendencija – augantis poreikis įsidiegti kokybės vadybos sistemą, sutelkiant visą dėmesį į pagrindinį vartotoją – visuomenę. Todėl šalia kitų kokybės vadybos sistemų bei standartų atsiranda ir *Gero valdymo standartas*, kuris gali būti taikomas visose viešojo sektoriaus organizacijose, nepriklausomai nuo jų dydžio. Šis standartas sukurtas, kad viešojo sektoriaus subjektai galėtų identifikuoti ir valdyti organizacijos stiprybes ir silpnybes, lengviau susidoroti su užduotimis ir didinti organizacijų veiklos efektyvumą. Standartas remiasi 6 principais, kurie nurodo *Gero valdymo* standartą įgyvendinančios organizacijos veiklos organizavimo kryptis.

Šiame magistro darbe pasirinkta nagrinėti Valstybės archyvus, kurie savo veikloje vadovaujasi LR Konstitucija, LR tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, LR dokumentų ir archyvų įstatymu, LR viešojo administravimo įstatymu ir kitais poįstatyminiais teisės aktais. LR dokumentų ir archyvų įstatyme apibrėžiama, kad Valstybės archyvai yra dokumentų ir archyvų valstybinį administravimą vykdančys subjektai. Šiame įstatyme taip pat apibrėžtos ir jų kompetencijos. Valstybės archyvai kaupia, saugo, tiria ir populiarina Nacionalinio dokumentų fondo nuolat saugomus dokumentus; įstatymų nustatyta tvarka užtikrina visuomenės priėjimą prie Valstybės archyvuose saugomų dokumentų; Valstybės archyvuose saugomų dokumentų pagrindu išduoda pažymas, patvirtintas dokumentų kopijas, išrašus juridiniams faktams patvirtinti; pagal kompetenciją prižiūri teisės aktuose nustatytą dokumentų ir archyvų valdymo ir naudojimo reikalavimų įgyvendinimą; pagal kompetenciją įgyvendina Europos Sąjungos teisės aktų nuostatas dokumentų valdymo ir naudojimo srityje ir kt. Taigi, Valstybės archyvai ne tik teikia viešąsias paslaugas gyventojams, tačiau ir kontroliuoja kitų viešojo administravimo įstaigų veiklą dokumentų valdymo srityje. Lukšaitė (2012) pateikia tokias savarankiškas archyvų institucijų funkcijas: komplektavimas, atranka ir vertės ekspertizė; tvarkymas ir aprašymas; prieigos sudarymas ir informacijos paslaugos; saugojimas (angl. *storage*) ir archyvų priežiūra; išsaugojimas (angl. *preservation*) ir konservavimas; viešinimas ir paslaugų teikimas.

Valstybės archyvas – viena atminties institucijų, todėl darbo autorės nuomone, turi būti suprantama ne tik kaip viešojo administravimo institucija, bet ir laikytina kultūros ar paveldo įstaiga. Lietuvos Respublikos Seimas, atsižvelgdamas į tai, kad 2021 m. sukanka 100 metų nuo pirmojo valstybės archyvo įkūrimo Lietuvos Respublikoje ir įvertindamas tai, kad Lietuvos atminties institucijų vaidmuo saugant ir įprasminant tautos istorinę ir kultūrinę atmintį, skatinant Lietuvos Respublikos piliečių sąmoningą kultūrinės tapatybės kūrimą, ugdant pagarbą valstybei, jos istorijai, nacionalinei kultūrai yra ypač svarbus 2019 m. spalio 10 d. Seimo nutarimu Nr. XIII-2472 2021 metus paskelbė Archyvų metais.

Mokslinių tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas šios organizacijos valdymas nebuvo aptikta, todėl, darbo autorės nuomone, aktualu empiriškai išnagrinėti kaip *Gero valdymo* standartas teikiant viešąsias paslaugas yra įgyvendinamas Valstybės archyvų valdyme.

Problemos ištirtumas. *Gero valdymo* standarto įgyvendinimas viešosiose organizacijose mokslininkų pradėtas nagrinėti dar XX a. pabaigoje. *Gero valdymo* konceptus analizavo Lane, J. E. (2001), Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011), Sundaram, J. K., Chowdhury, A. (2012), Bivainis, J., Raipa, A. (2012), Juknevičienė, V., Kareivaitė, R. (2012), Smalskys, V., Stankevič, B., Stasiukynas, A. (2015). *Gero valdymo* principai pateikti Jungtinių Tautų plėtros programoje (2005), Pasaulio banko (2013), Europos bendrijų komisijos (2011) dokumentuose, savo darbuose juos identifiko Šaparnienė, D. (2010, 2012), Čingienė, V., Laskienė, S., Raipa, A. (2015), Klimach, A., Dawidowicz, A., Zrobek, R. (2018). Kaip ir kokie *Gero valdymo* principai įgyvendinami viešosiose organizacijose analizavo Valukonytė, I. (2012), Petrauskienė, R., Predkelytė, E. (2014), Keping, Y. (2018), Klusaček, P., Alexandrescu, F. ir kiti (2018).

Probleminiai klausimai.

Kaip *Gero valdymo* standartas apibrėžiamas viešųjų paslaugų teikimo kontekste?

Kaip ir kokiomis priemonėmis bei veiksmais yra įgyvendinamas *Gero valdymo* standartas Valstybės archyvuose?

Kaip Valstybės archyvai galėtų tobulinti *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas įgyvendinimą?

Tyrimo objektas. *Gero valdymo* standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas.

Tyrimo tikslas. Teoriškai atskleidus *Gero valdymo* konceptą ir identifikavus *Gero valdymo* standartą viešųjų paslaugų teikimo kontekste, empiriškai išnagrinėti jo įgyvendinimą Lietuvos Valstybės archyvuose.

Uždaviniai.

1. Teoriškai išanalizuoti *Gero valdymo* konceptą ir jo dimensijas.
2. Identifikuoti egzistuojantį *Gero valdymo* standartą viešųjų paslaugų teikimo kontekste.
3. Atskleisti *Gero valdymo* standarto reglamentavimą Lietuvos Valstybės archyvų vidaus dokumentuose.
4. Išanalizuoti *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą teikiant viešąsias paslaugas Lietuvos Valstybės archyvuose, atskleidžiant stipriąsias puses ir probleminius aspektus.
5. Suformuoti galimas viešųjų paslaugų teikimo Lietuvos Valstybės archyvuose tobulinimo kryptis, atliepančias *Gero valdymo* standarto nuostatas.

Ginamieji teiginiai:

- *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas įgyvendinimas viešosiose organizacijose neatskiriamas nuo vadovų lyderystės, darbuotojų susitelkimo į veiksmingą funkcijų atlikimą ir etišką elgesį, jis remiasi skaidrumu, atskaitomybe bei užtikrina organizacijų veiklos efektyvumą ir visuomenės pasitikėjimą jomis. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, organizacijos susitelkimo į ilgalaikius tikslus bei rezultatus paslaugų vartotojams svarbą, teikiant viešąsias paslaugas.
- Valstybės archyvuose taikomas *Gero valdymo* standartas teikiant viešąsias paslaugas kryptingai orientuoja organizaciją įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, orientuojantis į Lietuva 2030 strategijoje numatytus tikslus ir uždavinius, tačiau Valstybės archyvai savo veikloje per mažai dėmesio skiria visuomenės įtraukimui į paslaugų teikimo tobulinimo procesą, taip pat ribotai bendradarbiaujama su kitomis organizacijomis, pasigendama vadovų lyderystės.

Tyrimo metodologija. Siekiant ištirti *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą Valstybės archyvuose, buvo atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų, LR teisės aktų bei strategijų analizė. Atliekant tyrimą išanalizuoti Visuotinė archyvų deklaracija, 2020-2022 m. Vyriausiojo archyvaro tarnybos strateginis veiklos planas, Valstybės archyvų piliečių chartijos, Valstybės archyvų nuostatai ir atlikti 7 interviu su Valstybės archyvų vadovais. Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurie suteikė galimybę įvertinti *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą Valstybės archyvuose ir numatyti jo tobulinimo galimybes.

Magistro darbo tyrimas remiasi kokybinio tyrimo strategija.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir šaltinių analizė.
2. Dokumentų analizė.
3. Struktūruotas interviu.
4. Duomenų analizės metodai (kategorizavimas, struktūravimas, interpretavimas).

Rezultatų teorinis reikšmingumas. Atlikta *Gero valdymo* koncepcijos analizė, kurios metu nustatyta, kad *Gero valdymo* standartas atitinka viešųjų organizacijų tikslus bei įstatymais reglamentuotas veiklos savybes, todėl gali būti taikomas viešųjų organizacijų valdyme. Įgyvendinant *Gero valdymo* standartą teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose turi būti vadovaujama šiais principais: efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, atskaitomybė, teisės viršenybė, etiškas elgesys, kompetencija ir pajėgumai, tvarumas ir ilgalaikė orientacija, patikimas finansų valdymas, žmogaus teisės.

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Magistro darbo rezultatai gali prisidėti tobulinant Valstybės archyvuose teikiamų viešųjų paslaugų valdymą. Valstybės archyvai vadovaujasi *Gero valdymo* standartu įgyvendinant viešąsias paslaugas, tačiau vadovai susiduria su problemomis. Remiantis tyrimo išvadomis, gali būti siekiama, kad Valstybės archyvuose būtų užtikrintas efektyvesnis *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas įgyvendinimas.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys, sudarytos iš skyrių ir poskyrių. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių – teorinio, metodologinio pagrindimo bei praktinio tyrimo rezultatų, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

I. **GERO VALDYMO STANDARTO ĮGYVENDINANT VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS**

Viešasis valdymas yra sudėtingas reiškinys, kuris nuolat yra veikiamas globalių pokyčių. Guogis (2010) Naująjį viešąjį valdymą apibrėžia kaip į socialumą ir visuomeniškumą nukreiptą valdymo modelį, kuris suprantamas kaip viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendravimu bei aktyvia nevyriausybinų organizacijų veikla.

Keičiantis visuomenės poreikiams, augant verslo subjektų konkurencingumui bei teikiamų paslaugų plėtrai, viešasis sektorius taip pat turi prisitaikyti prie naujų normų. Viešojo valdymo tobulinimas – valstybės prioritetas. Tai numatyta ir pagrindiniame valstybės strategijos planavimo dokumente – valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, 2014–2020 Nacionalinės pažangos programoje, 2012–2020 Viešojo valdymo tobulinimo programoje. Tačiau viešųjų institucijų veiklą riboja griežti teisiniai reikalavimai, todėl modernizuojant viešąjį valdymą svarbu pasirinkti tinkamą kokybės vadybos sistemą, kurios įgyvendinimas užtikrintų viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumą bei atvirumą visuomenei.

XX a. pabaigoje, lygiagrečiai su viešojo valdymo sąvoka, pradėta analizuoti ir *Gero valdymo* koncepcija. „*Gero valdymo* koncepcija ypač dažnai remiasi Pasaulio bankas ir Jungtinių Tautų Organizacija. 1996 m. Tarptautinis valiutos fondas paskelbė, kad *Gero valdymo* skatinimas visais jo aspektais, įskaitant įstatymo viršenybės įtvirtinimą, viešojo sektoriaus efektyvumo ir atskaitomybės pagerinimą, korupcijos apribojimą, yra esminiai sistemos elementai, kurioje šalių ekonomikos gali klestėti“ (Šaparnienė, Krupavičius, 2013).

1.1. ***Gero valdymo* sąvokos teorinė konceptualizacija**

Geras valdymas analizuotas įvairiais aspektais. Šaparnienė, Krupavičius (2013) cituodami Kaufman ir kt. (1999) nurodo, kad *Geras valdymas*, kaip ir viešasis valdymas, neturi vieno ir nediskutuojamo apibrėžimo. Tačiau vienas populiariausių „*Gero valdymo*“ apibrėžimų yra pateiktas Pasaulio banko, kuris sako, kad *Geras valdymas* reiškia tradicijas ir institucijas šalyje, pagal kurias yra naudojama valdžia, o tai apima: 1) procesą, per kurį valdžia yra parenkama, stebima ir pakeičiama, 2) valdžios gebėjimas efektyviai formuluoti ir įgyvendinti pagrįstas politikas, 3) piliečių ir valstybės pagarba institucijoms, kurios tarp jų valdo ekonomines ir socialines sąveikas.

Lietuvos bei užsienio šalių mokslininkai analizuodami *Gerą valdymą* pateikia skirtingus *Gero valdymo* apibrėžimus (1.1.1 lentelė):

Gero valdymo apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius
Geras valdymas reiškia viešojo administravimo procesą, kuris maksimaliai padidina visuomenės susidomėjimą [...] Vienas iš esminių jo bruožų yra tai, kad tai yra savotiškas valstybės ir piliečių atliekamas viešojo gyvenimo valdymas ir nauji politinės valstybės ir pilietinės visuomenės santykiai, taip pat optimali jų abiejų būklė.	Keping, Y. (2018)
Geras valdymas yra norminė sąvoka, apibūdinanti gerą viešųjų gėrybių kokybę ir tinkamą administravimą šiuolaikinio demokratinio sprendimų priėmimo sąlygomis, pagrįstomis pagarba pagrindinėms ekonominių veikėjų teisėms ir laisvėms.	Klusaček, P., Alexandrescu, F. ir kiti (2018)
Pagrindinės Gero valdymo idėjos siejamos su šalių politinės sistemos demokratizavimu, skaidriu sprendimų priėmimu, visų piliečių dalyvavimu darant įtaką viešosios valdžios sprendimams.	Smalskys, V., Stankevič, B., Stasiukynas, A. (2015)
Tai reikalavimas, keliamas visiems viešojo administravimo subjektams ir yra įgyvendinamas per piliečių ir valdžios atstovų santykius. Geras valdymas turi sudaryti prielaidas racionaliai tvarkyti viešuosius reikalus, efektyviai naudojant išteklius ir siekiant visuomenės gerovės, garantuojant žmogaus teises.	Petrauskienė, R., Predkelytė E. (2014)
Kaip itin svarbus Gero viešojo valdymo įgyvendinimo elementas išskiriamos modernios strateginio valdymo projekcijos, orientuotos į valstybės strateginių krypčių įgyvendinimo stabilumo užtikrinimą, sąveikos tarp valdymo institucijų plėtojimą, strateginio planavimo ir jo įgyvendinimo, kaip politikos sprendimų formavimo ir jų realizavimo administravimo kokybinių parametrų užtikrinimą, naudojant visų suinteresuotųjų iš visų rūšių ir lygių bei sektorių struktūrinių darinių pastangas ir plėtotinių metodologijų teikiamas galimybes.	Bivainis, J., Raipa, A. (2012)
Geras valdymas turėtų būti suvokiamas kaip tinkamas ir būtinas tvarumo įgyvendinimo aspektas, pagrįstas institucijomis, vykdančiomis savo veiklą laikantis tinkamo viešojo valdymo, formuojant socialinę, aplinkos ir ekonominę prieigą prie viešųjų gėrybių ir viešųjų išteklių, grindžiamą vienodomis teisėmis tarp skirtingų socialinių grupių ir jų interesų.	Juknevičienė, V., Kareivaitė, R. (2012)
Geras valdymas – tai demokratinis valdymas, kuriam būdingas veiksmingumas, atsakomybė ir	Šaparnienė, D. (2010)

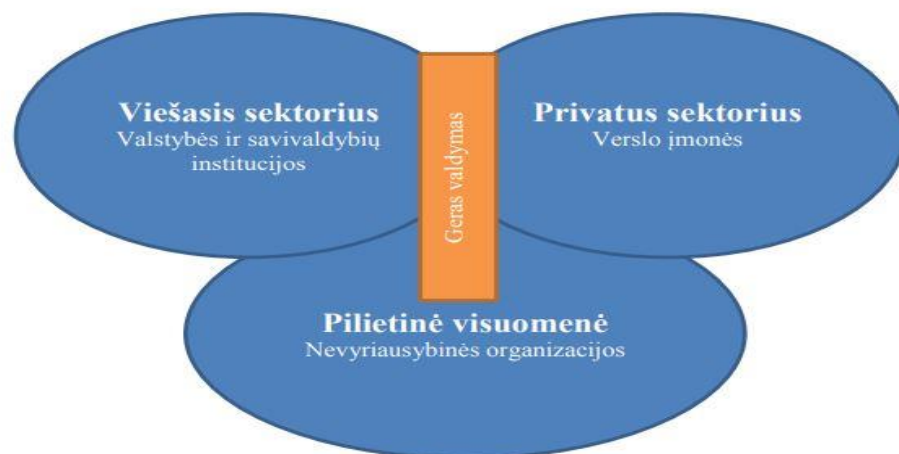
atskaitomybė, skaidrumas, teisės ir etikos normų laikymasis, išreikštas valdžios bendradarbiavimas su piliečiais ir kitais socialiniais dalininkais.	
Geras valdymas susietas su normatyvinio valdymo modelio sklaida socialinėje, politinėje ir ekonominėje sferose, remiant tarptautinėms ekonominėms, politinėms ir finansinėms institucijoms.	Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Bendriausia prasme *Geras valdymas* reiškia patikimą viešojo sektoriaus valdymą, kuris apima skaidrių, pagrįstų sprendimų priėmimą, demokratijos bei teisės viršenybės principų taikymą, didžiausios visuomenės gerovės siekimą mažiausiais kaštais. Kaip vieną svarbiausių *Gero valdymo* požymių galima išskirti bendradarbiavimą su visuomene ir jos narių įtraukimą į valdymo procesą.

Mokslinėje studijoje „*Gero valdymo principų taikymas savivaldybėse*“ (Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2015, p. 5), autoriai apibendrinami teigia, kad *Gero valdymo* sampratos ypatybės gali būti formuluojamos teigiant, jog viešasis valdymas pripažįsta, kad administravimas iš prigimties yra politinis, t. y. administravimas negali būti paliktas tik (ne)profesionaliems politikams ar viešiesiems vadybininkams, tačiau turi būti įtraukiamos ir kitos suinteresuotosios pusės, piliečiai; remiasi nuostata, kad valstybės valdžios galios šiuolaikinėmis sąlygomis yra gerokai susilpnėjusios ar tiesiog pasikeitusios, valstybės valdžia nepadedant kitoms suinteresuotosioms pusėms (verslui, nevyriausybinėms organizacijoms) negali išspręsti viešųjų problemų. Įgyvendinant viešąją politiką dažnai reikia panaudoti ne tik viešuosius, bet ir privačiuosius išteklius, juos bendrai naudojant viešajam labui.

Geras valdymas anot Jungtinių Tautų organizacijos (2014) yra nevyriausybių organizacijų, privataus sektoriaus ir valdžios sistemų bendradarbiavimas (1.1.1 pav.):



1.1.1 pav. 3-jų sektorių bendradarbiavimas

Šaltinis: Nevvyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2015, p. 4.

Remiantis Jungtinių Tautų analizėmis *Geras valdymas* susideda iš trijų tarpusavyje sąveikaujančių dalių – viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus ir pilietinės visuomenės.

Viešasis sektorius kuria viešosios politikos gaires, teisėsaugos sistemą, formuoja viešosios politikos įgyvendinimo gaires bei savivaldos programas.

Privatus sektorius apima darbo vietų kūrimą, gamybos, prekybos, verslumo įgūdžių plėtojimą, žmogiškųjų išteklių augimą ir nuolatinį tobulėjimą.

Pilietinė visuomenė *Gero valdymo* kontekste apima vietos bendruomenių problemų identifikavimą ir sprendimą, visuomenės įsitraukimą į socialinį bei ekonominį gyvenimą, svarbiausias prioritetas – bendruomenės sutelkimas, švietimas, informavimas ir aktyvus dalyvavimas.

Petrauskienė, Predkelytė (2014) apibendrinamos analizuotas užsienio mokslininkų studijas taip pat pažymi, kad *Geras valdymas* sukuria struktūrą, kurioje politiniai, socialiniai ir ekonominiai prioritetai remiasi aiškiu susitarimu tarp įvairių visuomenės grupių; įtvirtina viešosios valdžios vaidmenį kuriant aplinką, kurioje funkcionuoja ekonomika ir įsitvirtina visuomeniniai santykiai tarp valdančiųjų ir valdomųjų; užtikrina pagarbą žmogaus teisėms ir teisės normoms, stiprina demokratiją, skatina skaidrumą ir veiksmingumą viešajame administravime, veiksmingą ir efektyvią viešąją vadybą, atskaitingumą ir politinių bei ekonominių institucijų plėtrą; skatina keitimąsi informacija viešosios institucijos viduje ir tarp viešųjų institucijų, bendradarbiavimą derinant ir priimant sprendimus, piliečių dalyvavimą viešojo valdymo procesuose, bendro viešojo intereso ir naujo sprendimo ieškojimą, piliečių pasitikėjimą valdžia.

Jungtinių Tautų plėtros programa (1997) pateikė 9 *Gero valdymo* kriterijus:

1. Dalyvavimas – visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus, tiesiogiai ar per atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas.
2. Teisės viršenybė – teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.
3. Skaidrumas – remiasi laisvu informacijos skleidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą.
4. Jautrus atsakas į klientų pageidavimus – institucijos turi siekti padėti visoms suinteresuotosioms šalims.
5. Orientacija į sutarimą – *Geras valdymas* remiasi susitarimo siekiu ir įvairių interesų derinimu siekiant geriausios politikos ar procedūrų.
6. Nešališkumas – kiekvienam piliečiui sudaromos sąlygos pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.
7. Efektyvumas ir veiksmingumas – siekiama poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.
8. Atskaitomybė – asmenys, priimantys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybinesėse organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims.
9. Strateginė vizija – lyderių ir visuomenės ilgalaikis įsivaizdavimas, koks turi būti *Geras valdymas* ir tvirta plėtra. Žinomos istorinės, socialinės ir kultūrinės aplinkybės, kuriomis paremtas šis įsivaizdavimas.

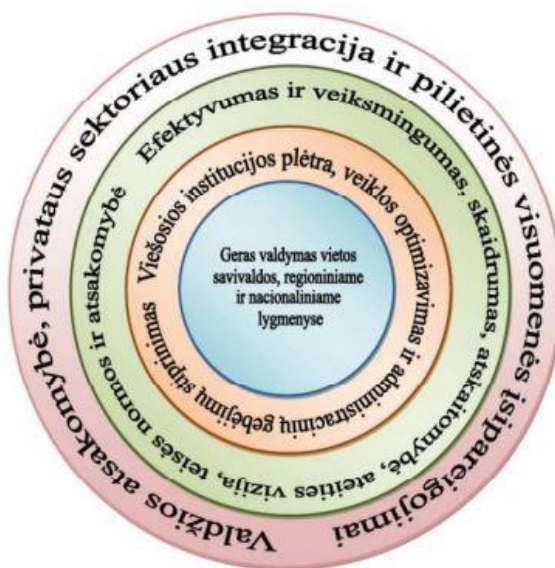
Pasaulio bankas (2013) taip pat išskiria 9 *Gero valdymo* principus: veiksmingumas, efektyvumas, ekonomiškumas, atskaitomybė, teisės viršenybė, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas, skaidrumas, teisingumas, pagarba žmogaus teisėms ir laisvėms.

Europos bendrijų komisija (2011) pateikė 5 *Gero valdymo* principus, tokius kaip atvirumas, dalyvavimas, atskaitingumas, efektyvumas ir darnumas.

Šaparnienė (2010) pateikia 12 *Gero valdymo* principų vietos savivaldos kontekste: Sąžiningas rinkimų vykdymas, atstovavimas ir dalyvavimas, reagavimas, veiksmingumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, teisės viršenybė, etiškas elgesys, kompetencija ir pajėgumai, inovacijos ir atvirumas pokyčiams, tvarumas ir ilgalaikė orientacija, patikimas finansų valdymas, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda, atskaitomybė.

Gero valdymo arba gero administravimo principai yra apibrėžti ir Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartijoje (2009), kurios 41 straipsnyje „Teisė į gerą administravimą“ numatoma, jog kiekvienas asmuo turi teisę į tai, kad Sąjungos institucijos, įstaigos ir organai jo reikalus tvarkytų nešališkai, teisingai ir per kiek įmanoma trumpesnę laiką.

Petrauskienė, Predkelytė (2014) analizuodamos *Gerą valdymą* vietos savivaldos, regioniniame ir nacionaliniame lygmenyse sudarė *Gero valdymo* viešojoje institucijoje modelį (1.1.2 pav.):



1.1.2 pav. Gero valdymo viešojoje institucijoje modelis

Šaltinis: Petrauskienė, Predkelytė (2014), p. 157.

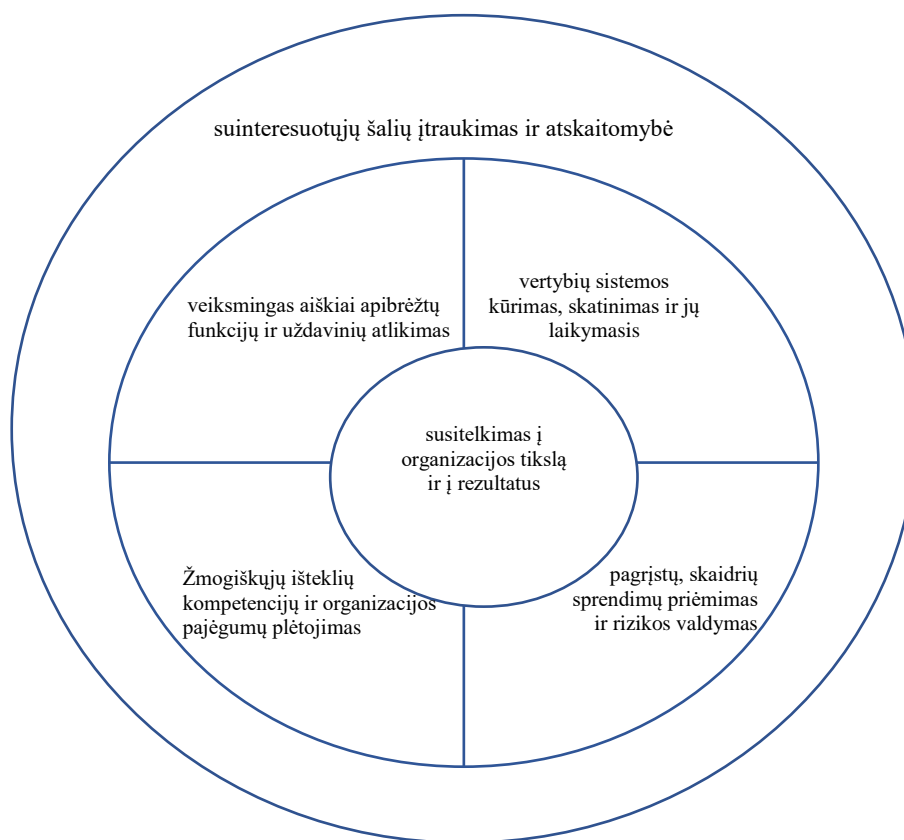
Pateiktame modelyje matoma, kad pagrindiniai *Gero valdymo* aspektai yra viešųjų institucijų plėtra ir administracinių gebėjimų stiprinimas. *Geras valdymas* remiasi efektyvumo ir veiksmingumo, skaidrumo, atskaitomybės, ateities vizijos kūrimo, teisės viršenybės ir atsakomybės principais bei apima valdžios, privataus sektoriaus ir visuomenės bendradarbiavimą.

Apibendrinant galime teigti, kad *Geras valdymas* yra nuoseklus, demokratiškas, daug procesų apimantis valstybės ar organizacijos valdymo modelis. Jis remiasi skaidrumo, atvirumo, atskaitomybės, teisės viršenybės, efektyvumo, veiksmingumo principais, skatina viešojo sektoriaus organizacijas bendradarbiauti su visuomene bei privačiu sektoriumi. *Geras valdymas* organizacijoje

turi būti grindžiamas žmonių lygybės principu bei organizacijos vertybių ir darbuotojų elgesio normų taikymu, teikiant paslaugas visuomenės nariams.

1.2. Gero valdymo standartas viešųjų paslaugų teikimo kontekste

Gero valdymo standartą paslaugų teikimo kontekste yra paskelbusi Nepriklausoma gero valdymo viešajame sektoriuje komisija (2004). Standarto pagrindą sudaro 6 pagrindiniai *Gero valdymo* principai (1.2.1 pav.). Pastarasis standartas atliepia ir mokslininkų Raipa, Backūnaitė (2004), Lobanova, Chlivickas (2009), Buškevičiūtė, Raipa (2011), Šaparnienė (2010), Šaparnienė, Valukonytė (2012), Petrauskienė, Predkelytė (2014) ir kt. darbuose išskiriamus *Gero valdymo* principus įvairiuose kituose viešojo administravimo lauko kontekstuose.



1.2.1 pav. *Gero valdymo* teikiant viešąsias paslaugas standartas

Šaltinis: adaptuota pagal Nepriklausoma gero valdymo viešajame sektoriuje komisija, 2004, p. 4.

Gero valdymo standartas apima organizacijos tikslų formavimą bei veiklos rezultatų numatymą, *Gero valdymo* vertybių ir elgesio standartų naudojimą, skaidrumą, organizacijos darbuotojų gebėjimų plėtojimą, aiškų funkcijų ir asmeninės atsakomybės apibrėžimą bei visuomenės įtraukimą ir atskaitomybę. Viešojo sektoriaus organizacijos teikiant viešąsias paslaugas savo veikloje turi vadovautis šiais principais, kad būtų užtikrinta viešųjų paslaugų teikimo kokybė, aukštas visuomenės pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis įvertinimas ir bendras įstaigos veiklos efektyvumas.

1.2.1. Susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus

Kiekviena organizacija turi savo individualiai suformuotą misiją, viziją ir tikslus. Pastarieji viešojo sektoriaus organizacijose dažniausiai yra siejami su bendraisiais valstybės tikslais, kurie keliami visam viešajam sektoriui, nes viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos yra pavaldžios aukštesnėms (pagal hierarchijos principą) organizacijoms ir priklausomos nuo viešosios politikos formavimo ir centrinės valdžios priimamų sprendimų. Organizacijos išsikelti individualūs tikslai negali prieštarauti valstybės ar aukštesnių organizacijų strategijai, turi užtikrinti jos besąlyginį įgyvendinimą. Vienas tokių, valstybės strategiją atitinkančių, tikslų yra aukštos kokybės viešųjų paslaugų teikimas ir kainos bei kokybės santykis vartotojui. „Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis yra vienas iš paslaugų kokybės indikatorių, ir viešojo sektoriaus organizacijoms labai svarbu žinoti vartotojų pasitenkinimo lygį, kuris gali atspindėti paslaugų kokybę, organizacijos valdymo efektyvumą, gebėjimą tenkinti konkrečius vartotojų poreikius, taip pat nuo jo gali priklausyti piliečių pasitikėjimas viešuoju sektoriumi.“ (Diržytė, Patapas, 2013, p. 557).

Aiškus išsikeltas tikslas ir tinkamas jo iškomunikavimas tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų gali padėti efektyviai jo siekti. „Organizacija turėtų nuolat peržiūrėti priimamus sprendimus, įsitikindama, kad jais siekiama organizacijos tikslų ir prisidedama prie numatytų rezultatų piliečiams ir paslaugų vartotojams“ (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2004, p. 7).

Organizacijos strateginių programų valdymo monitoringas turi būti atliekamas viso proceso metu ir visais lygiais. Kundrotienė, Rekerta (2002) pabrėžia, kad strateginio veiklos plano įgyvendinimas turi būti stebimas ir kontroliuojamas. Strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėjimą turi užtikrinti stebėsenos (monitoringo) procedūros. Strateginio plano įgyvendinimo kontrolė apima faktinių rezultatų palyginimą su užsibrėžtais vertinimo kriterijais, ji nustato nukrypimus nuo pasirinktų tikslų, uždavinių ir šiuos nukrypimus lemiančius išorės ir vidaus veiksnius.

Kaip teigiama Lietuvos strateginio vertinimo metodikoje (2019) programų vertinimas yra sistemingas ir objektyvus planuojamų vykdyti, vykdomų ar baigtų vykdyti programų vertinimas vienu ar keliais šiais pagrindiniais programų vertinimo aspektais:

- 1) tinkamumo – vertinama, kaip programos tikslai ir uždaviniai atitinka visuomenės poreikius;
- 2) efektyvumo – vertinama, ar rezultatai pasiekti su mažiausiomis sąnaudomis (nustatomas rezultatų ir jiems pasiekti būtinų ar panaudotų sąnaudų (išteklių) santykis);
- 3) rezultatyvumo – vertinamas programos tikslų ir uždavinių pasiekimo laipsnis (jų pasiekimo tikimybė), lyginant planuotus rodiklius su faktiniais;
- 4) naudingumo – vertinama, ar planuoti (ir gauti) programos rezultatai atitinka tiesioginių ir netiesioginių naudos gavėjų poreikius;
- 5) tęstinumo – vertinama, ar programos rezultatai ir poveikis yra ilgalaikiai.

Organizacija, savo veiklai naudojanti pinigus iš valstybės biudžeto, savo veikloje turi siekti efektyvumo, veiksmingumo ir ekonomiškumo. Teikiant viešąsias paslaugas Lietuvoje vis dar vyrauja sąlyginė monopolija, vartotojai dažniausiai neturi pasirinkimo dėl viešosios paslaugos suteikimo ir gali kreiptis tik į vieną konkrečią organizaciją, tuo tarpu dėl paslaugų privačiame

sektoriuje galima rinktis iš skirtingų paslaugų teikėjų, vyrauja konkurencija, kuri gali būti palanki paslaugos gavėjui kainos ir kokybės atžvilgiu. Čia verta pažymėti, kad viešosios organizacijos privalo turėti įrankius paslaugų kokybės ir kainos santykiui nustatyti. „Viešųjų paslaugų teikėjai turi mažiau tiesioginių finansinių paskatų nei privačios bendrovės, kad pagerintų vartotojų pasitenkinimą. Todėl viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos turi imtis papildomų veiksmų, kad užtikrintų aukštos kokybės paslaugas.“ (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2004, p. 8).

Taigi, suformulavus organizacijos strateginį tikslą ir kitus veiklos planus, organizacijos vadovai ar kiti atsakingi asmenys turi atlikti monitoringą. Nuolatinis stebėjimas ir vertinimas sudaro galimybę laiku pastebėti iškilusias problemas, pasikeitusias aplinkybes, kurios gali nulemti vienus ar kitus organizacijos veiksmus ir imtis reikiamų pakeičių, jei užsibrėžti tikslai nėra pakankamai realizuojami. 1.2.2 paveiksle pateiktoje schemoje vaizduojamas viešosios programos įgyvendinimo ciklas:



1.2.2 pav. Viešosios programos įgyvendinimo ciklo schema

Šaltinis: Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas. Galutinė ataskaita, 2012, p. 5.

Čia matome, kad strateginių tikslų įgyvendinimas apima ne tik jų kūrimą, stebėjimą, bet ir vertinimą. Viešąsias paslaugas teikiančioms organizacijoms svarbu įvertinti veiklos rezultatus paslaugų vartotojams. Organizacijų siekiamas rezultatas yra turimais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais sukurti kuo aukštesnę viešųjų paslaugų vertę visuomenei. Kaip pažymi Šaparnienė, Valukonytė (2012), jei organizacijos tikslai yra įgyvendinami panaudojant turimus išteklius ir rezultatai atitinka numatytus tikslus – organizacijoje sėkmingai įgyvendinamas veiksmingumo ir efektyvumo principas.

Vienas iš paslaugų kokybės matavimo metodų viešosiose organizacijose yra anoniminės paslaugų gavėjų apklausos. Įvertinę gautus rezultatus organizacijos vadovai gali identifikuoti koks visuomenės pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis lygis bei priimant sprendimus dėl tolimesnės veiklos organizavimo ir tobulinimo remtis šia informacija. Tiesa, svarbu ir lyginti panašių organizacijų veiklos efektyvumą, siekiant dalintis gerąja patirtimi ir racionaliais sprendimais.

„Pasitenkinimas paslaugomis yra susijęs ne tik su paslaugos naudotoju, bet ir su paslaugos teikėju, paslaugos teikimo aplinka, patiriamomis teigiamomis emocijomis, laimės pojūčiu. Pasitenkinimas yra vertinimo procesas, kurio metu realiai gaunama paslauga (suvokta kokybė) lyginama su savo

įsitikinimais ar lūkesčiais – kai kokybė atitiks vartotojo lūkesčius, vartotojas bus patenkintas paslauga“ (Pečeliūnaitė, 2018, p. 65).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija turi nusistatyti ilgalaikius tikslus, kurie atlieptų valstybės strategiją ir kryptingai jų siekti, orientuojantis į didžiausios naudos paslaugų gavėjui suteikimą mažiausiais kaštais. Svarbu užtikrinti, kad nuolat būtų atliekamas paslaugų kokybės vertinimas, atsižvelgiama į paslaugų gavėjų nuomonę, pasiūlymus bei skundus.

1.2.2. Veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas

Gero valdymo standartas orientuoja sėkmingą organizaciją į aiškiai apibrėžtų funkcijų ir užsibrėžtų pagal šias funkcijas uždavinių atlikimą. Savo funkcijų, atsakomybių bei jų santykio su kitų darbuotojų atliekamomis funkcijomis suvokimas padeda visoms suinteresuotoms šalims suvokti kaip veikia sistema ir kas už ką atsakingas.

Nepriklausoma viešojo valdymo komisija (2004) nurodo pagrindines viešojo subjekto funkcijas:

- nustatyti organizacijos strateginę kryptį ir tikslus kartu su vykdomąja valdžia;
- užtikrinti atskaitomybę visuomenei už organizacijos veiklą;
- užtikrinti, kad organizacija būtų valdoma tiksliai ir sąžiningai.

Komisija taip pat pažymi, kad siekiant užtikrinti, kad strategija būtų įgyvendinta ir, kad organizacija pasiektų savo tikslų, vadovas turi:

- paskirstyti išteklius ir stebėti organizacinę bei vykdomąją veiklą;
- prižiūrėti aukštesnių organizacijų paskyrimus ir sutartinius įsipareigojimus bei įsitikinti, kad yra veiksmingi valdymo susitarimai;
- suprasti ir valdyti riziką.

Įgyvendinant šias funkcijas turėtų būti mezgami strateginiai partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis, priimant sprendimus atsižvelgiama į paslaugų gavėjų nuomonę, pasiūlymus.

Už šių funkcijų įgyvendinimą atsakingi organizacijų vadovai. Visų funkcijų atlikimas, atsakomybė už tai turėtų būti aiškiai apibrėžtos parengtuose strateginiuose bei veiklos planuose. Už jų atlikimą turi būti atsiskaitoma aukštesniajai organizacijai, kartu aptariant ir kuriuos tikslus organizacijai yra sunkiau įgyvendinti dėl organizacijos dydžio, kitų atliekamų užduočių, taip pat ką būtų galima tobulinti.

Svarbu aiškiai suvokti vadovų pareigas ir užtikrinti, kad šios pareigos būtų vykdomos. Skirtingos viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos turi skirtingus valdymo modelius, t.y. jose veikia po vieną ar kelis skirtingų lygių vadovus. Organizacijose reikia aiškiai apibrėžti, kad visų lygių vadovai yra atsakingi už priimamus sprendimus ir visi turi teisę dalyvauti juos svarstant ir priimant. Visų grandžių vadovai atsako už organizacijos tikslų formavimą ir įgyvendinimą. Aukščiausiojo lygmens organizacijos vadovo vaidmuo pasižymi ir išsikeltų tikslų įgyvendinimo kontrolės funkcija.

Stoškus, Beržinskienė (2005) pažymi, kad viena pagrindinių vadovo funkcijų yra sprendimų priėmimas visais svarbiausiais valdymo aparato veiklos klausimais, įskaitant ir pavaldžių objektų valdymą, ir paties aparato darbo organizavimą.

Rakšnys, Valickas (2018) cituodami Pedersen, Tangkjar (2013) akcentuoja, jog viešojo sektoriaus organizacijų vadovai siekdami, kad jų vadovaujamos organizacijos sukurtų pakankamą kiekį reikiamų viešųjų gėrybių, nebegali būti „neutraliais biurokratais“. Jie privalo pasitelkti analitinę mąstymą aukščiausiame problemų lygmenyje, o tai reiškia – gebėti suprasti sudėtingas institucines

ir diskursyviais aplinkais, identifikuoti ir suvaldyti jų nenuoseklumus multikontekstiniame viešajame sektoriuje. Tai apima gebėjimą išvelgti ryšius tarp sudėtingų visuomeninių problemų, kurios skirtingais pavidalais pasireiškia skirtinguose politiniuose diskursuose, skirtinguose ekonomikos sektoriuose ir valdymo lygiuose.

Dar viena labai svarbi viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų pareiga – visuomenės informavimas. Organizacijų vadovai atsakingi už visuomenės informavimą apie organizacijos teikiamas paslaugas, veiklos skaidrumą. Taigi organizacijos turi vadovautis atvirumo ir skaidrumo principais. Visi priimami sprendimai turi būti pagrįsti, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai naudojami racionaliai, o informacija apie tai netrukdomai prieinama visuomenei.

Vienas pagrindinių organizacijos veiklos veiksmingumo rodiklių yra organizacijos žmogiškieji ištekliai. Gero valdymo kontekste darbuotojai turi dalyvauti formuojant organizacijos misiją, formuojant strategiją ir įgyvendinant tikslus, todėl svarbu, kad visų darbuotojų funkcijos ir jų atlikimui keliami uždaviniai būtų aiškiai apibrėžti, kad kiekvienas darbuotojas žinotų savo atsakomybės ribas. Neišimtis ir organizacijos vadovai, nepriklausomai nuo vadovavimo grandies jie turi priimti atsakomybę sprendžiant kilusias problemas, priimant sprendimus, gebėti įvertinti savo kompetencijas ir numatyti, kokie sunkumai priimant sprendimus gali iškilti atsižvelgiant į organizacijos dydį ar pavaldumą.

1.2.3. Vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis

„*Geras valdymas* kyla iš organizacijos kultūros, sistemų ir struktūrų. Jis remiasi viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų vertybėmis ir darbuotojų elgesio normomis. *Geras valdymas* remiasi septyniais žmonių elgesio viešajame gyvenime principais [...]: esmė, vientisumas, objektyvumas, atskaitomybė, atvirumas, sąžiningumas ir lyderystė“ (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2004, p. 13).

Mokslininkai vertybes analizuoja skirtingais aspektais. Šulcaitė, Korsakienė (2019) analizuodamos vertybių sąvokos konceptą pažymi, kad vertybes galima analizuoti politologijos, vadybos, psichologijos ir kitais aspektais. Šiame darbe vertybės suvokiamos kaip organizacijos kultūros dalis. Kaip teigia Vanagas (2004), organizacijos kultūra lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus; pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai; lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis; lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie – ne, t.y. apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama; nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus; apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.

Skiriamasis *Gero valdymo* bruožas yra bendrų vertybių, kurios yra organizacijos kultūros dalis, ugdymas, į šį procesą įtraukiant visus darbuotojus. Tai vertybės, kurios turėtų papildyti teisinius reikalavimus, atsižvelgiant į visuomenės gaunamą naudą. Visi viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojai darbinėje veikloje turi vadovautis ne tik teisiniais reikalavimais, bet ir žmonių elgesio viešajame sektoriuje principais bei organizacijos vertybėmis. Šiomis vertybėmis turėtų būti vadovaujama ir priimant sprendimus, kad būtų atsižvelgta ir į viešuosius interesus, visuomenės poreikius bei organizacijos vidinius poreikius ir išteklius. Viešojo gėrio kūrimas turi būti aukščiau asmeninių interesų.

„Aukščiausio lygio vadovas turi skatinti ir palaikyti organizacijos vertybes. Tai gali būti:

- atsakyti visiems interesantams ir stengtis sumažinti nelygybę tarp paslaugų vartotojų;
- įsipareigojimas užtikrinti atvirumą ir skaidrumą priimant sprendimus ir naudojant išteklius;
- visuomenės gėrio siekimas ir asmeninių interesų ignoravimas;

- skatinti gerus santykius organizacijoje, su visuomene ir paslaugų vartotojais bei su kitomis organizacijomis“ (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2004, p. 14).

Taip pat aukščiausio lygmens vadovas turi aiškiai nurodyti elgesio standartus, kurių tikisi iš žemesnio lygmens vadovų ir darbuotojų. „Geroji vadovų elgesio praktika gali apimti:

- reguliarių ir aktyvų dalyvavimą priimant sprendimus;
- informavimą apie save ir pasirengimą priimti sprendimus;
- užmegzti ryšius su kitomis organizacijomis ir užmegzti bei palaikyti ryšius su pasauliu, esančiu už organizacijos ribų;
- noriai ir aktyviai bendrauti su visuomene, paslaugų vartotojais ir darbuotojais pagal sutartą komunikacijos sistemą“ (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2004, p. 14).

Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos vertybių sistema koreliuoja su organizacijos veiklos rezultatyvumu. Organizacijos vertybės gali keistis, tačiau bet kuriuo atveju siekiama darbuotojų ir vadovų vertybių sutapimo. Nuo to priklauso ir tai, kaip darbuotojai elgiasi su klientais. Taigi, organizacijos vertybės yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos efektyvumą, vertinant paslaugų gavėjų pasitenkinimą organizacija. Todėl tiek darbuotojai, tiek vadovai turi sutelkti dėmesį į tinkamą elgesį, vadovautis etiško elgesio standartais. Organizacijos vadovas turi rodyti pavyzdį darbuotojams, aiškiai apibrėžti, kokios vertybės organizacijoje turi būti puoselėjamos bei jausti atsakomybę prieš darbuotojus.

1.2.4. Pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir rizikos valdymas

Sprendimų priėmimas yra sudėtingas procesas. Priimami sprendimai turi skatinti organizaciją siekti tikslų, nustatyti ilgalaikę strateginę kryptį. Tam, kad vadovai priimtų racionalius sprendimus jiems reikia įvertinti esamą situaciją ir numatyti jos pokyčius, kad būtų pasiektas aukščiausias organizacijos veiklos efektyvumo lygis. Taip pat svarbu viso sprendimų įgyvendinimo laikotarpiu atlikti monitoringą ir įsitikinti, ar organizacija veikia taip, kaip numatyta. „Akcentuojama, kad viešojo valdymo evoliucijoje sprendimų rengimo ir įgyvendinimo efektyvumas yra itin kompleksinė, daugiadimensė problema, kurios sėkmingą sprendimą lemia organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos elementų ir veiksnių visuma“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2011, p. 17).

„Gero sprendimo samprata dažniausiai tapatinama su racionalumo, efektyvumo ir veiksmingumo sąvokomis. Efektyvumo ir racionalumo sąvokos yra labai panašios, tačiau akcentuotina, kad efektyvumas daugiau siejamas su veiklos rezultatais, o racionalumas – su priemonėmis tiems rezultatams pasiekti. Tad efektyvumas viešosiose įstaigose dažnai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, efektyvūs sprendimai, racionalus išteklių naudojimas, pozityvūs organizacijos veiklos rezultatai ir stipri organizacinė kultūra“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2011, p. 18).

Skirtingų tipų organizacijoms yra taikomi skirtingi reikalavimai viešinti priimtus sprendimus. Viešai pateikiami sprendimai turi būti paaiškinti, t. y. turi būti nurodomi kriterijai, alternatyvos ir kiti faktoriai, kuriais grindžiami pasirinkimai. Taip pat turi būti nurodomas numatomas sprendimo įgyvendinimo rezultatas. „Vienas iš pačių efektyviausių būdų tobulinti sprendimų priėmimo procesą yra visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas viešojo sektoriaus institucijose. Naujajai viešajai vadybai transformuojantis į naująjį viešąjį valdymą kokybės vadybos metodai tampa labai reikšmingi, nes pradėję juos taikyti (ISO standartus, bendrąjį vertinimo modelį, SERQUAL modelį ar subalansuotų rodiklių modelį ir kt.) itin pagerėja viešųjų institucijų veiklos, sprendimų priėmimo ir viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas“ (Gudelis, 2010, p. 342).

„Gero valdymo sąvoką lydi skaidrumas, kurį galima įvardinti kaip atvirumą, reikalaujantį, kad valdžios teikiama informacija, netrukdomai būtų pateikta kaip priemonė įvairiems valdomųjų sprendimams priimti. Dėl to skaidrumas yra įvardinamas kaip gerojo valdymo pagrindas. Gerai valdoma viešoji institucija ne tik teikia informaciją visuomenei, bet taip pat rūpinasi, kad personalas išnaudotų visas galimybes skleisti informaciją.“ (Petrauskienė, Predkelytė, 2014, p. 152-153).

Laikantis šių reikalavimų paviešinus vadovų priimtus sprendimus, šie turi būti suprantami ir prieinami visiems suinteresuotiems subjektams, o darbuotojams tinkamai iškomunikuotus sprendimus lengviau įgyvendinti. Kadangi priimant sprendimus gali iškilti viešųjų ir privačių interesų konfliktų, aukščiausio lygio vadovai turi imtis priemonių, kad būtų išvengta bet kokių realių ar tariamų interesų konfliktų ir taip būtų užtikrintas visuomenės pasitikėjimo išsaugojimas.

Kaip jau minėta anksčiau, vadovai priimdami sprendimus turi turėti išsamią informaciją apie esamą situaciją ir numatomus jos pokyčius. Taip pat vadovai naudojami profesionalų patarimais teisiniais, finansiniais, žmogiškųjų išteklių bei kitais klausimais ar valdymo procedūromis. Tiksli ir objektyvi informacija bei patarimai sumažina riziką priimant sprendimus ir padeda išvengti nepageidaujamų pasekmių.

Teikiant viešąsias paslaugas yra svarbus rizikos valdymas. Veiksminga rizikos valdymo sistema identifikuoja ir vertina riziką, taip užtikrinama, kad būtų priimami efektyvūs sprendimai.

Kaip teigia Giedraitytė, Raipa (2012) siaurąja prasme rizika gali būti apibūdinama kaip būsimų rezultatų neapibrėžtumas, nežinojimas. Ji siejama su laiko negrįžtamumo sąvoka, todėl rizikos valdymo praktikoje dominuoja organizacinis sprendimų priėmimas.

Viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos susiduria tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis rizikomis, kurios trukdo siekti tikslų, todėl rizikos valdymas turi būti suplanuotas ir sistemingas. Rizikos valdymo sistemoje turi būti atsižvelgiama į visas organizacijos veiklos ir atsakomybės sritis. Nepriklausoma viešojo valdymo komisija (2004) rekomenduoja tikrinti ar yra taikomos *Gero valdymo* disciplinos, tokios kaip:

- strategijos ir politika įgyvendinamos visose atitinkamose organizacijos dalyse;
- strategijos ir politika yra gerai suplanuotos ir reguliariai peržiūrimos;
- aukštos kokybės paslaugos teikiamos efektyviai;
- našumas yra reguliariai ir griežtai stebimas ir imamasi veiksmingų priemonių kovojant su prastu rezultatu;
- laikomasi įstatymų ir kitų teisės aktų;
- organizacijos naudojama informacija yra aktuali, tiksli, naujausia, savalaikė ir patikima;
- finansinės ataskaitos ir kita organizacijos paskelbta informacija yra tiksli ir patikima;
- finansiniai ištekliai valdomi efektyviai ir yra saugomi;
- žmogiškieji ir kiti ištekliai yra tinkamai valdomi ir saugomi.

Giedraitytė, Raipa (2012) pažymi, kad rizikos valdymas gali susidurti su tokiomis problemomis kaip abejonių ir informacijos asimetrija, ribotas racionalumas ar rizikos neaiškumo baimė bei nenoras rizikuoti. Sprendžiant šias ir kitas problemas, būtina aiškiai suformuoti rizikos valdymo strategiją, t. y. skirtinguose inovacinių procesų etapuose nustatyti ir įvertinti riziką, galimas pasekmes, priežastis bei naudą, paskirstyti atsakomybę ir imtis veiksmų, siekiant užkirsti kelią arba sumažinti riziką organizacinės veiklos perspektyvoje.

Minėti autoriai taip pat pažymi, kad sėkmingam rizikos valdymui didžiulę reikšmę turi viešojo valdymo subjektų nebijojimas rizikuoti, prisiimti atsakomybę. Organizaciniu lygiu asmens galia yra paremta dalyvio galimybė atlikti tam tikrus veiksmus. Tarpasmeniniai galios šaltiniai gali būti

įstaigos arba struktūros pozicija, asmeninės savybės, patirtis, galimybė naudotis specializuotomis žiniomis ir informacija. Manoma, kad organizacijos nariai, kurie disponuoja tam tikra galia, turi didesnę tikimybę pasiekti norimus rezultatus nei tie, kurie turi mažiau galios.

Taigi, skaidrių, pagrįstų sprendimų priėmimo ir rizikos valdymo teikiant viešąsias paslaugas organizacijose principui įgyvendinti vadovai turi užtikrinti, kad organizacijoje sėkmingai veiktų antikorporcinė politika, visi sprendimai turi būti priimami nevienasmeniškai, turi būti konsultuojamasi su išorės ekspertais bei žemesnio lygmens vadovais ar kitais darbuotojais. Taip pat, siekiant išvengti skubotų ar neracionalių sprendimų priėmimo įvykus nepageidaujamiems incidentams, organizacijoje turėtų būti suformuota aiški rizikų valdymo strategija.

1.2.5. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas

„Europos valstybėse, siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę, viešajame administravime diegiami kokybės vadybos metodai (pvz., CAF – Common Assessment Framework (*Bendro įvertinimo sistemos modelis*), EQFM – European Quality Foundation Model (*Europos kokybės valdymo modelis*). Šių modelių tikslas – tenkinti vartotojų poreikius, nuolat analizuoti ir gerinti savo veiklą, taip pat valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų bendradarbiavimą. Sprendžiant šį uždavinį galima integruoti kokybės vadybą į administravimo veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei dalytis gerąja patirtimi (*Best Practice*) su ES valstybėmis narėmis“ (Lobanova, Chlivickas, 2009, p. 63).

Kad viešojo sektoriaus organizacijų veikla būtų veiksminga, joms reikia žmonių, turinčių pakankamai kompetencijų ir reikiamų įgūdžių, kad galėtų įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Organizacijos vadovai turi investuoti į žmogiškųjų išteklių ugdymą, jų gebėjimų plėtojimą, todėl žmogiškųjų išteklių valdymui organizacijose suteikiama strateginė reikšmė.

„Siekiant didinti viešojo sektoriaus institucijų teikiamų paslaugų kokybę, valstybės tarnautojai turi būti skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Būtina atsižvelgti ir į išorinės aplinkos reikalavimus, kurie išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą“ (Lobanova, Chlivickas, 2009, p. 69).

Petrauskienė, Predkelytė (2014) pažymi, kad *Geras valdymas* apima administracinių gebėjimų stiprinimą: lanksti skatinimo sistema, darbuotojų motyvavimas, kokybės vertinimo rodikliai, konkretūs kokybės tikslai, asmeninė darbuotojo atsakomybė, komandinis darbas arba darbas grupėse, kokybės vertinimas, paslaugų kokybės gerinimas, mokymosi poreikio akcentavimas, darbuotojų įgūdžių lavinimas, efektyvus konfliktų sprendimas, aiškiai apibrėžtos darbuotojų elgesio nuostatos, tarnautojų etikos kodeksas, vidinės aplinkos vertinimas, pakankamas aprūpinimas IT technologijomis, ekonomiškasis išteklių naudojimas, tiksli išteklių apskaita ir kontrolė.

Valdymo efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių potencialo, sukaupytų žinių bei naujų idėjų. Organizacijos vadovams taip pat reikia tinkamų įgūdžių bei patirties, kad galėtų atlikti savo funkcijas. Vadovai turi gebėti įvertinti kandidatus. Kai atsilaisvina darbo vieta, svarbu iš naujo peržiūrėti ir įvertinti konkrečiai pareigybei reikalingas kompetencijas.

„Šiandieninėje konkurencingoje aplinkoje kiekviena organizacija turi siekti įgyvendinti visus numatytus tikslus ir uždavinius. Organizaciją į priekį veda vadovas – lyderis, kuris aiškiai suformuluoja ir numato, kuria kryptimi organizacija turi eiti. Vadovavimo esmė atsiskleidžia per vadovo gebėjimą pavienius darbuotojus sutelkti į tikslingai ir veiksmingai dirbančių žmonių grupę.“ (Valiulė, Vaikšnoras, 2018, p. 91).

Vadovai turėtų reguliariai atnaujinti ir tobulinti savo įgūdžius. Tai apima ir gebėjimą tikrinti gautą informaciją, finansų valdymo įgūdžius, gebėjimą pasirengti kintančioms aplinkybėms. Tiek vidutinio, tiek aukščiausio lygio vadovai turėtų reguliariai peržiūrėti savo veiklos rezultatus, už juos atsiskaityti ir įvertinti tobulinimosi poreikį. Tai pažymi ir Šaparnienė (2010), anot jos vietos

valdžios atstovai, valstybės pareigūnai turėtų profesionaliai atlikti savo pareigas, nuolat tobulinti savo kompetenciją, kad pasiekti geresnių rezultatų.

Aukščiausio lygmens organizacijos vadovo kadencija trunka 5 metus, todėl gali būti sunku užtikrinti darbų tęstinumą, užmegztų ryšių palaikymą, darbuotojus vadovų kaita taip pat gali paveikti neigiamai, išaugti nepasitikėjimas, pokyčių baimė.

Siekiant užtikrinti, kad organizacijos veikla būtų veiksminga, svarbu ugdyti ir puoselėti darbuotojų kompetencijas ir organizacijos pajėgumus. Žmogiškųjų išteklių potencialas turi būti ugdomas nuolat, darbuotojams turi būti sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją, gilinti turimas žinias. Keičiantis darbuotojams, organizacijos vadovai turėtų peržiūrėti atsilaisvinusios darbo vietos funkcijas ir remiantis ateities organizacijos vizija ir ilgalaikiais tikslais, ieškoti darbuotojų su reikiamais gebėjimais. Taigi, vadovai turi būti pasirengę numatyti organizacijos pokyčius ir patys juos inicijuoti bei prisiimti lyderio vaidmenį ir gebėti sutelkti darbuotojus tikslo siekimui.

1.2.6. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė

Skirtingų tipų organizacijų atskaitomybės santykių diapazonas yra skirtingas, tačiau visi viešojo sektoriaus subjektai yra atskaitingi ir visuomenei, ir aukščiau esančioms organizacijoms, kurioms yra pavaldūs. Atskaitomybė yra procesas, kai pateikiama informacija apie organizacijos veiksmus, tikslų įgyvendinimą. Petrauskienė, Predkelytė (2014) teigia, kad atskaitomybė, tai kai viešoji institucija informuoja kaip jos veiksmai ir sprendimai yra suderinti su aiškiai apibrėžtais ir suderintais tikslais. Atskaitomybė siejama ne su rezultatais ar ataskaitomis apie atliktus veiksmus, bet su planuojama bei vykdoma veikla.

Raipa, Backūnaitė (2004) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijos ne tik turi atsiskaityti piliečiams, bet ir vadovautis vidinėmis gairėmis, grindžiamomis etiniais standartais ir suformuotais įgūdžiais. Autoriai pažymi, kad atskaitomybę sudaro 3 elementai:

- 1) *skaidrumas*, kuris reiškia organizacijos pareigą atsiskaityti ją prižiūrinčiai institucijai;
- 2) *jautrumas*, kuris reiškia reagavimą į aplinką. Šis elementas nusako, kad valdžia privalo reaguoti į visuomenės poreikius ir keliamus reikalavimus;
- 3) *paklusnumas*, kuris reiškia pareigą laikytis standartų, taisyklių ir nurodymų, kuriuos nustato įstatymai.

Visi organizacijos vadovai ir darbuotojai turi žinoti kam jie ir už ką yra atskaitingi. Santykiai su visuomene yra viena atskaitomybės sričių. Organizacijos turi skatinti ir išlaikyti visuomenės ir paslaugų vartotojų susidomėjimą ir pasitikėjimą, turi būti palaikomasis grįžtamasis ryšys. Organizacijose turi būti aiški asmenų pasiūlymų ir skundų nagrinėjimo politika. Kaip nurodoma Nepriklausomos gero valdymo komisijos (2004) straipsnyje politika turi užtikrinti, kad organizacija išgirstų bet kokios kilmės žmonių nuomonę ir patirtį. Kiekvienais metais turėtų būti skelbiami įstaigos veiklos rezultatai – veiklos ir finansinės ataskaitos, ateinančių metų darbo ir strateginiai planai bei paslaugų gavėjų pasitenkinimo praėjusiu laikotarpiu tyrimo rezultatai.

Anot Raipos, Backūnaitės (2004) skaidrumas ir atskaitomybė yra tarpusavyje susiję. Skaidrumas leidžia piliečiams matyti valdžios struktūrą ir funkcijas, politinius tikslus ir finansinius planus bei praėjusių periodų sąskaitas. Skaidrumo siekimo pagrindinis tikslas yra versti valdžios institucijų darbuotojus būti atsakingus už priimamus sprendimus ir atliekamus veiksmus. „Šiuolaikinė skaidrumo samprata turėtų būti suvokiama ir priimama kaip moderni sistema, kur naudojama plataus viešos komunikacijos spektro galimybės, naudojant informacines sistemas, socialinę tinklaveiką, tarpsektorinę sąveiką, inovacinių procesų valdymo sistemas įgyvendinant gero valdymo (kaip valdymo sistemos visumos) principus.“ (Čingienė ir kt., 2015, p. 506).

Atskaitomybės principas rodo, kad institucija yra didelės aplinkos, socialinės ir ekonominės sistemos dalis. Atskaitomybė yra pareiga atsiskaityti už atsakomybės suteikimą.

Verta pažymėti, kad svarbu kurti grįžtamąjį ryšį ne tik su visuomene, vadovas turi rūpintis, kad būtų atsižvelgiama ir į darbuotojų siūlymus ar skundus. Kaip jau buvo minėta, vienas pagrindinių kriterijų užtikrinti, kad viešosios paslaugos būtų veiksmingos yra kompetentingi žmogiškieji ištekliai. Organizacijos turi kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami, motyvuojami, būtų atsižvelgiama į jų idėjas, nuomonę ir galimybę įsitraukti į sprendimų priėmimą. „Kiekvienoje sėkmingoje organizacijoje labai svarbus yra vadovo ir darbuotojų gebėjimas suprasti vienas kitą bei sėkmingai kartu dirbti komandoje.“ (Valiulė, Vaikšnoras, 2018, p. 91).

Siekiant efektyviai teikti viešąsias paslaugas organizacijai svarbu bendradarbiauti ir su kitomis organizacijomis, ne tik tomis, su kuriomis yra susijusios pavaldumo santykiais, tačiau ir su tomis, kurios teikia panašias ar susijusias paslaugas. Organizacijos turėtų plėtoti tokį tarpusavio bendradarbiavimą, gerosios patirties ir naudingų žinių perėmimas iš kitų organizacijų ar bendras naujų idėjų generavimas gali padėti organizacijoms teikti paslaugas efektyviau, pasiūlyti vartotojams platesnį jų spektrą.

Aiškiai apibrėžti atskaitomybės santykiai ir veiklos ataskaitų viešinimas kuria visuomenės pasitikėjimą viešojo sektoriaus subjektais. Tiek organizacijos vadovas, tiek darbuotojai turi žinoti kam yra atskaitingi, santykiai su visuomene taip pat yra atskaitomybės santykiai, todėl svarbu, kad organizacija visada jautriai reaguotų į paslaugų gavėjų pasiūlymus bei skundus, kad būtų kuriamas grįžtamasis ryšys. Į paslaugų teikimo tobulinimo procesą svarbu įtraukti ne tik paslaugų gavėjus, bet ir bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, su kuriomis būtų galima dalintis patirtimi, tobulinti bei plėsti teikiamas paslaugas. Vadovai turėtų imtis iniciatyvos tokius ryšius kurti ir puoselėti, siekiant aukščiausios organizacijos teikiamų paslaugų kokybės.

1.3. Valstybės archyvų viešųjų paslaugų teikimo ypatumai

Visos viešojo sektoriaus organizacijos teikia viešąsias ir (ar) administracines paslaugas, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (2020) apibrėžia, kad viešoji paslauga, tai pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda.

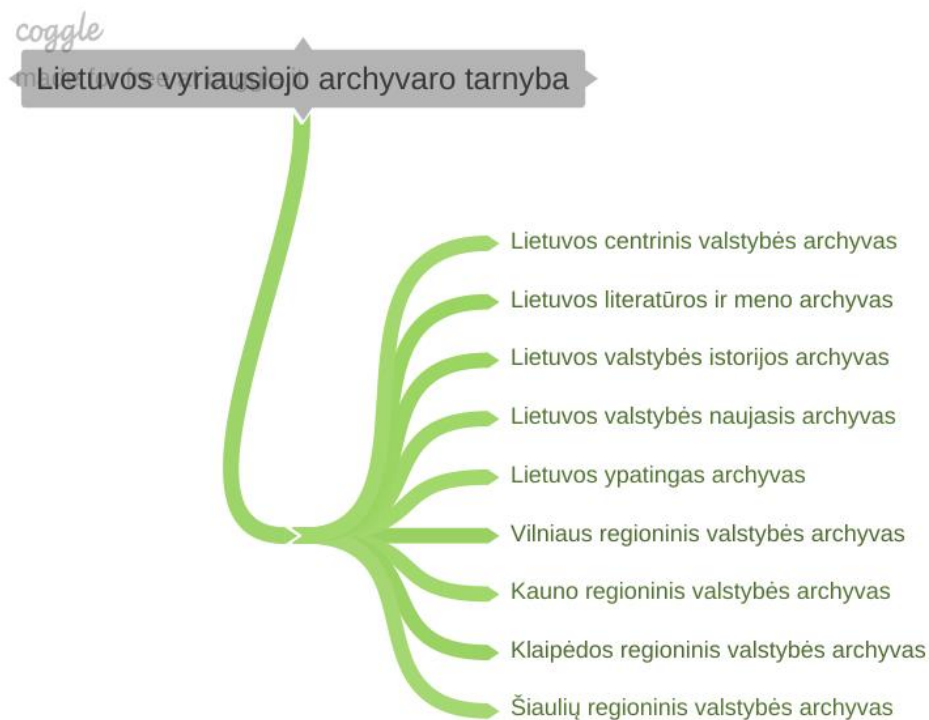
„Viešasis sektorius užtikrina aukštą paslaugų kokybę ir tenkina paslaugų vartotojų poreikius. Teikiamos bendru sutarimu grįstos, geros kokybės ir visuomenei aktualios viešosios paslaugos. Paslaugų kokybė yra nuolat vertinama, paslaugų vartotojai plačiai įtraukiami į jų tobulinimo procesus. Viešųjų paslaugų teikimo mastas atitinka visuomenės lūkesčius, jos lengvai prieinamos visiems Lietuvos žmonėms jiems patogiu būdu, atsižvelgiant į technologijų galimybių pokyčius“ („Lietuva 2030“, 2012, p.18).

Neišimtis ir Valstybės archyvai, kurių viena pagrindinių užduočių – skatinti visuomenės tautinę savimonę per savo krašto istorijos ir kultūros pažinimą. Šiai užduočiai įgyvendinti Valstybės archyvai teikia viešąsias paslaugas. Išanalizavus Valstybės archyvų oficialioje internetinėje svetainėje pateiktus Valstybės archyvų teikiamas paslaugas nustatyta, kad Valstybės archyvai teikia 2 viešąsias paslaugas, tai:

- 1) Saugomų dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti;
- 2) Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas.

1.3.1. Valstybės archyvų veiklos teisinis pagrindas

Lietuvos Valstybės archyvų sistemą sudaro 9 valstybės archyvai, kurie yra pavaldūs ir atskaitingi Lietuvos vyriausiajam archyvarui (žr. 1.3.1 paveikslė). Archyvų savininkė yra valstybė, o savininko teises ir pareigas (išskyrus sprendimų dėl archyvų pertvarkymo, reorganizavimo ir likvidavimo priėmimą) įgyvendina LR Kultūros ministerija.



1.3.1 pav. Lietuvos valstybės archyvų sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Savo veikloje valstybės archyvai vadovaujasi LR konstitucija, LR tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, LR dokumentų ir archyvų įstatymu, LR viešojo administravimo įstatymu, LR biudžetinių įstaigų įstatymu, LR Seimo priimtais teisės aktais, LR Vyriausybės nutarimais bei savo nuostatais.

Pagrindinis dokumentas, reglamentuojantis valstybės archyvų veiklos sritis, yra LR dokumentų ir archyvų įstatymas. Šiame įstatyme (2020) nurodytos šios valstybės archyvų funkcijos:

- 1) atlieka viešojo administravimo funkcijas, susijusias su šio ir kitų įstatymų nuostatų, priskirtų valstybės archyvų kompetencijai, įgyvendinimu;
- 2) kaupia, saugo, tiria ir populiarina Nacionalinio dokumentų fondo nuolat saugomus dokumentus;
- 3) įstatymų nustatyta tvarka užtikrina visuomenės priėjimą prie valstybės archyvuose saugomų dokumentų;

- 4) valstybės archyvuose saugomų dokumentų pagrindu išduoda pažymą, patvirtintas dokumentų kopijas, išrašus juridiniams faktams patvirtinti;
- 5) administruoja jiems priskirtą Nacionalinio dokumentų fondo dalį, sprendžia šio fondo dalies papildymo nevalstybinių organizacijų, privačių juridinių asmenų ir fizinių asmenų veiklos dokumentais klausimus;
- 6) pagal kompetenciją prižiūri teisės aktuose nustatytą dokumentų ir archyvų valdymo ir naudojimo reikalavimų įgyvendinimą;
- 7) pagal kompetenciją užtikrina originalios filmų medžiagos kaupimą, saugojimą ir jos naudojimą įstatymų nustatyta tvarka;
- 8) pagal kompetenciją įgyvendina Europos Sąjungos teisės aktų nuostatas dokumentų valdymo ir naudojimo srityje;
- 9) turi teisę iš valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų ir įmonių, valstybės įgaliotų asmenų, nevalstybinių organizacijų, privačių juridinių asmenų gauti informaciją, susijusią su savo uždavinių ir funkcijų vykdymu;
- 10) turi teisę sudaryti sutartis su Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių juridiniais ir fiziniais asmenimis;
- 11) turi kitų teisės aktuose nustatytų teisių.

Analizuojant valstybės archyvų nuostatus nustatytos tokios, LR dokumentų ir archyvų įstatyme neapibrėžtos, valstybės archyvų funkcijos:

- 1) teikia metodinę pagalbą valstybės institucijoms, įstaigoms ir įmonėms, perduodančioms dokumentus į Archyvą;
- 2) duoda privalomus nurodymus valstybės institucijoms, įstaigoms, įmonėms, perduodančioms dokumentus į Archyvą;
- 3) tvarko saugomų dokumentų apskaitą, užtikrinančią jų valdymą, rengia informacijos paieškos priemonės ir sistemas;
- 4) atlieka saugomų dokumentų fizinės būklės stebėseną ir įgyvendina dokumentų išsaugojimą užtikrinančias priemones;
- 5) teikia asmenims susipažinti saugomus dokumentus ar jų kopijas tam skirtose Archyvo patalpose, asmenų prašymu pagamina dokumentų kopijas;
- 6) rengia ar dalyvauja rengiant teisės aktų, susijusių su dokumentų valdymu ir naudojimu, projektus;
- 7) kaupia informaciją apie Lietuvai reikšmingą dokumentinį paveldą, esantį užsienio šalyse;
- 8) sprendžia dokumentų ar jų kopijų įsigijimo Nacionaliniam dokumentų fondui papildyti nevalstybinių organizacijų, privačių juridinių ar fizinių asmenų veiklos dokumentais klausimus;
- 9) pagal kompetenciją teikia informaciją valstybės ir savivaldybių institucijoms, įstaigoms ir įmonėms, kitiems juridiniams ir fiziniams asmenims, nagrinėja asmenų prašymus, skundus ir pranešimus;
- 10) pagal kompetenciją traukia asmenis administracinėn atsakomybėn;

11) kuria vaizdo ir garso dokumentus, kuriuose fiksuoja visuomenei reikšmingus įvykius ir žmones.

Atsižvelgiant į Valstybės archyvų sistemos struktūrą galima spręsti, kad Valstybės archyvai savo veikloje turi mažai autonomijos. Sprendimų priėmimas turi būti derinamas su Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, kaip ir daugelio viešojo sektoriaus subjektų, jų veiklą reglamentuoja nemažai teisės aktų, todėl įgyvendinti pokyčius organizacijoje gali būti sudėtingiau.

Įstatymais ir kitais teisės aktais Valstybės archyvams priskirtos įgyvendinti ir administracinės, ir viešosios paslaugos.

1.3.2. Valstybės archyvuose teikiamos viešosios paslaugos

„Pagrindinės viešojo sektoriaus paslaugos yra socialinio teisingumo bei socialinės tvarkos, sveikatos apsaugos ir švietimas bei krašto kultūrinio tęstinumo užtikrinimas. Jau dabar daugelis viešųjų paslaugų yra užregistruotos e. valdžios tinklalapiuose, bet iki šiol atskirų viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę lygis Lietuvoje dar gana žemas.“ (Garuckas, Kaziliūnas, 2008, p. 59). Pratešiant mokslininkų išvadą apie gana žemo lygio krašto kultūrinio tęstinumo užtikrinimą, verta pažymėti, jog Valstybės archyvai yra viena pagrindinių krašto kultūros ir istorijos saugojimo bei puoselėjimo institucijų, tačiau rasti reikiamą archyvų informaciją elektroninėje erdvėje gyventojams vis dar sudėtinga.

Valstybės archyvų teikiamos viešosios paslaugos elektroninėje erdvėje ne visada prieinamos. Saugomų dokumentų fondo dokumentų teikimo susipažinti paslauga teikiama tik tiesiogiai atvykus į Valstybės archyvų skaityklas. Edukaciniai ir kultūriniai renginiai taip pat dažniausiai organizuojami rengiant gyvą susitikimą, tačiau yra ir galimybė apžiūrėti Valstybės archyvų parengtas virtualias parodas.

Saugomų dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti:

Valstybės archyvuose saugomi dokumentai iš fondų išduodami pagal Valstybės archyvų direktorių patvirtintus paslaugų teikimo aprašymus. Apibendrinus šios viešosios paslaugos teikimo tvarkos aprašus nustatyta, kad ši viešoji paslauga teikiama Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių fiziniams ir juridiniams asmenims. Fiziniai asmenys turi būti ne jaunesni kaip 16 metų amžiaus. Prašymus suteikti paslaugą galima pateikti elektroniniu būdu, bet pati paslauga teikiama neelektroninėmis priemonėmis, o tiesiogiai – Valstybės archyvų skaityklose.

Skaityklose aptarnaujami tik registruoti skaitytojai. Skaitytojai gali registruotis per Integralią administracinių paslaugų sistemą (toliau – IAPS) arba pateikę rašytinius prašymus (jie gali būti pateikiami tiesiogiai atvykus į skaityklas, siunčiami paštu arba elektroniniais ryšiais). Skaitytojams skaitykloje pateikiamos turimos dokumentų paieškos priemonės ir sudaromos prieigos prie kompiuterizuotų duomenų paieškos priemonių galimybės. Dokumentai į skaityklą išduodami skaitytojo ir skaityklos darbuotojo sutartą dieną, kuri užfiksuojama IAPS arba dokumentų užsakymo lape. Jei nurodytą dieną išduoti dokumentų nėra galimybės, dokumentai išduodami kitą skaitytojo ir skaityklos darbuotojo sutartą dieną.

Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas:

apibendrinus Lietuvos valstybės istorijos archyvo (2020), Lietuvos centrinio valstybės archyvo (2017), Lietuvos valstybės naujojo archyvo (2019), Lietuvos ypatingojo archyvo (2020), Lietuvos literatūros ir meno archyvo (2017), Vilniaus regioninio valstybės archyvo (2019), Kauno regioninio valstybės archyvo (2017), Klaipėdos regioninio valstybės archyvo (2020) ir Šiaulių regioninio valstybės archyvo (2019) patvirtintus edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimo tvarkos aprašus, nustatyta, kad Valstybės archyvai organizuoja edukacines programas, edukacinius renginius, „gyvosios“ istorijos pamokas, mokomuosius pažintinius seminarus, pažintines ekskursijas ir specializuotas ekskursijas bei kitus renginius išorinei ir vidinei komunikacijai gerinti.

Edukacinės programos, mokomieji pažintiniai seminarai ir kiti renginiai organizuojami Archyvų edukacinėse salėse. Pažintinės ekskursijos pagal pageidavimą gali būti rengiamos Archyvų dokumentų saugyklose. Pagal pageidavimą gali būti rengiami išvažiuojamieji edukaciniai renginiai kultūros ir švietimo įstaigose, kilnojamųjų parodų eksponavimas kultūros ir švietimo įstaigose visoje Lietuvoje.

Edukacinės programos skirtos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų, neformalaus ugdymo įstaigų mokiniams. Edukacinių užsiėmimų dalyviams pasirinktinai pristatomos Archyvų parengtos teminės edukacinės programos, įdomesni dokumentai.

Mokomieji pažintiniai seminarai skirti Lietuvos aukštųjų mokyklų studentams, Trečiojo amžiaus universitetų klausytojams ir kt. Mokomųjų pažintinių seminarų dalyviai susipažįsta su Archyvo veikla, saugomais dokumentais, apsilanko dokumentų saugyklose.

Pažintinės ekskursijos bei kiti renginiai skirti visiems Lietuvos istorija, Archyvo veikla ir saugomais dokumentais besidomintiems asmenims.

Renginiai organizuojami pateikus prašymą žodžiu (tiesiogiai atvykus į Archyvą ar elektroniniais ryšiais) arba raštu (tiesiogiai atvykus į Archyvą, atsiuntus paštu ar elektroniniais ryšiais). Priimamos grupės iki 20 žmonių.

Verta pažymėti, kad Valstybės archyvai organizuoja ir virtualias saugomų dokumentų parodas, kuriose eksponuojami įdomiausi, su konkrečia tema susiję Valstybės archyve saugomi dokumentai.

Augant visuomenės žingeidumui domėtis istorija, Valstybės archyvai turi ieškoti būdų kaip patenkinti visuomenės poreikį prieiti prie archyvuose saugomų duomenų ir plėsti elektroninių paslaugų teikimą.

Šiam uždaviniui įgyvendinti, turi būti kuriama ir plėtojama e-paslaugų sistema. „Viešoji e-paslauga suteikia asmeniui galimybę iš bet kurios vietos kompiuterių tinklais atlikti įvairias jo poreikius tenkinančias skaitmenines procedūras ir gauti reikalingą informaciją.“ (Dzemydienė ir kt., 2016, p.). Taigi, asmenys, pageidaujantys gauti jiems reikiamą informaciją, sukūrus tinkamą elektroninę sistemą galėtų ją gauti greitesniu ir patogesniu būdu. Tuo pačiu, būtų mažinamas archyvo darbuotojams tenkantis darbo krūvis atliekant fizinę bylų paiešką saugyklose.

Kaip teigia Garuckas, Kaziliūnas (2008) cituodami Limba (2004), e-valdžia – tai valstybinis informacinės infrastruktūros institutas, laiduojantis patogią viešosios informacijos prieigą bei apykaitą ir teikiantis viešąsias paslaugas informacinių technologijų pagrindu. Šios priemonės panaudojimas neabejotinai padidintų archyvų teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei.

Valstybės archyvai yra viena pagrindinių institucijų, saugančių aukštą istorinę ir kultūrinę vertę turinčius dokumentus. Tačiau dabartinėje archyvų veikloje, saugomi dokumentai visuomenei yra sunkiai prieinami, nes juos galima peržiūrėti tik archyvo patalpose esančiose skaityklose, rezervavus norimus dokumentus bei atvykimo laiką iš anksto. Istorinių dokumentų skaitmeninimas

Kavaliauskaitė, R. (2021). Gero valdymo standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje: Valsybės archyvų atvejis

atvertų kelius gyventojams turėti prieigą prie kultūros ir žinių skaitmeninėje erdvėje. Kaip teigiama Europos skaitmeninės darbotvarkės programoje (2010) informacinių ryšių technologijų panaudojimas atveria naujas galimybes įtraukti į elektroninę kultūros paveldo erdvę svarbius mokslo, švietimo ir meno išteklius, kurie laikui bėgant nyksta, ir skleisti juos visame pasaulyje.

II. GERO VALDYMO STANDARTO ĮGYVENDINIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS VALSTYBĖS ARCHYVUOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Gero valdymo standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje remiasi 6 pagrindiniais principais, kurie buvo apibrėžti 1.2 poskyryje. Siekiant išsiaiškinti, kaip *Gero valdymo* standartas įgyvendinamas Valstybės archyvuose, buvo taikoma kokybinio tyrimo strategija, empiriniam tyrimui panaudojant dokumentų turinio (content) analizės ir struktūruoto interviu tyrimo metodus. Dokumentų analizės metu buvo siekiama išanalizuoti dokumentus, reglamentuojančius *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose, o struktūruotas interviu padėjo atskleisti Valstybės archyvų vadovų požiūrį į *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą organizacijoje.

Tyrimo teorinis pagrindas. Tyrimo teorinis pagrindas atskleistas pirmojoje magistro darbo dalyje. Empirinis tyrimas remiasi teorinėmis įžvalgomis, pateiktomis tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų (Raipa, Backūnaitė (2004), The Independent Commission on Good Governance in Public Services (2004), Šaparnienė (2010), Giedraitytė, Raipa (2012), Šaparnienė, Valukonytė (2012), Keping (2018), Klusaček, Alexandrescu ir kiti (2018), Rakšnys, Valickas (2018), Valiulė, Vaikšnoras (2018)) publikacijose.

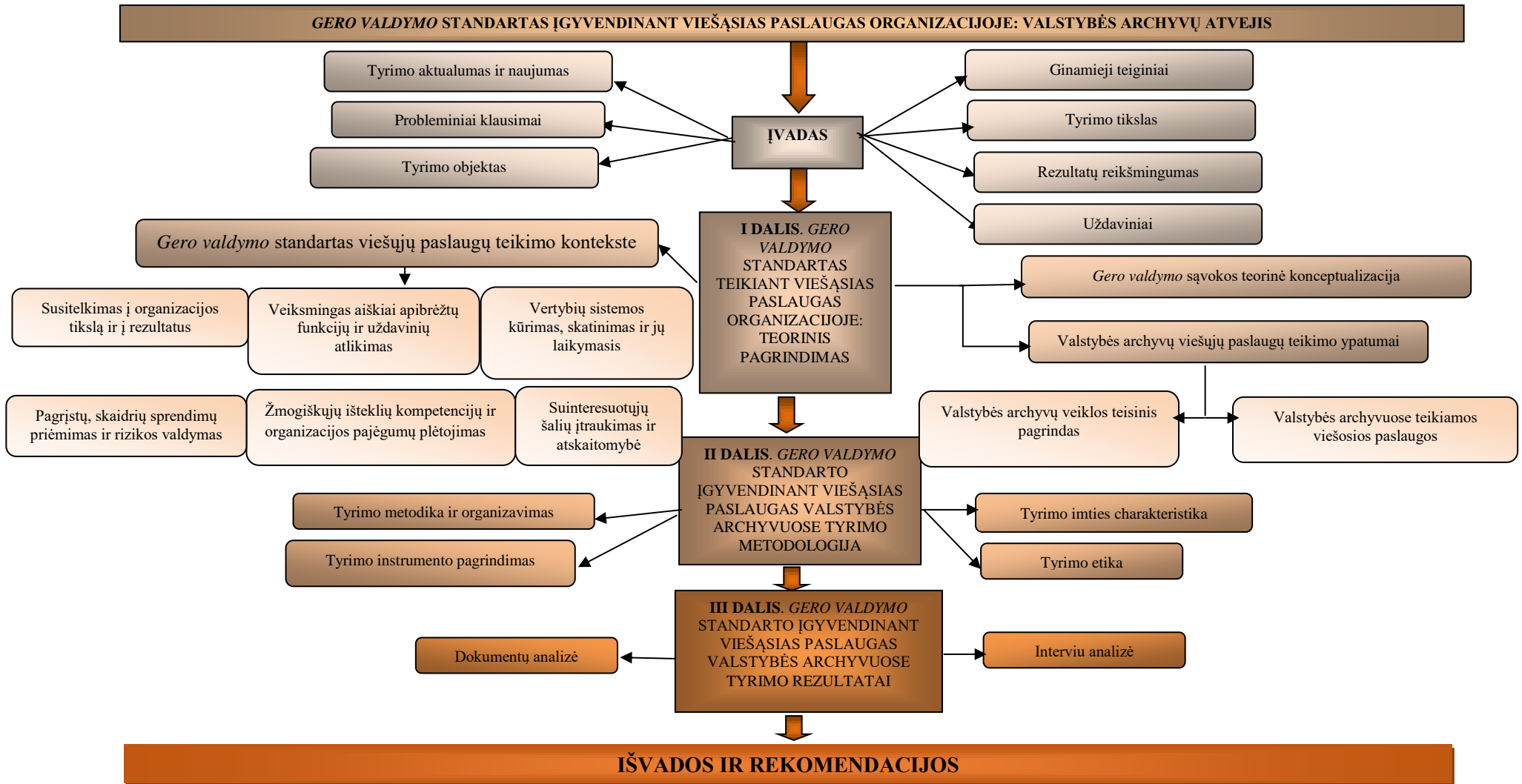
Tyrimo loginė schema. *Gero valdymo* standarto įgyvendinimo teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje tyrimas atliktas pagal sudarytą tyrimo loginę schemą (žr. 2.1.1 pav.). Kaip matoma paveiksle, magistro darbą sudaro penkios dalys. Įvade apibrėžiamas tyrimo aktualumas, nustatomas tyrimo tikslas, tyrimo objektas, suformuluojami probleminiai klausimai ir ginamieji teiginiai, iškeliami uždaviniai. Tyrimas organizuojamas pradedant nuo teorinių aspektų, tad I darbo dalyje konceptualizuojamas *Gero valdymo* konceptas, išskiriami ir išanalizuojami *Gero valdymo* standarto viešosiose organizacijose veiksniai. Analizuojamos Valstybės archyvuose teikiamos viešosios paslaugos. Antroje dalyje apibrėžiama tyrimo metodologija, pateikiama tyrimo loginė schema, pagrindžiamas naudotų metodų pasirinkimas. Trečioje dalyje atliekama dokumentų, reglamentuojančių *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą viešajame sektoriuje, analizė bei struktūruoto interviu su Valstybės archyvų vadovais analizė. Darbas baigiamas išvadamis ir rekomendacijomis.

Tyrimo metodai. Tyrime buvo pasirinktas dokumentų turinio (content) analizės metodas. Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) pažymi, kad turinio analizės metodo tikslas yra nustatyti esminius tyrimo reiškinio požymius bei reikšmingumą tyrimo, kurio metu galima tikslingai atskleisti aspektus, iliustruojančius tiriamąjį reiškinį. Tidikio (2003) teigimu, bendriausia prasme content analizė yra technika, leidžianti objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas.

Turinio analizė pasirinkta, siekiant nustatyti, kokiuose LR bei Valstybės archyvų norminiuose teisės aktuose yra reglamentuotas *Gero valdymo* standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas viešajame sektoriuje bendrąja prasme ir kiekviename Valstybės archyve atskirai. Dokumentų

Kavaliauskaitė, R. (2021). Gero valdymo standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje: Valstybės archyvų atvejis

analizė atlikta 2020 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais. Tyrime analizuotos teisės aktų bei kitų aktualių dokumentų galiojančios suvestinės redakcijos.



2.1.1 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šiame tyrime taip pat buvo atliktas struktūruotas interviu. „Interviu, kaip duomenų rinkimo metodas, išpopuliarėjo devintajame XX amžiaus dešimtmetyje. Šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad interviu – pagrindinis duomenų rinkimo metodas, nepaisant pasirinktos tyrimo strategijos, interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Kiekvienas žmogus vartoja tam tikrus terminus gyvenimo įvykiams aprašyti, savo požiūriui išsakyti. Būtina kokybinio tyrimo sąlyga – savos terminologijos ir išankstinių schemų neprimetimas, rėmimasis informantų vartojamais terminais.“ (Rupšienė, 2007, p. 63).

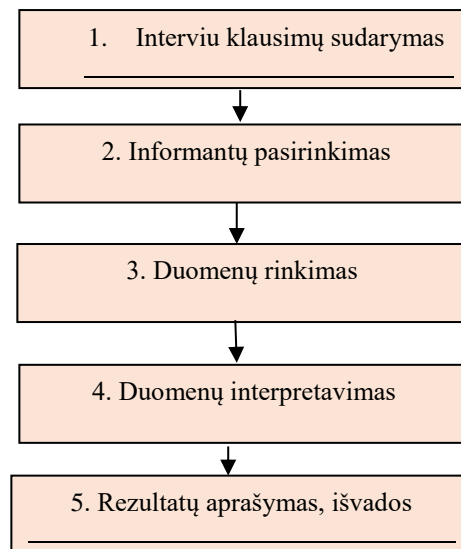
„Bendriausia prasme interviu yra bendravimo (angl. *communication*) tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant. Vis dėlto kokybinis interviu (angl. *qualitative interviewing*) yra skėtinė sąvoka, kuri apima tikrai nemažą galimų interviu stilių ir paskirčių įvairovę.“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 13).

Šiuo metodu siekta nustatyti, kaip Valstybės archyvų vadovai vertina *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą teikiant viešąsias paslaugas bei su kokiais sunkumais yra susiduriama ir ką vadovai norėtų tobulinti.

Pagal interviu klausimyno struktūruotumą, juos galime skirstyti į struktūruotus kokybinius interviu ir iš dalies struktūruotus. Šiame tyrime buvo naudojamas struktūruoto interviu metodas, tyrimas atliktas 2020 m. lapkričio mėnesį. Kaip nurodo Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) kiekviena interviu variacija pasižymi tam tikrais savitumais, skirtingais praktiniais sprendimais ir poreikiais, turi tam tikrų pranašumų ir trūkumų. Todėl atliekant konkretų tyrimą turėtų būti apsvarstyta ir pasirinkta ta forma, kuri labiausiai atitinka tyrimo tikslą ir yra efektyviausia atsižvelgiant į tyrimo aplinkybes bei turimus išteklius. Organizuojant šį tyrimą buvo atsižvelgiama į tai, kad vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. lapkričio 4 d. nutarimo Nr. 1226 „Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo“ 2.2.1 papunkčiu darbas valstybės ir savivaldybių institucijose, įstaigose, valstybės ir savivaldybių valdomose įmonėse organizuojamas ir klientai aptarnaujami nuotoliniu būdu arba daliniu nuotoliniu būdu, todėl tyrimas atliktas panaudojant nuotolines galimybes (Skype platformą) arba interviu klausimus informantams pateikus elektroniniu paštu ir po to susisiekus telefonu pasitikslinimui.

Tyrimo organizavimas. Interviu tyrimas atliktas 5 etapais, tyrimo schema pateikiama 2.1.2 paveiksle.

Remiantis teorinėje dalyje apibrėžtais *Gero valdymo* standarto principais buvo sudarytas interviu klausimynas. Tada, atsižvelgiant į tirti pasirinktos organizacijos valdymo struktūrą, buvo pasirinkti informantai ir jiems pateikti klausimai. Gavus apklausiamųjų atsakymus, duomenys buvo interpretuojami, aprašomi tyrimo metu gauti rezultatai ir pateikiamos išvados.



2.1.2 pav. Interviu procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bryman (2008).

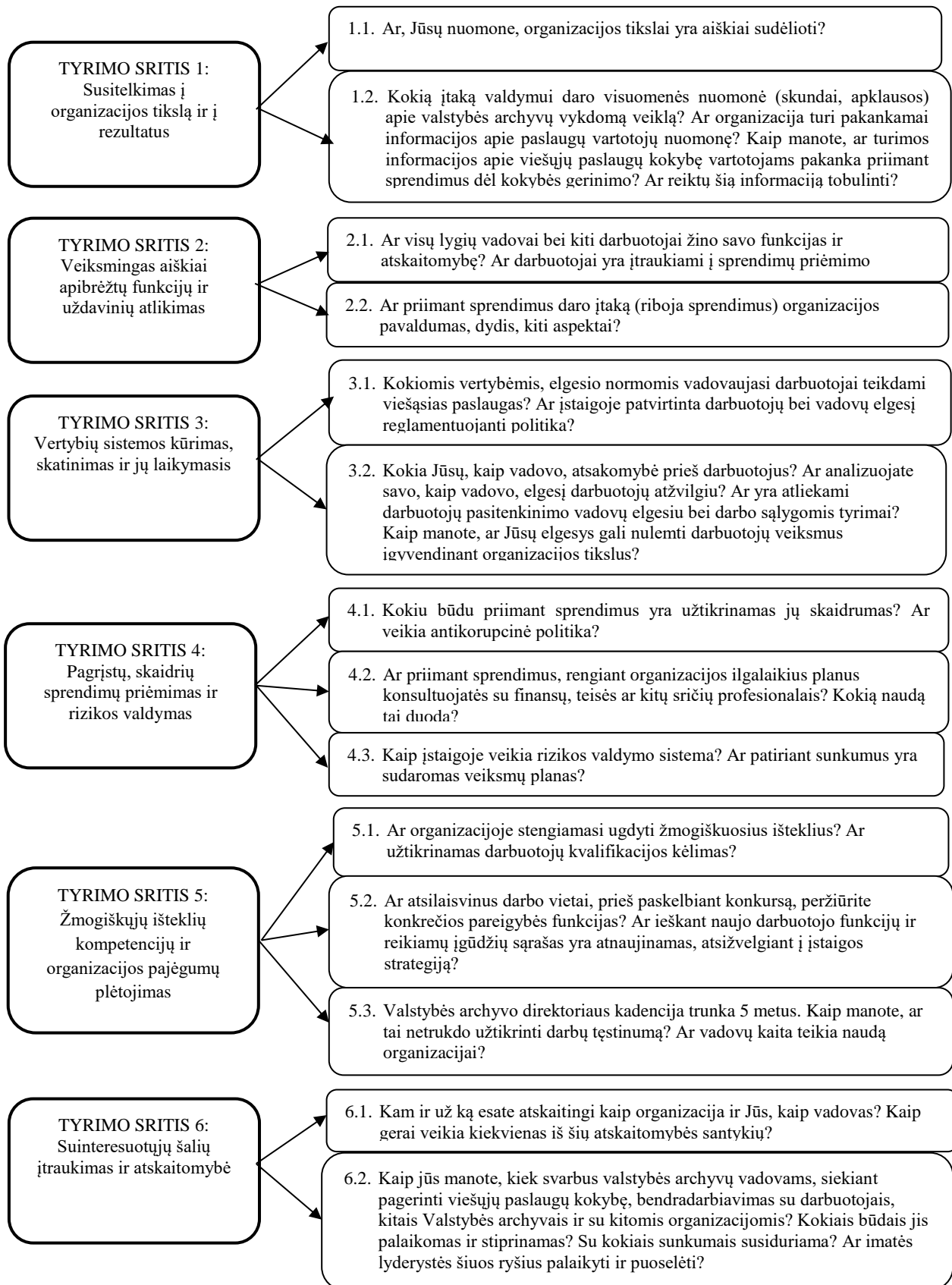
Remiantis tyrimo rezultatais identifikuotos *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose įgyvendinimo tobulinimo kryptys ir pateiktos rekomendacijos.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Teorinėje darbo dalyje analizuojant mokslininkų (Raipa, Backūnaitė (2004), Lobanova, Chlivickas (2009), Buškevičiūtė, Raipa (2011), Šaparnienė (2010), Šaparnienė, Valukonytė (2012), Petrauskienė, Predkelytė (2014) ir kt.) studijas apie *Gero valdymo* įgyvendinimą viešosiose organizacijose bei remiantis Nepriklausomos gero valdymo komisijos (2004) išvadamis nustatyta, kad *Gero valdymo* standartas viešojo sektoriaus organizacijoje teikiant paslaugas remiasi 6 pagrindiniais principais:

- 1) susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus,
- 2) veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas,
- 3) vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis,
- 4) pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir rizikos valdymas,
- 5) žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas,
- 6) suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė.

Šie *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas principai taikyti sudarant struktūruoto interviu klausimyną. Interviu atliktas pagal iš anksto parengtus klausimus, kurie sugrupuoti pagal 6 tiriamas sritis (žr. 2.2.1. pav.; pilnas interviu klausimynas pateikiamas 2 priede):



2.2.1 pav. Interviu klausimyno struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atliekant dokumentų analizę buvo nagrinėjami viešieji dokumentai. „Šie dokumentai skirstomi į išorinius (įvairios viešosios statistinės ataskaitos, laikraščių archyvai, duomenys apie regionus, verslo sąlygas ir kt. – jie gali būti naudingi siekiant geriau suprasti tiriamą problemą) ir vidinius (kuriami tik konkrečios tiriamos organizacijos reikmėms tenkinti: organizacijos ir jos padalinių metinės ataskaitos, organizacijos istorijos aprašymai, posėdžių protokolai, katalogai, pareigybių aprašymai, etikos kodeksai, darbo sutartys, oficiali korespondencija, reklaminiai bukletai ir kt.; jie archyvuojami kiekvienoje organizacijoje).“ (Rupšienė, 2007, p. 123). Tyrimo metu šie dokumentai analizuoti siekiant geriau suvokti organizacijos vertybes, prioritetus, interesus, procesus, išteklius bei problemas.

Remiantis teorinėje dalyje (1.2.1 – 1.2.6. poskyriai) analizuotais *Gero valdymo* standarto principais, atliekant dokumentų analizę buvo sudaryta duomenų matrica (1 priedas). Duomenys buvo interpretuojami pagal kiekvieną principą atskirai bei pateikiamos išvados. Siekiant atskleisti *Gero valdymo* standarto įgyvendinimo teikiant viešąsias paslaugas organizacijose reglamentavimą, buvo analizuojami šie LR teisės aktai:

- 1) Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“;
- 2) Nacionalinės pažangos programa 2014–2020;
- 3) Lietuvos kultūros politikos strategija;
- 4) Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas.

Norint apibrėžti *Gero valdymo* standarto įgyvendinimo teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose taikymą buvo nagrinėjami šie Valstybės archyvų norminiai teisės aktai:

- 1) Visuotinė archyvų deklaracija;
- 2) Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginis veiklos planas;
- 3) Valstybės archyvų nuostatai;
- 4) Piliečių chartija.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Kadangi tyrime analizuojamas *Gero valdymo* standarto įgyvendinimas Valstybės archyvuose, tyrimo metu buvo pasirinkta apklausti septynių Valstybės archyvų sistemą sudarančių Valstybės archyvų vadovus. Kokybiniame tyrime dalyvavo 7 Valstybės archyvų vadovai: 1 moteris ir 6 vyrai.

Informantų pasirinkimą lėmė analizuojama tema. Tyrimas buvo atliekamas Lietuvos Valstybės archyvuose, todėl naudojant kriterinę atranką buvo pasirinkta apklausti organizacijų vadovus. Rupšienė (2007), cituodama Patton (1990), pažymi, kad kriterinė atranka, tai kai imties vienetai atrenkami pagal tam tikrą tyrėjo nustatytą kriterijų. Šis būdas veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškų duomenų. Atsirenkant informantus šiam tyrimui pagrindiniu kriterijumi laikytos užimamos vadovaujančios pareigos.

2.3.1 lentelėje pateikti bendrieji duomenys apie informantus: lytis, darbo patirtis įstaigoje, darbo patirtis vadovaujančiose pareigose, išsilavinimas.

2.3.1 lentelė

Bendrieji duomenys apie informantus

Darbo patirtis įstaigoje (metais)	Darbo patirtis užimamose pareigose (metais)	Išsilavinimas
4	4	Aukštasis universitetinis, daktaro laipsnis
8	8	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
11	1	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
19	19	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
20	20	Aukštasis universitetinis, bakalauro laipsnis
22	22	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
23	3	Aukštasis universitetinis, bakalauro laipsnis

*Informantams suteikti kodai parinkti atsitiktine, tik darbo autorei žinoma tvarka, lentelėje pateikti duomenys neatitinka informantų kodų eiliškumo.

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką galima teigti, jog apklaustųjų darbo stažas įstaigoje svyruoja nuo 4 iki 23 metų, 3 vadovai turi 20 ir daugiau metų darbo patirtį įstaigoje. 5 informantai vadovo pareigas pradėjo eiti nuo įsidarbinimo įstaigoje pradžios, 2 buvo paaukštinti įstaigoje pradirbę 10 ir 20 metų. Analizuojant informantų išsilavinimą nustatyta, jog visi informantai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 4 iš jų – magistro laipsnį, vienas – mokslų daktaro laipsnį.

2.4. Tyrimo etika

Turinio analizės tyrimo metu buvo analizuojami oficialūs dokumentai, kurie yra viešai skelbiami Lietuvos vyriausiojo archyvaro oficialioje internetinėje svetainėje <https://www.archyvai.lt> ir <https://www.e-tar.lt>, dokumentų turinys perkeltas tiksliai, neiškreipiant informacijos.

Vadovaujantis tyrimų etikos principais, planuojant šio darbo interviu tyrimą, informantams buvo pranešta apie interviu tikslą ir duomenų konfidencialumą bei dalyvavimo apklausoje laisvanoriškumą. Buvo įvertinta galima šio magistro darbo nauda tiriamai organizacijai ir asmeniniai tyrimo dalyvaujančių asmenų nuostoliai. Nustatyta, kad tyrime nėra prašoma pateikti ribotos prieigos informacijos apie įstaigą, taip pat nėra prašoma vertinti vadovų ar pavaldinių darbą ar kompetencijas, todėl atliekamas tyrimas neturės neigiamų padarinių informantams. Laikantis tyrimo etikos, tiriamųjų konfidencialumo išlaikymui, tyrime Valstybės archyvų vadovai yra įvardijami kaip VAV1, VAV2, VAV3 ir t.t.

Valstybės archyvai yra tiesiogiai pavaldūs Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai, todėl prieš atliekant interviu tyrimą, buvo gautas Lietuvos vyriausiosios archyvarės sutikimas (el. laišku). Visi tyrimo metu apklausti informantai tyrime dalyvavo laisvanoriškai. Jie buvo informuoti apie tyrėją, atliekamo tyrimo tikslą, uždavinius, jų asmens tapatybės konfidencialumą ir galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime.

III. GERO VALDYMO STANDARTO ĮGYVENDINIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS VALSTYBĖS ARCHYVUOSE TYRIMO REZULTATAI

Teorinėje darbo dalyje nustačius ir išanalizavus *Gero valdymo* standarto principus, galima teigti, kad šio standarto įgyvendinimas organizacijoje užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą, aukščiausios kokybės paslaugų suteikimą mažiausiais kaštais, kas viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu dėl ribotų finansinių išteklių.

Siekiant empiriškai ištirti *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą Valstybės archyvuose atlikta dokumentų analizė ir struktūruotas interviu su Valstybės archyvų vadovais.

3.1. *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas reglamentavimas: dokumentų analizė

Viešųjų įstaigų valdymas yra griežtai reglamentuojamas įstatymais ir kitais teisės aktais, todėl analizuojant *Gero valdymo* standarto įgyvendinimą svarbu atsižvelgti į teisinį šio valdymo modelio pagrindą. Toliau darbe analizuojama kaip *Gero valdymo* standarto principų įgyvendinimą viešosiose organizacijose reglamentuoja valstybės strateginio planavimo dokumentai (žr. 3.1.1 lentelėje).

3.1.1 lentelė

Gero valdymo standarto principų įgyvendinimą viešosiose organizacijose reglamentuojantys teisės aktai

<i>Gero valdymo</i> standarto principas	Reglamentuojantys teisės aktai
Susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus	Lietuva 2030: Viešasis valdymas turi būti neatsiejamas nuo veiklos efektyvumo ir sprendimai įgyvendinami kuo mažesnėmis sąnaudomis; Valdžios institucijos yra kompetentingos ir orientuotos į rezultatus, turi reikiamų gebėjimų kurti ir įgyvendinti strategijas, nuolat stebi pasaulines tendencijas, kūrybiškai pritaiko geriausią patirtį; Pasiiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus. Nacionalinės pažangos programa 2014–2020: 5.1.1 uždavinys. Diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą 5.1.1.1. plačiau naudoti informaciją apie viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatus ir jos analizės duomenis: plėtoti įrodymais grįsto valdymo priemonių (programų vertinimo, poveikio vertinimo ir funkcijų peržiūros) taikymą viešojo valdymo institucijose; 5.1.1.5. gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą ir užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos kokybės vertinimą: diegti projektų / procesų valdymą, kokybės vadybos sistemas ir metodus, kitas veiklos valdymo gerinimo priemones ir kita; 5.1.2 uždavinys. Didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą Viešojo valdymo institucijų veiklos tikslas yra ne tik rezultatai, kuo labiau atliepiantys visuomenės poreikius, bet ir kuo mažesnės išlaidos siekiant šių rezultatų. Todėl įgyvendinant šį uždavinį siekiama optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, užtikrinti nuolatinį viešojo valdymo institucijų veiklos ir gebėjimų vertinimą ir tobulinimą, tobulinti institucinę sandarą. Siekiant visuomenės poreikius atitinkančios paslaugų kokybės, tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu turi būti užtikrinamas nuolatinis paslaugų kokybės vertinimas, vertinami paslaugų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodikliai, tiriami kintantys paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai. Taip pat turi būti tobulinami paslaugų teikimo

3.1.1 lentelės tęsinys

	<p>režimai ir jais remiantis nustatomi minimalūs paslaugų kokybės standartai</p> <p>Lietuvos kultūros politikos strategija: 1.3 uždavinys: Didinti kultūros ir meno įstaigų veiklos kokybę ir efektyvumą, optimaliai paskirstant paslaugas jų tinkle.</p> <p>Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas: 6. Plano priemonių įgyvendinimo veiksmais bus padidintas viešojo valdymo atvirumas, sudarytos sąlygos aktyvesniam visuomenės dalyvavimui viešojo valdymo procesuose, bus sukurta geresnės kokybės ir lengviau prieinamų viešųjų ir administracinių paslaugų, efektyviau bus valdomi viešajam valdymui skiriami ištekliai, o viešojo valdymo institucijų veikla bus labiau orientuota į rezultatus, valstybės tarnyba – profesionalesnė ir kompetingesnė.</p> <p>2. Tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą 2.1. Uždavinys – gerinti asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę ir didinti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei 2.1.1. Priemonė – užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę – taikyti vieno langelio principą. 3. Tikslas – stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą 3.1. Uždavinys – diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą 3.1.1. Priemonė – plačiau naudoti informaciją apie viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatus ir jos analizės duomenis.</p>
Veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas	<p>Lietuva 2030: Siekti, kad visiems viešąjį interesą tenkinantiems viešojo sektoriaus darbuotojams būtų taikomi vienodi veiklos ir valdymo standartai; Optimizuoti institucijų veiklos mastą, nuolat analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant netikslingos ar perteklinės veiklos.</p> <p>Lietuvos kultūros politikos strategija: 1.1. uždavinys: Užtikrinti lyderystę ir funkcijų proporcingumą kultūros įstaigų tinkle 1.3. uždavinys: Užtikrinti kultūros srities žmoniškųjų išteklių tvarumą, sutelkiant resursus ir siekiant tolygaus jų paskirstymo.</p> <p>Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas: 3.2. Uždavinys – nuolat didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą 3.2.1. Priemonė – optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, nuolat vertinti ir tobulinti šių institucijų valdymą ir gebėjimus.</p>
Vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis	<p>Lietuva 2030: Viešojo valdymo pokyčiai, nauji visuomenės ir jai atstovaujančių institucijų tarpusavio santykiai turi lemti pagarbų valdžios institucijų požiūrį į piliečius ir supratimą, kad tarnaujama žmogui ir visuomenės gerovei. Tai padės kurti visuomenės pasitikėjimą valstybe ir skatins aktyvų dalyvavimą sprendžiant aktualius visuomeninio gyvenimo klausimus.</p>
Pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir rizikos valdymas	<p>Lietuva 2030: Įgaudami pasitikėjimą valdymo procesais ir priimtų sprendimų teisingumu, turime visi aktyviai įsitraukti į jų priėmimą bei įgyvendinimą, todėl viešasis valdymas turi būti ne tik skaidrus, bet ir atviras; Užtikrinti, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija.</p> <p>Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas: 4.3. įrodymais grįstos informacijos panaudojimu sprendimams priimti, reglamentavimo kokybės užtikrinimu.</p>
Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas	<p>Lietuva 2030: Įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančių kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai; strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai tobulinti, stiprinti analitinius gebėjimus; Veiksmingam paslaugų teikimui užtikrinti panaudoti naujausias technologijas, viešąsias paslaugas teikti ir elektroninėje erdvėje.</p> <p>Nacionalinės pažangos programa 2014-2020: 2.1.4.7. tobulinti viešąsias paslaugas teikiančių specialistų kvalifikaciją; 5.1.3 uždavinys. Stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos</p>

3.1.1 lentelės tęsinys

	<p>patrauklumą. Valstybės tarnyba – tai viešojo valdymo pagrindas, be kurio neįmanomi visuomenės poreikius tenkinantys viešojo sektoriaus rezultatai ir jų efektyvus siekimas. Įgyvendinant šį uždavinį, siekiama stiprinti aukštesniąją valstybės tarnybą, tobulinant aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų atrankos ir tarnybinės veiklos vertinimo procedūras, stiprinant šių tarnautojų raktines / strategines kompetencijas, didinti kitų viešojo valdymo institucijų darbuotojų gebėjimus priimti ir įgyvendinti įrodymais grįstus valdymo sprendimus, sudaryti sąlygas institucijų darbuotojų kūrybiškumo, novatoriškumo, iniciatyvos ir rezultatyvumo plėtrai, tobulinti jų atrankos ir motyvavimo sistemas, viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo procedūras. Šie veiksmai ne tik gerintų viešojo valdymo kokybę, bet ir didintų valstybės tarnybos patrauklumą ir leistų išlaikyti esamus ir pritraukti naujus talentus į viešojo valdymo institucijas</p> <p>Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas:</p> <p>4.6. aukštesniosios valstybės tarnybos grandies stiprinimu ir kompetencijomis grįsto valstybės tarnautojų valdymo priemonių diegimu.</p>
<p>Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė</p>	<p>Lietuva 2030:</p> <p>viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas;</p> <p>Užtikrinti, kad strateginiai sprendimai būtų priimami bendradarbiaujant ir siekiant plataus sutarimo, plačiai konsultuojantis su socialiniais ir ekonominiais partneriais;</p> <p>Sukurti mechanizmus, padėsiančius piliečius ir kitas suinteresuotas grupes įtraukti į visuomenės poreikių nustatymą ir užtikrinti jų dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma visais sprendimų priėmimo lygmenimis;</p> <p>Siekiant skaidrumo ir didesnės atskaitomybės, informaciją apie atskiro valdžios lygmens viešąsias išlaidas skelbti centralizuotai. Valdžios institucijos informaciją turi skelbti aiškia ir visuomenei suprantama forma;</p> <p>Plačiai įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymą ir tobulinimo procesus, nuolat atlikti piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus, pasiekti abipusį susitarimą dėl paslaugų teikimo standartų ir masto. Skatinti susitarimus su vietos bendruomene dėl paslaugų teikimo masto ir kokybės standartų.</p> <p>Nacionalinės pažangos programa 2014-2020:</p> <p>2.1.4 uždavinys. Didinti viešųjų paslaugų prieinamumą 2.1.4.12. optimizuoti ir modernizuoti kultūros įstaigų (kultūros centrų, muziejų, bibliotekų ir kitų) fizinę ir informacinę infrastruktūrą ir valdymą, taip didinti paslaugų prieinamumą ir skatinti visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose;</p> <p>5.1.1.4. stiprinti tarpinstitucinį / tarptautinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą (kurti kompetencijų centrus, dalytis gerąja valdymo patirtimi ir kita);</p> <p>viešoji informacija būtų aktuali visuomenei, skelbiama jai aiškia ir priimtina forma bei turiniu, tam panaudojant informacinių technologijų teikiamas galimybes;</p> <p>5.2.2 uždavinys. Sudaryti sąlygas visuomenei dalyvauti viešojo valdymo procesuose</p> <p>Siekiant plėtoti gyventojų ir vietos bendruomenių dalyvavimo viešajame valdyme iniciatyvas, būtina stebėti ir vertinti jų dalyvavimo viešajame valdyme veiksmingumą, skleisti gerąją viešojo valdymo institucijų ir gyventojų bei vietos bendruomenių bendradarbiavimo patirtį;</p> <p>viešojo valdymo institucijos turi sudaryti palankias sąlygas pačiai visuomenei įsitraukti į paslaugų kūrimo, tobulinimo ir teikimo procesus, taip pat ieškoti bendrų susitarimų su visuomene dėl jai teikiamų paslaugų kokybės.</p> <p>Lietuvos kultūros politikos strategija:</p> <p>1 tikslas. Stiprinti valstybinio, savivaldos ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimą, mažinant kultūrinę atskirtį ir netolygumus</p> <p>Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas:</p> <p>4.1. viešojo valdymo institucijų turimos informacijos viešinimo politikos nustatymu ir konsultavimosi su visuomene sąlygų užtikrinimu;</p> <p>1. Tikslas – užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti</p> <p>1.1. Uždavinys – užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos skaidrumą ir viešosios informacijos prieinamumą visuomenei</p> <p>1.2. Uždavinys – skatinti visuomenę, ypač nevyriausybines organizacijas ir vietos bendruomenes, dalyvauti viešojo valdymo procesuose</p> <p>1.2.1. Priemonė – užtikrinti konsultavimąsi su visuomene ir didinti jos dalyvavimo viešojo valdymo procesuose galimybes.</p> <p>1.2.2. Priemonė – nustatyti ir įgyvendinti priemones, skatinančias gyventojus ir vietos</p>

3.1.1 lentelės tęsinys

	bendruomenes dalyvauti sprendžiant viešuosius vietos reikalus. 3.1.3. Priemonė – stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą.
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis analizuotais teisės aktais.

Analizuojant 3.1.1 lentelės duomenis matyti, kad bene plačiausiai *Gero valdymo* standarto principų įgyvendinimą reglamentuoja Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kurioje yra apibrėžti visi *Gero valdymo* standarto principai. Tai rodo, kad Lietuvos viešųjų įstaigų valdymo tobulinimo planas remiasi šiuo standartu. Šiame teisės akte pažymima, kad viešojo sektoriaus institucijos turi būti kompetentingos, darbuotojai privalo jausti, kad jie tarnauja visuomenei, o ne būti viršesni, piliečių aptarnavimas turi būti paslaugus, lankstus, remtis pagarbos, tolerancijos principais. Privalu atsižvelgti į interesantų poreikius, ieškoti bendrų sutarimų su visuomene, atlikti nuolatinius paslaugų kokybės vertinimus ir užtikrinti, kad organizacijos veikla būtų efektyvi.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas taip pat apima kone visus *Gero valdymo* standarto principus. Plačiausiai plane aptarti susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus piliečiams bei paslaugų vartotojams ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir atskaitomybės principai. Akcentuojama, kad, įgyvendinus viešojo valdymo tobulinimo programą, viešojo valdymo institucijų veikla bus labiau orientuota į rezultatus, viešojo valdymo procesai – atviri, skaidrūs, visuomenė bus skatinama aktyviai juose dalyvauti, o valstybės tarnyba bus profesionalesnė ir kompetentingesnė.

Nacionalinės pažangos 2014–2020 metų programa įtvirtina nuostatas dėl susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus, žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimo poreikį, kad organizacijos veikla būtų veiksminga, bei suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir atskaitomybės principus.

Lietuvos kultūros politikos 1 tikslas yra stiprinti valstybinio, savivaldos ir nevyriausybinį sektorių bendradarbiavimą. Išsikeliant tokį tikslą, numatoma įgyvendinti *Gero valdymo* standarto principą – suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Šiame dokumente taip pat akcentuojama, kad reikia užtikrinti kultūros srities žmogiškųjų išteklių tvarumą, lyderystę ir funkcijų proporcingumą. Lietuvos kultūros politikos strategijoje taip pat yra nurodoma, kad konsoliduojant valstybės informacinius išteklius, tobulinant jų valdymą, gerinant informacinių išteklių duomenų pasiekiamumą, vis reikšmingesnis tampa Valstybės archyvų sistemos institucijų vaidmuo. Vienas iš pagrindinių Valstybės archyvų veiklos prioritetų yra didinti prieigą prie Valstybės archyvuose saugomų Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų – ne tik popierinių ir elektroninių dokumentų, bet ir registrų ar informacinių sistemų skaitmeninių įrašų, saugotinių istorinių ir kitų tyrimų tikslais – ir skatinti visuomenės domėjimąsi jais. Perdavus registrų ar informacinių sistemų skaitmeninius įrašus saugoti valstybės archyvams, padidėtų juose kaupiamų ir saugomų duomenų apimtys, taip pat būtų padidintas skaitmeninių įrašų saugumas. Taip didėtų valstybės archyvų teikiamų paslaugų apimtys ir gerėtų paslaugų kokybė.

Analizuojant duomenis nustatyta, kad valstybės strateginiuose dokumentuose mažiausias dėmesys skiriamas vertybių skatinimui ir demonstravimui organizacijoje įgyvendinti. Tai įtvirtina tik Lietuvos pažangos strategija. Kituose analizuotuose dokumentuose vertybių puoselėjimo organizacijoje apraiškų galima įžvelgti tik bendrame kontekste.

Visuose analizuotuose dokumentuose yra pažymima susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus piliečiams bei paslaugų vartotojams taip pat suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir atskaitomybės principų įgyvendinimo svarba.

Apibendrinant galima teigti, kad *Gero valdymo* standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas yra ryškiau ar ne taip ryškiai akcentuojamas visuose pagrindiniuose valstybės strateginiuose planuose ir gali būti laikomas pamatiniu viešųjų institucijų valdymo modelio tobulinimo įrankiu.

Taigi, nustačius, kad valstybės strateginiai dokumentai įtvirtina Gero valdymo standarto principų įgyvendinimą viešosiose institucijose, toliau darbe nagrinėjama, kaip šie principai įtvirtinti Valstybės archyvų veiklos reglamentuose (žr. 3.1.2 lentelės duomenis).

3.1.2 lentelė

Gero valdymo standarto principų įgyvendinimą Valstybės archyvuose reglamentuojantys teisės aktai

Gero valdymo standarto principas	Reglamentuojantys teisės aktai
Susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus	<p>Visuotinė archyvų deklaracija Siekti, kad archyvuose saugomi dokumentai būtų prieinami kiekvienam, nepažeidžiant susijusių įstatymų nuostatų, gerbiant asmenų, rengėjų, savininkų ir naudotojų teises.</p> <p>Piliečių chartijos Išgirsti į valstybės archyvą besikreipiančius asmenis, didinti jų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe bei pasitikėjimą valstybės archyvu.</p> <p>Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginis veiklos planas Strateginio tikslo pasiekimui įvertinti yra numatytas efekto vertinimo kriterijus: E-01-02 Asmenų, besinaudojančių archyvų paslaugomis ir teigiamai vertinančių archyvų paslaugas, dalis (procentai). [...]Vertinimo kriterijus leidžia įvertinti strateginio tikslo pasiekimą, visuomenės nuostatų pokyčius bei veiklos efektyvumą, gerinant valstybės archyvuose saugomos NDF dalies prieinamumą ir archyvų teikiamų paslaugų kokybę. Vertinimo kriterijaus reikšmė nurodoma pagal valstybės archyvų paslaugų vartotojų tyrimo rezultatus (tyrimą atlieka Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba (toliau – LVAT) ir jį numatoma atlikti kas 3 metus).</p> <p>Valstybės archyvų nuostatai 10. Archyvo veiklos tikslas – kaupti, saugoti, administruoti priskirtą Nacionalinio dokumentų fondo dalį ir užtikrinti priejimą prie joje nuolat saugomų dokumentų, atlikti kitas įstatymuose nustatytas funkcijas. 11. Archyvas, siekdamas nurodyto veiklos tikslo, atlieka šias funkcijas [...].</p>
Veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas	<p>Valstybės archyvų nuostatai Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, funkcijos nustatomos Archyvo direktoriaus tvirtinamuose pareigybių aprašymuose.</p>
Vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis	<p>Piliečių chartijos Jus aptarnaudami elgsimės: ATSAKINGAI Suteiksime teisingą ir Jums lengvai suprantamą informaciją, atsakingai elgsimės su Jūsų duomenimis, pasiūlysimė galimus sprendimus, už kuriuos prisiimsime atsakomybę. PAGARBIAI Būsime mandagūs ir paslaugūs, gerbsime Jūsų nuomonę ir lygias teises. DĖMESINGAI Išklausysime Jus, greitai ir individualiai reaguosime ir atsakysime į Jūsų paklausimus ar užsakymus, kursime jaukią ir patogią aptarnavimo aplinką.</p>
Pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir rizikos valdymas	–
Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas	<p>Visuotinė archyvų deklaracija Siekti, kad archyvų sistemai remti, įskaitant kvalifikuotų specialistų įdarbinimą, būtų skiriami pakankami ištekliai.</p> <p>Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginis veiklos planas Būtina užtikrinti teises ir technines sąlygas, kad valstybės archyvai galėtų kaupti informacinių sistemų duomenis, kitą skaitmeninį turinį (elektroninio pašto paskyras ir kita), o toks poreikis lemia poreikį keisti veiklos procesus ir užtikrinti reikiamas darbuotojų kompetencijas.</p>
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė	<p>Piliečių chartijos Į mūsų įstaigą besikreipiančių asmenų prašome: Pasitikėti, neturėti išankstinių įsitikinimų dėl mūsų. Įvertinti mūsų darbą – užpildyti aptarnavimo kokybės vertinimo anketą.</p> <p>Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginis veiklos planas Valstybės archyvai ieškos patrauklių vartotojui sklaidos priemonių ir sieks platesnio tarpinstitucinio ir tarptautinio bendradarbiavimo, skatins regionų įsitraukimą į kultūrinį lauką.</p> <p>Valstybės archyvų nuostatai 16. Archyvo direktorius: 16.1. sprendžia Archyvo kompetencijai priklausančius klausimus ir</p>

3.1.2 lentelės tęsinys

	atsako už Archyvui nustatyto veiklos tikslo pasiekimą ir priskirtų funkcijų atlikimą; [...] 16.5. teikia Lietuvos vyriausiajam archyvarui Archyvo veiklos ir finansines ataskaitas, Lietuvos vyriausiojo archyvaro reikalavimu atsiskaito už savo veiklą.
--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš lentelės matyti, kad Valstybės archyvai labiausiai koncentruojasi į susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus principo įgyvendinimą. Tai aptariama Visuotinėje archyvų deklaracijoje, Piliečių chartijoje bei Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginiame plane.

Visuotinė archyvų deklaracija nurodo, kad turi būti plėtojami darbuotojų gebėjimai, privalu siekti, kad kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimui būtų skiriami pakankami ištekliai.

Analizuojant Valstybės archyvų patvirtintas piliečių chartijas, nustatyta, kad Lietuvos literatūros ir meno bei Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių regioniniai archyvai Piliečių chartijų internetinėje svetainėje www.archyvai.lt neskelbia, o Lietuvos valstybės istorijos, Lietuvos ypatingojo, Lietuvos valstybės naujojo ir Lietuvos centrinio valstybės archyvų viešinamos Piliečių chartijos iš esmės yra vienodos, jose nustatomi tie patys tikslai ir veiklos principai, todėl duomenų matricoje šie dokumentai analizuojami kaip 1 dokumentas. Piliečių chartija įtvirtina vertybių skatinimo ir demonstravimo visoje organizacijoje principą. Akcentuojama, kad Valstybės archyvo darbuotojai turi elgtis atsakingai, pagarbiai, dėmesingai.

Verta pažymėti tai, kad Valstybės archyvai neturi strateginių veiklos planų. Valstybės archyvai rengia tik metinius veiklos planus, kuriais prisideda prie Lietuvos Vyriausiojo archyvaro tarnybos dvimečių strateginių veiklos planų įgyvendinimo. Darbo autorės nuomone, tai riboja Valstybės archyvų veiklos autonomiją.

Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginiame veiklos plane numatyta įgyvendinti susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus, žmogiškųjų išteklių gebėjimų ir organizacijos pajėgumų plėtojimo, bei suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir atskaitomybės principus. Plane pažymima, kad bus matuojama teikiamų paslaugų kokybė, užtikrinamos reikiamos darbuotojų kompetencijos bei siekiama tarpinstitucinio ir tarptautinio bendradarbiavimo.

Analizuojant Valstybės archyvų nuostatus nustatyta, kad juose pateikiamos gairės yra vienodos ir sudarant duomenų matricą Valstybės archyvų nuostatai pateikiami kaip vienas bendras dokumentas. Nuostatuose įvardijamas Archyvo tikslas ir tikslui pasiekti nustatytos funkcijos, kurios yra detalizuotos, o Valstybės archyvo vadovo funkcijos pateikiamos atskirame skyriuje. Taigi galime daryti prielaidą, kad Valstybės archyvų nuostatai atliepia *Gero valdymo* standarto susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus piliečiams bei paslaugų vartotojams bei veiksmingo aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimo principus. Nuostatuose taip pat akcentuojama Archyvų bei jų vadovų atskaitomybė, taip įtvirtinant atskaitomybės principo įgyvendinimą Valstybės archyvuose. Nors Valstybės archyvų vidaus teisės aktuose ypač mažas dėmesys skiriamas pagrįstų ir skaidrių sprendimų priėmimui, dokumentuose nurodoma, kad Valstybės archyvai savo veikloje vadovaujasi LR teisės aktais, kuriuose sprendimų priėmimo skaidrumo užtikrinimas yra reglamentuotas.

Kaip minėta šio darbo įvade, 2019 m. spalio 10 d. nutarimu Nr. XIII-2472 „Dėl 2021 metų paskelbimo Archyvų metais“ Lietuvos Respublikos Seimas 2021 metus paskelbė Archyvų metais. Todėl analizuojant Valstybės archyvų vidaus dokumentus nuspręsta papildomai išanalizuoti „Archyvų metų minėjimo 2021 metais planą“, patvirtintą 2020 m. birželio 10 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 592 „Dėl Archyvų metų minėjimo 2021 metais plano patvirtinimo“. Akivaizdu, kad šie metai taps Valstybės archyvų tramplynu į jų veiklos atvirumo visuomenei aukštumas. Archyvų

metų minėjimo 2021 metais plane numatyta viešinti visų Valstybės archyvų ir Vyriausiojo archyvaro tarnybos veiklą įvairiais kanalais.

Plane numatyta, kad Valstybės archyvai turės išleisti archyvų saugomus dokumentus viešinančias priemones (atvirukus, bukletus, plakatus ir kitas priemones); sukurti ir transliuoti valstybės archyvų veiklą populiarinantį trumpametražį filmą Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos interneto svetainėje www.archyvai.lt; organizuoti valstybės archyvų pastatų apipavidalinimą vaizdine medžiaga, skirta Archyvų metų minėjimui; sukurti ir transliuoti 10 laidų / siužetų ciklą apie valstybės archyvus ir jų saugomus dokumentus Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos interneto svetainėje www.archyvai.lt bei socialiniuose tinkluose (*YouTube, Facebook* ir kituose); parengti ir publikuoti straipsnių ciklą apie archyvų veiklą Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos interneto svetainėje www.lrt.lt; Valstybės archyvų sistemos atstovai dalyvaus Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos laidose, siekiant padidinti žinomumą apie valstybės archyvus ir jų veiklą; Valstybės archyvai turės parengti pranešimus regioninei žiniasklaidai apie regioninius valstybės archyvus ir jų saugomus dokumentus; organizuoti edukacinius renginius „Archyvas – miestui“ apskričių centruose ir kituose miestuose.

Įgyvendinant šias plane numatytas užduotis Valstybės archyvams padės ir Vyriausiojo archyvaro tarnyba, LR Kultūros Ministerija skirs finansavimą, tačiau darbo autorės nuomone, labai svarbu, kad Valstybės archyvai neapsiribotų vien minėto plano įgyvendinimu ir tęstų komunikaciją įstaigos veiklos klausimais ir kitu laikotarpiu, pasitelkdami turimus vidinius resursus.

Apibendrinant atliktą valstybės strateginių dokumentų ir Valstybės archyvų vidaus teisinių aktų analizę galima teigti, kad Valstybės archyvų veikla remiasi *Gero valdymo* standarto principais. Šių principų įgyvendinimas yra reglamentuojamas visuose analizuotuose dokumentuose. Valstybės strateginiuose dokumentuose didelis dėmesys skiriamas viešojo valdymo tobulinimui, remiantis *Gero valdymo* standarto principais, o šiuo metu galiojantys Valstybės archyvų vidaus teisės aktai įtvirtina numatytų tobulinimo sričių įgyvendinimą.

3.2. Gero valdymo standarto įgyvendinimas Lietuvos Valstybės archyvuose: interviu analizė

Siekiant išsiaiškinti kaip *Gero valdymo* standartas įgyvendinamas teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvų sistemoje, buvo atliktas interviu su Valstybės archyvų vadovais. Jie pateikė savo įžvalgas *Gero valdymo* standarto įgyvendinimo jų vadovaujamoje įstaigoje klausimais. Klausimai pateikti juos sustruktūravus pagal 6 tiriamas sritis.

1 TYRIMO SRITIS: Susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus.

Siekiant atskleisti visuomenės nuomonės įtaką organizacijos veiklos tobulinimui informantų buvo klausiama: Kokią įtaką valdymui daro visuomenės nuomonė (skundai, apklausos) apie valstybės archyvų vykdomą veiklą? Ar organizacija turi pakankamai informacijos apie paslaugų vartotojų nuomonę? Kaip manote, ar turimos informacijos apie viešųjų paslaugų kokybę vartotojams pakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo? Ar reiktų šią informaciją tobulinti?

Visuomenės nuomonės įtaka organizacijos veiklos tobulinimui

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Visuomenės informavimo tobulinimo poreikis	<...Taip, įstaiga turi pakankamai informacijos apie paslaugų vartotojų nuomonę. Taip, manau, kad informacijos pakanka. Taip, informacijos pateikimą visada reikia tobulinti...> (VAV1)
	<...Atsižvelgiama į vartotojų poreikius. Informacijos pakanka...> (VAV4)
	<...Manau, kad turimos informacijos nepakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo tiems vartotojams, kurie dar nesikreipė į archyvą, kurie gal nežino, nemoka, nedrįsta naudotis šiuolaikinėmis komunikavimo priemonėmis. Informacijos pateikimo forma tobulintina...> (VAV3)
Visuomenės apklausos – viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo prielaida	<...Visuomenės nuomonė, mano nuomone, padeda laikas nuo laiko naujai permąstyti ir įvertinti Archyvo atliekamas priskirtas funkcijas, skatina „neužsistovėti“, judėti į priekį. Tobulumui ribų, be abejo, nėra, tačiau, manau, kad grįžtamąjį ryšį turime (tai ne tiktai apklausos, bet ir kasdienės praktikos atvejai ir kt.) ir turima informacija apie viešųjų paslaugų kokybę nėra kliūtis priimti tinkamus sprendimus dėl teikiamų paslaugų kokybės gerinimo...> (VAV6)
	<...Visuomenės nuomonė turi nemažą įtaką organizacijos veiklai. Vykdomos nuolatinės vartotojų apklausos...> (VAV5)
	<...Apklausos vykdomos kasmet. Rezultatai analizuojami. Į pagrįstą kritiką yra visuomet atsižvelgiama...> (VAV7)
Atvirumas visuomenės nuomonei „slapto kliento“ ir skundų forma	<...Skundų neturėjome, apklausos išskirtinai teigiamos. Duomenų turime pakankamai, tačiau tik iš tų vartotojų, kurie kreipiasi į archyvą...> (VAV3)
	<...Skundai leidžia pasitempti, nors per 11 metų tebuvo tik vienas. Archyvo funkcijų vykdymo apklausos yra atliekamos nuolat ir rezultatai leidžia pagerinti veiklą, nustatyti, kurios funkcijos dar vykdomas nepakankamai gerai. Turimos informacijos pakanka norint gerinti paslaugų kokybę...> (VAV2)
	<...Klientų skundų sulaukiame labai mažai (<1 per metus), tai rodo neprastą paslaugų teikimo kokybę. Skundai iš tikro yra tam tikrų archyvo veiklos sričių silpnųjų vietų aptikimas. Skundą pateikęs asmenį visuomet informuojame apie pokyčių rezultatus. Skundai yra kur kas veiksmingesni paslaugų teikimo kokybei gerinti nei apklausos...> (VAV7)
	<...tenka pripažinti, kad apklausų gauti rezultatai nupiešia labai abstraktų vaizdą. Slaptas klientas suteikia žymiai daugiau informacijos, padedančios priimti vienokius ar kitokius sprendimus. Buvo galvojama ir apie LEAN standarto diegimą, tačiau viešajame sektoriuje jis sunkokai įgyvendinamas, o ir optimizacijos buvo jau nekartą vykdomos iš Vyriausybės pusės, kurios labiau neigiamai atsiliepė paslaugų kokybei. LEAN iš esmės ir yra procesų optimizavimas...> (VAV7)

Dauguma informantų nurodė, kad turimos informacijos apie paslaugų vartotojų nuomonę pakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo, tačiau vienas informantas pažymėjo, kad čia yra susiduriama su informacijos prieinamumo visiems potencialiems vartotojams problema. Dalis visuomenės nesinaudoja archyvų teikiamomis paslaugomis dėl nežinojimo apie tokią galimybę, todėl nėra gaunama duomenų apie vartotojų nuomonę tobulinant paslaugų prieinamumą.

Kitas informantas akcentavo LEAN standarto, kuris veiksmingai taikomas privačiame sektoriuje ir vis dažniau adaptuojamas viešajame, diegimo Valstybės archyvuose galimybę, tačiau kaip esminė

problema čia nurodoma Vyriausybės vykdomi optimizavimo procesai viešųjų įstaigų valdyme, kurie organizacijoms, informanto teigimu, atsiliepė labiau neigiamai.

Valstybės archyvų vadovai taip pat pažymėjo, kad vertinant paslaugų kokybę ir priimant sprendimus dėl paslaugų teikimo tobulinimo svarbu kurti grįžtamąjį ryšį su paslaugų vartotojais. Anot informantų, apklausos įprastai būna teigiamos, tad pasitempti skatina tik gaunami skundai, tačiau jų gaunama išskirtinai mažai (~ 1 per metus).

Taigi galima daryti prielaidą, kad Valstybės archyvų tikslai yra aiškiai apibrėžti ir jų yra tikslingai siekiama teikiant viešąsias paslaugas. O numatyti veiklos rezultatai ir teikiamos viešosios paslaugos atitinka visuomenės lūkesčius, tačiau yra tobulintina paslaugų prieinamumo sistema ir reikėtų didinti teikiamų paslaugų viešinimą įvairiais visuomenės informavimo kanalais.

2 TYRIMO SRITIS: Veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų funkcijų apibrėžtumą, jų atskaitomybę ir įtraukimą į sprendimų priėmimą informantams buvo užduoti tokie klausimai: Ar visų lygių vadovai bei kiti darbuotojai žino savo funkcijas ir atskaitomybę? Ar darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą? Kokiu būdu?

3.2.2 lentelė

Darbuotojų funkcijos, atskaitomybė ir įtraukimas į sprendimų priėmimą

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Funkcijų ir atskaitomybės įtvirtinimas teisės aktuose	<p><... Darbuotojai ir vadovai yra supažindinti su pareigybės aprašymais, skyriaus funkcijomis. Paskirstyti atsakingi darbuotojai už konkrečias funkcijas su asmenine atsakomybe...> (VAV2)</p> <p><... Manau, kad visų lygių Archyvo vadovai bei kiti darbuotojai pakankamai gerai žino savo funkcijas ir atskaitomybę. Tai užtikrina vidaus teisės aktai (pareigybių aprašymai, tvarkos, etc.)...> (VAV6)</p> <p><...Tiek vadovų, tiek darbuotojų funkcijos ir atskaitomybė yra tiksliai aprašytos pareigybių aprašymuose. Darbuotojai prieš priimant eiti pareigas yra supažindinami su pareigybės aprašymu ir funkcijomis, kurias jie vykdys...> (VAV7)</p>
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą sudarant darbo grupes	<p><... Taip, darbuotojai įtraukiami į procesą. Posėdžių ir pasitarimų metu...> (VAV1)</p> <p><... įtraukimas į sprendimų priėmimą įgyvendinamas veikla darbo grupėse...> (VAV2)</p> <p><... Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą įtraukiant juos į darbo grupes...> (VAV3)</p>
Įsiklausymas į individualius darbuotojų pasiūlymus	<p><... Skatinamos idėjos darbo gerinimo klausimais...> (VAV2)</p> <p><... įtraukimas į sprendimų priėmimą įgyvendinamas [...] individualiai skiriamomis užduotimis...> (VAV2)</p> <p><... Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą [...] vykdant apklausas...> (VAV3)</p> <p><... Darbuotojai visuomet yra įtraukiami į itin svarbių sprendimų, susijusių su jų veiklos sferomis ar svarbių neišvengiamų pokyčių įstaigoje, priėmimą...> (VAV7)</p>

Kaip nurodo informantai, visi Valstybės archyvų darbuotojai yra supažindinami su konkrečiai pareigybei priskirtomis funkcijomis priimant darbuotoją į pareigas, funkcijos yra apibrėžtos pareigybių aprašymuose. Informantai taip pat pažymi, kad darbuotojų atskaitomybė irgi yra nurodyta pareigybės aprašymuose, tad pagrindiniu darbuotojų funkcijų ir atskaitomybės įtvirtinimo įrankiu, laikomas pareigybės aprašymas. Tik vienas informantas kaip papildomą darbuotojų funkcijų ir atskaitomybės aptarimą su darbuotojais pažymėjo tiesioginį bendravimą su darbuotojais pasitarimų bei metinių darbo (tarnybos) vertinimo pokalbių metu.

Darbo autorės nuomone, reguliarius darbuotojų funkcijų ir atskaitomybės peržiūrėjimas ir aptarimas su darbuotojais turėtų būti laikomas vienu iš žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje prioritetų, taip siekiant užtikrinti, kad visos funkcijos atliekamos veiksmingai ir už jas yra atitinkamai atsiskaitoma.

Interviu metu nustatyta, kad į sprendimų priėmimo procesą Valstybės archyvuose darbuotojai yra įtraukiami, tačiau informantai nurodo skirtingus darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą procesus. Darbuotojai yra įtraukiami per darbo grupių veiklą bei organizuojant pasitarimus ir posėdžius. Vienas informantas nurodo, kad darbuotojai įtraukiami tik planuojant atskirų administracijos padalinių veiklą. Kitas pažymi, darbuotojai yra įtraukiami tik į tiesiogiai su jų darbo sritimi susijusių sprendimų priėmimo procesą.

Valstybės archyvų vadovai pažymi, kad organizacijoje yra skatinami individualūs darbuotojų pasiūlymai, kiekvienas darbuotojas gali išreikšti savo idėjas per vykdomas apklausas ar imtis iniciatyvos tobulinant darbo procesą.

Galima teigti, kad darbuotojai žino savo funkcijas ir atskaitomybę, tačiau dalyje Valstybės archyvų yra apribojama darbuotojų teisė priimant sprendimus, kurie apima visos įstaigos veiklą, o ne tik tiesiogines jų funkcijas, dalyvauti visiems darbuotojams.

Siekiant atskleisti Valstybės archyvuose priimamų sprendimų autonomiškumą, informantų buvo klausta ar priimant sprendimus daro įtaką (riboja sprendimus) organizacijos pavaldumas, dydis, kiti aspektai?

3.2.3 lentelė

Sprendimų priėmimo autonomija

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Teisės aktų įtaka sprendimų priėmimui	<...vadovas sprendimus priima savo kompetencijos ribose. Šios ribos yra apibrėžtos įvairiais teisės aktais, pradedant LR Dokumentų ir archyvų įstatymu, LR Vyriausybės nutarimais, Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymais ir baigiant Archyvo nuostatais ir Archyvo direktoriaus pareigybės aprašymu...> (VAV6) <... Galimų sprendimų ribos yra apibrėžtos ir vadovų pareigybės aprašymuose ir įstaigos nuostatuose...> (VAV7)
Pavaldumo problema	<... Priimamus sprendimus riboja: pavaldumas – formalus priklausomumas Kultūros ministerijos įstaigų grupei...> (VAV3) <... Pavaldumas daro didelę įtaką, nes tai brėžia aiškią kryptį, kurios privalai laikytis. Priskirdami archyvus kultūros ministerijai, mūsų nuomonės niekas neklausė...> (VAV7)

Tiriant organizacijos pavaldumo bei dydžio ar kitų aspektų įtaką priimamų sprendimų autonomijai, informantų nuomonės išsiskyrė. Du informantai teigia, kad šie aspektai priimamų sprendimų neriboja, vienas informantas organizacijos dydį ir mažą hierarchijos lygį išskiria kaip privalumą, nes taip sprendimai priimami greičiau. Tačiau kiti informantai nurodo, kad pavaldumas kitoms organizacijoms (ypatingai LR Kultūros ministerijai) yra pagrindinis sprendimų priėmimo laisvės ribotumo veiksnys. Kaip teigia informantai, priskyrus Valstybės archyvus kultūros įstaigoms, jiems buvo perduotos ir edukacinių programų vykdymo funkcijos, nors dalyje Valstybės archyvų yra saugomi valstybės įstaigų veiklos organizavimo dokumentai, kurių vertė kultūros puoselėjimo aspektu yra žema.

Atsižvelgiant į šią informanto išsakytą problemą, galima daryti prielaidą, kad Valstybės archyvų funkcijos ir teikiamos viešosios paslaugos turėtų būti nustatomos atsižvelgiant į įstaigoje saugomų

dokumentų pobūdį, tačiau, kaip jau buvo nustatyta teorinėje dalyje (1.3 poskyryje) šiuo metu visi Valstybės archyvai teikia vienodo pobūdžio viešąsias paslaugas.

Kaip dar vienas sprendimų priėmimą ribojantis veiksnys pažymima LR teisinė bazė, griežtai reglamentuojanti viešųjų įstaigų valdymą.

Apibendrinant, pastebima, kad Valstybės archyvų vadovai mažai dėmesio skiria vidinei komunikacijai su darbuotojais veiksmingo jų funkcijų atlikimo skatinimui. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turi ydingas vadovų biurokratinis požiūris ir įstaigai taikomi griežti valdymo ir funkcijų atlikimo reikalavimai bei laisvės priimti organizacijai naudingus sprendimus ir optimizuoti kiekvieno Archyvo darbuotojo funkcijas ar atskaitomybę ribotumas.

3 TYRIMO SRITIS: Vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis.

Siekiant nustatyti kokie darbuotojų elgesio principai ir vertybės puoselėjami Valstybės archyvuose, informantų buvo klausama: Kokiomis vertybėmis, elgesio normomis vadovaujasi darbuotojai teikdami viešąsias paslaugas? Ar įstaigoje patvirtinta darbuotojų bei vadovų elgesį reglamentuojanti politika?

3.2.4 lentelė

Darbuotojų elgesio principai, vertybės

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Elgesio politikos patvirtinimo poreikis	<... Archyvas rengia klientų aptarnavimo standartą...> (VAV2) <... Įstaigoje nėra patvirtintos darbuotojų bei vadovų elgesį reglamentuojančios politikos...> (VAV3) <... nepatvirtinta...> (VAV5)
Darbuotojų elgesį reglamentuoja įstatymai	<... Teikdami viešąsias paslaugas darbuotojai vadovaujasi valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principais, atspindinčiais Valstybės tarnybos įstatyme...> (VAV3) <... Valstybės tarnautojų elgesį reglamentuoja VT įstatymas ir kiti teisės aktai...> (VAV7)

Analizuojant Valstybės archyvų darbuotojams nustatytas elgesio normas, vertybių skatinimą, pastebima, kad ne visi Valstybės archyvai yra patvirtinę įstaigoje darbuotojų bei vadovų elgesį reglamentuojančią politiką. Trys informantai nurodė, kad įstaigoje tokia politika patvirtinta, tai – Piliečių chartija. Likusieji nurodė, kad atskira elgesio ir vertybių politika nėra patvirtinta, siekiant užtikrinti etišką darbuotojų elgesį yra vadovaujamosi vidaus tvarkos taisyklėmis ir Valstybės tarnybos įstatymu bei kitais teisės aktais.

Tik vienas informantas nurodė, kad jo vadovaujama Valstybės archyve yra vadovujamasi Visuotine archyvų deklaracija, kuri yra patvirtinta Tarptautinės archyvų tarybos ir, darbo autorės nuomone, turėtų būti taikoma visuose Valstybės archyvuose. Tai rodo, kad Valstybės archyvuose darbuotojų elgesio politikai nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Organizacijoje puoselėjamos vertybės turėtų būti aiškiai apibrėžtos, nustatytos ribos, patvirtinta konfliktų valdymo politika.

Norint išanalizuoti vadovų elgesį su darbuotojais ir atsakomybę prieš juos informantų buvo klausta: kokia Jūsų, kaip vadovo, atsakomybė prieš darbuotojus? Ar analizuojate savo, kaip vadovo, elgesį darbuotojų atžvilgiu? Ar yra atliekami darbuotojų pasitenkinimo vadovų elgesiu bei darbo sąlygomis tyrimai? Kaip manote, ar Jūsų elgesys gali nulemti darbuotojų veiksmus įgyvendinant organizacijos tikslus?

Vadovų elgsena ir atsakomybė

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Atsakomybė užtikrinti darbo sąlygas ir ugdyti	<... Kaip vadovo atsakomybė užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, komfortišką darbo aplinką ir teigiamą emocinį įstaigos klimatą [...] Mano tikslas padėti darbuotojams kuo aktyviau ir savarankiškai įsitraukti siekiant kuo geresnių rezultatų, paskatinti kūrybišką darbą...> (VAV2) <... Atsakomybė – skirstyti užduotis, atsižvelgiant į darbuotojo kvalifikaciją ir išsilavinimą, skatinti tobulėti, sudaryti palankias darbo sąlygas – motyvavimas, darbo priemonės...> (VAV3) <... Atsakomybė prieš darbuotojus vadovui paprastai tenka visa pilna apimtimi. PVZ.: Jei naujo darbuotojo darbo rezultatai yra prasti, tai tikėtina, kad aš kaip vadovas skyriau per mažai dėmesio adaptacijai, mentorystei, darbo sąlygoms ar tinkamam mikroklimatui užtikrinti. Žinoma vadovas neturėtų atsakyti už tyčines darbuotojų klaidas...> (VAV7)
Poreikis atlikti tyrimus vertinant darbuotojų pasitenkinimą	<... Taip, nuo kitų metų bus pradėti tokie tyrimai...> (VAV1) <... Specialūs darbo sąlygų tyrimai neatliekami...> (VAV2) <... Tyrimai neatliekami...> (VAV4) <... Darbuotojų pasitenkinimo vadovų elgesiu tyrimai nėra atliekami dėl įstaigos dydžio. Mažoje įstaigoje, kur tiesioginio vadovo bendravimas su darbuotojais yra betarpiškas, jie nebūtų labai naudingi...> (VAV7)
Vadovo elgesio įtaka darbuotojų motyvacijai	<... Netinkamas vadovo elgesys gali prisidėti prie nenoro dirbti ar atsinaus darbo ir tai akivaizdžiai lems įstaigos tikslus...> (VAV2) <... Manau, vadovo elgesys stipriai lemia darbuotojų veiksmus įgyvendinant organizacijos tikslus...> (VAV3) <... Manau, kad įstaigos vadovo elgesys yra reikšmingas ir galintis daryti poveikį įgyvendinant organizacijos tikslus...> (VAV6) <... Vadovo elgesys (vadovavimo stilius) labai stipriai įtakoja bendrą organizacijos kultūrą, mikroklimatą. Tačiau ne visuomet vadovas gali elgtis taip, kaip norėtų. Ketinimai dažnai būna didesni už galimybes juos įgyvendinti...> (VAV7)

Iš interesantų pateiktų atsakymų akivaizdu, kad visi Valstybės archyvų vadovai jaučia atsakomybę prieš darbuotojus, kaip savo pareigą informantai išskiria poreikį užtikrinti naujų darbuotojų aklimatizaciją, skatinti darbuotojus tobulėti, žvelgti į darbą kūrybiškai, kurti teigiamą mikroklimatą. Tiesa, dalis informantų nurodė, kad darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimai nėra atliekami, tačiau vadovai analizuoja savo darbo rezultatus darbuotojų atžvilgiu patys ir stengiasi tobulinti vadovavimo stilių.

Informantų nuomone, vadovo elgesys yra reikšmingas ir gali nulemti darbuotojų veiksmus siekiant organizacijos tikslų, tačiau vienas informantų priduria, kad vadovo elgesį kartais riboja įstaigos veiklos reglamentai, taip pat pažymi, kad dauguma darbuotojų kaip stipriausią motyvavimo priemonę siekiant organizacijos tikslų išskiria piniginius priedus, tačiau dėl menko Valstybės archyvų finansavimo to padaryti neįmanoma.

Akivaizdu, kad vertinant vadovų elgesį Valstybės archyvai turi tobulintinių aspektų. Ne visuose archyvuose yra atliekami darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimai, todėl vadovai remdamiesi vien savianalize, gali daryti klaidingas išvadas. Taip pat vadovai nurodydami savo atsakomybę prieš darbuotojus akcentuoja teigiamą kolektyvo bendravimo aurą, bet nepažymi, kad jų priimami sprendimai dėl organizacijos veiklos organizavimo, kurie liečia darbuotojų tiesioginių ar netiesioginių funkcijų atlikimą, taip pat lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir aktyvumą siekiant organizacijos tikslų, todėl vadovai turėtų jausti atsakomybę prieš darbuotojus už priimamus sprendimus.

Apibendrinant nagrinėtą tyrimo sritį, galima teigti, kad Valstybės archyvuose yra puoselėjamos etiško darbuotojų elgesio teikiant viešąsias paslaugas vertybės, dalis Archyvų tai įtvirtinę atskira elgesio politika organizacijoje, tačiau ši sritis gali būti tobulinama, taip pat darbo autorės nuomone, atsižvelgiant į informantų teiginius, yra skiriama per mažai dėmesio vadovų elgesio tyrimui. Taigi, Valstybės archyvuose įgyvendinant vertybių skatinimo ir demonstravimo organizacijoje Gero valdymo principą reiktų daugiau dėmesio skirti elgesio normų apibrėžimui ir skatinimui organizacijoje bei elgsenos analizavimui.

4 TYRIMO SRITIS: Pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir rizikos valdymas.

Organizacijos veiklos skaidrumui vadovų požiūriu įvertinti informantų buvo klausama: Koku būdu priimant sprendimus yra užtikrinamas jų skaidrumas? Ar veikia antikorupcinė politika?

3.2.6 lentelė

Organizacijos veiklos skaidrumas

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Sprendimų viešinimas	<... Visi priimami sprendimai yra vieši...> (VAV3) <... Visi bendrieji sprendimai yra teikiami susipažinimui visiems darbuotojams dokumentų valdymo sistemos priemonėmis viešai...> (VAV7)
Priimamų sprendimų vertinimas ir atskaitomybė	<... Sprendimai yra pagrįsti rezultatais...> (VAV2) <... kasmet atliekamas valstybės archyvo sričių, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė, vertinimas...> (VAV6) <... Kiekvienais metais yra teikiamos tam tikrų sričių antikorupcinės analizės ataskaitos Specialiųjų tyrimų tarnybai...> (VAV7)
Organizacijos veiklos pobūdžio įtaka korupcijai priimant sprendimus	<... Korupcinio faktoriaus nėra ir negali būti tokios tikimybės dėl organizacijos veiklos...> (VAV1) <...archyvas praktiškai su šia problema nesusiduria...> (VAV2)

Priimant sprendimus Valstybės archyvuose yra vadovaujama LR teisės aktais ir skaidrumo principu, visi sprendimai yra viešini. Informantai nurodo, kad priimant sprendimus yra tariama su kitais, žemesnio lygio vadovais, sprendimai priimami nevienasmeniškai, todėl sumažėja interesų konfliktų tikimybė.

Organizacijos priimtų sprendimų rezultatai yra peržiūrimi ir atliekami kasmetiniai vertinimai, taip pat užtikrinant organizacijos sprendimų priėmimo skaidrumą, Valstybės archyvų vadovai teikia ataskaitas Specialiųjų tyrimų tarnybai.

Informantai nurodo, kad antikorupcinė politika veikia, tačiau korupcijos atvejų įstaigos veikloje fiksuota nebuvo. Vienas informantas teigia, kad korupcijos faktoriaus nėra dėl įstaigos veiklos sferos, tačiau darbo autorė čia norėtų pažymėti, jog korupcijos atvejai gali būti fiksuojami vykdant viešuosius pirkimus, o juos vykdo visos viešojo sektoriaus įstaigos, neatsižvelgiant į veiklos sritį.

Tam, kad būtų atskleistas vadovų požiūris į sprendimų priėmimo organizavimą jų buvo klausama: Ar priimant sprendimus, rengiant organizacijos ilgalaikius planus konsultuojatės su finansų, teisės ar kitų sričių profesionalais? Kokią naudą tai duoda?

3.2.7 lentelė

Sprendimų priėmimo proceso organizavimas

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Įstaigos dydžio ir finansinių resursų įtaka konsultacijoms	<... Tiesiog organizacija per maža tokioms konsultacijoms...> (VAV1) <... Atskirų audito ir finansų įmonių paslaugų archyvas neturi lėšų pirkti...> (VAV2) <... Rengdami metinius veiklos planus su finansų, teisės ar kitų sričių profesionalais

3.2.7 lentelės tęsinys

	nesikonsultuojame – nėra tokios praktikos. Tam nėra poreikio nei lėšų...> (VAV6)
Konsultacijų su ekspertais teikiama nauda	<... Palengvina sprendimų priėmimą...> (VAV4) <... Tai būtina, norint, kad planai ar sprendimai būtų išgryninti, veiksmingi ir kuo rečiau juos tektų keisti...> (VAV7)

Teorinėje dalyje nustatėm, kad priimdami sprendimus įstaigų vadovai turėtų konsultuotis su atitinkamų sričių specialistais, organizuojant struktūruoto interviu tyrimą, buvo numatyta išsiaiškinti ar Valstybės archyvų vadovai priimdami sprendimus tariasi su ekspertais. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Valstybės archyvų požiūris šiuo klausimu yra skirtingas. Tik 2 informantai pažymėjo, kad rengiant planus yra konsultuojamasi su atitinkamų sričių profesionalais, siekiant palengvinti sprendimų priėmimą ir užtikrinti jų racionalumą. Dar vienas informantas pažymėjo, kad įstaiga priima sprendimus pagal skiriamus asignavimus ir skirstant lėšas yra konsultuojamasi su įstaigoje dirbančiu finansų specialistu (pirkti ekspertų iš šalies paslaugas nepakanka lėšų). Tuo tarpu likusieji informantai nurodo, kad priimant sprendimus konsultuotis su konkrečios srities, kurioje priimamas sprendimas, profesionalais poreikio nemato, nes organizacija neturi pakankamai lėšų ir yra maža, tad informantų nuomone, konsultacijos būtų netikslingos.

Siekiant išsiaiškinti rizikos valdymo ypatumus organizacijoje informantų buvo klausta kaip įstaigoje veikia rizikos valdymo sistema? Ar patiriant sunkumus yra sudaromas veiksmų planas?

3.2.8 lentelė

Rizikos valdymas

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rizikos valdymo sistema kaip rizikos faktorių numatymo įrankis	<... Rizikos valdymo sistema veikia pastoviai numatant galimos rizikos faktorius...> (VAV3)
Finansinių ir technologinių rizikų valdymo sistemų poreikis	<... Įstaigoje veikia finansų ir turto rizikos valdymo sistema...> (VAV5) <... Rizikos valdymo veiksmų planai sudaromi tik itin svarbiu atveju. PVZ.: Elektroninio archyvo informacinės sistemos serverių darbo atstatymo veiksmų planas, ekstremalių situacijų valdymo veiksmų planas...> (VAV7)
Kolegialus iškilusių sunkumų sprendimas	<... Iškilus sunkumams tariamasi su kitų įstaigų vadovais, prašoma jų pagalbos...> (VAV3) <... Iškilus vienokioms ar kitokioms problemoms pagal poreikį jas aptariame su padalinių vadovais ar net su visu kolektyvu ir atsižvelgdamas į jų nuomones vadovas priima sprendimus...> (VAV6)

Pusė apklaustųjų nurodė, kad Valstybės archyve rizikos valdymo sistema veikia, kita pusė – kad neveikia. Kaip pagrindinės rizikos valdymo sistemos neturėjimo priežastys nurodomas įstaigos dydis ir kiekvienos situacijos unikalumas, akcentuojant, kad kiekvienoje situacijoje reikia individualių sprendimų, kurie geriausiai atlieptų susiklosčiusios situacijos sprendimo galimybes.

Informantai pažymi, kad rizikos valdymo sistema veikia ir tai padeda numatyti galimos rizikos faktorius. Rizikos numatymas neabejotinai padeda priimti racionalius sprendimus ir išvengti galimų sunkumų.

Nustatyta, kad Valstybės archyvai rengia turto bei finansų valdymo ir informacinių sistemų serverių darbo sutrikimų rizikos valdymo sistemas. Tai leidžia įstaigai efektyviai dirbti net ir kilus sunkumams, nes veiksmų planas yra apibrėžtas ir nereikia priimti skubotų sprendimų.

Taip pat pažymima, kad Valstybės archyvų vadovai sprenddami kilusias problemas yra linkę bendradarbiauti ir konsultuotis su darbuotojais bei kitų Valstybės archyvų vadovais, taip užtikrinant racionalių sprendimų priėmimą.

Atlikus Valstybės archyvų vadovų požiūrio į sprendimų priėmimą ir rizikos valdymą organizacijoje analizę nustatyta, kad priimdami sprendimus vadovai į jų priėmimą įtraukia ir kitus įstaigos darbuotojus, tačiau ne visada konsultuojasi su ekspertais iš išorės. Priimti sprendimai yra viešinami teisės aktų nustatyta tvarka. Taip pat nustatyta, kad ne visuose Valstybės archyvuose yra iš anksto priimami sprendimai dėl rizikų valdymo sistemų diegimo, kurios gali padėti iš anksto numatyti galimas rizikas ir jas suvaldyti, todėl, darbo autorės nuomone, ši sritis turėtų būti tobulinama.

5 TYRIMO SRITIS: Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra neatsiejama organizacijos veiklos efektyvumo dalis, todėl Valstybės archyvų vadovų buvo klausama Ar organizacijoje stengiamasi ugdyti žmogiškuosius išteklius? Ar užtikrinamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas?

3.2.9 lentelė

Žmogiškųjų išteklių ugdymas

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų savarankiško tobulėjimo skatinimas	<... Archyve stengiamasi skatinti darbuotojų saviugdą...> (VAV2) <... stengiamasi ugdyti žmogiškuosius išteklius, skiriant papildomas užduotis...> (VAV3) <... dažniausia kvalifikacijos kėlimo forma yra savarankiškas mokymasis...> (VAV7)
Reguliarus kvalifikacijos kėlimas	<... kasmet suteikiama galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose...> (VAV2) <... Mokymų organizavimas. Dalyvavimas konferencijose ir seminaruose...> (VAV4) <... Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (kursai, mokymai, seminarai) vykdomas nuolat...> (VAV5)
Ribotas finansavimas žmogiškųjų išteklių ugdymui	<... Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas [...] vykdomas nuolat pagal finansines galimybes...> (VAV5) <... bandomas užtikrinti, atsižvelgiant į turimus finansinius išteklius bei galimybes...> (VAV6) <... nepakankamo finansavimo šiai sričiai...> (VAV7)

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymas gali būti laikomas vienu iš Valstybės archyvų veiklos organizavimo prioritetų. Visi tyrime dalyvavę Valstybės archyvų vadovai pažymėjo, kad organizacijoje yra stengiamasi ugdyti darbuotojų kompetencijas. Darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, darbuotojams kasmet suteikiama galimybė dalyvauti seminaruose, mokymuose. Tačiau taip pat pažymima, kad žmogiškųjų išteklių gebėjimų plėtojimą riboja organizacijos finansiniai ištekliai, Valstybės archyvų gaunamo finansavimo vos pakanka būtinioms išlaidoms padengti. Todėl Archyvų vadovai stengiasi skatinti darbuotojų saviugdą, savarankišką mokymąsi ir dalinimąsi patirtimi su kolegomis.

Kitas svarbus aspektas valdant žmogiškuosius išteklius yra jų kompetencijų planavimas. Informantų buvo teiraujama Ar atsilaisvinus darbo vietai, prieš paskelbiant konkursą, peržiūrite konkrečios pareigybės funkcijas? Ar ieškant naujo darbuotojo funkcijų ir reikiamų įgūdžių sąrašas yra atnaujinamas, atsižvelgiant į įstaigos strategiją?

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimas

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų atliekamų funkcijų pastovumas	<... yra konkrečios pareigybės su savo funkcijomis ir tik tų funkcijų įgyvendinimui priimamas darbuotojas...> (VAV1) <... yra ir tokių pozicijų, kurių funkcijos nekinta arba kinta labai nežymiai...> (VAV7)
Naujų gabumų ar kompetencijų poreikio įvertinimas	<... esant poreikiams atnaujinamas...> (VAV1) <... keičiantis darbuotojui pareigybės aprašymas ir funkcijos yra peržiūrimos ir būtent pagal šiandienį ir būsimą įstaigos poreikį...> (VAV2) <... Jei reikia – atnaujinamas...> (VAV6) <... keičiantis darbuotojams jų atliekamos funkcijos yra visada koreguojamos pagal numatomą poreikį ateičiai...> (VAV7)

Valstybės archyvų vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimą taip pat skiriasi. Dalis informantų nurodė, kad atsilaisvinus darbo vietas, prieš paskelbiant konkursą, konkrečios pareigybės funkcijos nėra peržiūrimos ir atnaujinamos, nes darbuotojų atliekamos funkcijos yra pastovios ar kinta labai nežymiai, todėl jų keisti poreikio nėra. Vienas informantų teigia, kad tam nėra prasmės, nes pasikeitus valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo metodikai, pareigybės tapo niveliuotos.

Kita dalis apklaustųjų nurodo visada peržiūrintys pareigybės aprašymus ir funkcijas, juos įvertinantys ir, esant poreikiui, koreguojantys, atsižvelgiant į organizacijos ateities viziją.

Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų vadovų kadencija trunka 5 metus, neišimtis ir Valstybės archyvai. Nors pastebima, kad dauguma vadovų pareigas eina jau keletą kadencijų iš eilės, vadovų buvo teirautasi ar vadovų kaita netrukdytų užtikrinti darbų tęstinumą? Ar tai teikia naudą organizacijai?

Vadovų kaitos įtaka organizacijos valdymui

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Mažesnis atsakomybės ir iniciatyvumo jausmas	<... Tai teikia laikinumo ir ilgalaikės atsakomybės už priimtus sprendimus nebuvimas...> (VAV4) <... neigiamai veikia tiek patį vadovą (žlugdo motyvaciją, iniciatyvumą, etc.), tiek ir įstaigą, kuriai jis paskiriamas vadovauti...> (VAV6) <... tai demotyvuoja imtis didesnių projektų, nes jų vaisiais nebespėjama pasimėgauti...> (VAV7)
Įstaigos ilgalaikių planų kaita	<... tai trukdo darbų tęstinumui...> (VAV1) <... trukdo užtikrinti įstaigos darbų tęstinumą...> (VAV3) <... tai per trumpas laiko tarpas įgyvendinti svarius pokyčius...> (VAV7)
Galimybė pažvelgti į įstaigos potencialą kitu kampu	<... Taip, tai teikia naudą...> (VAV1) <... Kaita leido aktyviau imti dirbti kituose baruose, nei iki šiol, tais pačiais resursais...> (VAV2)

Informantai vieningai mano, kad Valstybės archyvų vadovų kaita trukdo darbų tęstinumui. Tai suteikia laikinumo jausmą ir mažesnę atsakomybę už priimamus sprendimus bei demotyvuoja vadovus, mažina iniciatyvumą.

Nors dauguma informantų pažymi, kad vadovų kaita trukdo įgyvendinti svarius pokyčius ir užtikrinti darbų tęstinumą, dalis informantų išvelgia ir naujo vadovo įnešamų naujų idėjų naudą. Kaip teigia vienas informantas, remdamasis savo asmenine patirtimi, kaita leido aktyviau imti dirbti

kituose baruose, nei iki tol, tais pačiais resursais, vadinasi, buvo padidintas organizacijos veiklos efektyvumas.

Apibendrinant Valstybės archyvų vadovų požiūrį į gebėjimų ir pajėgumų plėtojimą, kad organizacijos veikla būtų veiksminga galima teigti, kad neatsižvelgiant į menką Valstybės archyvų finansavimą, vadovai skatina darbuotojų kompetencijų ugdymą, ragina dalintis gerąja patirtimi, aktyviai domėtis kitų Archyvų veiklos pasiekimais ir užsiimti saviugda. Tačiau ne visuose Valstybės archyvuose yra atsižvelgiama į organizacijos ateities poreikius žmogiškųjų išteklių kompetencijų srityje. Dauguma informantų pažymi, kad Valstybės archyvų vadovų kaita taip pat turi įtakos mažesniai organizacijos gebėjimų ir pajėgumų plėtojimui, nes vadovams suteikiama per mažai laiko įgyvendinti svarius pokyčius, tačiau vadovo pasikeitimas gali suteikti galimybę atrasti dar neišnaudotą organizacijos potencialą.

6 TYRIMO SRITIS: Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė.

Siekiant nustatyti Valstybės archyvų atskaitomybės ryšius, vadovų buvo klausama – Kam ir už ką esate atskaitingi kaip organizacija ir Jūs, kaip vadovas? Kaip gerai veikia kiekvienas iš šių atskaitomybės santykių?

3.2.12 lentelė

Organizacijos atskaitomybės santykiai

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Atskaitomybė Lietuvos vyriausiajam archyvarui	<...Archyvas yra atskaitingas Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai, vadovas tiesiogiai Lietuvos vyriausiajam archyvarui...> (VAV2) <... Už organizacijos veiklą esu tiesiogiai atskaitingas Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai...> (VAV3) <... Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai...> (VAV4) <...Lietuvos vyriausiajam archyvarui ir archyvaro tarnybai...> (VAV5) <... regioninis valstybės archyvas ir jo vadovas yra tiesiogiai atskaitingi Lietuvos vyriausiajam archyvarui...> (VAV6) <... Vadovas atskaitingas yra už visą įstaigos veiklą (bendrųjų ir specialiųjų funkcijų vykdymą) ir yra tiesiogiai pavaldus Lietuvos vyriausiajam archyvarui...> (VAV7)
Teigiami atskaitomybės santykiai	<... Veikia gerai...> (VAV1) <... atskaitingumo variantai yra teigiami, vykstantis be jokių trukdžių...> (VAV2) <... Atskaitomybės santykiai veikia gerai...> (VAV5) <... Atskaitomybės santykiai, mano nuomone, veikia normaliai...> (VAV6)

Valstybės archyvai ir jų vadovai yra tiesiogiai atskaitingi Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai. Šiuos atskaitomybės santykius Valstybės archyvų vadovai vertina teigiamai. Vienas informantų papildė, kad Valstybės archyvai taip pat yra atskaitingi LR Kultūros ministerijai, kuri įgyvendina savininko teises, taip pat kitoms tam tikras specifines veiklos sritis administruojančioms institucijoms. Pažymėtina tai, kad nei vienas iš informantų nepaminėjo, kad įstaiga ar vadovas būtų atskaitingi visuomenei, teikiamų viešųjų paslaugų gavėjams, darbuotojams, tai rodo biurokratinį vadovų požiūrį į įstaigos ir į asmeninę vadovo atskaitomybę, galima daryti prielaidą, kad vadovai įgyvendindami atskaitomybės principą vadovaujasi tam tikrų ataskaitų parengimo ir pateikimo reikiamu laiku įvykdymu.

Siekiant įvertinti Valstybės archyvų vadovų požiūrį į bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis bei lyderystę puoselėjant ryšius buvo klausama: Kaip jūs manote, kiek svarbus valstybės archyvų vadovams, siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, bendradarbiavimas su darbuotojais, kitais Valstybės archyvais ir su kitomis organizacijomis? Kokiais būdais jis palaikomas ir stiprinamas? Su kokiais sunkumais susiduriama? Ar imatės lyderystės šiuos ryšius palaikyti ir puoselėti?

Bendradarbiavimas ir lyderystė

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Bendradarbiavimo svarba	<... Svarbus bendradarbiavimas smarkiai...> (VAV1) <... Siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę bendradarbiavimas su darbuotojais, kitais valstybės archyvais labai svarbus...> (VAV3) <... Svarbu...> (VAV4) <... Bendradarbiavimas [...] yra labai svarbus...> (VAV5) <... siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę naudinga bendradarbiauti...> (VAV6) <... Bendradarbiavimas yra labai svarbus...> (VAV7)
Vadovų gebėjimas prisiimti lyderystę	<... Taip, imamės lyderystės...> (VAV1) <... Taip, imamės lyderystės...> (VAV2) <... Esant reikalui, imuosi...> (VAV3)
Ryšių palaikymas dalinantis gerąja patirtimi bei priimant sprendimus	<... Palaikomas informacijos pasikeitimu ir bendrais darbais...> (VAV1) <... dalinantis gerąja praktika, supažindinant su naujovėmis, atkreipiant dėmesį į spręstinas problemas...> (VAV3) <... Nuolatiniai susitikimai ir konsultacijos su kitais archyvų vadovais...> (VAV4) <... pasidalinti gerąja praktika, bendrose tikslinėse diskusijose/susitikimuose aptarti rūpimus klausimus bei problemas...> (VAV6)
Bendradarbiavimas įgyvendinant projektus	<... Ryšiai palaikomi bendradarbiavimo sutarčių principu, [...] Archyvas organizuoja stažuotes...> (VAV2) <... Dažniausiai tai vyksta per bendrai vykdomus projektus...> (VAV7)
Finansinių išteklių ribotumas	<... Susiduriame su finansiniais sunkumais...> (VAV1) <... Bene pagrindiniai sunkumai šioje srityje – laiko ir finansinių išteklių stoka...> (VAV6)

Valstybės archyvų vadovai pripažįsta bendradarbiavimo siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę svarbą. Tačiau imtis lyderio pozicijos mezgant bei palaikant ryšius ryžtasi tik pusė apklaustųjų. Dauguma informantų nurodė bendradarbiaujantys tik su įstaigos darbuotojais bei kitais Valstybės archyvais. Bendradarbiavimas įgyvendinamas dalinantis gerąja patirtimi, padedant priimti sprendimus. Vienas informantas nurodė, kad aktyviai imasi lyderystės užmezgant ir palaikant ryšius su kitomis organizacijomis, Valstybės archyvas bendradarbiauja ne tik su archyvais, bet ir su mokslo bei kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje.

Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis įgyvendinamas pagal sudarytas bendradarbiavimo sutartis, kartu vykdomus projektus. Kitas informantų nurodytas aspektas, keliantis sunkumų siekiant užmegzti ar palaikyti ryšius su kitomis organizacijomis, tai finansiniai sunkumai. Dėl riboto finansavimo Valstybės archyvai nevisada gali inicijuoti ar prisidėti prie kitų organizacijų įgyvendinamų projektų.

Apibendrinant Valstybės archyvų požiūrį atskaitomybės ir bendradarbiavimo principų įgyvendinimą, galima teigti, kad Valstybės archyvų vadovai nesijaučia atskaitingi visuomenei už organizacijos teikiamas viešąsias paslaugas, visi informantai nurodo tik atskaitomybę Lietuvos vyriausiajam archyvarui ir mano, kad reikiamų ataskaitų pateikimas laiku yra pakankamas jų atskaitomybės įgyvendinimo būdas. Siekiant bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis daugelis Valstybės archyvų vadovų nurodė, kad bendradarbiauja ir semiasi gerosios patirties iš kitų Valstybės archyvų, tačiau tik vienas informantas paminėjo, kad aktyviai stengiasi užmegzti ryšius su kitomis, susijusias paslaugas teikiančiomis įstaigomis. Darbo autorės nuomone, tai turėtų būti ta geroji patirtis, kurią reikėtų stengtis perimti kitiems Valstybės archyvams, kad būtų užtikrintas viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas.

3.3. Viešųjų paslaugų teikimo Lietuvos Valstybės archyvuose tobulinimo kryptys

Atlikus Valstybės archyvų veiklos teisinio reglamentavimo analizę bei Valstybės archyvų vadovų interviu *Gero valdymo* standarto įgyvendinimo teikiant viešąsias paslaugas aspektu, buvo nustatyta, kad Valstybės archyvai turi aiškiai apibrėžtus tikslus ir kryptingai jų siekia, darbuotojų funkcijos yra apibrėžtos, darbuotojai su jomis yra supažindinami pasirašytinai, priimant sprendimus vadovai į šį procesą įtraukia žemesnio lygmens vadovus, dalinasi patirtimi su kitų Archyvų vadovais, stengiamasi užtikrinti sprendimų priėmimo skaidrumą ir pagrįstumą. Tačiau išryškėjo Valstybės archyvų veiklos viešumo problema, organizacijos kultūros ir vertybių plėtojimo, bendradarbiavimo, inovatyvios lyderystės stoka. Nors yra atliekamos paslaugų gavėjų apklausos, bet pasigendama potencialių interesantų nuomonės apie paslaugų prieinamumo tobulinimo poreikį ir galimybes. Taip pat pažymėtina, kad Valstybės archyvų vadovai linkę komunikuoti tarpusavyje, tačiau vengia bendrauti su kitomis organizacijomis ir prisiimti lyderio rolę šioje srityje. Taigi galima teigti, kad *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas įgyvendinimas Valstybės archyvuose yra tobulintinas šiomis kryptimis (žr. 3.3.1 lentelėje).

3.3.1 lentelė

Viešųjų paslaugų teikimo Valstybės archyvuose tobulinimo kryptys

Esama situacija	Tikslas	Tobulinimo galimybės
Paslaugų prieinamumas ir visuomenės informavimas		
Vykdomos paslaugas gavusių asmenų apklausos	Tobulinti organizacijos įvaizdį ir didinti komunikacijos kanalus	Aktyvinti socialinių tinklų naudojimą viešinant Valstybės archyvų teikiamas paslaugas; stiprinti darbuotojų gebėjimus konsultacijų metu ne tik aptarti reikiamą klausimą, bet ir pristatyti kitas teikiamas paslaugas; pertvarkyti internetinį puslapį, pateikiant aiškią informaciją apie Archyvų teikiamas paslaugas pagrindiniame lange.
Organizacijoje puoselėjamos vertybės		
Organizacijoje stokojama aiškios vertybių komunikacijos, nėra detalios klientų aptarnavimo standarto instrukcijos	Aiškiau apibrėžti elgesio standartus ir organizacijos vertybes	Parengti elgesio ir konfliktų valdymo politikos gaires.
Rizikos valdymas		
Nepakankamai išvystyta rizikos valdymo sistema (veikia tik pusėje tyrime dalyvavusių organizacijų)	Veiksminga rizikos valdymo politika patvirtinta visuose Valstybės archyvuose	Dalinantis gerą patirtimi organizacijose, parengti rizikos valdymo politikos strategiją.
Bendradarbiavimas ir lyderystė		
Lyderystės vaidmuo plėtojant tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą (1 iš 7 Valstybės archyvų vadovų imasi lyderio	Aktyvus bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, ryškus vadovo-lyderio vaidmuo	Lyderystės gebėjimų ugdymas, organizuojant seminarus bei mokymus vadovams.

vaidmens puoselėjant ryšius su kitomis organizacijomis)		
---	--	--

Siekiant tobulinti *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose įgyvendinimą aktualu didinti visuomenės informavimą apie Valstybės archyvų veiklą ir teikiamas paslaugas, darbo autorės nuomone, racionaliausias sprendimas – viešinti informaciją socialinių tinklų pagalba, esant galimybei – televizijos, spaudos bei radijo kanalais. Tai suteiks galimybę informacijai pasiekti kuo didesnę žmonių ratą. Taip pat labai svarbu, kad teikiant viešąsias paslaugas būtų vadovaujama etiško elgesio normomis, tai pasiekti galima parengus bei patvirtinus klientų aptarnavimo standartą, kuriame būtų detalizuota kaip darbuotojai turi elgtis ir kokias organizacijos vertybes demonstruoti skirtingose situacijose.

Kitas tobulintinas aspektas – rizikos valdymas. Kaip buvo nustatyta teorinėje dalyje (1.2.4 poskyryje), rizikos valdymo planas padeda organizacijai išvengti galimų rizikas jas numatant iš anksto, todėl Valstybės archyvams rekomenduojama parengti neplanuotų įvykių, kurie gali neigiamai paveikti organizacijos veiklą rizikos politiką.

Įgyvendinant šias tobulinimo kryptis, neabejotinai naudinga konsultuotis su kitomis organizacijomis ir semtis gerosios patirties, kad organizacija galėtų veikti efektyviai. Todėl darbo autorės nuomone, turėtų būti stiprinami vadovų lyderystės gebėjimai ir skatinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad *Geras valdymas*, tai viešojo valdymo modelis, paremtas skaidrumo, atsakomybės, teisės viršenybės, veiksmingumo ir efektyvumo principais. Jis apima viešojo ir privataus sektorių bei visuomenės bendradarbiavimą siekiant sukurti aukščiausios vertės viešąją gerovę efektyviai panaudojant turimus išteklius.

2. *Gero valdymo* raidos procese suformuotas *Gero valdymo* standartas turėtų būti apibrėžiamas kaip viešųjų institucijų valdymo instrumentas. *Gero valdymo* standartas remiasi 6 principais, kuriuos viešojo sektoriaus organizacijos turi taikyti siekdamos tobulinti savo veiklos valdymą. Tai teorinės gairės, kurios nurodo, kad organizacija turi būti orientuota į tikslą ir į rezultatus vartotojams, visų darbuotojų funkcijos turi būti aiškiai apibrėžtos, sprendimai priimami skaidriai, užtikrinamas jų viešinimas, tobulinant organizacijos veiklą svarbu atsižvelgti į organizacijos teikiamų paslaugų gavėjų nuomonę, pasiūlymus, skatinti juos aktyviai dalyvauti. Standartas taip pat apima etiško darbuotojų elgesio ir organizacijos vertybių puoselėjimo bei organizacijos atskaitomybės ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo principus.

3. Analizuojant Valstybės archyvų vidaus dokumentus *Gero valdymo* standarto kontekste nustatyta, kad principų įgyvendinimo gairės yra reglamentuotos. Didžiausias dėmesys skiriamas susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus principo įgyvendinimui, tai pažymima visuose analizuotose dokumentuose. Tuo tarpu skaidrių sprendimų priėmimo principo įgyvendinimas Valstybės archyvų vidaus teisės aktuose nėra reglamentuojamas, tačiau nurodoma, kad turi būti vadovaujama kitais teisės aktais.

4. Informantų nuomonės raiškoje matoma, kad *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose įgyvendinimas stokoja didesnio dėmesio. Atskleidžiant stipriąsias puses, galima pažymėti, kad Valstybės archyvų vadovai supranta žmogiškųjų išteklių potencialo svarbą ir stengiasi ugdyti darbuotojų kompetencijas pagal galimybes. Siekiant užtikrinti priimamų sprendimų skaidrumą stengiamasi viską aptarti kolegialiai, įtraukti į sprendimų priėmimo procesą darbuotojus, viešinti priimtus sprendimus. Tiesa, informantai nurodo, kad yra ir probleminių aspektų. Kaip pagrindinė *Gero valdymo* standarto įgyvendinimo kliūtis pažymimas Archyvų pavaldumas aukščiau esančioms organizacijoms, nes tai riboja priimamų sprendimų autonomiją. Taip pat riboti finansiniai ištekliai – informantų nuomone, tai trukdo motyvuoti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją ar būti konkurencingiems ieškant aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Atkreipiamas dėmesys ir į lyderių Valstybės archyvų vadovų tarpe trūkumą. Dalis vadovų vengia prisiimti lyderio rolę ir skatinti bendradarbiavimą su kitomis institucijomis. Valstybės archyvai ir jų vadovai yra tiesiogiai pavaldūs ir atskaitingi Lietuvos vyriausiajam archyvarui.

5. Tyrimo metu atskleistos *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose tobulinimo kryptys. Nustatyta, kad daugiausia dėmesio Valstybės archyvams derėtų skirti visuomenės informavimo ir rizikos valdymo tobulinimui, didinant organizacijos veiklos viešinimo įvairiais visuomenės informavimo kanalais kiekį bei parengiant rizikos valdymo politiką organizacijoje. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas organizacijos kultūros ir vertybių plėtojimui, bendradarbiavimo, inovatyvios lyderystės kompetencijų ugdymui.

Teorinės analizės ir empirinio tyrimo metu aktualizuoti šie ginamieji teiginiai:

- *Gero valdymo* standarto teikiant viešąsias paslaugas įgyvendinimas viešosiose organizacijose neatskiriamas nuo vadovų lyderystės, darbuotojų susitelkimo į veiksmingą funkcijų atlikimą ir etišką elgesį, jis remiasi skaidrumu, atskaitomybe bei užtikrina organizacijų veiklos efektyvumą ir visuomenės pasitikėjimą jomis. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, organizacijos susitelkimo į ilgalaikius tikslus bei rezultatus paslaugų vartotojams svarbą, teikiant viešąsias paslaugas.
- Valstybės archyvuose taikomas *Gero valdymo* standartas teikiant viešąsias paslaugas kryptingai orientuoja organizaciją įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, orientuojantis į Lietuvos 2030 strategijoje numatytus tikslus ir uždavinius, tačiau Valstybės archyvai savo veikloje per mažai dėmesio skiria visuomenės įtraukimui į paslaugų teikimo tobulinimo procesą, taip pat ribotai bendradarbiaujama su kitomis organizacijomis, pasigendama vadovų lyderystės.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai:

1. Apsvarstyti galimybę didinti finansavimą Valstybės archyvų darbuotojų mokymams. Tyrimas parodė, kad stokojama vadovų lyderystės kompetencijų, kitų darbuotojų gebėjimų plėtojimas skatinamas užsiimant saviugda, todėl didesnis darbuotojų mokymų finansavimas suteiktų galimybę darbuotojams kelti kvalifikaciją dalyvaujant seminaruose, kursuose ar konferencijose bei įgyti reikiamų įgūdžių, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.
2. Peržiūrėti Valstybės archyvų teikiamas viešąsias paslaugas ir įvertinti kiekvieno Archyvo individualų potencialą teikti paslaugas atsižvelgiant į Archyve saugomus dokumentus.

Valstybės archyvų vadovams:

1. Pasinaudojant turimais ištekliais stengtis didinti Valstybės archyvų veiklos viešinimą socialiniuose tinkluose, regioninėje spaudoje, televizijos ar radijo kanalais. Tai prisidėtų prie Valstybės archyvų žinomumo ir teigiamo įvaizdžio. Visuomenė būtų informuota apie Valstybės archyvų veiklą, teikiamas paslaugas, galėtų sekti naujienas ir kreiptis dėl jiems aktualių klausimų ir paslaugų.
2. Didesnę dėmesį skirti bendradarbiavimui ir dalinimuisi gerąja patirtimi ne tik Valstybės archyvų sistemos viduje, bet ir su kitomis atminties institucijomis, mokslo, kultūros įstaigomis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. Bilan, Y., Raišienė, A., Vasilyeva, T., Lyulyov, O., Pimonenko T. (2019). Public Governance efficiency and macroeconomic stability: examining convergence of social and political determinants. *Viešoji politika ir administravimas* T. 18, Nr. 2 / 2019, Vol. 18, No 2, p. 241–255. Prieiga internete: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4865/4573>
2. Bivainis, J., Raipa, A. (2012). Strateginis planavimas viešajame valdyme. In *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: Vitae litera, p. 263 – 280.
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla- spaustuvė.
4. Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
5. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1, p. 17–26. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12198/911-1699-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Čingienė, V., Laskienė, S., Raipa, A. (2015). Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.4 p. 501-514. Prieiga internete: <https://core.ac.uk/download/pdf/197249991.pdf>
7. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, p. 557–566. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396548510313/J.04~2013~1396548510313.pdf>
8. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), p. 9–16.
9. Dzemydienė, D., Naujikienė, R., Dzindzalieta, R. (2016). *Elektroninių paslaugų įgyvendinimo sprendimai*. Monografija. Vilnius: Registrų centras.
10. Gaižauskaitė, I., Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: MRU.
11. Garuckas, R., Kaziliūnas, A. (2008). E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 23.
12. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 4, p. 607–618. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/1b2/005_Raipa.pdf
13. Grigaliūnaitė, V., Pilelienė, L. (2014). Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (3), p. 70–76. Prieiga internete: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/34335/1/ISSN2029-9311_2014_N_1_3.PG_70-76.pdf
14. Gudelis, D. (2010). Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje. In *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras, p. 339-350.
15. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. In *Viešasis valdymas*, p. 137–149. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. Inovatyvus viešasis sektorius - misija įmanoma? (2015). *Teminė tyrimo ataskaita*. Vilnius: LRV kanceliarija.
17. Juknevičienė, V., Kareivaitė, R. (2012). Good governance as the instrument for the Implementation of the Sustainable Development's Conception. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 3

- (28), 28–42. Prieiga internete: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/soc_tyrimai/2012_28/jukneviene_kareivaite.pdf
18. Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences volume 11*, p. 1–8. Prieiga internete: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40647-017-0197-4>
19. Klusaček, P., Alexandrescu, F., Osman, R. ir kt. (2018). Good governance as a strategic choice in brownfield regeneration: Regional dynamics from the Czech Republic. *Land Use Policy* Nr. 73, p. 29-39.
20. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13505/2518-5360-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
22. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2018). Veiksmų programos prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimo tarpinis pažangos vertinimas. Galutinė ataskaita.
23. Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009). *Žmoniškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje*. Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=dd0ff739-f01e-47d0-b112-8534bb8c174d%40sdc-v-sessmgr02>
24. Lukšaitė, D. (2012). Valstybės dokumentinis paveldas dokumentų ir archyvų valdymo aspektu. In *Knygotyra*, Nr. 58, p. 160-180.
25. Nakrošis, V., Černiutė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31, p. 63-76.
26. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras, (2015). *Gero valdymo principų taikymas Lietuvos savivaldybėse*. Prieiga internete: http://3sektorius.lt/gerasvaldymas/docs/STUDIJA_Gero_valdymo_principu_taikymas_savivaldybese_2015.pdf
27. Pečeliūnaitė, A. (2018). Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąsajos: nepriklausomas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas* Nr. 9 (2), p. 61-87. Prieiga internete: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36835/3/ISSN2335-8777_2018_N_9_2.PG_61-87.pdf
28. Petrauskienė, R., Predkelytė E. (2014). Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* Nr. 12, p. 147-160. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14973/Petrauskien%20.pdf?sequence=1>
29. Poderienė, G. (2003). Mokymo/mokymosi aplinkos tobulinimo metodologiniai pagrindai. *Tiltai*, Nr. 4. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367187319438/J.04~2003~1367187319438.pdf>
30. Raipa, A. (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1, p. 11-20.
31. Raipa, A., Backūnaitė, E. (2004). Fiskalinis skaidrumas ir atskaitomybė viešojo valdymo metodologijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13746/2460-5244-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
32. Rakšnys, A. V., Valickas, A. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 15, Nr. 4, p. 687–701. Prieiga internete:

- <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14628/4335-10037-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
33. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
 34. Smalskys V, Stankevič B, Stasiukynas A. (2015). „Good Governance“ (Geras valdymas) viešojo administravimo modernizavimo koncepcijų kontekste. *Viešasis administravimas: teorija ir inovatyvūs sprendimai*, p. 40-48. Prieiga internete: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c2433717-e800-4c6b-9792-92dea1df7c8a%40pdc-v-sessmgr05>
 35. Stankaitis, R., Žostautienė, V., Umbrasas, G. (2015). *Viešojo valdymo institucijų veiklos kokybė: pažangi patirtis ir inovatyvūs sprendimai*. Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=525e1b64-eaec-41a3-a13c-96c35b446542%40sdc-v-sessmgr01>
 36. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
 37. Sundaram, J. K., Chowdhury, A. (2012). *Is Good Governance Good for Development?* Prieiga internete: https://read.un-ilibrary.org/economic-and-social-development/is-good-governance-good-for-development_294aa19e-en#page4
 38. Šaparnienė, D. (2010). Principles of Good Governance in Local Self-Government: Experience of the Baltic States. *Journal of Scientific Publication: Economy&Business*, Nr. 4 (3), p. 117-128. Prieiga internete: <http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf>
 39. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos: mokslo studija* (2013). Red. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. Vilnius: BMK Leidykla.
 40. Šaparnienė, D., Valukonytė I. (2012). Implementation of Good Governance Principles in Local Self-Government: the Case of Šiauliai City. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3 (28), p. 98 – 112. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
 41. Šaparnienė, D. (2010). Principles of Good Governance in Local Self-Government: Experience of the Baltic States // *Journal of Scientific Publication: Economy&Business*, ISSN 1313 – 2555, 2010, Vo 4 (3), p. 117-128.
 42. Šulcaitė, D., Korsakienė, R. (2019). Organizacijos ir individo vertybių atitikimas. *Ekonomika ir vadyba*. Prieiga internete: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/368/175>
 43. The Independent Commission on Good Governance in Public Services, (2004). *Good Governance Standard for Public Services*. London: OPM and CIPFA.
 44. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
 45. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
 46. Valiulė, V., Vaikšnoras M. (2018). Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2 (25), p. 91-105.
 47. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 1, p. 183-191.
 48. *Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas. Galutinė ataskaita*. (2012). Prieiga internete: <http://lt.aks.lt/wp-content/uploads/2017/03/Iataskaita.pdf>
 49. Vrabkova, I. (2013). Quality management in public sector: perspectives of common assessment framework model in the European Union. *Economic studies and analyses/acta*, Nr. 7.

Teisės aktai ir kiti dokumentai:

1. Archyvų metų minėjimo 2021 metais planas. Patvirtinta 2020 m. birželio 10 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr.592 „Dėl archyvų metų minėjimo 2021 metais plano patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/71f779a0ac7011eab9d9cd0c85e0b745>
2. Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas (2020). Lietuvos valstybės istorijos archyvas. Prieiga internete: http://archyvai.lt/lt/lvia_paslaugos/viesosios-paslaugos_4185/edukaciniu-ir-kulturiniu-xuua.html
3. Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas (2017). Patvirtinta Lietuvos centrinio valstybės archyvo 2017 m. spalio 17 d. įsakymu Nr. V9-248. Prieiga internete: http://archyvai.lt/lt/lcva_paslaugos/viesosios_paslaugos_4210/viesa_paslauga_2.html
4. Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas (2019). Patvirtinta Lietuvos valstybės naujojo archyvo direktoriaus 2019 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. 9V-144. Prieiga internete: <http://www.archyvai.lt/lt/edukaciniu-ir-kulturiniu-ajzv.html>
5. Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas (2020). Patvirtinta Lietuvos ypatingojo archyvo direktoriaus 2020 m. sausio 29 d. įsakymu Nr. (1.28.) V6-45. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lya_paslaugos/lya_viesosios_paslaugos/edukaciniu-ir-kulturiniu-ndwn.html
6. Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas (2017). Patvirtinta Lietuvos literatūros ir meno archyvo direktoriaus 2017 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. R4-85. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lma_paslaugos/viesosios_paslaugos.html
7. Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas (2019). Patvirtinta Vilniaus regioninio valstybės archyvo direktoriaus 2019 m. liepos 12 d. įsakymu Nr. V7-231. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/vaa_paslaugos/viesosios-paslaugos_4188/edukaciniu-ir-kulturiniu-nh81.html
8. Edukacinių renginių vykdymo viešosios paslaugos teikimo aprašymas (2020). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/klaa_paslaugos/viesosios-paslaugos/edukaciniu-renginiu-vykdymas.html
9. Europos bendrijų komisija (2011). Prieiga internete:
10. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija (2010). Prieiga internete: <https://fra.europa.eu/lt/eu-charter/title/title-v-citizens-rights>
11. Europos skaitmeninė darbotvarkė (2010). Europos komisija.
12. Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programa „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimu Nr. 244. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a66c0760b04011e3bf53dc70cf7669d9/asr>
13. Kauno regioninio valstybės archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/kaa_veikla/kaa_nuostatai.html
14. Klaipėdos regioninio valstybės archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/klaa_veikla/klaa_nuostatai.html
15. Lietuvos centrinio valstybės archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/veikla_150/nuostatai_151.html
16. Lietuvos centrinio valstybės archyvo piliečių chartija (2020). Lietuvos centrinis valstybės archyvas. Prieiga internete: [Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba - Administracinė informacija » Piliečių chartija \(archyvai.lt\)](http://www.archyvai.lt/lt/veikla_150/nuostatai_151.html)

17. Lietuvos literatūros ir meno archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/llma_veikla/llma_nuostatai.html
18. Lietuvos kultūros politikos strategija (2019). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. 665.
19. Lietuvos ypatingojo archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lya_veikla/lya_nuostatai.html
20. Lietuvos ypatingojo archyvo piliečių chartija. Patvirtinta Lietuvos ypatingojo archyvo direktoriaus 2020 m. balandžio 16 d. įsakymu Nr. V1-20. Prieiga internete: [Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba - Administracinė informacija » Piliečių chartija \(archyvai.lt\)](http://www.archyvai.lt/lt/lyv_veikla/lyv_nuostatai.html)
21. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, (2020). Valstybės žinios 1999-06-17 Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2020-01-01. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/NpgjvhKcsO>
22. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl 2021 metų paskelbimo archyvų metais“. 2019 m. spalio 10 d. Nr. XIII-2472, Vilnius. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0ecde790ef5311e99681cd81dcdca52c>
23. Lietuvos standartizacijos departamentas (2019). Terminų bazė. Prieiga internete: <https://www.lsd.lt/index.php?-452282422>
24. Lietuvos valstybės istorijos archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lvia_veikla/lvia_nuostatai.html
25. Lietuvos valstybės naujojo archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lvna_veikla/lvna_nuostatai.html
26. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba pradeda vykdyti projektą „Elektroninės paslaugos EAIS „Skaitmeninė skaitykla“ sukūrimas“. Prieiga internete: <https://archyvai.lt/lt/vykdomi-projektai/eais2018.html>
27. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2020 m. vasario 19 d. įsakymu Nr. ĮV-120 (Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2020 m. kovo 27 d. įsakymo Nr. ĮV-215 redakcija). Prieiga internete: <https://archyvai.lt/lt/veikla/planavimo-dokumentai.html>
28. Nacionalinės pažangos 2014-2020 programa (2016). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482.
29. Piliečių chartija (2020). Lietuvos valstybės istorijos archyvas. Prieiga internete: [Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba - Naujienos \(archyvai.lt\)](http://www.archyvai.lt/lt/lyv_veikla/lyv_nuostatai.html)
30. Piliečių chartija (2020). Lietuvos valstybės naujasis archyvas. Prieiga internete: [Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba - Administracinė informacija » Piliečių chartija \(archyvai.lt\)](http://www.archyvai.lt/lt/lyv_veikla/lyv_nuostatai.html)
31. Piliečių chartija (2020). Vilniaus regioninis valstybės archyvas. Prieiga internete: [Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba - Administracinė informacija » Piliečių chartija \(archyvai.lt\)](http://www.archyvai.lt/lt/lyv_veikla/lyv_nuostatai.html)
32. Saugomų dokumentų teikimo susipažinti viešosios paslaugos teikimo aprašymas (2020). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/klaa_paslaugos/viesosios-paslaugos/saugomu-dokumentu-teikimas-susipazinti.html
33. Saugomų dokumentų teikimo susipažinti viešosios paslaugos teikimo aprašymas (2020). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lvia_paslaugos/viesosios-paslaugos/4185/saugomu-nacionalinio-dokumentu-3s3p.html

34. Saugomų dokumentų teikimo susipažinti viešosios paslaugos teikimo aprašymas (2020). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/vaa_paslaugos/viesosios-paslaugos_4188/viesosios-paslaugos-saugomu-z274.html
35. Saugomų Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti. Patvirtinta Lietuvos centrinio valstybės archyvo direktoriaus 2017 m. spalio 17 d. įsakymu Nr. V9-247. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lcva_paslaugos/viesosios_paslaugos_4210/viesa_paslauga_1.html
36. Saugomų Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti. Patvirtinta Lietuvos ypatingojo archyvo direktoriaus 2020m. sausio 29 d. įsakymu Nr. (1.28.) V6-44. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/lya_paslaugos/lya_viesosios_paslaugos/saugomu-nacionalinio-dokumentu-jzxj.html
37. Saugomų Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti. Patvirtinta Lietuvos valstybės naujojo archyvo direktoriaus 2019 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. 9V-143. Prieiga internete: <http://www.archyvai.lt/lt/saugomu-nacionalinio-dokumentu-kwm6.html>
38. Saugomų Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti. Patvirtinta Literatūros ir meno archyvo direktoriaus 2017 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. R4-84. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/llma_paslaugos/viesosios_paslaugos.html
39. Skaitmeninio kultūros paveldo aktualinimo ir išsaugojimo 2015-2020 metų programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2015 m. kovo 4 d. įsakymu Nr. ĮV- 153. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/84c5fc10c90311e498aab3a4ca2b8d40?jfwid=-m92g8hsp3>
40. Strateginio planavimo metodika (2019). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 . Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2019-02-15. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168206/KFUoBosREr>.
41. Šiaulių regioninio valstybės archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/saa_veikla/srva_pf_nuostatai/srva_nuostatai.html
42. Tarptautinė archyvų taryba (2012). Visuotinė archyvų deklaracija. Prieiga internete: [Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba - Profesinė informacija » Tarptautinės archyvų tarybos \(ICA\) dokumentai \(archyvai.lt\)](http://www.archyvai.lt/lt/ica_dokumentai)
43. The World Bank (2013). Prieiga internete:
44. United Nations (2014). Good governance – and sustainable human development. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/Discussion-Paper--Governance-for-Sustainable-Development.pdf> , žiūrėta
45. United Nations Development Programme (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP.
46. Viešosios paslaugos „Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas“ aprašymas. Patvirtinta Kauno regioninio valstybės archyvo direktoriaus 2017 m. gruodžio 1 d. įsakymu Nr. V-28. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/kaa_paslaugos/viesosios-paslaugos_4221/viesoji-paslauga-edukaciniu-xw22.html
47. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2019 m. gegužės 14 d. įsakymu Nr. 1V-451. Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2020-11-12).
48. Viešosios paslaugos „Edukacinių ir kultūrinių renginių organizavimas“ teikimo aprašymas. Patvirtinta Šiaulių regioninio valstybės archyvo direktoriaus 2019 m. lapkričio 22 d. įsakymu Nr. VB-163 (1.14 E). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/srva_paslaugos/srva_vp/srva_vp2.html

49. Viešosios paslaugos „Saugomų nacionalinio dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti“ aprašymas. Patvirtinta Kauno regioninio valstybės archyvo direktoriaus 2017 m. gruodžio 1 d. įsakymu Nr. V-28. Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/kaa_paslaugos/viesosios-paslaugos_4221/saugomu-nacionalinio-dokumentu-bbsq.html
50. Viešosios paslaugos „Saugomų nacionalinio dokumentų fondo dokumentų teikimas susipažinti“ teikimo aprašymas (2019). Patvirtinta Šiaulių regioninio valstybės archyvo direktoriaus 2019 m. lapkričio 22 d. įsakymu Nr. VB-162 (1.14 E). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/srva_paslaugos/srva_vp/srva_vp1.html
51. Vilniaus regioninio valstybės archyvo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 197 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. lapkričio 23 d. nutarimo Nr. 1174 redakcija). Prieiga internete: http://www.archyvai.lt/lt/vaa_veikla/vrva-nuostatai.html

PRIEDAI

1 priedas

Duomenų matrica

	Lietuva 2030	Nacionalinės pažangos programa 2014–2020	Lietuvos kultūros politikos strategija	Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų planas	Visuotinė archyvų deklaracija	Piliečių chartijos	Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos 2020–2022 metų strateginis veiklos planas	Valstybės archyvų nuostatai
Susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus	Viešasis valdymas turi būti neatsiejamas nuo veiklos efektyvumo ir sprendimai įgyvendinami kuo mažesnėmis sąnaudomis; Valdžios institucijos yra kompetentingos ir orientuotos į rezultatus, turi reikiamų gebėjimų kurti ir įgyvendinti strategijas, nuolat stebi pasaulines tendencijas, kūrybiškai pritaiko geriausią patirtį; Pasiiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus.	5.1.1 uždavinys. Diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą 5.1.1.1. plačiau naudoti informaciją apie viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatus ir jos analizės duomenis: plėtoti įrodymais grįsto valdymo priemonių (programų vertinimo, poveikio vertinimo ir funkcijų peržiūros) taikymą viešojo valdymo institucijose; 5.1.1.5. gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą ir užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos kokybę	1.2. uždavinys: Didinti kultūros ir meno įstaigų veiklos kokybę ir efektyvumą, optimaliai paskirstant paslaugas jų tinkle.	6. Plano priemonių įgyvendinimo veiksmams bus padidintas viešojo valdymo atvirumas, sudarytos sąlygos aktyvesniam visuomenės dalyvavimui viešojo valdymo procesuose, bus sukurta geresnės kokybės ir lengviau prieinamų viešųjų ir administracinių paslaugų, efektyviau bus valdomi viešajam valdymui skiriami ištekliai, o viešojo valdymo institucijų veikla bus labiau orientuota į rezultatus, valstybės tarnyba – profesionalesnė ir kompetentingesnė. 2. Tikslas – užtikrinti	Siekti, kad archyvuose saugomi dokumentai būtų prieinami kiekvienam, nepažeidžiant susijusių įstatymų nuostatų, geriant asmenų, rengėjų, savininkų ir naudotojų teises.	Išgirsti į valstybės archyvą besikreipiančius asmenis, didinti jų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe bei pasitikėjimą valstybės archyvu.	Strateginio tikslo pasiekimui įvertinti yra numatytas efekto vertinimo kriterijus: E-01-02 Asmenų, besinaudojančių archyvų paslaugomis ir teigiamai vertinančių archyvų paslaugas, dalis (procentai). [...]Vertinimo kriterijus leidžia įvertinti strateginio tikslo pasiekimą, visuomenės nuostatų pokyčius bei veiklos efektyvumą,	Valstybės archyvų nuostatai 10. Archyvo veiklos tikslas – kaupti, saugoti, administruoti priskirtą Nacionalinio dokumentų fondo dalį ir užtikrinti priėjimą prie joje nuolat saugomų dokumentų, atlikti kitas įstatymuose nustatytas funkcijas. 11. Archyvas, siekdamas nurodyto veiklos tikslo, atlieka šias

		<p>vertinimą: diegti projektų / procesų valdymą, kokybės vadybos sistemas ir metodus, kitas veiklos valdymo gerinimo priemonės ir kita;</p> <p>5.1.2 uždavinys. Didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą Viešojo valdymo institucijų veiklos tikslas yra ne tik rezultatai, kuo labiau atliepiantys visuomenės poreikius, bet ir kuo mažesnės išlaidos siekiant šių rezultatų. Todėl įgyvendinant šį uždavinį siekiama optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, užtikrinti nuolatinį viešojo valdymo institucijų veiklos ir gebėjimų vertinimą ir tobulinimą, tobulinti institucinę sandarą. Siekiant visuomenės poreikius atitinkančios paslaugų kokybės, tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu turi būti užtikrinamas nuolatinis paslaugų kokybės vertinimas,</p>		<p>visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą</p> <p>2.1. Uždavinys – gerinti asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę ir didinti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei</p> <p>2.1.1. Priemonė – užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę – taikyti vieno langelio principą.</p> <p>3. Tikslas – stiprinti strateginį mastymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą</p> <p>3.1. Uždavinys – diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą</p> <p>3.1.1. Priemonė – plačiau naudoti informaciją apie viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatus ir jos analizės duomenis.</p>			<p>gerinant valstybės archyvuose saugomos NDF dalies prieinamumą ir archyvų teikiamų paslaugų kokybę. Vertinimo kriterijaus reikšmė nurodoma pagal valstybės archyvų paslaugų vartotojų tyrimo rezultatus (tyrimą atlieka Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba (toliau – LVAT) ir jį numatoma atlikti kas 3 metus).</p>	<p>funkcijas [...].</p>
--	--	--	--	---	--	--	---	-------------------------

		<p>vertinami paslaugų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodikliai, tiriami kintantys paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai. Taip pat turi būti tobulinami paslaugų teikimo režimai ir jais remiantis nustatomi minimalūs paslaugų kokybės standartai</p>					
<p>Veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas</p>	<p>Siekti, kad visiems viešąjį interesą tenkinantiems viešojo sektoriaus darbuotojams būtų taikomi vienodi veiklos ir valdymo standartai; Optimizuoti institucijų veiklos mastą, nuolat analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant netikslingos ar perteklinės veiklos.</p>		<p>1.1. uždavinys: Užtikrinti lyderystę ir funkcijų proporcingumą kultūros įstaigų tinkle 1.3. uždavinys: Užtikrinti kultūros srities žmoniškųjų išteklių tvarumą, sutelkiant resursus ir siekiant tolygaus jų paskirstymo.</p>	<p>3.2. Uždavinys – nuolat didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą 3.2.1. Priemonė – optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, nuolat vertinti ir tobulinti šių institucijų valdymą ir gebėjimus.</p>			<p>Valstybės archyvų nuostatai Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, funkcijos nustatomos Archyvo direktoriaus tvirtinamuose pareigybių aprašymuose.</p>

<p>Vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis</p>	<p>Viešojo valdymo pokyčiai, nauji visuomenės ir jai atstovaujančių institucijų tarpusavio santykiai turi lemti pagarbų valdžios institucijų požiūrį į piliečius ir supratimą, kad tarnaujama žmogui ir visuomenės gerovei. Tai padės kurti visuomenės pasitikėjimą valstybe ir skatins aktyvų dalyvavimą sprendžiant aktualius visuomeninio gyvenimo klausimus.</p>					<p>Jus aptarnaudami elgsimės: ATSAKINGAI Suteiksime teisingą ir Jums lengvai suprantamą informaciją, atsakingai elgsimės su Jūsų duomenimis, pasiūlysim galimus sprendimus, už kuriuos prisiimsime atsakomybę. PAGARBIAI Būsime mandagūs ir paslaugūs, gerbsime Jūsų nuomonę ir lygias teises. DĖMESINGAI Išklausysime Jus, greitai ir individualiai reaguosime ir atsakysime į Jūsų paklausimus ar užsakymus, kursime jaukią ir patogią aptarnavimo aplinką.</p>		
<p>Pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir</p>	<p>Igaudami pasitikėjimą valdymo procesais ir priimtų</p>			<p>4.3. įrodymais grįstos informacijos panaudojimu</p>				

<p>rizikos valdymas</p>	<p>sprendimų teisingumu, turime visi aktyviai įsitraukti į jų priėmimą bei įgyvendinimą, todėl viešasis valdymas turi būti ne tik skaidrus, bet ir atviras; Uztikrinti, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija.</p>			<p>sprendimams priimti, reglamentavimo kokybės užtikrinimu;</p>				
<p>Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas</p>	<p>Įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančių kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai; strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai tobulinti, stiprinti analitinius gebėjimus; Veiksmingam paslaugų teikimui užtikrinti panaudoti naujausias technologijas viešąsias paslaugas teikti ir elektroninėje erdvėje</p>	<p>2.1.4.7. tobulinti viešąsias paslaugas teikiančių specialistų kvalifikaciją; 5.1.3 uždavinys. Stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą. Valstybės tarnyba – tai viešojo valdymo pagrindas, be kurio neįmanomi visuomenės poreikius tenkinantys viešojo sektoriaus rezultatai ir jų efektyvus siekimas. Įgyvendinant šį uždavinį, siekiama stiprinti aukštesniąją valstybės tarnybą, tobulinant aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų atrankos ir tarnybinės</p>		<p>4.6. aukštesniosios valstybės tarnybos grandies stiprinimu ir kompetencijomis grįsto valstybės tarnautojų valdymo priemonių diegimu.</p>	<p>Siekti, kad archyvų sistemai remti, įskaitant kvalifikuotų specialistų įdarbinimą, būtų skiriami pakankami ištekliai.</p>		<p>Būtina užtikrinti teises ir technines sąlygas, kad valstybės archyvai galėtų kaupti informacinių sistemų duomenis, kitą skaitmeninį turinį (elektroninio pašto paskyras ir kita), o toks poreikis lemia poreikį keisti veiklos procesus ir užtikrinti reikiamas darbuotojų kompetencijas.</p>	

		<p>veiklos vertinimo procedūras, stiprinant šių tarnautojų raktines / strategines kompetencijas, didinti kitų viešojo valdymo institucijų darbuotojų gebėjimus priimti ir įgyvendinti įrodymais grįstus valdymo sprendimus, sudaryti sąlygas institucijų darbuotojų kūrybiškumo, novatoriškumo, iniciatyvos ir rezultatyvumo plėtrai, tobulinti jų atrankos ir motyvavimo sistemas, viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo procedūras. Šie veiksmai ne tik gerintų viešojo valdymo kokybę, bet ir didintų valstybės tarnybos patrauklumą ir leistų išlaikyti esamus ir pritraukti naujus talentus į viešojo valdymo institucijas</p>						
<p>Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė</p>	<p>viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas;</p>	<p>2.1.4 uždavinys. Didinti viešųjų paslaugų prieinamumą 2.1.4.12. optimizuoti ir modernizuoti kultūros įstaigų</p>	<p>1 tikslas Stiprinti valstybinio, savivaldos ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimą,</p>	<p>4.1. viešojo valdymo institucijų turimos informacijos viešinimo politikos nustatymu ir konsultavimosi su visuomene sąlygų</p>		<p>Į mūsų įstaigą besikreipiančių asmenų prašome: Pasitikėti, neturėti išankstinių</p>	<p>Valstybės archyvai ieškos patrauklių vartotojui sklaidos priemonių ir sieks platesnio</p>	<p>Valstybės archyvų nuostatai 16. Archyvo direktorius: 16.1. sprendžia</p>

	<p>Užtikrinti, kad strateginiai sprendimai būtų priimami bendradarbiaujant ir siekiant plataus sutarimo, plačiai konsultuojantis su socialiniais ir ekonominiais partneriais; Sukurti mechanizmus, padėsiančius piliečius ir kitas suinteresuotas grupes įtraukti į visuomenės poreikių nustatymą ir užtikrinti jų dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma visais sprendimų priėmimo lygmenimis; Siekiant skaidrumo ir didesnės atskaitomybės, informaciją apie atskiro valdžios lygmens viešąsias išlaidas skelbti centralizuotai. Valdžios institucijos informaciją turi skelbti aiškia ir visuomenei suprantama forma; Plačiai įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymą ir</p>	<p>(kultūros centrų, muziejų, bibliotekų ir kitų) fizinę ir informacinę infrastruktūrą ir valdymą, taip didinti paslaugų prieinamumą ir skatinti visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose; 5.1.1.4. stiprinti tarpinstitucinį / tarptautinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą (kurti kompetencijų centrus, dalytis gerąja valdymo patirtimi ir kita); viešoji informacija būtų aktuali visuomenei, skelbiama jai aiškia ir priimtina forma bei turiniu, tam panaudojant informacinių technologijų teikiamas galimybes; 5.2.2 uždavinys. Sudaryti sąlygas visuomenei dalyvauti viešojo valdymo procesuose Siekiant plėtoti gyventojų ir vietos bendruomenių dalyvavimo viešajame valdyme</p>	<p>mažinant kultūrinę atskirtį ir netolygumus</p>	<p>užtikrinimu; 1. Tikslas – užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti 1.1. Uždavinys – užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos skaidrumą ir viešosios informacijos prieinamumą visuomenei 1.2. Uždavinys – skatinti visuomenę, ypač nevyriausybinės organizacijas ir vietos bendruomenes, dalyvauti viešojo valdymo procesuose 1.2.1. Priemonė – užtikrinti konsultavimąsi su visuomene ir didinti jos dalyvavimo viešojo valdymo procesuose galimybes. 1.2.2. Priemonė – nustatyti ir įgyvendinti priemones, skatinančias gyventojus ir vietos bendruomenes dalyvauti sprendžiant viešuosius vietos reikalus. 3.1.3. Priemonė –</p>		<p>įsitikinimų dėl mūsų. Įvertinti mūsų darbą – užpildyti aptarnavimo kokybės vertinimo anketą.</p>	<p>tarpinstitucinio ir tarptautinio bendradarbiavimo, skatins regionų įsitraukimą į kultūrinį lauką.</p>	<p>Archyvo kompetencijai priklausančiu s klausimus ir atsako už Archyvui nustatyto veiklos tikslo pasiekimą ir priskirtų funkcijų atlikimą; [...] 16.5. teikia Lietuvos vyriausiajam archyvarui Archyvo veiklos ir finansines ataskaitas, Lietuvos vyriausiojo archyvaro reikalavimu atsiskaito už savo veiklą.</p>
--	---	---	---	---	--	---	--	---

	<p>tobulinimo procesus, nuolat atlikti piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus, pasiekti abipusį susitarimą dėl paslaugų teikimo standartų ir masto. Skatinti susitarimus su vietos bendruomene dėl paslaugų teikimo masto ir kokybės standartų</p>	<p>iniciatyvas, būtina stebėti ir vertinti jų dalyvavimo viešajame valdyme veiksmingumą, skleisti gerąją viešojo valdymo institucijų ir gyventojų bei vietos bendruomenių bendradarbiavimo patirtį; viešojo valdymo institucijos turi sudaryti palankias sąlygas pačiai visuomenei įsitraukti į paslaugų kūrimo, tobulinimo ir teikimo procesus, taip pat ieškoti bendrų susitarimų su visuomene dėl jai teikiamų paslaugų kokybės</p>		<p>stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą.</p>				
--	---	--	--	---	--	--	--	--

Interviu su Valstybės archyvų vadovais klausimynas

Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto viešojo valdymo studijų programos magistrantė Ramutė Kavaliauskaitė atlieka tyrimą „Gero valdymo standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje: Valstybės archyvų atvejis”.

Tyrimo tema – Gero valdymo standarto įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas organizacijoje.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti gero valdymo standarto įgyvendinimą teikiant viešąsias paslaugas Valstybės archyvuose ir išsiaiškinti tobulinimo galimybes.

Atliekant tyrimą labai reikalinga ir svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jūsų konfidencialumas garantuojamas.

DUOMENYS APIE RESPONDENTĄ:

Lytis: M V

Išsilavinimas:

Darbo patirtis (metai) dabartinėje įstaigoje:

Darbo patirtis (metai) dabartinėse pareigose:

TYRIMO SRITIS 1: Susitelkimas į organizacijos tikslą ir į rezultatus.

Klausimai:

1.1. Ar, Jūsų nuomone, organizacijos tikslai yra aiškiai sudėlioti?

.....
.....
.....
.....

1.2. Kokią įtaką valdymui daro visuomenės nuomonė (skundai, apklausos) apie valstybės archyvų vykdomą veiklą? Ar organizacija turi pakankamai informacijos apie paslaugų vartotojų nuomonę? Kaip manote, ar turimos informacijos apie viešųjų paslaugų kokybę vartotojams pakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo? Ar reiktų šią informaciją tobulinti?

.....
.....
.....
.....

TYRIMO SRITIS 2: Veiksmingas aiškiai apibrėžtų funkcijų ir uždavinių atlikimas.

Klausimai:

2.1. Ar visų lygių vadovai bei kiti darbuotojai žino savo funkcijas ir atskaitomybę? Ar darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą? Koku būdu?

.....
.....

-
-
- 2.2. Ar priimant sprendimus daro įtaką (riboja sprendimus) organizacijos pavaldumas, dydis, kiti aspektai?

.....

.....

.....

.....

TYRIMO SRITIS 3: Vertybių sistemos kūrimas, skatinimas ir jų laikymasis.

Klausimai:

- 3.1. Kokiomis vertybėmis, elgesio normomis vadovaujasi darbuotojai teikdami viešąsias paslaugas? Ar įstaigoje patvirtinta darbuotojų bei vadovų elgesį reglamentuojanti politika?

.....

.....

.....

- 3.2. Kokia Jūsų, kaip vadovo, atsakomybė prieš darbuotojus? Ar analizuojate savo, kaip vadovo, elgesį darbuotojų atžvilgiu? Ar yra atliekami darbuotojų pasitenkinimo vadovų elgesiu bei darbo sąlygomis tyrimai? Kaip manote, ar Jūsų elgesys gali nulemti darbuotojų veiksmus įgyvendinant organizacijos tikslus?

.....

.....

.....

.....

TYRIMO SRITIS 4: Pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimas ir rizikos valdymas.

Klausimai:

- 4.1. Kokiu būdu priimant sprendimus yra užtikrinamas jų skaidrumas? Ar veikia antikorupcinė politika?

.....

.....

.....

.....

- 4.2. Ar priimant sprendimus, rengiant organizacijos ilgalaikius planus konsultuojatės su finansų, teisės ar kitų sričių profesionalais? Kokią naudą tai duoda?

.....

.....

.....

.....

- 4.3. Kaip įstaigoje veikia rizikos valdymo sistema? Ar patiriant sunkumus yra sudaromas veiksmų planas?

.....

.....

.....
.....

TYRIMO SRITIS 5: Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir organizacijos pajėgumų plėtojimas.

Klausimai:

- 5.1. Ar organizacijoje stengiamasi ugdyti žmogiškuosius išteklius? Ar užtikrinamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas?

.....
.....
.....

- 5.2. Ar atsilaisvinus darbo vietai, prieš paskelbiant konkursą, peržiūrite konkrečios pareigybės funkcijas? Ar ieškant naujo darbuotojo funkcijų ir reikiamų įgūdžių sąrašas yra atnaujinamas, atsižvelgiant į įstaigos strategiją?

.....
.....
.....

- 5.3. Valstybės archyvo direktoriaus kadencija trunka 5 metus. Kaip manote, ar tai netrukdo užtikrinti darbų tęstinumą? Ar vadovų kaita teikia naudą organizacijai?

.....
.....
.....

TYRIMO SRITIS 6: Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybė.

Klausimai:

- 6.1. Kam ir už ką esate atskaitingi kaip organizacija ir Jūs, kaip vadovas? Kaip gerai veikia kiekvienas iš šių atskaitomybės santykių?

.....
.....
.....

- 6.2. Kaip jūs manote, kiek svarbus valstybės archyvų vadovams, siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, bendradarbiavimas su darbuotojais, kitais Valstybės archyvais ir su kitomis organizacijomis? Kokiais būdais jis palaikomas ir stiprinamas? Su kokiais sunkumais susiduriama? Ar imatės lyderystės šiuos ryšius palaikyti ir puoselėti?

.....
.....
.....

Interviu rezultatai

1.1. Klausimas: Ar, Jūsų nuomone, organizacijos tikslai yra aiškiai sudėlioti?	
Informantas	Atsakymas
VAV1	Taip, organizacijos tikslai aiškiai sudėlioti.
VAV2	Archyvo veiklos tikslai sudėlioti aiškiai, išskirti veiklos prioritetai ir įprastos veiklos sritys.
VAV3	Aiškiai.
VAV4	Taip.
VAV5	Taip.
VAV6	Taip.
VAV7	Tikslai yra aiškūs - kaupti, saugoti, administruoti, tirti, populiarinti priskirtą Nacionalinio dokumentų fondo dalį ir užtikrinti priėjimą prie joje nuolat saugomų dokumentų ir ilgai saugomų elektroninių dokumentų.

1.2. Klausimas: Kokią įtaką valdymui daro visuomenės nuomonė (skundai, apklausos) apie valstybės archyvų vykdomą veiklą? Ar organizacija turi pakankamai informacijos apie paslaugų vartotojų nuomonę? Kaip manote, ar turimos informacijos apie viešųjų paslaugų kokybę vartotojams pakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo? Ar reiktų šią informaciją tobulinti?	
Informantas	Atsakymas
VAV1	Teigiamą įtaką. Taip, įstaiga turi pakankamai informacijos apie paslaugų vartotojų nuomonę. Taip, manau, kad informacijos pakanka. Taip, informacijos pateikimą visada reikia tobulinti.
VAV2	Skundai leidžia pasitempti, nors per 11 metų tebuvo tik vienas. Archyvo funkcijų vykdymo apklausos yra atliekamas nuolat ir rezultatai leidžia pagerinti veiklą, nustatyti, kurios funkcijos dar vykdomas nepakankamai gerai. Turimos informacijos pakanka norint gerinti paslaugų kokybę.
VAV3	Skundų neturėjome, apklausos išskirtinai teigiamos. Duomenų turime pakankamai, tačiau tik iš tų vartotojų, kurie kreipiasi į archyvą. Manau, kad turimos informacijos nepakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo tiems vartotojams, kurie dar nesikreipė į archyvą, kurie gal nežino, nemoka, nediršta naudotis šiuolaikinėmis komunikavimo priemonėmis. Informacijos pateikimo forma tobulintina.
VAV4	Atsižvelgiama į vartotojų poreikius. Informacijos pakanka.
VAV5	Visuomenės nuomonė turi nemažą įtaką organizacijos veiklai. Vykdomos nuolatinės vartotojų apklausos.
VAV6	Visuomenės nuomonė, mano nuomone, padeda laikas nuo laiko naujai permąstyti ir įvertinti Archyvo atliekamas priskirtas funkcijas, skatina „neužsistovėti“, judėti į priekį. Tobulumui ribų, be abejo, nėra, tačiau, manau, kad grįžtamąjį ryšį turime (tai ne tiktai apklausos, bet ir kasdienės praktikos atvejai ir kt.) ir turima informacija apie viešųjų paslaugų kokybę nėra kliūtis priimti tinkamus sprendimus dėl teikiamų paslaugų kokybės gerinimo.
VAV7	Klientų skundų sulaukiame labai mažai (<1 per metus), tai rodo neprastą paslaugų teikimo kokybę. Skundai iš tikro yra tam tikrų archyvo veiklos sričių silpnųjų vietų aptikimas. Skundą pateikusį asmenį visuomet informuojame apie pokyčių rezultatus. Skundai yra kur kas veiksmingesni paslaugų teikimo kokybei gerinti nei apklausos. Apklausos vykdomos kasmet. Rezultatai analizuojami. Į pagrįstą kritiką yra visuomet atsižvelgiama. Deja, tenka pripažinti, kad apklausų gauti rezultatai nupiešia labai abstraktų vaizdą. Slaptas klientas suteikia žymiai daugiau informacijos, padedančios

	<p>priimti vienokius ar kitokius sprendimus. Buvo galvojama ir apie LEAN standarto diegimą, tačiau viešajame sektoriuje jis sunkokai įgyvendinamas, o ir optimizacijos buvo jau nekartą vykdomos iš Vyriausybės pusės, kurios labiau neigiamai atsiliepė paslaugų kokybei. LEAN iš esmės ir yra procesų optimizavimas.</p>
--	--

2.1. Klausimas: Ar visų lygių vadovai bei kiti darbuotojai žino savo funkcijas ir atskaitomybę? Ar darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą? Kokiu būdu?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Taip, visi darbuotojai žino savo funkcijas ir atskaitomybę. Taip, darbuotojai įtraukiami į procesą. Posėdžių ir pasitarimų metu.
VAV2	Darbuotojai ir vadovai yra supažindinti su pareigybės aprašymais, skyriaus funkcijomis. Paskirstyti atsakingi darbuotojai už konkrečias funkcijas su asmenine atsakomybe. Įtraukimas į sprendimų priėmimą įgyvendinamas veikla darbo grupėse, individualiai skiriamomis užduotimis. Skatinamos idėjos darbo gerinimo klausimais
VAV3	Vadovai ir darbuotojai žino savo funkcijas ir atskaitomybę. Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą įtraukiant juos į darbo grupes, vykdam apklausas.
VAV4	Visi darbuotojai žino savo funkcijas ir atskaitomybę. Sprendimai aptariami kolegialiai.
VAV5	Visų lygių vadovai bei kiti darbuotojai gerai žino savo funkcijas ir atskaitomybę. Darbuotojai įtraukiami planuojant atskirą administracijos padalinių veiklą, tobulinant darbo procesus.
VAV6	Manau, kad visų lygių Archyvo vadovai bei kiti darbuotojai pakankamai gerai žino savo funkcijas ir atskaitomybę. Tai užtikrina vidaus teisės aktai (pareigybių aprašymai, tvarkos, etc.) ir tiesioginis bendravimas su padalinių vadovais (pasitarimai, kolegijos posėdžiai ir pan.) bei atskirais darbuotojais (pokalbiai metų eigoje, pokalbis kasmetinio tarnybos vertinimo metu, pavedamų ir atliktų užduočių aptarimas ir kt.)
VAV7	Tiek vadovų, tiek darbuotojų funkcijos ir atskaitomybė yra tiksliai aprašytos pareigybių aprašymuose. Darbuotojai prieš priimant eiti pareigas yra supažindinami su pareigybės aprašymu ir funkcijomis, kurias jie vykdys. Darbuotojai visuomet yra įtraukiami į itin svarbių sprendimų, susijusių su jų veiklos sferomis ar svarbių neišvengiamų pokyčių įstaigoje, priėmimą. Mano nuomone, visi įstaigoje dirbantys asmenys (tame tarpe ir vadovas) yra viena komanda. O kaip vadovas privalau užtikrinti darbuotojams stabilumo, tvirtumo, užtikrintumo dėl ateities jausmą, todėl einamųjų problemų sprendimais darbuotojų neužkraunu.

2.2. Klausimas: Ar priimant sprendimus daro įtaką (riboja sprendimus) organizacijos pavaldumas, dydis, kiti aspektai?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Taip, priimant sprendimus daro įtaką pavaldumas, dydis ir kiti aspektai.
VAV2	Kadangi Archyvas yra nedidelis, tai organizacijos dydis yra privalumas ir labai mažas hierarchijos lygis. Sprendimai priimami operatyviai.
VAV3	Priimamus sprendimus riboja: pavaldumas – formalus priklausomumas Kultūros ministerijos įstaigų grupei; kad įstaigos padaliniai išsidėstę skirtingose vietose.
VAV4	Nedaro ar beveik nedaro.
VAV5	Riboja.
VAV6	Įstaigos (šiuo atveju – Archyvo) vadovas sprendimus priima savo kompetencijos ribose. Šios ribos yra apibrėžtos įvairiais teisės aktais (pradedant LR Dokumentų ir archyvų įstatymu, LR Vyriausybės nutarimais, Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymais ir baigiant Archyvo nuostatais ir Archyvo direktoriaus pareigybės aprašymu). Dėl organizacijos pavaldumo, dydžio ir kitų aspektų įtakos priimant sprendimus – be abejo, visa tai turi įtakos, nes nuo to tiesiogiai priklauso vadovo savarankiškumas priimant sprendimus. Dėl kitų aspektų – taip, vadovas priiminėdamas sprendimus turi kas kartą juos

	vertinti ir į juos atsižvelgti.
VAV7	Galimų sprendimų ribos yra apibrėžtos ir vadovų pareigybės aprašymuose ir įstaigos nuostatuose. Pavaldumas daro didelę įtaką, nes tai brėžia aiškią kryptį, kurios privalai laikytis. Priskirdami archyvus kultūros ministerijai, mūsų nuomonės niekas neklausė. Dabar esame kultūros įstaiga ir privalome vykdyti naujas edukacines veiklas, nors kultūros mūsų saugomuose veiklos dokumentuose nerastume nei procento. Įtakoja ir visa teisinė bazė.

3.1. Klausimas: Kokiomis vertybėmis, elgesio normomis vadovaujasi darbuotojai teikdami viešąsias paslaugas? Ar įstaigoje patvirtinta darbuotojų bei vadovų elgesį reglamentuojanti politika?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Lygiateisiškumo, geranoriškumo, teisingumo, nešališkumo ir kitomis vertybėmis. Taip, įstaigoje patvirtinta elgesį reglamentuojanti politika.
VAV2	Šiuo metu vadovaujамasis šiais principais: atsakomybe, atvirumu, efektyvumu, kūrybingumu, lankstumu, lojalumu valstybei, nesavanaudiškumu, sąžiningumu ir nešališkumu, padorumu, pagarba žmogui ir valstybei, politiniu neutralumu, profesionalumu, teisingumu, viešumu ir skaidrumu. Archyvas rengia klientų aptarnavimo standartą. Vadovaujasi Visuotine archyvų deklaracija, patvirtinta Piliečių chartija.
VAV3	Teikdami viešąsias paslaugas darbuotojai vadovaujasi valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principais, atsispindinčiais Valstybės tarnybos įstatyme. Įstaigoje nėra patvirtintos darbuotojų bei vadovų elgesį reglamentuojančios politikos.
VAV4	Taip, patvirtinta Piliečių chartija.
VAV5	Nepatvirtinta.
VAV6	Archyvo darbuotojų elgesys yra aptartas Archyvo vidaus tvarkos taisyklėse ir neseniai archyve priimtoje valstybės archyvo deklaracijoje dėl į mus besikreipiantiems asmenims teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybės.
VAV7	Darbuotojų ir vadovo elgesį reglamentuoja vidaus tvarkos taisyklės. Valstybės tarnautojų elgesį reglamentuoja VT įstatymas ir kiti teisės aktai.

3.2. Klausimas: Kokia Jūsų, kaip vadovo, atsakomybė prieš darbuotojus? Ar analizuojate savo, kaip vadovo, elgesį darbuotojų atžvilgiu? Ar yra atliekami darbuotojų pasitenkinimo vadovų elgesiu bei darbo sąlygomis tyrimai? Kaip manote, ar Jūsų elgesys gali nulemti darbuotojų veiksmus įgyvendinant organizacijos tikslus?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Mano, kaip vadovo, atsakomybė prieš darbuotojus yra didelė. Taip, analizuoju. Taip, nuo kitų metų bus pradėti tokie tyrimai. Taip, gali nulemti.
VAV2	Kaip vadovo atsakomybė užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, komfortišką darbo aplinką ir teigiamą emocinį įstaigos klimatą. Specialūs darbo sąlygų tyrimai neatliekami, bet į darbuotojų poreikius aplinką pagerinti praktiškai visada atsižvelgiama ir lėšos yra skiriamos. Netinkamas vadovo elgesys gali prisidėti prie nenoro dirbti ar atsainaus darbo ir tai akivaizdžiai lems įstaigos tikslus. Mano tikslas padėti darbuotojams kuo aktyviau ir savarankiškai įsitraukti siekiant kuo geresnių rezultatų, paskatinti kūrybišką darbą.
VAV3	Atsakomybė – skirstyti užduotis, atsižvelgiant į darbuotojo kvalifikaciją ir išsilavinimą, skatinti tobulėti, sudaryti palankias darbo sąlygas – motyvavimas, darbo priemonės. Savo, kaip vadovo elgesį darbuotojų atžvilgiu analizuoju vykdant kasmetines darbuotojų apklausas. Manau, vadovo elgesys stipriai lemia darbuotojų veiksmus įgyvendinant organizacijos tikslus.
VAV4	Jaučiu atsakomybę, analizuoju elgesį. Tyrimai neatliekami.
VAV5	Taip.

VAV6	Mano, kaip vadovo, atsakomybė prieš darbuotojus yra tiesioginė – aš, kaip vadovas, tiesiogiai atsakau ne tik už Archyvui kaip atminties institucijai priskirtų funkcijų tinkamą vykdymą, bet ir už kolektyvą, kuriam vadovauju. Pagal savo brandą ir supratimą savo elgesį darbuotojų atžvilgiu nuolat analizuoju ir tais atvejais, kai manau tai esant tikslinga - vienokį ar kitokį savo elgesį koreguoju. Darbuotojų pasitenkinimo darbe tyrimai atliekami. Manau, kad įstaigos vadovo elgesys yra reikšmingas ir galintis daryti poveikį įgyvendinant organizacijos tikslus.
VAV7	Atsakomybė prieš darbuotojus vadovui paprastai tenka visa pilna apimtimi. PVZ.: Jei naujo darbuotojo darbo rezultatai yra prasti, tai tikėtina, kad aš kaip vadovas skyriau per mažai dėmesio adaptacijai, mentorystei, darbo sąlygoms ar tinkamam mikroklimatui užtikrinti. Žinoma vadovas neturėtų atsakyti už tyčines darbuotojų klaidas, bet čia kaip krepšinyje, už komandos pralaimėjimą kaltas treneris. Darbuotojų pasitenkinimo vadovų elgesiu tyrimai nėra atliekami dėl įstaigos dydžio. Mažoje įstaigoje, kur tiesioginio vadovo bendravimas su darbuotojais yra betarpiškas, jie nebūtų labai naudingi. Dažnai darbuotojams primenu, kad ne tik dėl problemų, visuomet gali į mane kreiptis tiesiogiai, kartu rasime sprendimą, kartu pasidžiaugsime. Vadovo elgesys (vadovavimo stilius) labai stipriai įtakoja bendrą organizacijos kultūrą, mikroklimatą. Tačiau ne visuomet vadovas gali elgtis taip, kaip norėtų. Ketinimai dažnai būna didesni už galimybes juos įgyvendinti. Ne paslaptis, kad pati geidžiamiausia motyvavimo priemonė yra finansinė paskata, tačiau pastaruoju metu dėl nepakankamo finansavimo vos pavyksta baigti metus be darbo užmokesčio fondo skolos.

4.1. Klausimas: Kokių būdu priimant sprendimus yra užtikrinamas jų skaidrumas? Ar veikia antikorupcinė politika?	
Informantas	Atsakymas
VAV1	Sprendimus reglamentuoja įstatymai. Korupcinio faktoriaus nėra ir negali būti tokios tikimybės dėl organizacijos veiklos.
VAV2	Antikorupcinė politika veikia, tačiau archyvas praktiškai su šia problema nesusiduria. Sprendimai yra priimami kolegialiai su skyrių vedėjais, ne vienasmeniškai. Sprendimai yra pagrįsti rezultatais.
VAV3	Visi priimami sprendimai yra vieši. Antikorupciniai veiksmai nebuvo užfiksuoti.
VAV4	Taip.
VAV5	Antikorupcinė politika veikia.
VAV6	Priimami sprendimai yra grindžiami visa eile skaidrumą užtikrinančių principų - teisingumo, teisėtumo, ir t.t., darbuotojai visuomet turi galimybę kreiptis ir gauti informaciją jiems rūpimais klausimais. Antikorupcinė politika, manau, veikia, kasmet atliekamas valstybės archyvo sričių, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė, vertinimas.
VAV7	Visi bendrieji sprendimai yra teikiami susipažinimui visiems darbuotojams dokumentų valdymo sistemos priemonėmis viešai. Skaidrumo laikymąsi reglamentuoja daug teisės aktų, kaip ir antikorupcinė politika yra privaloma. Kiekvienais metais yra teikiamos tam tikrų sričių antikorupcinės analizės ataskaitos Specialiųjų tyrimų tarnybai.

4.2. Klausimas: Ar priimant sprendimus, rengiant organizacijos ilgalaikius planus konsultuojatės su finansų, teisės ar kitų sričių profesionalais? Kokią naudą tai duoda?	
Informantas	Atsakymas
VAV1	Ne. Tiesiog organizacija per maža tokioms konsultacijoms.
VAV2	Sprendimai priimami pagal skiriamus asignavimus. Archyvas turi specialistą, atsakingą už finansus, kuris padeda paskirstyti gaunamas lėšas. Atskirų audito ir finansų įmonių paslaugų archyvas neturi lėšų pirkti.
VAV3	Ilgalaikius (perspektyvinius) planus rengia aukštesnė organizacija. Mūsų užduotis – metiniais planais prisidėti prie ilgalaikių planų vykdymo.

VAV4	Taip. Palengvina sprendimų priėmimą.
VAV5	Ne.
VAV6	Archyvas rengia metinius veiklos planus. Ilgalaikių planų nerengia. Rengdami metinius veiklos planus su finansų, teisės ar kitų sričių profesionalais nesikonsultuojame – nėra tokios praktikos. Tam nėra poreikio nei lėšų.
VAV7	Taip. Visuomet. Tai būtina, norint, kad planai ar sprendimai būtų išgryninti, veiksmingi ir kuo rečiau juos tektų keisti.

4.3. Klausimas: Kaip įstaigoje veikia rizikos valdymo sistema? Ar patiriant sunkumus yra sudaromas veiksmų planas?	
Informantas	Atsakymas
VAV1	Nėra rizikos valdymo sistemos. Per maža organizacija. Taip, patiriant sunkumus sudaromas veiksmų planas.
VAV2	Veikla ir finansai yra išdalinami ketvirčiais ir esant pokyčiams bent viename ketvirtyje automatiškai koreguojama ir peržiūrima sekančių ketvirčių planai ir jie koreguojami. Jei yra poreikis – ieškoma papildomų asignavimų.
VAV3	Rizikos valdymo sistema veikia pastoviai numatant galimos rizikos faktorius. Iškilus sunkumams tariamasi su kitų įstaigų vadovais, prašoma jų pagalbos (dažniausiai – finansinės).
VAV4	Ne.
VAV5	Įstaigoje veikia finansų ir turto rizikos valdymo sistema.
VAV6	Eventualių sunkumų atveju iš anksto parengtų veiksmų planų nerengiame, kadangi kiekviena susiklosčiusi situacija yra unikali. Iškilus vienokioms ar kitokioms problemoms pagal poreikį jas aptariame su padalinių vadovais ar net su visu kolektyvu ir atsižvelgdamas į jų nuomones vadovas priima sprendimus. Kai nėra poreikio, vadovas savo kompetencijos ribose sprendimus priima vienasmeniškai. Manau, kad veiksmų plano rengimas didžiąja dalimi atvejų būtų tik papildomas ir bereikalingos administracinės naštos didinimas. Tai gal būtų labiau aktualu didelėms organizacijoms ir, galimai, toms, kurios nėra viešojo administravimo subjektai.
VAV7	Priklauso nuo rizikos pobūdžio. Rizikos valdymo veiksmų planai sudaromi tik itin svarbiu atveju. PVZ.: Elektroninio archyvo informacinės sistemos serverių darbo atstatymo veiksmų planas, ekstremalių situacijų valdymo veiksmų planas.

5.1. Klausimas: Ar organizacijoje stengiamasi ugdyti žmogiškuosius išteklius? Ar užtikrinamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas?	
Informantas	Atsakymas
VAV1	Taip, stengiamasi. Taip, užtikrinamas.
VAV2	Archyve stengiamasi skatinti darbuotojų saviugdą, taip pat kasmet suteikiama galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose Lietuvoje, o šiais metais ir nuotoliniu būdu užsienyje.
VAV3	Organizacijoje stengiamasi ugdyti žmogiškuosius išteklius, skiriant papildomas užduotis, ruošiant pamainą į išėinančių iš darbo darbuotojų vietą, keliant kvalifikaciją.
VAV4	Mokymų organizavimas. Dalyvavimas konferencijose ir seminaruose.
VAV5	Organizacijoje stengiamasi ugdyti žmogiškuosius išteklius. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (kursai, mokymai, seminarai) vykdomas nuolat pagal finansines galimybes.
VAV6	Stengiamasi. Ir bandomas užtikrinti, atsižvelgiant į turimus finansinius išteklius bei galimybes.
VAV7	Kvalifikacijos kėlimas vyksta nuolat, tačiau tenka pripažinti, kad dažniausia kvalifikacijos kėlimo forma yra savarankiškas mokymasis, dalinimasis patirtimi su kitų archyvų kolegomis. Visa tai dėl

	nepakankamo finansavimo šiai sričiai.
--	---------------------------------------

5.2. Klausimas: Ar atsilaisvinus darbo vietas, prieš paskelbiant konkursą, peržiūrite konkrečios pareigybės funkcijas? Ar ieškant naujo darbuotojo funkcijų ir reikiamų įgūdžių sąrašas yra atnaujinamas, atsižvelgiant į įstaigos strategiją?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Ne, neperžiūrinėjame. Tiesiog yra konkrečios pareigybės su savo funkcijomis ir tik tų funkcijų įgyvendinimui priimamas darbuotojas. Taip, esant poreikiams atnaujinamas.
VAV2	Taip, keičiantis darbuotojui pareigybės aprašymas ir funkcijos yra peržiūrimos ir būtent pagal šiandienį ir būsimą įstaigos poreikį.
VAV3	Pasikeitus valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo metodikai pareigybių funkcijos praktiškai nebeteko prasmės, pareigybės tapo niveliuotos, atsižvelgiant į įstaigos strategiją atnaujinti įgūdžių sąrašo nebetikslinga.
VAV4	Neperžiūrima.
VAV5	Taip.
VAV6	Peržiūrima. Jei reikia – atnaujinamas.
VAV7	Būtinai, nes archyvų sistemoje darbuotojų kaita nėra dažna, tad keičiantis darbuotojams jų atliekamos funkcijos yra visada koreguojamos pagal numatomą poreikį ateičiai. Tačiau yra ir tokių pozicijų, kurių funkcijos nekinta arba kinta labai nežymiai.

5.3. Klausimas: Valstybės archyvo direktoriaus kadencija trunka 5 metus. Kaip manote, ar tai netrukdo užtikrinti darbų tęstinumą? Ar vadovų kaita teikia naudą organizacijai?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Taip, tai trukdo darbų tęstinumui. Taip, tai teikia naudą.
VAV2	Kadangi ši kadencija archyvuose yra pirma, tad atsakyti bus galima į šį klausimą po 5 metų. Iki šiol galima pasakyti, kad vadovo nepertraukiama veikla (25 metus) leido archyvui suformuoti tikslingą kryptį, įgyti profesionalo vardą savo srityje. Kaita leido aktyviau imti dirbti kituose baruose, nei iki šiol, tais pačiais resursais.
VAV3	Apribota kadencijų trukmė trukdo užtikrinti įstaigos darbų tęstinumą. Dažna vadovų kaita organizacijos atžvilgiu nenaudinga.
VAV4	Trukdo. Tai teikia laikinumo ir ilgalaikės atsakomybės už priimtus sprendimus nebuvimas.
VAV5	Vadovų kaita numatyta visose viešo administravimo institucijose.
VAV6	A priori apribota vadovų vadovavimo trukmė kadencijomis, manau, neigiamai veikia tiek patį vadovą (žlugdo motyvaciją, iniciatyvumą, etc.), tiek ir įstaigą, kuriai jis paskiriamas vadovauti. Tokia dažna vadovų kaita organizacijai bent jau teigiamos naudos neduoda. Yra pakankamai kitų instrumentų vertinti vadovo darbą (kasmetiniai veiklos vertinimai ir kt.), o vertinti vadovo darbą ne pagal jo gebėjimus, o pagal jo praleistą laiką užimant pareigas-nelogiškas, niekuo nepagrįstas, neatitinka protingumo kriterijų ir netarnauja viešajam interesui, kadangi daro tiesioginę neigiamą įtaką tiek vadovo, tiek ir jo vadovaujamos įstaigos augimui.
VAV7	Pastaruoju metu apie tai buvo nemažai diskutuojama bendruose vadovų susirinkimuose su Valstybės tarnybos departamento atstovais. Visi sutinka, kad tai per trumpas laiko tarpas įgyvendinti svarius pokyčius. Iš tikro tai demotyvuoja imtis didesnių projektų, nes jų vaisiais nebespėjama pasimėgauti.

6.1. Klausimas: Kam ir už ką esate atskaitingi kaip organizacija ir Jūs, kaip vadovas? Kaip gerai veikia kiekvienas iš šių atskaitomybės santykių?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Atsakingas tiesioginiam vadovui. Veikia gerai.
VAV2	Archyvas yra atskaitingas Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai, vadovas tiesiogiai Lietuvos vyriausiajam archyvarui. Abu atskaitingumo variantai yra teigiami, vykstantis be jokių trukdžių.
VAV3	Už organizacijos veiklą esu tiesiogiai atskaitingas Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai. Atskaitomybė veikia tik tuo aspektu, kokių duomenų reikia aukštesnei organizacijai.
VAV4	Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai.
VAV5	Lietuvos vyriausiajam archyvarui ir archyvaro tarnybai. Atskaitomybės santykiai veikia gerai.
VAV6	XX regioninis valstybės archyvas ir jo vadovas yra tiesiogiai atskaitingi Lietuvos vyriausiajam archyvarui. Atskaitomybės santykiai, mano nuomone, veikia normaliai.
VAV7	Vadovas atskaitingas yra už visą įstaigos veiklą (bendrųjų ir specialių funkcijų vykdymą) ir yra tiesiogiai pavaldus Lietuvos vyriausiajam archyvarui. Visa atskaitomybė pirmiausia yra jam, toliau Kultūros ministerijai ir daugeliui kitų įstaigų, kurios yra pavesta tam tikrų sričių kontrolė. Plačiau išdėstyta archyvo nuostatuose.

6.2. Klausimas: Kaip jūs manote, kiek svarbus valstybės archyvų vadovams, siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, bendradarbiavimas su darbuotojais, kitais Valstybės archyvais ir su kitomis organizacijomis? Kokiais būdais jis palaikomas ir stiprinamas? Su kokiais sunkumais susiduriama? Ar imatės lyderystės šiuos ryšius palaikyti ir puoselėti?

Informantas	Atsakymas
VAV1	Svarbus bendradarbiavimas smarkiai. Palaikomas informacijos pasikeitimu ir bendrais darbais. Susiduriame su finansiniais sunkumais. Taip, imamės lyderystės.
VAV2	Archyvas labai aktyviai bendradarbiauja su kitais archyvais, mokslo institucijomis ne tik Lietuvos, bet ir užsienio. Palaiko aktyvius tarpusavio ryšius su valstybės įstaigomis. Ryšiai palaikomi bendradarbiavimo sutarčių principu, kolegiskai asmeniniais kontaktais. Archyvas organizuoja stažuotes. Taip, nemaža dalis archyvo ryšių yra mano užmegzta ir palaikoma.
VAV3	Siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę bendradarbiavimas su darbuotojais, kitais valstybės archyvais labai svarbus: dalinantis gerąja praktika, supažindinant su naujovėmis, atkreipiant dėmesį į sprendžiamas problemas. Su kolegomis palaikomas tiesioginis ryšis, esant poreikiui organizuojami bendri susitikimai, pastaruoju metu – nuotoliniu būdu. Esant reikalui, imuosi.
VAV4	Svarbu. Nuolatiniai susitikimai ir konsultacijos su kitais archyvų vadovais.
VAV5	Bendradarbiavimas su darbuotojais, kitais valstybės archyvais, kitomis organizacijomis yra labai svarbus.
VAV6	Manau, kad siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę naudinga bendradarbiauti su darbuotojais, kitais valstybės archyvais – pasidalinti gerąja praktika, bendrose tikslinėse diskusijose/susitikimuose aptarti rūpimus klausimus bei problemas. Toks bendradarbiavimas palaikomas ir stiprinamas dalinantis gerąja praktika. Bene pagrindiniai sunkumai šioje srityje – laiko ir finansinių išteklių stoka. Ar imuosi lyderystės šiuos ryšius palaikyti ir puoselėti – ne.
VAV7	Bendradarbiavimas yra labai svarbus. Kaip minėjau, aš visus (ir vadovą) dirbančiuosius įstaigoje matau kaip vieną komandą, siekiančių to paties tikslo. Bendradarbiavimas su kitais archyvais vyksta nuolat. Su kitomis įstaigomis vyksta rečiau dėl darbo specifikos. Dažniausiai tai vyksta per bendrai vykdomus projektus.