

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

NERINGA PURVYTĖ

**NEĮGALUMO IR DARBINGUMO NUSTATYMO
TARNYBOS PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO
MINISTERIJOS STRATEGINIS PLANAVIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
doc. Margarita Išoraitė**

VILNIUS, 2008

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**NEIĞALUMO IR DARBINGUMO NUSTATYMO
TARNYBOS PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO
MINISTERIJOS STRATEGINIS PLANAVIMAS**
Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas

Magistro darbo autorė Neringa Purvytė.....

Vadovė doc. Margarita Išoraitė.....

Recenzentas.....

TURINYS

PRIEDAI.....	4
PAVEIKSLAI.....	5
ĮVADAS.....	9
1. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	13
1.1. Strateginio planavimo samprata, vaidmuo bei raida.....	13
1.2. Lietuvos strateginio planavimo sistema bei jos teisinis reglamentavimas.....	21
1.3. Strateginio planavimo etapai viešojo sektoriaus institucijos lygmenyje.....	26
2. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESO TYRIMAS NDNT.....	34
2.1. Tyrimo metodologija.....	34
2.2. Strateginis NDNT veiklos planavimas.....	34
2.3. NDNT aplinkos, išteklių ir SSGG analizė.....	44
2.4. NDNT misijos, strateginių tikslų formulavimas.....	54
2.5. NDNT programos parengimas bei įgyvendinimas.....	62
2.6. NDNT strateginio veiklos plano įgyvendinimo priežiūra bei vertinimas.....	69
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS.....	75
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	76
ANOTACIJA.....	78
SANTRAUKA.....	79
SUMMARY.....	80
PRIEDAS.....	81

PRIEDAI

Priedas. Magistro baigiamojo darbo tyrimui atlikti naudota anketa.....	81
---	----

PAVEIKSLAI

1 pav. Strateginio planavimo proceso viešajame sektoriuje modelis	11
2 pav. Ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai	22
3 pav. Strateginio planavimo etapai viešojo sektoriaus institucijose	24
4 pav. NDNT organizacinė struktūra.....	32
5 pav. NDNT strateginio veiklos plano kūrimo etapai.....	33
6 pav. NDNT Strateginės planavimo grupės narių ir kitų NDNT darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar turite strateginio planavimo patirties?“ pasiskirstymas	38
7 pav. Strateginės planavimo grupės narių ir kitų NDNT darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar esate susipažinęs su strateginį planavimą Lietuvos viešajame sektoriuje reglamentuojančiais teisės aktais?“ pasiskirstymas	39
8 pav. Strateginės planavimo grupės narių ir kitų NDNT darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar Jums buvo sudarytos sąlygos tobulinti strateginio planavimo srityje?“ pasiskirstymas	39
9 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT darbo organizavimo procese strateginio planavimo klausimai užima svarbią vietą“ pasiskirstymas.....	40
10 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT darbo efektyvumui svarbi strateginio planavimo kokybė“ pasiskirstymas.....	41
11 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „NDNT geba tobulinti strateginį planavimą institucijoje“ pasiskirstymas.....	41
12 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar strateginis planavimas pagerino bendravimą ir bendradarbiavimą įstaigos viduje?“ pasiskirstymas	42
13 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar strateginis planavimas paskatino personalą mokytis?“ pasiskirstymas	43
14 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginis planavimas motyvavo siekti geresnių rezultatų?“ pasiskirstymas	43
15 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar strateginis planavimas NDNT sąlygojo įstaigos vystymąsi?“ pasiskirstymas	44
16 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su ekonominiais veiksniais?“ pasiskirstymas.....	45
17 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su socialiniais veiksniais“ pasiskirstymas	46

18 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su politiniai veiksniais?“ pasiskirstymas.....	47
19 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su technologiniais veiksniais?“ pasiskirstymas.....	48
20 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane tinkamai nustatytos galimybės ir grėsmės?“ pasiskirstymas.....	49
21 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Kokie vidaus bei išorės veiksniai daro didžiausią įtaką NDNT strateginiam planavimui?“ pasiskirstymas.....	51
22 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane tinkamai įvertinti ištekliai?“ pasiskirstymas.....	52
23 pav. NDNT SSGG analizė.....	53
24 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra aiški?“ pasiskirstymas.....	54
25 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija nusako, kam įstaiga tarnauja?“ pasiskirstymas.....	55
26 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra įkvepianti?“ pasiskirstymas.....	55
27 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra priimtina įstaigos nariams?“ pasiskirstymas.....	56
28 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra suprantama įstaigos klientams?“ pasiskirstymas.....	56
29 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija atsižvelgia į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus?“ pasiskirstymas.....	57
30 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija išskiria NDNT iš kitų organizacijų?“ pasiskirstymas.....	58
31 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija atspindi įstaigos filosofiją ir pagrindines vertybes?“ pasiskirstymas.....	58
32 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai skatina įstaigą vykdyti savo misiją?“ pasiskirstymas.....	60
33 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai yra realūs (įgyvendinami)?“ pasiskirstymas.....	60
34 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai skatina įstaigą veikti?“ pasiskirstymas.....	61

35 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai yra suprantami?“ pasiskirstymas.....	61
36 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai yra glaudžiai susiję su teritorinių skyrių tikslais?“ pasiskirstymas.....	62
37 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane numatyta Programa atspindi iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimą?“ pasiskirstymas.....	63
38 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar reguliariai organizuojamos Programos peržiūros, t.y. vertinama programa ir jos priemonių tikslingumas?“ pasiskirstymas.....	63
39 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas Programos tikslas – „skatinti ir užtikrinti neįgalumo ir darbingumo lygio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių, profesinės reabilitacijos poreikio nustatymo paslaugų teikimo efektyvumą“ pasiskirstymas.....	65
40 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys „bendradarbiaujant su užsienio valstybėmis perimti geriausių jų patirtį bei plėtoti partnerystės ryšius su kitomis valstybinėmis institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis“, pasiskirstymas.....	66
41 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys“ tobulinti darbingumo, neįgalumo lygių profesinės reabilitacijos poreikio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių nustatymo kriterijų aprašus“ pasiskirstymas.....	66
42 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys“ NDNT pradėti diegti kokybės vadybos sistemą“ pasiskirstymas.....	67
43 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys “Patobulinti specialistų, dirbančių darbingumo lygio ir profesinės reabilitacijos paslaugų nustatymo srityje kvalifikacinius gebėjimus bei pagerinti darbo aplinkos sąlygas“ pasiskirstymas.....	67
44 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas Programos tikslas “Plėtoti ir tobulinti informacinių technologijų ir ryšių panaudojimą NDNT veikloje“ pasiskirstymas.....	68
45 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys “Įdiegti bendrą asmens neįgalumo ir darbingumo lygio dokumentų bylų apskaitos sistemą“ pasiskirstymas.....	68

46 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys “Panaudoti Gyventojų registro duomenis NDNT informacinėje sistemoje “ pasiskirstymas	69
47 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymų į klausimą “Ar žinote, kas NDNT kontroliuoja strateginio plano įgyvendinimą?“ pasiskirstymas.....	71
48 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar žinote, kas NDNT atlieka monitoringo (stebėsenos) funkciją?“ pasiskirstymas.....	72

IVADAS

Temos aktualumas. Nuo 2005 m. liepos 1 d. įsigaliojus Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymui, Lietuvoje pradėjo veikti nauja neįgalumo ir darbingumo lygio nustatymo tvarka. Siekiant įgyvendinti šio įstatymo nuostatas buvo reorganizuota Valstybinė medicininės socialinės ekspertizės komisija bei veiklą pradėjo Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau vadinama – NDNT).

Pastaruoju metu pastebimas didelis visuomenės dėmesys neįgaliajam bei jo integracijai į visuomenę. Nuolatinis neįgaliųjų skaičiaus didėjimas, darbingo amžiaus žmonių skaičiaus mažėjimas bei vis didėjanti darbo jėgos emigracija skatina susirūpinti galimu kompetetingos darbo jėgos trūkumu. Tai skatina atkreipti didesnę dėmesį ir į NDNT veiklą. Būtent NDNT strateginis planas, jo įgyvendinimo priemonės padeda racionaliau organizuoti NDNT darbą bei efektyvų paslaugų neįgaliesiems teikimą.

NDNT yra vienintelė institucija Lietuvoje, atliekanti neįgalumo, darbingumo lygio, specialiųjų poreikių, profesinės rehabilitacijos poreikio nustatymą. 2007 metais NDNT turėjo 118588 klientus, atliko 176576 vertinimus, iš jų dėl: darbingumo lygio – 102745; neįgalumo lygio – 8291; kitų priežasčių – 65540, 321 asmeniui nustatė profesinės rehabilitacijos paslaugų poreikį. Nors 2005 metais NDNT buvo įdiegta strateginio planavimo sistema, vis dar nepavyksta užtikrinti visų galimybių, kad būtų pilnai panaudotos visos priemonės efektyviai teikti paslaugas neįgaliesiems Lietuvoje.

Visos jau išvardintos priežastys: administravimo sistemos tobulinimas, išteklių planavimas, paskirstymas ir valdymas, integraciniai, politiniai ir ekonominiai procesai, strategiškai mąstančių vadovų poreikis tik patvirtina strateginio planavimo svarbą bei aktualumą.

Temos naujumas. NDNT strateginis planavimas buvo pradėtas tik 2005 metais, pakeitus senąją invalidumo nustatymo tvarką ir įsteigus minėtą instituciją. Jo poreikis susiformavo siekiant efektyviai įgyvendinti administravimo, teisinės sistemos ir kitų sričių reformas, todėl dar nėra sukaupta didelės planavimo patirties. Strateginis planavimas kaip veiklos principas yra įtvirtintas įstatymuose bei Vyriausybės nutarimuose. Vienas ar kitas jo aspektas yra nagrinėjamas daugelio Lietuvos ir užsienio autorių darbuose, tačiau tyrimų, susijusių su strateginiu planavimu neįgalumo, darbingumo ir profesinės rehabilitacijos poreikio nustatymo srityje nėra atlikta.

Ankstesnių tyrimų analizė. Šiame darbe naudojamos Lietuvos bei užsienio šalių autorių, nagrinėjančių vieną ar kitą strateginio planavimo aspektą, literatūra. Iš Lietuvos autorių, išsamia strateginio planavimo analize išsiskiria E.Jančiausko ir K.Rekertos knyga „*Vidinis*

vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese“, kurioje atskleidžiamas strateginio planavimo ciklas, taip pat apibūdinami strateginio planavimo etapai bei veiklos programų rengimo metodika. E.Chlivickas ir A.Raipa straipsnyje „Veiklos planavimas ir vertinimas viešųjų institucijų efektyvumo struktūroje“ bei G.T. Palubinskas monografijoje „Strateginio planavimo procesas“ akcentuoja strateginio planavimo svarbą sistemingai besikeičiančioje aplinkoje. Strateginio planavimo diegimą Lietuvos viešojo administravimo institucijose apžvelgia N.Kundrotienė ir K.Rekerta. Daug dėmesio strateginio planavimo svarbai viešojo sektoriaus institucijose skiria J.Bivainis bei Ž. Taučikienė. R.Jucevičiaus monografijoje „Strateginis organizacijų vystymasis“ nagrinėjami įvairūs šiuolaikinės organizacijos sukūrimo ir valdymo klausimai, aptariamos pagrindinės strateginio valdymo koncepcijos, išryškinant svarbiausius veiksnius, lemiančius ilgalaikę sėkmę. Visuomenės raidos strateginio valdymo principus knygoje „Strateginio valdymo principai“ aptaria A.Makštutis. Skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus strateginio valdymo kontekste apžvelgiami J.Staponkienės straipsniuose. Strateginio valdymo bei planavimo metodus savo darbuose aptaria ir M.Arimavičiūtė, A.Vasiliauskas, F.S.Butkus, J.Andriuščenka, S. Puškorius, B.Melnikas, J.Martinkienė, G.Martinkus, A.Seilius, E.Smilga ir kt. Naujosios viešosios vadybos įtaka strateginiam institucijų valdymui bei planavimui aktuali A.Raipos, A.Bačinsko bei J.Staponkienės straipsniuose.

Reikšmingų pastabų strateginio planavimo tematika taip pat randama Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaitoje „Programinio biudžeto sistema“, Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėse, Lietuvos laisvosios rinkos instituto analizėje, Pasaulio banko ataskaitoje, Lietuvos Respublikos Vyriausybės parengtoje Strateginio planavimo metodikoje. Norint perprasti NDNT strateginio planavimo procesą, yra reikšmingi NDNT direktoriaus patvirtinti įsakymai: „Dėl strateginio planavimo grupės patvirtinimo“, „Dėl strateginio planavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ ir kt.

Tarp svarbiausių užsienio autorių, išsiskiria J.Bryson, knygoje „Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations“ analizuojantis strateginį planavimą viešojo sektoriaus ir ne pelno organizacijose. Apie strateginio planavimo raidą bei reikšmę knygoje „Vadyba“ rašo J.A.F.Stoner, R.E.Freeman bei D.R.Gilbert Jr. Magistriniame darbe taip pat remtasi W.Parsons, G.E.Greenley, H.Mintzberg darbais.

Tyrimo objektas. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginis planavimas.

Tyrimo dalykas. NDNT strateginio planavimo procesas.

Tyrimo tikslas. Išnagrinėti NDNT strateginio planavimo procesą, ištirti darbuotojų požiūrį į strateginį veiklos planavimą bei parengti tyrimų rezultatais pagrįstas rekomendacijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginio planavimo teorinius aspektus;
2. Išnagrinėti strateginio planavimo metodiką Lietuvos viešajame sektoriuje;
3. Atlikti NDNT strateginio planavimo proceso analizę;
4. Ištirti NDNT darbuotojų požiūrį į strateginio planavimo procesą organizacijoje, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias proceso ypatybes.

Tyrimo hipotezės.

1. NDNT pastebimi nepakankami darbuotojų gebėjimai strateginio planavimo srityje, įgūdžių ir žinių stoka detalizuojant iškeltus tikslus ir uždavinius.
2. NDNT darbuotojų įtraukimas į strateginio planavimo procesą yra nepakankamas.

Tyrimo metodai. Atliekant tyrimus, darbe bus taikomi šie tyrimo metodai:

1. Teoriniai: kokybiniai metodai – surinktų duomenų aprašymas, interpretacija, apibendrinimas, lyginamoji ir vertinamoji analizė.
2. Empiriniai: kiekybinis metodas – NDNT darbuotojų apklausa klausimyno pagalba.
3. Statistiniai: duomenys analizuojami aprašomosios statistikos metodu ir įvertinami kiekybiškai. Duomenys apdorojami SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 16.0 for Windows. Gauta informacija grupuojama, sisteminama, analizuojama bei pateikiama lentelėse ir paveikslėliuose.

Pagrindinės magistriniame darbe naudojamos sąvokos:

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti ¹.

Strateginis planavimas - formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą, kurio metu numatomos veiklos kryptys bei būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus bei planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus ².

¹ Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2005.

² LR Vyriausybės 2007 m. nutarimas Nr. 194 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879.

Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą³.

Viešojo administravimo įstaiga – valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, pagal įstatymus turinti įgaliojimus atlikti viešąjį administravimą⁴.

³ Vasiliaskas A. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.

⁴ LR Viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios, 2006, Nr.77-2975.

1. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Strateginio planavimo samprata, vaidmuo bei raida

Spartūs tarptautinės integracijos, ekonomikos globalizacijos procesai, didėjantys reikalavimai žmogaus gyvenimo kokybei kelia būtinybę vis dažniau ir daugiau dėmesio skirti strateginiam planavimui, kaip vienai iš svarbiausių valstybės plėtros priemonių. Todėl derėtų apžvelgti, kas gi yra strateginis planavimas ir kaip jo sampratą pateikia įvairūs tyrinėtojai.

Lietuvos Respublikos strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr.23-879) strateginis planavimas apibrėžtas kaip „formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą, kurio metu numatomos veiklos kryptys bei būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus bei planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus“.

E. Jančiauskas ir K. Rekerta strateginį planavimą laiko problemos sprendimo procesu, vykstančiu žvelgiant iš organizacijos ateities perspektyvos programuojant ateitį. Tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina daryti, kad organizacija pasinaudotų esamomis galimybėmis, gautų naudos ir savo viešojo administravimo funkcijas atliktų teisiškai nepriekaištingai ir efektyviai⁵. Kaip matome, strateginis planavimas suprantamas ne tik kaip strateginio plano parengimas, bet ir formalizuota jo parengimo ir įgyvendinimo sistema. G.T.Palubinsko nuomone, strateginis planavimas - tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, taip pat apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui⁶. Tuo tarpu A.Makštučio teigimu, strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir grėsmėms išvengti⁷.

Strateginis planavimas gali būti suprantamas ir kaip vienas iš strateginio valdymo etapų, apimantis sprendimus, kurie nusako organizacijos paskirtį, svarbiausius tikslus, principinius veikimo būdus ir išteklių paskirstymą. Pasak M. Arimavičiūtės, strateginis planavimas yra

⁵Jančiauskas E., Rekerta K. *Vidinių vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001, p. 6.

⁶Palubinskas G.T. *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija, 2007.

⁷Makšutis A. *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.

svarbiausia valdymo praktikos dalis, o ne atskiras tikslas. Jis sudaro pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Tik suformavus planą, atsiranda galimybė parinkti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę⁸. Panašią nuomonę išreiškia ir A.Seilius, teigdamas, jog strateginis planavimas yra viena iš valdymo funkcijų, kuri suteikia galimybę numatyti organizacijai tikslus. Autoriaus manymu, tai yra lyg skėtis, po kuriuo slepiasi kitos valdymo funkcijos, nesuteikiant pirmenybės pačiam strateginiam planavimui⁹. Tuo tarpu A. Raipa mano, jog strateginis planavimas viešajame sektoriuje yra fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas¹⁰.

PLANAVIMO TURINYS	REIKALINGI POKYČIAI	METODAI	ĮGYVENDINIMAS	VERTINIMAS
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Išorinis įvertinimas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Vidinis įvertinimas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Prielaidos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Prioritetinės problemos</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Vizija Misija</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 10px auto; text-align: center; vertical-align: middle;">Uždaviniai</div>	<div style="text-align: center; font-size: 2em;">➔</div> <div style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Strategija</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 10px auto; text-align: center; vertical-align: middle;">Programos</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Deleguoti uždaviniai</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Deleguotos programos</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;">Įvertinimas</div>
Kur mes esame?	Kur mes ruošiamės būti?	Kaip galima tai įvykdyti?	Kas ir ką privalo atlikti?	Kaip mes atliekame?

1 pav. Strateginio planavimo proceso viešajame sektoriuje modelis
Šaltinis: A. Raipa. 2002. *Viešasis administravimas*. Kaunas. 279 p.

A. Vasiliauskas strateginį planavimą traktuoja kaip formalią planavimo sistemą, skirtą parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. Tai neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą. Strategijos kūrimas siejasi su tikslų formulavimu, alternatyvų identifikavimu,

⁸ Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2005.

⁹ Seilius A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Kaunas: Kauno universiteto leidykla, 1998.

¹⁰ Raipa A. *Strateginis planavimas viešajame administravime*. Kn. A. Raipa (Red.) *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, 1999, p. 276.

alternatyvų įvertinimo ir geriausios alternatyvos parinkimo žingsniais. Strategijos įgyvendinimas apima strategijos atraminį planų rengimą ir strateginio plano įgyvendinimą¹¹.

Strateginis planavimas pasak A.Vasiliausko, yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą. Jis susideda iš šių žingsnių:

- susitarimo dėl strateginio planavimo proceso inicijavimas. Planavimas nevyksta savaime, o turi būti inicijuotas. Jį gali inicijuoti aukštesnio rango vadovai organizacijoje, pavesdami pavaldiniams suformuluoti planus, kurie detalizuoja aukštesnio lygio planą. Planavimo procesą gali pradėti taip pat funkciniai darbuotojai tiesiogiai be nurodymų iš viršaus;
- planavimo prielaidų apibrėžimas. Planavimo prielaidos siejasi su ateities situacijos, kurioje bus realizuojamas planas, įvertinimu;
- tikslų formulavimas. Tikslai konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta, ir apibrėžia kryptį tolimesnių veiksmų parinkimui;
- alternatyvų identifikavimas. Šiame žingsnyje identifikuojami alternatyvūs keliai ir būdai, kurie užtikrina apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Visuomet rekomenduojama išryškinti alternatyvas, kurios nėra betarpiškai matomos. Tačiau jau šiame žingsnyje patartina atsijoti akivaizdžiai blogas alternatyvas, kad būtų sutaupyta laiko alternatyvų analizės stadijoje;
- alternatyvų įvertinimas. Kiekviena alternatyva yra analizuojama su tikslu įvertinti silpnąsias ir stipriąsias jų puses, atsižvelgiant į suformuluotus tikslus ir planavimo prielaidas;
- geriausios alternatyvos parinkimas. Šiame žingsnyje daromas galutinis sprendimas dėl geriausios alternatyvos, užtikrinančios apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Sprendimo kokybė priklauso nuo to, kaip kruopščiai buvo atlikti ankstyvesni žingsniai;
- atraminių planų formavimas. Aprobavus planą, būtina suformuluoti išvestinius arba atraminius planus, kurie detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą. Kiekvieno atraminio plano formavimas inicijuoja naują planavimo ciklą, apimantį visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius. Bendrasis ir atraminiai planai yra papildomi biudžetiniais planais, kurių pagrindu paskirstomi finansiniai resursai ir kurie suformuoja bazę planų įgyvendinimui;
- plano įgyvendinimas. Jis realizuojamas per kitas valdymo funkcijas : organizavimą, įgyvendinimą ir kontrolę¹².

Nagrinėjant užsienio autorių darbus, taip pat pagrindžiama nuomonė, jog strateginio planavimo reikšmė yra svarbi organizacijų vystymuisi. Kaip teigia A.F.Stoner, strateginis

¹¹ Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002, p. 26.

¹² Ten pat, p. 24-25

planavimas reikšmingas todėl, jog strateginis mąstymas ir apgalvota strategijos vadyba teikia organizacijai daug privalumų¹³.

H.Mintzberg teigia, jog strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes. Pagrindinis strateginio planavimo uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas¹⁴.

J. M. Bryson nuomone, strateginis planavimas – tai valdymo įrankis, kuris panaudojamas vienu tikslu: padėti organizacijai sutelkti energiją, garantuoti, jog organizacijos nariai dirba tu pačių tikslų kryptimi, sureguliuoti organizacijos kryptį, atsakant į besikeičiančią aplinką. Autorius knygoje „*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*“ iškelia 10 žingsnių strateginio planavimo procesą, kuris yra metodiškas, bendrai priimtinas ir visiškai pritaikomas viešojo sektoriaus organizacijoms. J.M.Bryson teigimu, šie 10 žingsnių turi privesti prie strateginio planavimo veiksmo, rezultatų ir įvertinimo:

1. Inicijuoti strateginio planavimo procesą;
2. Įvertinti organizacijos galias;
3. Išaiškinti organizacijos misiją;
4. Įvertinti organizacijos išorinę ir vidinę aplinką, identifiukuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes ir grėsmes;
5. Identifiukuoti organizacijai būtinus spręsti strateginius uždavinius;
6. Suformuluoti problemų sprendimo strategiją;
7. Paruošti ir pritaikyti strateginį planą;
8. Įtvirtinti efektyvią organizacijos veiklos viziją;
9. Išplėtoti efektyvų plano įgyvendinimo procesą;
10. Parengti strateginio plano pakartotinių vertinimų procedūrą¹⁵.

Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu, taip pat numatyti galimus pokyčius. Strategijos rengimas ir jos įgyvendinimo administravimas turi spręsti keletą svarbiausių uždavinių:

- Vadovybė turi pagrįsti veiklos idėją ir sukurti organizacijos viziją. Tai susiję su organizacijos misijos ir tikslų formulavimu.

¹³ Stoner J.A. ir kiti. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999

¹⁴ Mintzberg H. *Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies*. Long Rango Planning, 1994, Vol.27, Nr.3

¹⁵ Bryson J. *Strategic planning for Public and Nonprofit organizations*. San Francisko: Jossey-Bass Publisher, 1995.

- Organizacijos misiją turi atspindėti ilgalaikiai, trumpalaikiai ir vidutinės trukmės tikslai.
- Vadovybė turi sukurti organizacijos būseną ir ateities viziją atitinkančią strategiją.
- Vadovybė privalo laiduoti, kad pasirinkta strategija būtų vykdoma veiksmingai ir duotų naudos valdymo objektams ir subjektams.
- Vadovybė privalo vertinti strategijos vykdymą ir daryti organizacijos misijos tikslų, strategijos, taip pat įgyvendinimo pataisų, atsižvelgiant į realią situaciją, paskirti, naujas idėjas ir galimybes, korekciją¹⁶.
- Strateginis planavimas yra kruopštus ir sistemingas pasiruošimas ateičiai.

Strateginis mąstymas ir apgalvota strategijos vadyba teikia organizacijai daug privalumų: pirma, strateginio planavimo procesas organizacijos vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir įvairias naudingo veikimo galimybes;

antra, strateginis planas nustato organizacijos veiklos ribas ir formalią kryptį. Tai organizacijos darbuotojams padeda sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir numatyti, kaip juos pasiekti aktyviai veikiant. Anot M.Arimavičiūtės, strateginių planų rengimas ir įgyvendinimas įgalina tinkamai nustatyti konkrečių grupių interesus ir problemas, apibrėžti veiklos tikslus, prioritetus ir rasti efektyvius problemų sprendimo būdus¹⁷;

trečias svarbus strateginio planavimo privalumas yra tas, kad jis vadovui leidžia popieriuje imituoti organizacijos ateitį. Tai nebrangus metodas, padedantis vadovui daryti geresnius sprendimus išvelgiant ateityje tikėtinas galimybes ir grėsmes¹⁸.

Mokslininkai J.Martinkienė ir G.Martinkus taip pat teigia, jog įvaldžius strateginį planavimą, organizacijai galima tikėtis efektyvesnės veiklos. Tačiau autoriai pabrėžia, jog strateginis planavimas tik gali suteikti šių galimybių, t.y. organizacijų veikloje strateginis mąstymas ir veikla išitvirtina palaipsniui, ir strateginio planavimo privalumai bei galimybės tampa vertybėmis ne iš karto, o po keleto organizacijos realizuotų strateginio planavimo ciklų, organizacijoms ir sprendimus priimantiems lyderiams sukaupus deramą patirtį. Jie privalo suprasti, kad strateginio planavimo sėkmė priklauso nuo to, kaip teorinio strateginio planavimo

¹⁶Jančauskas A., Rekerta K. *Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001, p. 6-7.

¹⁷Arimavičiūtė M., Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 4, p. 9

¹⁸ Jančauskas E., Rekerta K., *Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001, p. 7.

modeliai, principai, procedūros bus siejami su realiomis organizacijos veiklos sąlygomis, su specifinėmis jų veiklos aplinkybėmis ir situacijomis¹⁹.

Atsižvelgiant į strateginius valstybės vystymo tikslus ir prioritetus (žinių visuomenė, saugi visuomenė, konkurencinga ekonomika), galima išsikirti šiuos strateginio institucijų planavimo vaidmenis valstybės plėtojimo galimybių kontekste:

- strateginis institucijų veiklos planavimas sudaro prielaidas užtikrinti valstybei aktualių problemų – socialinės ekonomikos, švietimo, mokslo ir technologijų plėtos, nacionalinio saugumo – sprendimą;

- sprendžiant valstybės plėtojimo perspektyvą komplikuojančias problemas, strateginis institucijų veiklos planavimas sudaro prielaidas pilietinės visuomenės plėtrai. Šiuo aspektu, strateginio institucijų planavimo vaidmuo – skatinti visuomenės aktyvumą dalyvauti valstybės vystymo planavimo procese traktuojant strateginius institucijų veiklos planus kaip visuomenės informavimo dokumentą ir kaip priemonę visuomenei įvertinti institucijų veiklos indėlį į ekonominį ir socialinį valstybės plėtojimą²⁰.

Ž.Tunčikienė išskiria strateginio planavimo vaidmenis ne tik valstybės plėtojimo galimybių, bet ir strateginio institucijų planavimo jų veiklos plėtojimo galimybių kontekste:

- strateginis planavimas didina institucijų veiklos plėtojimo galimybes, sudarydamas prielaidas nustatyti ir atskleisti neišnaudotus vidinius jų rezervus kuo efektyviau (kuo mažesnėmis sąnaudomis) gerinti veiklos kokybę. Strateginis veiklos planas - institucijų veiklos plėtojimo galimybių programa, kurioje deklaruojamos prielaidos įgyvendinti veiklos gerinimo nuostatas siekiant strateginių tikslų ir prioritetų;

- strateginis planas nurodo ne tik strateginę institucijų veiklos orientaciją, bet jo rengimas yra vienas iš reikšmingiausių veiksnių vienokiam ar kitokiam institucijų veiklos plėtojimo tikslų ir prioritetų, o taip pat ir perspektyvų kryptingumui gilinti, t.y., strateginis planavimas sudaro galimybes, keičiantis išorinės aplinkos situacijai, nuolat koreguoti institucijų veiklos plėtojimo kryptis;

- siekiant kryptingai vystyti institucijų veiklą atsitiktinių išorės poveikių aplinkoje, strateginis planavimas sudaro galimybes analizuoti ir vertinti instituciją kaip atvirą sistemą ir šios

¹⁹ Martinkienė J, Martinkus G. *Įmonės veiklos strateginio planavimo reikšmė, metodologiniai principai viešajame sektoriuje*. Vadyba, 2004, Nr.2(5), p. 83.

²⁰ Tunčikienė Ž. *Strateginis viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimas: strateginio planavimo vaidmuo*. Verslas, vadyba ir studijos, 2003 p. 184.

analizės išvadų pagrindu, parengti ir priimti strateginio planavimo sprendimus, sudarančius prielaidas institucijų veiklos galimybes derinti prie besikeičiančios išorinės aplinkos situacijos²¹.

Strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879) teigiama, jog strateginis institucijos veiklos planavimas leidžia:

- analizuoti ir vertinti instituciją kaip integruotą valstybės sistemos dalį ir kaip savarankišką sistemą, koordinuojančią struktūrinių padalinių veiklą;
- suvokti institucijos strateginius tikslus, kryptingai planuoti jos veiklą, efektyviai paskirstyti ir prireikus perskirstyti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius;
- geriau koordinuoti institucijos struktūrinių padalinių veiklą ir ją tikslinti atsižvelgiant į pokyčius;
- geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami institucijos strateginiai tikslai ir skatinti darbuotojus.

Anot A.Raipos, strateginio planavimo privalumai yra:

- atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje;
- išauga galimybės tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijos veiklos prioritetus, sukcentruoti pastangas formuojant svarbiausius tikslus ir ketinimus;
- strateginis planavimas padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t.y. strateginį mąstymą tvirtai susieja su strateginiu veikimu;
- strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą²².

Apžvelgus literatūrą, galima daryti išvadą, jog viena esminių valstybės plėtojimo efektyvumo ir rezultatyvumo sąlygų – kryptingas institucijų veiklos plėtojimas, kuris užtikrinamas atskleidžiant ir efektyviai panaudojant institucijų veiklos plėtojimo potencialą. Šiam tikslui įgyvendinti institucijoms prielaidas sudaro strateginis jų veiklos planavimas. Taigi, nuo viešųjų institucijų gebėjimo planuoti, rengti ir priimti sprendimus, koordinuoti, kaip jie

²¹ Tunčikienė Ž. *Strateginis viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimas: strateginio planavimo vaidmuo*. Verslas, vadyba ir studijos, 2003 p. 184 – 185.

²²Raipa A (ats.red.). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, 2002.p.47

įgyvendinami telkiant išteklius ir galimybes, priklauso visuomenės ekonominė situacija, plėtos galimybės, valstybės pajėgumas ir įvaizdis integracijos procesuose, galimybė naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama²³.

Strateginio planavimo kaip metodo vaidmuo ir reikšmė šiandienos modernios visuomenės viešajame sektoriuje bene sparčiausiai didėja. Tai susiję su sparčiais socialiniais, technologiniais pokyčiais. Vakarų valstybių privačios kompanijos jau 6-7 dešimtmetyje ėmė skirti žymiai daugiau dėmesio sisteminiam verslo programų ir projektų vystymui. Šių programų realizavimo sėkmę vis labiau ėmė lemti strateginio planavimo elementai. Pasak J.Martinkienės ir G.Martinkaus, strateginis planavimas kaip ypatinga žmogiškosios veiklos rūšis ir organizacinio valdymo funkcija pirmiausia buvo įdiegta Amerikos verslo organizacijose, o vėliau paplito visose Vakarų šalyse bei Japonijoje²⁴.

J. Andriuščenkos teigimu, organizacijoms susidomėjus strateginiu planavimu, buvo manoma, kad praeities tendencijos nebūtinai kartojasi ateityje, todėl dėmesys buvo kreipiamas į organizacijos aplinkos tyrimą, siekiant laiku pakeisti veiklos kryptį, plėtoti galimybes, kurti konkurencinį pranašumą.²⁵

1960-1980 metų laikotarpiu buvo tikėtasi, kad strateginis planavimas užtikrins organizacijoms didesnius pelnus. Kai praktikoje ta viltis ne visai pasitvirtino ir susidarė anksčiau neprognuozuotos situacijos, atsirado skeptiškas požiūris į bet koki strateginį planavimą. Kritikai teigė, kad dėl formalizacijos reikalavimo, strateginis planavimas tapo pernelyg biurokratiškas ir nelankstus praktiniam taikymui, strateginį mąstymą pakeitė formalios planavimo taisyklės ir procedūros, ilgalaikius strateginius tikslus užgožė trumpalaikiai finansiniai tikslai. Dėl to įsivyravo nuomonė, kad strateginis planavimas jau tapo nepakankamas kaip strateginio proceso formalizavimo priemonė. Tačiau nemažai kompanijų dar ir dabar sėkmingai naudoja strateginį planavimą. Todėl požiūris į strateginį planavimą vėl pradėjo keistis²⁶.

Iki 1980 m. strateginis planavimas viešajame sektoriuje buvo naudojamas karinėse organizacijose ir valstybės valdyme. Verslo pasaulio patirtis diegiant strateginį planavimą su visais jo metodologiniais principais ir ypatybėmis bei tokio planavimo efektyvumo rodikliai

²³ Raipa A, 2001, psl. 47

²⁴ Martinkienė J., Martinkus G. *Įmonės veiklos strateginio planavimo reikšmė, metodologiniai principai viešajame sektoriuje*. Vadyba, 2004, Nr.2(5), p. 82.

²⁵ Andriuščenka J.. *Žvilgnis į organizacijų planavimą*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1998, Nr.8, p. 7.

²⁶ Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002, p. 26.

paskatino šią patirtį naudoti ir viešajame sektoriuje. Tikslai pastaruosius 20 metų strateginis planavimas imtas praktikuoti didelėse viešojo sektoriaus ir ne pelno organizacijose²⁷.

20 a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje skiriamosios linijos tarp viešumo ir privatumo, tarp viešųjų ir privačių, pelno ir ne pelno organizacijų darėsi vis mažiau apibrėžtos, organizacijų skirtumai gerokai sumažėjo. Tai įvyko dėl valstybės valdymo pertvarkos, žinomos kaip „naujoji viešoji vadyba“, kuri nuvilnijo per visas modernias valstybes. „Naujoji viešoji vadyba“ priartino viešąjį sektorių prie privataus/ pelno sektoriaus, kadangi daugybėje sričių viešosios politikos priemonės patyrė visišką žlugimą, dėl to kilo abejonių dėl viešųjų tarnybų profesionalios motyvacijos ir dėl viešosios sferos santykio su privačia²⁸.

„Naujoji viešoji vadyba“ siūlo plačiau įtraukti personalą į sprendimų priėmimo procesą ir valdymą, sumažinti administracinę kontrolę – numatyti griežtus valdymo tikslus, pagyvinti grįžtamąjį ryšį su klientais, įtraukti juos į valdymo procesą. Dedamos pastangos pakelti priimančių politinius sprendimus asmenų kvalifikaciją, pagerinti santykius su politikais, siekiama didesnio nuoseklumo ir skaidrumo priimant sprendimus ir pasidalijant atsakomybę su visuomene²⁹. Doc. dr. R.Čiupaila naująją viešąją vadybą vadina vertybių, principų ir metodų, patikrintų verslo praktikoje, taikymu viešojo sektoriaus valdyme, siekiant efektyvaus ir veiksmingo administravimo piliečių naudai³⁰.

Taigi, ne viena vyriausybė, siekdama išspręsti savo problemas, kurias įtakojo globalūs socialiniai ir ekonominiai pokyčiai ir jų pasekmės 20 a. antroje pusėje, pradėjo orientuoti viešąjį sektorių į privačiame sektoriuje pripažįstamas vertybes, taikydama viešojo sektoriaus valdyme verslo sėkmės principus ir metodus.

1.2. Lietuvos strateginio planavimo sistema bei jos

teisinis reglamentavimas

Daugelio Lietuvos strateginio planavimo specialistų nuomone, esminis žingsnis įdiegiant Lietuvos viešajame sektoriuje strateginį mąstymą bei planavimą buvo programinio biudžeto

²⁷Bryson J. *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisko: Jossey-Bass Publishers, 1995, p. 35.

²⁸Staponkienė J. *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: pranašumai ir skirtumai*. Socialiniai tyrimai, 2004, Nr.4, p.86.

²⁹Puškorius S. *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę*. Vilnius: Lietuvos Teisės universiteto leidykla, 2000, p.105.

³⁰<http://www.nvv.lt/files/konferencija2007/ciupaila-pranesimai/nvv.pdf>

reformos pradžia ir Lietuvos-Kanados viešojo administravimo reformos projektas, t.y. 1998 m. Taigi, Lietuvos Respublikos Seimas 1998 m. priėmė rezoliuciją „Dėl Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros koncepcijos“ (Valstybės žinios, 1998, Nr. 95-2637), kurioje buvo nurodytos rekomendacijos parengti programų vertinimo kriterijus. Taip buvo tikėtasi institucijų atsakomybės rengiant programas ir jų vykdymo išlaidų sąmatas. 1999 m. buvo įkurtas Vyriausybės strateginio planavimo komitetas bei Strateginio planavimo skyrius. 2000 m. kovo 6 d. priimtas nutarimas Nr.256 „Dėl valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžeto finansinių rodiklių projektų rengimo plano tobulinimo“ (Valstybės žinios, 2000, Nr. 21-537) įpareigojo visas viešojo administravimo institucijas jau 2001 metams parengti strateginius veiklos planus. Institucijos susidūrė su didelėmis problemomis, kadangi nebuvo parengta jokių metodologinių nuostatų, kaip ruošti strateginį planą ir kaip jį įgyvendinti. Todėl iškilo būtinybė parengti strateginio plano rengimo gaires. 2000 m. finansų ministras ir valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministras patvirtino Strateginio planavimo metodiką (Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879). Taigi, 2001 ir tolimesnių metų biudžetai jau buvo parengti vadovaujantis strateginio planavimo ir programinio biudžeto sudarymo principais.

Strateginio planavimo diegimo pradžia Lietuvoje laikomas Kanados-Lietuvos viešojo administravimo reformos projektas (1999-2003 m.). Projekto tikslai buvo:

- Strateginio planavimo įdiegimas viešojo administravimo institucijų veikloje;
- Vyriausybės sprendimų priėmimo proceso tobulinimas.

1999-2002 m. reformos eiga:

- 1999 m. pilotinis projektas 5 ministerijose;
- 2000 m. patvirtinta Strateginio planavimo metodika;
- 2001 m. ir tolimesnių metų biudžetai parengti vadovaujantis strateginio planavimo ir programinio biudžeto sudarymo principais.

Taigi, Kanados-Lietuvos viešojo administravimo reforma buvo pasiekta, jog strateginis planavimas, kaip veiklos organizavimo ir finansų planavimo priemonė yra įtvirtinta ir Vyriausybės įstatyme (Valstybės žinios, 1994, Nr. 43-772; 2002, Nr. 41-1527); Biudžeto sandaros įstatyme (Valstybės žinios, 1990, Nr. 24-596; 2008, Nr. 81-3191); Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo tvarkoje (Valstybės žinios, 2001, Nr. 42-1455; 2008, Nr. 84-3360).

Kadangi Strateginio planavimo metodika, pirmą kartą priimta 2000 m. gegužės 3 d. buvo rengiama konsultuojant Kanados ekspertams ir JAV patarėjams, joje buvo suderinti šių šalių

strateginio planavimo ir programinio biudžeto principai bei pritaikyti Lietuvos sąlygomis. Todėl ją reikėjo tobulinti:

- 2002 m. nauja redakcija patvirtinta Vyriausybės nutarimu Nr. 827 (Valstybės žinios, 2002, Nr.57-2312). Joje įtvirtinta įvairių planavimo dokumentų hierarchija, išryškinti jų tarpusavio ryšiai bei paskirtis.

- 2004 m. patikslinta Vyriausybės nutarimu Nr. 902 (Valstybės žinios, 2004, Nr. 112-4187). Šiame pakeitime kiekybinių bei kokybinių programų vertinimo kriterijų sąvokas pakeitė rezultato bei produkto vertinimo kriterijai. Taip pat numatyta, jog asignavimų valdytojai gali pasitelkti mokslo ir studijų ar kitų institucijų atstovus vertinimo kriterijams parengti.

- 2007 m. pakeista Vyriausybės nutarimu Nr. 194 (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879). Šioje Strateginio planavimo metodikoje įtvirtinta atsakomybė už planavimo dokumentų rengimą visais lygiais, atsiskaitymas už rezultatus visais lygiais, visuomenei suteikiama galimybė stebėti ir vertinti, kaip valdžia vykdo įsipareigojimus.

Strateginius veiklos planus nuo 2000 m. rengia visos viešojo administravimo institucijos, nuo 2001 m. Vyriausybė kasmet tvirtina ministerijų ir Vyriausybės įstaigų sutrumpintus strateginius veiklos planus. Taip pat nuo 2001 m. strateginiai veiklos planai yra prieinami visuomenei, t.y. skelbiami internete.

Viešojo administravimo institucijų strateginio planavimo svarba taip pat apibrėžta Viešojo administravimo įstatyme (Valstybės žinios, 2006, Nr. 77-2925), kuriame nustatyta, jog viešojo administravimo kokybės valdymo būdai yra viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas, organizavimas ir vidaus administravimo kontrolė, o viešojo administravimo subjekto veikla organizuojama vadovaujantis teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintais ir viešai paskelbtais viešojo administravimo subjekto strateginiais veiklos planais. Siekiant tobulinti strateginį planavimą, Viešojo administravimo plėtros strategijoje iki 2010 m. (Valstybės žinios, 2004, Nr. 69-2399) viename iš uždavinių numatyta įdiegti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veiklos vertinimo sistemą, stiprinti jų veiklos vidaus audito ir kontrolės sistemas. Sprendžiant šį uždavinį siekiama tobulinti strateginio planavimo sistemą: tobulinti Strateginio planavimo metodiką, gerinti pačių institucijų strateginių veiklos planų kokybę, mokyti valstybės tarnautojus juos rengti, vertinti strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatus, tinkamai nustatyti strateginių veiklos planų įgyvendinimo vertinimo kriterijus.

2006 m. Pasaulio bankas atliko dviejų atvejų apžvalgą, t.y. Lietuvos ir Latvijos strateginio planavimo sistemas. Lietuvos strateginio planavimo sistema davė greitesnius bei

geresnius rezultatus. Pasak ekspertų, strateginio planavimo reforma Lietuvoje buvo stiprus pastūmėjimas ministerijoms, kad prisitaikytų prie naujos sistemos, vadovaujant Finansų ministerijai pagerėjo valstybės biudžeto vadyba, kadangi buvo paremta strateginio planavimo principais. Taigi, pateiktoje ataskaitoje Lietuvos strateginio planavimo sistema įvertinta teigiamai. Joje pažymima, jog stiprioji Lietuvos strateginio planavimo pusė yra labai aiškus jos įstatyminis reglamentavimas ir per keletą metų pasiektas, bent jau formalus, jos elementų vykdymas³¹.

Taigi, kaip matome, nors strateginio planavimo sistema Lietuvoje yra įdiegta visai neseniai, jos nuolatinis tobulinimas yra vienas iš Vyriausybės prioritetų.

Panagrinėkime strateginio planavimo sistemą Lietuvoje. Geriausiai tai atsispindi Strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879), kurioje nustatyta:

- Strateginio planavimo sistema;
- Valdymo srities plėtros strategijos rengimas;
- Institucijos strateginio veiklos plano rengimas;
- Stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Lietuvos strateginio planavimo sistemą sudaro :

- Ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentai, rengiami daugiau nei 7 metams: Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikė strategija, Nacionalinio saugumo strategija, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas, taip pat kiti dokumentai, numatyti Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje ir įstatymuose;

- Vidutinės trukmės dokumentai, rengiami 3-7 metams – nustato atskirai institucijai priskirtos valdymo srities vystymosi kryptis ir plėtros strategijas. Valdymo sritis – tai platesnė sritis, už kurią atsakingas atitinkamas ministras arba Vyriausybės paskirtos atitinkamos srities institucijos vadovas;

- Trumpos trukmės dokumentai, rengiami 1-3 metams: institucijų strateginiai planai, kurios rengia asignavimų valdytojai. Jie rengiami siekiant įgyvendinti ilgos ir vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentus.

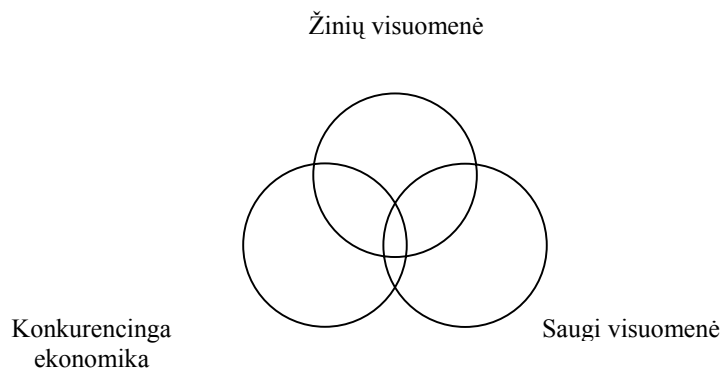
Už strateginio planavimo dokumentų parengimą yra atsakingi:

- Vyriausybė;

³¹ Report On Strategic Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia.(Interaktyvus)
<http://www.lrv.lt/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf>

- ministerijos, kitos Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkai;
- kitos institucijos.

Valstybės ilgalaikės raidos strategija yra pagrindinis Lietuvos ilgalaikio planavimo dokumentas. Strategijoje išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, suderintos ir apibendrintos visų ūkio šakų (sektorių) strategijos ir numatytos prioritetingos ūkio plėtros kryptys. Anot N.Kundrotienės ir K.Rekertos, strategija leidžia subalansuoti atskirų sričių arba sektorių raidą, numatyti ilgalaikę jų plėtros perspektyvą, taip pat sudaro prielaidas kryptingesnei valstybės raidai, efektyvesniam ribotų šalių išteklių panaudojimui, spartina prioritetingų ūkio sričių vystymui. Pasak autorių, „Valstybės ilgalaikės raidos strategija užbaigia strateginio planavimo sistemos kūrimą“³². Šioje strategijoje išskirti trys ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai (žr. 2 pav.):



2 pav. Ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai
Šaltinis: sudarytas autorės pagal Valstybės ilgalaikės raidos strategiją

Kiekvienam prioritetui įgyvendinti numatytos kryptys, t.y. nurodyta per kokių sektorių plėtrą bus įgyvendinami išskirti tikslai. Pagal šias kryptis, Vyriausybė nustato artimiausius prioritetingus tikslus, reikalingus formuojant trejų metų biudžetą ir yra tarsi pirmas žingsnis formuojant valstybės biudžetą. Vyriausybės prioritetai nustatyti 2007-2009 metams yra šie:

1. Kelti žmonių gerovę, stiprinti šeimą, mažinti skurdą ir socialinę atskirtį, didinti kokybišką užimtumą, užtikrinti sveiką ir saugią gyvenamąją aplinką, siekti tolesnės kaimo ekonominės ir socialinės plėtros;
2. Kelti visų ūkio sričių našumą ir didinti konkurencingumą, plėsti ekonominę infrastruktūrą bei kurti verslui palankią aplinką ir stiprinti ekonominę saugumą;

³² N.Kundrotienė, K.Rekerta, *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešojo politika ir administravimas, 2002, Nr. 3. p. 60.

3. Skatinti šalies mokslo ir technologijų pažangą, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę, didinti švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos apsaugos finansavimą;

4. Siekti, kad Lietuva kaip galima greičiau taptų pilnateise Ekonominės ir pinigų sąjungos nare, įsilietu į Šengeno erdvę;

5. Stiprinti valstybės valdymą ir savivaldą; užtikrinti viešąją tvarką, gerinti teisinės sistemos veiklą, siekti pažaboti korupciją;

6. Vykdyti koordinuotą užsienio politiką, aktyviai dalyvauti ES veikloje ir plėtoti krašto apsaugą kaip NATO kolektyvinės saugumo ir gynybos sistemos dalį.

Atsižvelgiant į šiuos Vyriausybės prioritetus, institucijos planuoja savo veiklą ir rengia strateginius veiklos planus.

Stebėseną būtina viso proceso metu ir visais lygiais. Vyriausybė privalo stebėti, kaip institucijos įgyvendina savo strateginius veiklos planus. 2002 m. Vyriausybės priimtame nutarime „Dėl ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos ir apskrities viršininko veiklos ataskaitos formos patvirtinimo „ (Valstybės žinios, 2002, Nr. 53-2072.) konkretizuoja valstybės institucijų atsiskaitymus už rezultatus tvarką. Ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkai kas pusmetį ir pasibaigus metams privalo teikti Vyriausybei ataskaitas, kaip įgyvendinami strateginiai veiklos planai, kokie rezultatai pasiekti bei su kokiomis problemomis buvo susidurta įgyvendinant planus. Metinės veiklos ataskaitos turi būti viešai skelbiamos, kad visuomenė galėtų susipažinti.

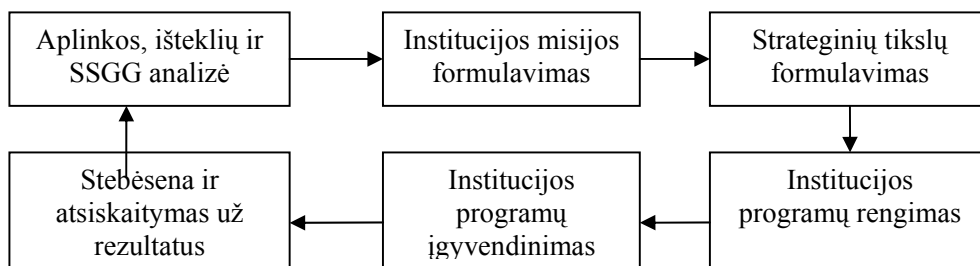
1.3. Strateginio planavimo etapai viešojo sektoriaus institucijos lygmenyje

Siekiant didinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, racionaliau paskirstyti šaltinius, vaidmenis ir atsakomybę, užtikrinti demokratinę sprendimų įgyvendinimo kontrolę ir vertinimą, daug galimybių gali teikti strateginis viešųjų institucijų veiklos planavimas. Viešajame sektoriuje ypač svarbus tampa ne formalus teisės aktų laikymasis, o efektyvus, rezultatyvus ir ekonomišką valdymas. Kiekvienos valdymo funkcijos realizavimas viešojo sektoriaus organizacijoje turi specifinių ypatumų lyginant su privačia kompanija. Veikla planuojama ir prognozuojama viešojo sektoriaus organizacijose atsižvelgiant į tikslus, kuriuos nustato aukštesnio valdymo lygmens institucijos, remdamosi piliečių išreikšta valia demokratiškuose rinkimuose. Viešojo sektoriaus organizacijose paprastai dominuoja didesnė valdymo hierarchija, susiformuoja administracinis –

biurokratinis valdymo stilius. Viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimo priemonių pagrindą sudaro ne materialinis skatinimas, o nematerialaus pobūdžio stimulai³³.

Viešųjų institucijų strateginio planavimo procesas apima politikos ir veiklos kryptį nustatymą, vidinį ir išorinį institucijos vertinimą, svarbiausių suinteresuotų asmenų, pagrindinių problemų nustatymą, kiekvienos problemos sprendimų strategijos parengimą, sprendimų priėmimą. Sprendimų vykdymas bei nuolatinis rezultatų stebėjimas reikalingas grįžtamajam ryšiui palaikyti. Kiekvienas strateginio planavimo procesas yra naudingas tik tada, kai padeda svarbiausiems sprendimus priimančioms asmenims mąstyti ir veikti strategiškai. Strateginis planavimas aprėpia grupę koncepcijų, kurios turi padėti lyderiams priimti reikšmingus sprendimus ir imtis svarbių veiksmų³⁴.

Išsamiau paanalizuosime strateginio planavimo etapus pačiose viešojo sektoriaus institucijose. Išskiriami tokie strateginio planavimo etapai (žr. 3 pav.):



3 pav. Strateginio planavimo etapai viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudarytas autorės naudojantis LR Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika

Aplinkos (išorės ir vidaus) veiksnių analizė.

Kadangi vienas iš svarbiausių strateginio planavimo aspektų yra įvertinti ir laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, N.Kundrotienės ir K.Rekertos nuomone, labai svarbus etapas yra strateginė analizė. Institucija turi išanalizuoti išorės ir vidaus veiksnius, įvertinti jų galimą (teigiamą arba neigiamą) poveikį institucijos veiklai. Institucijos išorinės aplinkos analizės metu turi būti detalčiai apžvelgti politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai išorės veiksniai (PEST analizė).³⁵

Politiniai veiksniai turi įtakos institucijos veiklos reguliavimo riboms. Nagrinėjamas nacionalinis, ES ir tarptautinis teisinis reglamentavimas ir išskiriami veiksniai, darantys teigiamą

³³ Kundrotienė N., Rekerta K. *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr. 3, p.90.

³⁴ Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2005

³⁵ Kundrotienė N., Rekerta K. *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr.3, p. 58.

arba neigiamą įtaką institucijos veiklai. Nagrinėjant ekonominius veiksnius, analizuojami ūkio valdymo srities raidos veiksniai. Socialiniai veiksniai –tai demografiniai, gyvenimo lygio, gyvensenos ir kiti veiksniai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką institucijos veiklai. Technologiniai veiksniai svarbūs vertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai, valdymo organizavimui ir institucijų tarpusavio ryšiams.

Išnagrinėjus ir įvertinus išorės veiksnius, vertinami ištekliai (vidaus veiksniai). Tam išanalizuojamos šios sritys: teisinė bazė, organizacinė struktūra, planavimo sistema, žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai, apskaitos tinkamumas, ryšių sistema, vidaus kontrolės ir vidaus audito sistema. Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) analizė. Stiprybės ir silpnybės išryškėja kaip institucijos išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius veiksnius, kurie išryškėja kaip institucijos išorinės aplinkos rezultatas.³⁶

SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

1. kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;
2. kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;
3. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
4. kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Atliekant SSGG, didžiausias vaidmuo tenka ekspertinio vertinimo metodams.

Strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879) pabrėžiama, jog institucijos, atlikdamos aplinkos ir išteklių analizę, gali naudotis kitais jos specifika atitinkančiais analizės metodais (taikomais tarptautinėje praktikoje), kurie išsamiau leistų apibūdinti esamą būklę.

Institucijos misijos formulavimas.

E.Jančiausko ir K.Rekertos nuomone, misijos formuluotė yra esminis strateginio planavimo etapas. Pakoreguota institucijos veikla, atsižvelgiant į išorės ir vidaus veiksnius, yra pagrindas suformuluoti institucijos misiją. Misija apibūdina svarbiausią tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį. Anot autorių, tai strategijos kūrimo pagrindas³⁷.

³⁶ Kundrotienė N., Rekerta K. *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr.3, p. 58.

³⁷ E.Jančiauskas, K.Rekerta, *Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001, p.18

Nustatant institucijos misiją, atsižvelgiama į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Tai yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, institucijos įsipareigojimas. Institucijos misija tikslinama, jeigu pasikeičia aplinkybės, nulėmusios institucijos misijos turinį.

Kuriant misiją, reiktų atsakyti į klausimus:

- Kas mes esame?
- Kokius pagrindinius socialinius ir politinius poreikius turėtume patenkinti arba kokias socialines ir politines problemas turėtume spręsti?
- Kaip stebėsime ir reaguosime į šiuos poreikius ir problemas?
- Kaip reiktų atsižvelgti į pagrindinių interesų grupių lūkesčius?
- Kokia yra mūsų filosofija ir pagrindinės vertybės?
- Kas mus išskiria iš kitų institucijų?

Dažniausiai institucijos misijai formuoti siūlomi racionalaus mąstymo metodai. Kai institucijos aplinkos sąlygos nėra inertiškos, jos aplinkos pasikeitimus numatyti sudėtingiau, tinkamesniais institucijos misijai formuoti pripažįstami kūrybinis mąstymas ir jo skatinimo būdai bei priemonės. J.Bivainio ir Ž.Tunčikienės nuomone, siekiant padidinti sprendimų pagrįstumą, misijai formuoti tikslinga taikyti įvairių metodų derinius³⁸.

Institucijos strateginių tikslų nustatymas.

Suformulavus institucijos misiją, nustatomi institucijos strateginiai tikslai. Tai yra rezultatai, kurių siekia institucija, įgyvendindama savo misiją ir vykdydama savo veiklą. Jie turi nusakyti bendro pobūdžio rezultata. Institucija savo strateginius tikslus derina su ilgalaikiais tikslais, numatytais planavimo dokumentuose: ūkio šakos (sektorius) strategijose, Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, Vyriausybės programoje, Nacionaliniame plėtros plane/Bendrajame programavimo dokumente ir kt.³⁹

Strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879) apibrėžta, jog strateginiai tikslai formuluojami vadovaujantis šiais principais:

- tinkamumu (tikslai turi skatinti instituciją vykdyti savo misiją);
- realumu (tikslai turi būti realūs – atsižvelgiama į išorės ir vidaus veiksnius);
- motyvavimu (tikslai turi skatinti instituciją veikti);
- suprantamumu (tikslai turi būti suformuluoti paprastai ir aiškiai);

³⁸ Bivainis J, Tunčikienė Ž. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos*. Verslas: teorija ir praktika, 2006, VII t. Nr. 2, p.119

³⁹ Kundrotienė N. Rekerta K. *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr. 3, p. 59.

- įsipareigojimu (tikslai turi sąlygoti įsipareigojimus);
- suderinamumu (institucijos ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).

Paprastai strateginiai tikslai formuluojami naudojantis kvalifikacine analize, t.y. neretai institucijos strateginiams tikslams nustatyti naudoja tikslų medį. Jis sudaromas atsižvelgiant į įvairias institucijos veiklos plėtrą lemiančias aplinkybes, tokių aplinkybių tarpusavio priklausomybes bei ryšius. Tikslų medžio esmė – svarbiausių institucijų veiklos problemų perspektyvoje konvertavimas į institucijos tikslų hierarchiją.⁴⁰

Anot Edmundo Smilgos, be specialių strateginio planavimo, valdymo, prognozavimo, scenarijų rengimo metodinių žinių, sugebėjimo ir praktikos, strateginių tikslų generavimas neduos gerų rezultatų⁴¹.

Institucijos programų rengimas bei įgyvendinimas.

Suformulavus institucijos strateginius tikslus, kuriamos programos. Programa – tai strateginio veiklos plano dalis, skirta institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti, kurioje nustatyti:

- programos siektini tikslai;
- jų įgyvendinimo uždaviniai;
- uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai;
- priemonės/projektai;
- biudžeto asignavimai;
- laukiamas programos rezultatas ir įgyvendinimo poveikis visuomenei.

Jos turi atspindėti iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimą. Programas rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri institucijos vadovo (ar jo įgalioto asmens) paskirti programų koordinatoriai (arba institucijos struktūrinių padalinių vadovai) arba kiti atsakingi už programas asmenys, kurie privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą, t.y. vertinti programos ir jos priemonių tikslingumą, atsižvelgdami į kintančias aplinkybes ir veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos programų įgyvendinimui bei jų tikslų pasiekimui⁴².

Programos skirstomos į tarpinstitucines programas (horizontalias) ir institucijos programas (vertikalias). Lėšos institucijos programai vykdyti numatomos vienam asignavimų valdytojui. Šios programos tikslai siejami tik su viena valdymo sritimi. Rengiant ir įgyvendinant

⁴⁰ J.Bivainis, Ž.Tunčikienė, *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos*, Verslas: teorija ir praktika, 2006, VII t. Nr. 2, p. 120.

⁴¹ Smilga E. *Strateginės minties integravimo galimybės Lietuvoje*. Politologija, 2005, Nr.40, p.45

⁴² LR Vyriausybės 2007 m. nutarimas Nr. 194 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879.

tarpinstitucines programas, dalyvauja kelios institucijos – asignavimų valdytojai. Šios programos įgyvendinamos iš atitinkamiems asignavimų valdytojams skirtų lėšų⁴³.

Programa gali turėti keletą tikslų. Programos tikslas turi būti realus, būtina nurodyti konkretų rezultatą, kurį institucija nori pasiekti per tam tikrą laiką. Programos tikslui keliami tokie reikalavimai:

- jis turi nusakyti bendrojo pobūdžio rezultatą;
- turi būti neapibrėžtas laiko atžvilgiu;
- turi atitikti Vyriausybės vykdomą politiką ir veiklą;
- turi būti susijęs su atitinkamais visuomenės poreikiais, jų tenkinimo sąlygomis ir galimybėmis⁴⁴.

Taigi, nors Strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879) reikalavimai programų tikslams yra gana aiškiai apibrėžti, valstybinio audito ataskaitoje pabrėžiama, jog programų tikslai ne visais atvejais formuojami tinkamai, dalis įstaigų programų nukreipiamos į teisės aktais institucijoms pavestas funkcijas, o ne į rezultatus. Kai kuriais atvejais netgi formuluojami pernelyg skirtingi vienos programos tikslai, dėl to sudėtinga vertinti bendrą programos rezultatą, stebėti jo poveikį⁴⁵

Kiekvienas programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879) išdėstyti reikalavimai programos uždaviniui:

- jis nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas;
- jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais;
- jo rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais.

Uždaviniui pasiekti numatomos priemonės. Jos turi būti efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą naudojant turimus arba planuojamus gauti išteklius. Ji turi būti suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama⁴⁶.

Programos uždavinių vertinimo kriterijai yra pagrindiniai programų elementai. Vertinimo kriterijai turi užtikrinti atsiskaitomumą, be to, juos turi būti įmanoma lyginti, jie turi padėti valdyti bei kontroliuoti programų įgyvendinimą.

⁴³ LR Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879.

⁴⁴ Jančiauskas E. Rekerta K. *Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001, p. 22.

⁴⁵ Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita *Programinio biudžeto sistema*. 2007 m. kovo 30 d. Nr. VA-60-1P-1, p. 25 [interaktyvus] http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1661.

⁴⁶ Kundrotienė N. Rekerta K. *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešojo politika ir administravimas, 2002, Nr. 3, p. 59.

Vertinimo kriterijai suteikia informaciją apie institucijos strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo rezultatus. Institucijų metinėse veiklos ataskaitose turi būti nurodytos faktinės efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės. Institucijos gali netgi pasitelkti mokslo ir studijų ar kitų institucijų atstovus vertinimo kriterijams parengti⁴⁷. Uždavinių vertinimo kriterijai gali būti kiekybiniai, kokybiniai ir išlaidų efektyvumo.

Visgi, Valstybės kontrolė, atlikusi auditą „Programų, finansuojamų iš valstybės biudžeto, kriterijų vertinimas“, nustatė, jog institucijos, įgyvendindamos vienodas, teisės aktais jiems pavestas funkcijas, ir vykdydami panašias institucines programas, formuluoja skirtingus vertinimo kriterijus⁴⁸.

Stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Kai Seimas patvirtina valstybės biudžetą, o Vyriausybė patvirtina valstybės biudžeto asignavimų paskirstymą pagal tvirtinamas programas, institucijos pradeda jas įgyvendinti. Tuo pačiu prasideda ir programų stebėseną.

Pasaulio bankas stebėseną apibrėžia kaip „besitęsiantį duomenų rinkimo ir analizės procesą, kurio metu lyginama, kaip projektas, programa ar viešoji politika yra įgyvendinama atsižvelgiant į siekiamus rezultatus“⁴⁹.

Analizuodamos viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemą, I.Segalovičienė bei R.Šnapštienė teigia, jog stebėsenos sistemos formavimas yra labai svarbi priemonė veiklos vadybininkams, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos kokybišką tęstinumą visais vadybiniais aspektais. Stebėsenos sistema teikia nenutrūkstamos informacijos apie veiklos pokyčio kryptį, tempą, apimtį ir reikšmę visai sistemai⁵⁰.

Įgyvendindamos savo veiklos strateginius planus bei naudodamos jam įgyvendinti skirtas lėšas institucijos turi sukurti stebėsenos sistemą. Tam turi būti suformuota veiklos planavimo ir priežiūros sistema, paskirti atsakingi asmenys, kurie užtikrintų institucijos išsipareigojimus Vyriausybei bei pačios institucijos planų įgyvendinimo priežiūrą bei koordinavimą. Strateginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879) numatoma, jog programų vykdymą

⁴⁷ LR Vyriausybės 2007 m. Vasario 7 d. Nutarimas „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879.

⁴⁸ Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita *Programų, finansuojamų iš valstybės biudžeto, kriterijų vertinimas*. 2003 m. rugsėjo 12 d. Nr. 2010-16 [interaktyvus]

http://www.vkontrolė.lt/n/auditas_ataskaitos.php?tipas=v&metai=2003

⁴⁹ Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches. The World Bank, Washington, D.C., 2004, psl. 125.

⁵⁰ Segalovičienė I., Šnapštienė R. *Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistema į rezultatus orientuotame valdyme*. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, 2007, p. 166.

kontroliuoja ir įstaigų vadovams atsiskaito programų koordinatoriai arba institucijos struktūrinių padalinių vadovai.

I.Damirova ir R.Šnapštienė pabrėžia, jog stebėseną padeda nustatyti, ar pasirinkta strategija įgyvendinama taip, kaip buvo planuota, ir ar rezultatai atitinka numatytuosius, t.y. siekiama užfiksuoti nukrypimus nuo plano. Tai yra pagalbiniė strateginio planavimo dalis⁵¹.

Nors E.Jančiauskas ir K.Rekerta teigia, jog institucijos vadovybė turėtų pasvarstyti ir peržiūrėti pažangą, programų įgyvendinimo būklę kiekvieną mėnesį⁵², Strateginio planavimo metodikoje numatyta, jog institucijos vadovas terminus turėtų nustatyti pats. Visgi, kaip pažymi dauguma planavimo specialistų, stebėseną turi būti atliekama viso proceso metu ir visais lygiais.

⁵¹Damirova I. Šnapštienė R. *Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos*. Viešoji politika ir administravimas, 2005, Nr.11, p. 102.

⁵²Jančiauskas E., Rekerta K. *Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001, p. 29

2. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESO TYRIMAS NDNT

2.1. Tyrimo metodologija

Atliekant tyrimą buvo remtasi K.Kardelio parengtais metodiniais nurodymais. Kadangi išsikeltas tyrimo tikslas buvo yra išnagrinėti NDNT strateginio planavimo procesą, ištirti darbuotojų požiūrį į strateginį veiklos planavimą bei parengti tyrimų rezultatais pagrįstas rekomendacijas, buvo atlikti 4 etapai:

1. Pasiruošimas tyrimui, t.y. literatūros studijavimas, temos formulavimas, tyrimo problemos aptarimas, tyrimo objekto apibūdinimas, hipotezės formulavimas, tyrimo tikslo ir uždavinių nustatymas;
2. Tyrimo proceso organizavimas, t.y. tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų parinkimas;
3. Empirinių duomenų rinkimas;
4. Tyrimo duomenų apdorojimas: statistinių gautų duomenų apdorojimas, gautų rezultatų praktinis pritaikymas parengiant rekomendacijas.

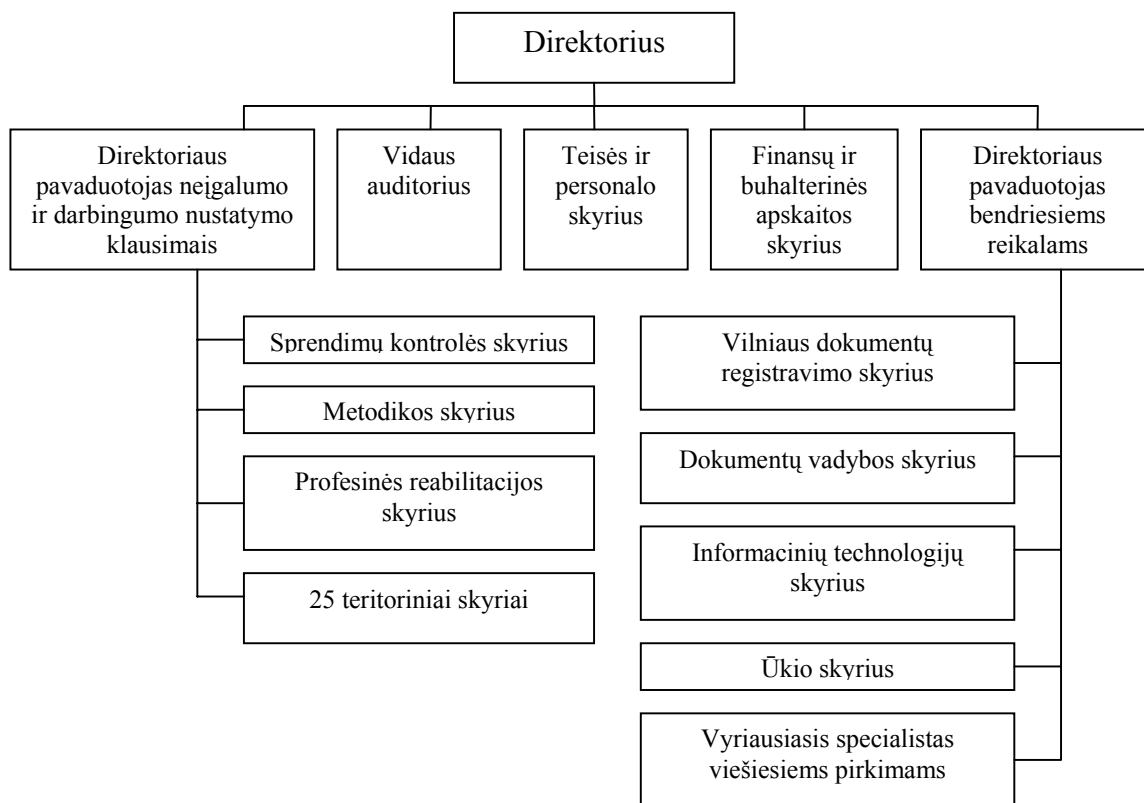
Vertinant NDNT strateginio planavimo proceso eigą bei rezultatus, svarbu žinoti Strateginio planavimo grupės narių bei NDNT strateginio veiklos plano įgyvendintojų – darbuotojų nuomonę, todėl empirinis tyrimas buvo atliktas naudojant anketą (priedas). Jos validumą nustatėme atlikdami žvalgomąjį tyrimą. Anketa buvo pateikta NDNT direktoriui, pavadootojams, NDNT Strateginio planavimo grupės nariams, skyrių vedėjams, teritorinių skyrių vedėjams, programų bei priemonių koordinatoriams. Atsakymus pateikė 100 proc. apklaustųjų, t.y. 40 respondentų.

2.2. Strateginis NDNT veiklos planavimas

NDNT yra viešojo administravimo įstaiga, pradėjusi savo veiklą 2005 m. liepos 1 d. NDNT steigėja yra LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kuri nustato NDNT veiklos sritis, uždavinius, funkcijas, tvirtina struktūrą, pareigybes, skiria lėšas.

NDNT struktūrą sudaro Finansų ir buhalterinės apskaitos, Teisės ir personalo, Metodikos, Dokumentų valdymo, Ūkio, Sprendimų kontrolės, Informacinių technologijų ir 25 teritoriniai skyriai (6 Vilniaus, 6 Kauno, 6 Šiaulių, 3 Klaipėdos, Plungės, Tauragės, Utenos, Panevėžio,

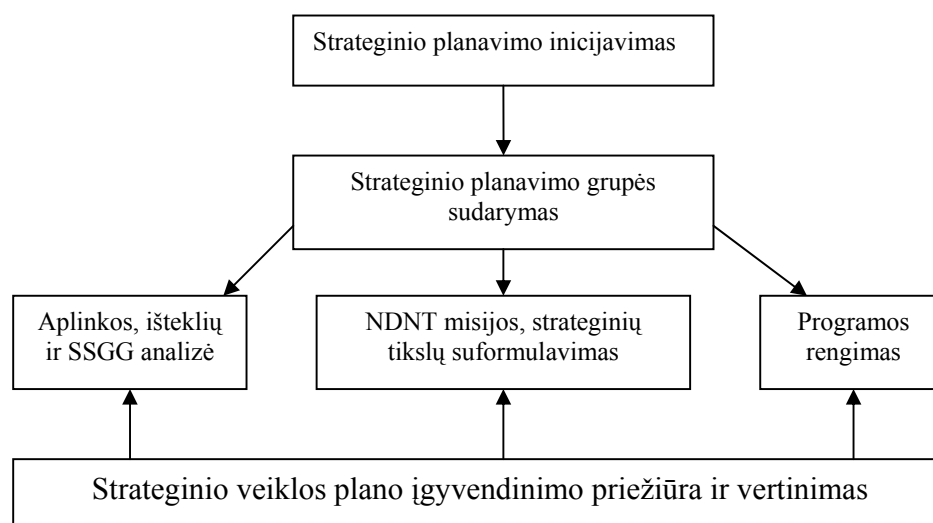
Marijampolės, Alytaus, Biržų). 2007 m. buvo įkurti nauji Profesinės rehabilitacijos ir Vilniaus dokumentų registravimo skyriai (žr. 4 pav.)



4 pav. NDNT organizacinė struktūra
Šaltinis: sudarytas autorės

Pabandysime peržiūrėti strateginį planavimą NDNT reglamentuojančią teisinę bazę bei įvertinti įstaigos vykdomo strateginio planavimo atitikimą teisės aktų reikalavimams.

NDNT ruošdama strateginius veiklos planus, suformuoja savo misiją, taip pat numato, kaip optimaliau panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Strateginio veiklos plano tikslas yra padėti NDNT sistemingai tobulinti savo veiklos kryptis, organizuoti nuolatinę veiklos stebėseną bei analizę, tokiu būdu gerinant teikiamų paslaugų bei klientų aptarnavimo kokybę. Tai yra esminė sąlyga, padedanti suvokti NDNT misiją, prioritетines veiklos sritis bei pagrindinius tikslus. NDNT Strateginio veiklos plano kūrimo procesas susideda iš šių etapų (žr. 5 pav.):



5 pav. NDNT strateginio veiklos plano kūrimo etapai
Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Strateginio planavimo metodika

NDNT SPG, rengdama strateginį veiklos planą, atsižvelgia į:

- LR Vyriausybės patvirtintą Strateginio planavimo metodiką;
- LR Vyriausybės prioritetus;
- LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos prioritetus.

NDNT strateginius veiklos planus tvirtina steigėja, t.y. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

NDNT strateginio planavimo funkcija reglamentuota vidaus tvarkomis, t.y. NDNT direktoriaus patvirtintu Darbo reglamentu, Strateginio planavimo tvarkos aprašu, įsakymu „Dėl NDNT strateginio planavimo grupės sudarymo“.

Strateginio planavimo pradžia yra laikoma strateginio planavimo iniciatyva. Šiame etape formuluojami bendriausi įstaigos strateginio planavimo tikslai, formuojamos planavimo struktūros, konkretizuojami atskiri asmenys bei pirmieji planavimo žingsniai.

Nors NDNT buvo įsteigta 2005 m. liepos 1 dieną, Strateginio planavimo grupės (toliau – SPG) sudėtis buvo patvirtinta tik 2006 m. rugsėjo 21 d. Į SPG buvo įtraukti NDNT direktorius, direktoriaus pavaduotojai, Finansų ir buhalterinės apskaitos, Dokumentų vadybos, Informacinių technologijų, Teisės ir personalo, Metodikos skyrių vedėjai bei vidaus auditorius stebėtojo teisėmis. SPG pavesta organizuoti strateginių veiklos planų rengimą, koordinavimą, vykdyti strateginių veiklos planų įgyvendinimo priežiūrą, vertinti jų įgyvendinimo rezultatus ir vykdyti kitas su strateginiu planavimu NDNT susijusias funkcijas. Pagal Strateginio planavimo metodiką rekomenduojama įtraukti ne daugiau kaip 10 žmonių, taigi NDNT SPG atitinka šiuos

reikalavimus. Tačiau nerimą kelia SPG sudėtis. Formuojant grupę nebuvo įtrauktas nė vienas NDNT teritorinio skyriaus vedėjas. 25 NDNT teritoriniai skyriai išsidėstę visoje Lietuvos teritorijoje. Teritoriniai skyriai atlieka pagrindines NDNT funkcijas: nustato darbingumo, neįgalumo lygius, specialiųjų bei profesinės reabilitacijos poreikį. Todėl rengiant strateginius veiklos planus, kuriais siekiama racionaliau organizuoti NDNT darbą bei efektyvų paslaugų neįgaliesiems teikimą, būtina įtraukti teritorinių skyrių atstovą, pavyzdžiui, teritorinių skyrių koordinatorių. Taip pat riziką keliantis faktorius yra tai, jog SPG narys yra NDNT direktorius, kuriam ši grupė turi atsiskaityti už veiklą, todėl gali būti neužtikrintas objektyvumas ir atskaitomybės principai.

Siekiant efektyviai realizuoti strateginio planavimo funkciją, 2007 m. gruodžio 12 d. buvo patvirtintas Strateginio planavimo tvarkos aprašas, kuris reglamentuoja NDNT strateginio veiklos plano rengimą, svarstymą, tvirtinimą NDNT ir įgyvendinimo monitoringą. Pagal šį tvarkos aprašą buvo patikslintos SPG funkcijos:

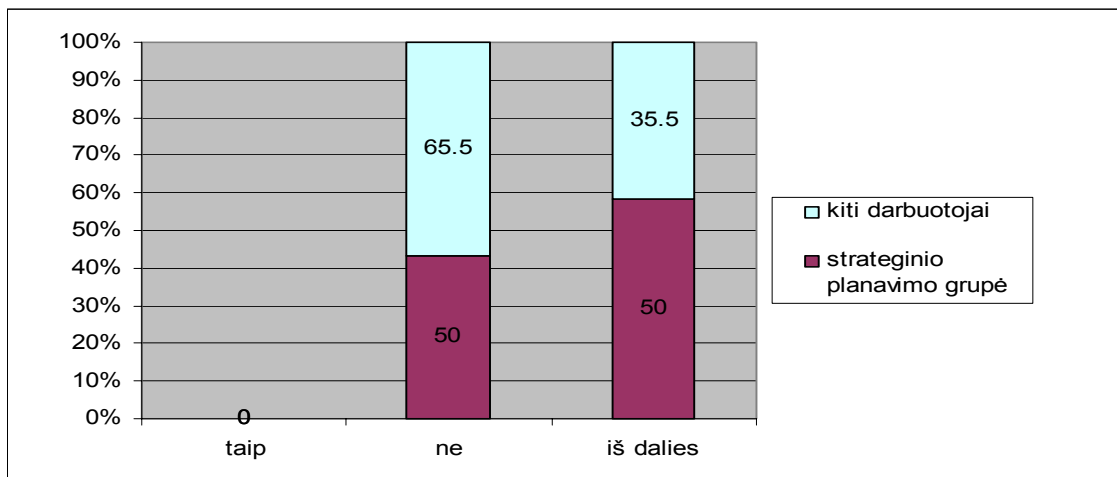
- atlieka NDNT aplinkos ir išteklių analizę;
 - suformuluoja ir prireikus gali siūlyti patikslinti NDNT misiją;
 - nustato ir tikslina NDNT strateginius tikslus, numato planuojamo laikotarpio veiklos rezultatus, jų išdėstymą prioriteto tvarka;
 - nustato vykdytinas NDNT programas;
 - numato planuojamo laikotarpio rezultatus pagal NDNT programas;
 - paskiria užduotis NDNT programų koordinatoriams;
 - įvertina institucijos programų koordinatorių pateiktų NDNT programų projektų suderinamumą su NDNT strateginiais tikslais;
 - užtikrina visų NDNT programų tarpusavio suderinamumą;
 - pritaria NDNT programų projektams ir pateikia NDNT strateginio veiklos plano projektą NDNT direktoriui;
 - suformuluoja (tikslina) efekto vertinimo kriterijus;
 - įtraukia į planavimo procesą NDNT programų koordinatorius;
 - atsako už tai, kad strateginio veiklos plano formos būtų laiku pildomos ir pateikiamos NDNT direktoriui;
 - vykdo strateginio veiklos plano monitoringą.
- Taip pat apibrėžtos programų koordinatorių funkcijos:

- NDNT direktoriaus pavedimu turi atsakyti už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą.
- SPG vadovybei teikia siūlymus, kurias NDNT programas laikyti prioritetinėmis, kokiais terminais jas įgyvendinti.

Kaip matome, NDNT SPG bei programų koordinatoriaus funkcijos yra apibrėžtos vadovaujantis LR Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika. Visgi, NDNT Strateginio planavimo tvarkos apraše nėra numatytos už atskirų programos priemonių įgyvendinimą paskirtų asmenų funkcijos.

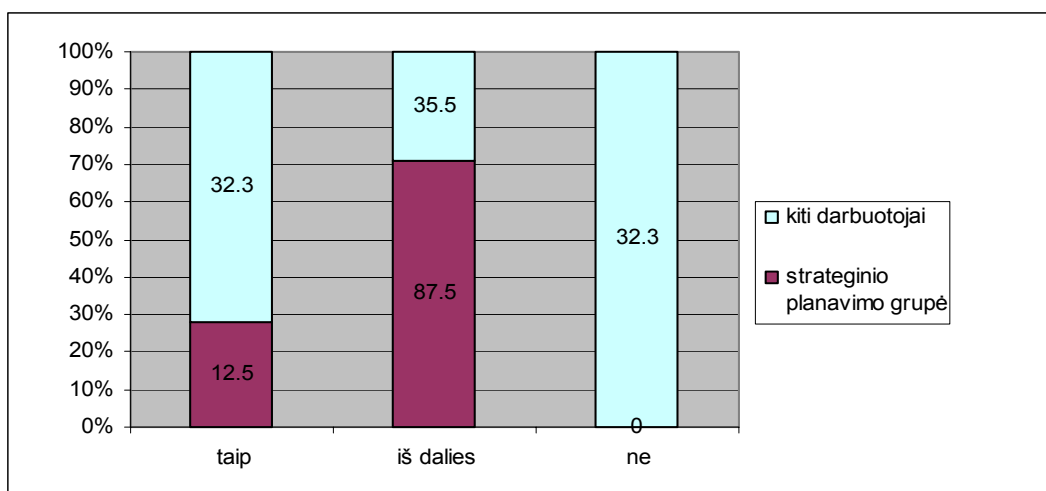
Viešojo sektoriaus institucijose sudarytos Strateginio planavimo grupės, dalyvaujančios strateginio valdymo procese, turi sugebėti profesionaliai taikyti strateginio valdymo metodus, todėl pirmiausia, jos turi būti mokomos. SPG nariai turėtų žinoti, kas yra strateginis planavimas, kodėl jis svarbus institucijai bei kiekvienam jos nariui. Anketoje NDNT SPG nariams bei kitiems NDNT darbuotojams buvo pateikti klausimai, norint įvertinti ar jie turi strateginio planavimo patirties bei pakankamai įgūdžių vykdyti šias funkcijas.

Į klausimą „Ar turite strateginio planavimo patirties?“ respondentai pateikė savo nuomonę. Tik 50% SPG grupės narių atsakė, jog strateginio planavimo patirties turi iš dalies, bei 50% visiškai jos neturi. Vadinasi, nė vienas SPG grupės narys anksčiau nedirbo darbo, susijusio su strateginiu planavimu (žr. 6 pav.)



6 pav. NDNT Strateginės planavimo grupės narių ir kitų NDNT darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar turite strateginio planavimo patirties?“ pasiskirstymas (proc.)

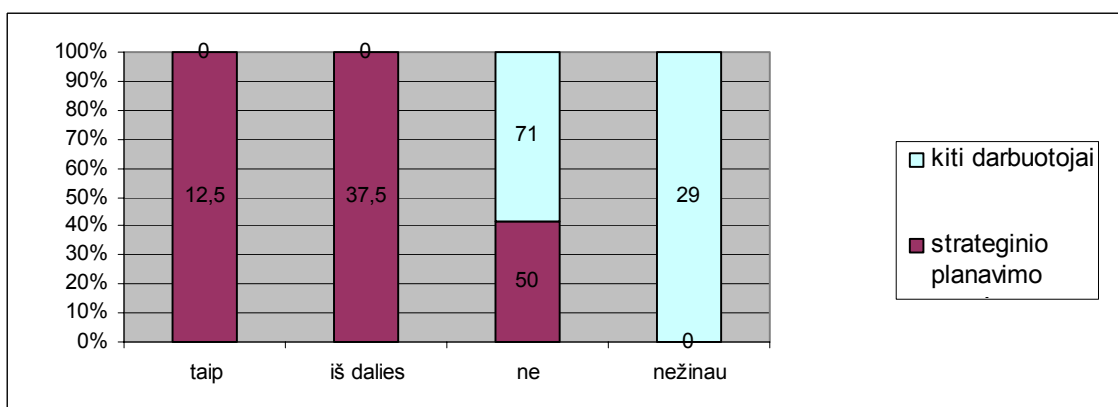
Į klausimą „Ar esate susipažinęs su strateginį planavimą Lietuvos viešajame sektoriuje reglamentuojančiais teisės aktais?“ tik 12.5% SPG grupės narių atsakė, jog yra susipažinę su



7 pav. Strateginės planavimo grupės narių ir kitų NDNT darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar esate susipažinęs su strateginį planavimą Lietuvos viešajame sektoriuje reglamentuojančiais teisės aktais?“ pasiskirstymas (proc.)

teisės aktais, tuo tarpu net 87,5% susipažinę tik iš dalies. Kitų darbuotojų tarpe 32,3% visiškai nėra susipažinę su strateginį planavimą reglamentuojančiais teisės aktais. Tai suprantama, kadangi, jie nedalyvauja rengiant strateginius veiklos planus (žr. 7 pav.).

Pažiūrėkime, kaip respondentai atsakė į klausimą „Ar Jums buvo sudarytos sąlygos tobulintis strateginio planavimo srityje?“

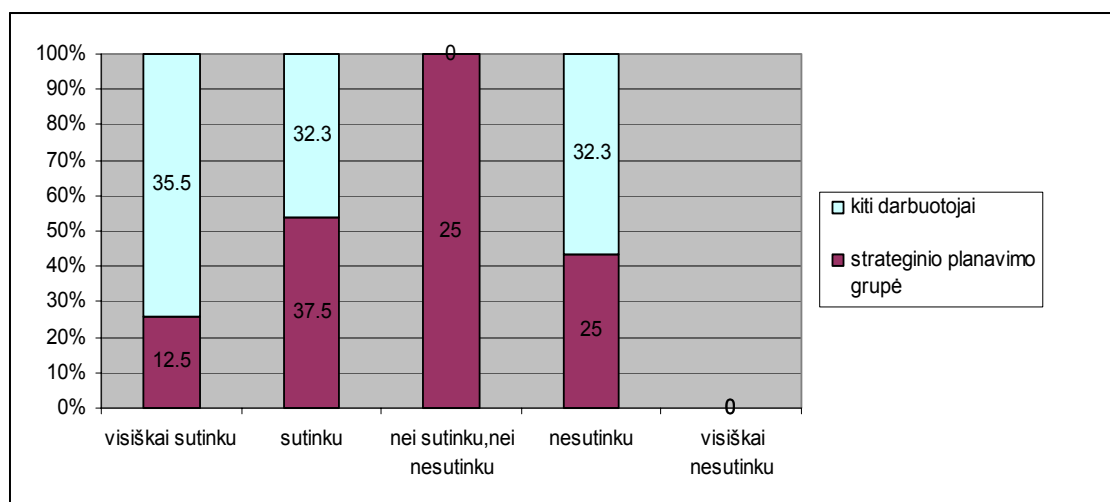


8 pav. Strateginės planavimo grupės narių ir kitų NDNT darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar Jums buvo sudarytos sąlygos tobulintis strateginio planavimo srityje?“ pasiskirstymas (proc.)

12,5% SPG narių vis tik teigia, jog jiems buvo sudarytos sąlygos tobulintis šioje srityje, 37,5% tik iš dalies buvo sudarytos sąlygos tobulintis, tuo tarpu net 50% SPG narių bei 71% kitų NDNT darbuotojų nebuvo sudarytos sąlygos tobulintis strateginio planavimo srityje. Tai rodo, jog NDNT vadovybė, neskatindama bei nesuteikdama sąlygų darbuotojams tobulintis šioje srityje, menkai supranta strateginio planavimo naudą bei paskirtį (žr. 8 pav.).

Norint, kad planavimo procesas sulauktų sėkmės, reikia, kad institucijos vadovybė aktyviau įsitrauktų į planavimo procesą. Strateginių veiklos planų reikalingumą įtakoja siekimas tobulėti ir pažangiai vystytis, riboti materialiniai ištekčiai, taip pat galimybės pasinaudoti ES struktūriniais fondais. Visos išvardintos priemonės turi skatinti NDNT vadovybę kuo greičiau sudaryti darbuotojams palankias sąlygas tobulėti strateginio planavimo srityje.

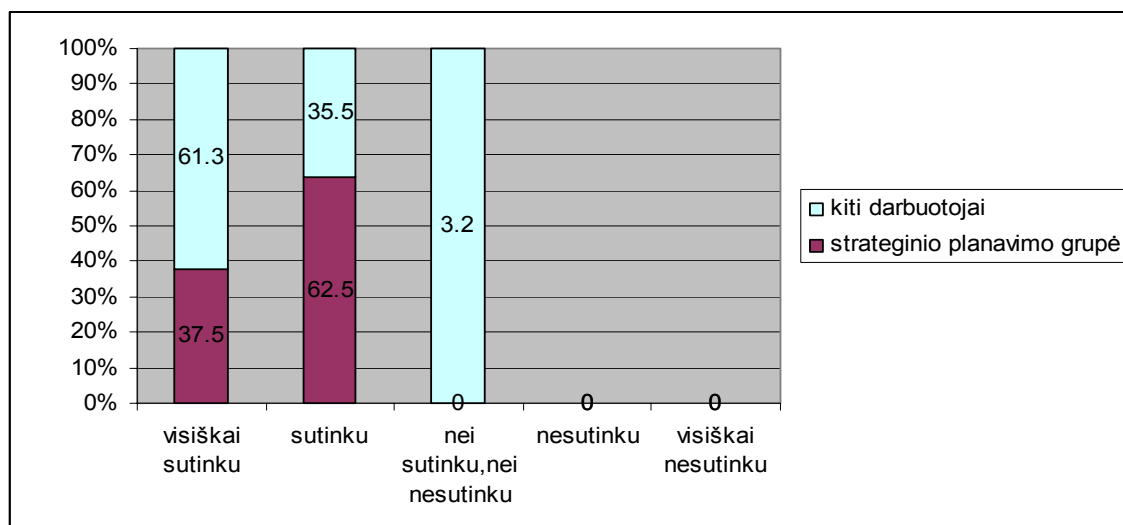
Siekiant sužinoti, kaip NDNT darbuotojai vertina strateginį planavimą įstaigoje, anketoje buvo pateikti teiginiai, atspindintys NDNT strateginio planavimo procesą. Respondentai turėjo patvirtinti arba paneigti teiginį - „NDNT darbo organizavimo procese strateginio planavimo klausimai užima svarbią vietą“.



9 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT darbo organizavimo procese strateginio planavimo klausimai užima svarbią vietą“ pasiskirstymas (proc.)

Respondentų nuomonė yra labai įvairi šiuo klausimu. Dauguma NDNT darbuotojų (57.8 %) arba visiškai sutinka arba sutinka, jog NDNT darbo organizavimo procese strateginio planavimo klausimai užima svarbią vietą. Tuo tarpu įdomu tai, jog net 25 % SPG narių, kurie atsakingi už NDNT strateginio planavimo proceso koordinavimą įstaigoje nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu, o 25 % netgi nesutinka (žr. 9 pav.).

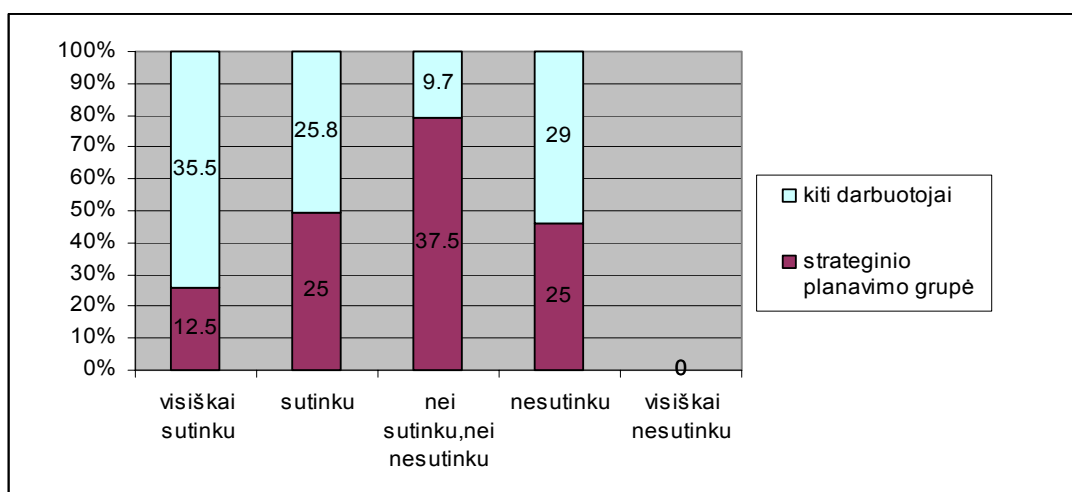
Kitas anketoje pateiktas teiginys „NDNT darbo efektyvumui svarbi strateginio planavimo kokybė“.



10 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT darbo efektyvumui svarbi strateginio planavimo kokybė“ pasiskirstymas (proc.)

Didžioji dalis manančiųjų, jog NDNT darbo efektyvumui strateginio planavimo kokybė yra svarbi. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka ar sutinka net 96.8% darbuotojų ir netgi 100 % SPG narių. Galima teigti, kad strateginio planavimo kokybė yra svarbi NDNT darbo efektyvumui (žr. 10 pav.).

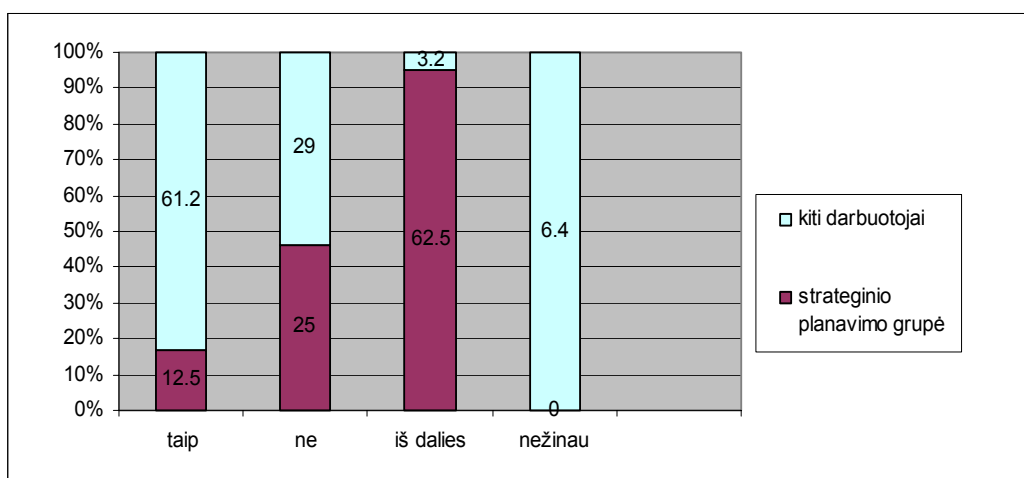
Su teiginiu „NDNT geba tobulinti strateginį planavimą institucijoje“ visiškai sutinka arba sutinka 73% NDNT darbuotojų ir tik 37.5% SPG narių. Nei sutinka nei nesutinka 37.5 % SPG narių bei 9.7% kitų NDNT darbuotojų. Ir visgi yra manančiųjų, jog NDNT nesugeba tobulinti strateginio planavimo institucijoje. Taip mano 25% SPG narių ir 29% kitų darbuotojų (žr. 11 pav.).



11 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „NDNT geba tobulinti strateginį planavimą institucijoje“ pasiskirstymas (proc.)

Taigi galima daryti išvadą, jog daugiau kaip pusė NDNT darbuotojų mano, kad darbo sėkmė priklauso nuo to, kaip įstaiga geba tobulinti strateginį planavimą, o daugiau kaip pusė SPG narių nesutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, jog SPG nariai, kurių tarpe yra ir NDNT direktorius bei pavadootojai, nesugeba tobulinti strateginio planavimo.

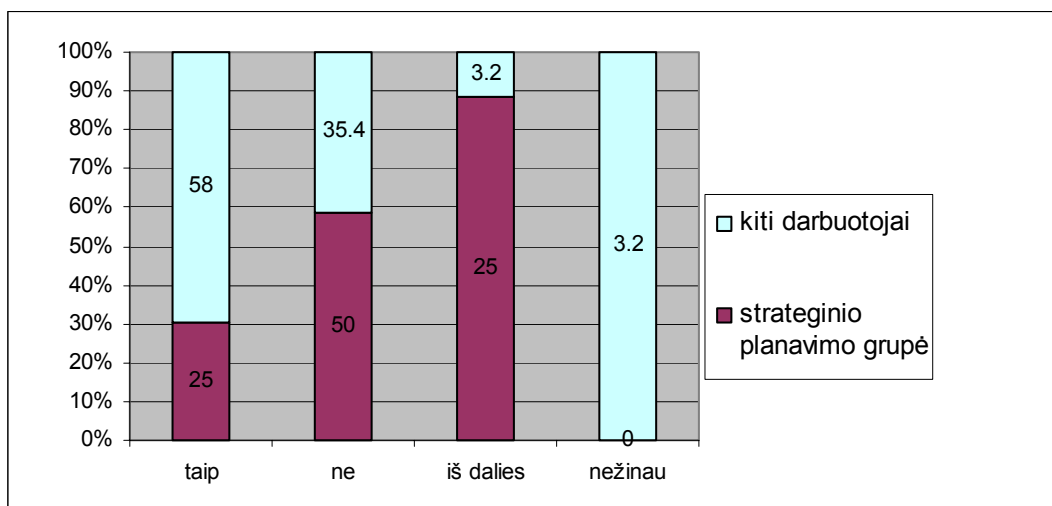
Pažvelkime, kaip respondentai įvertino strateginio planavimo įtaką NDNT. Anketoje buvo užduotas klausimas „Ar strateginis planavimas pagerino bendravimą ir bendradarbiavimą įstaigos viduje?“ Net 62.5% SPG narių mano, jog pagerino bendravimą ir bendradarbiavimą tik iš dalies, tuo tarpu 61.2% darbuotojų teigia jog bendravimas ir bendradarbiavimas įstaigos viduje



12 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar strateginis planavimas pagerino bendravimą ir bendradarbiavimą įstaigos viduje?“ pasiskirstymas (proc).

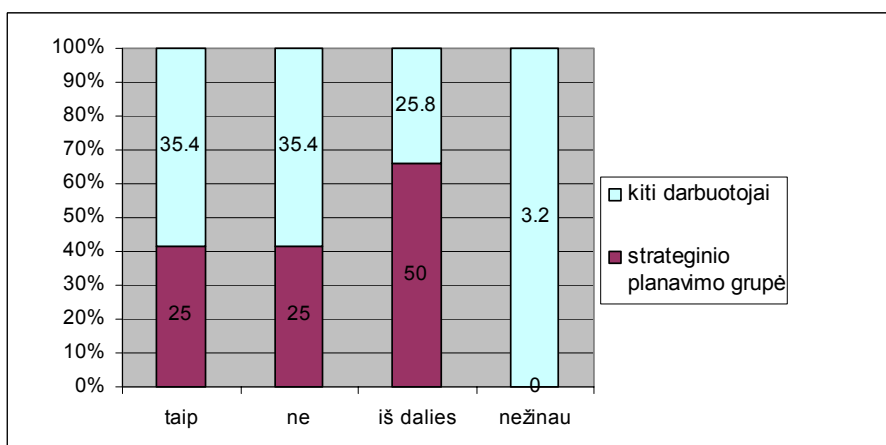
pagerėjo. 25% SPG narių bei 29% kitų darbuotojų atsakė, jog strateginis planavimas NDNT tokių privalumų nesuteikė (žr. 12 pav.).

Respondentai taip pat pateikė savo nuomonę į klausimą „ Ar strateginis planavimas paskatino personalą mokytis?“ 25% apklaustų SPG narių ir 58% kitų darbuotojų mano, jog strateginis planavimas paskatino juos mokytis. Iš dalies su tuo sutinka 25% SPG narių ir tik 3.2% kitų darbuotojų. Įdomu pastebėti, jog net 50% SPG narių bei 35.4% kitų darbuotojų teigia, jog strateginis planavimas neskatino personalą mokytis. Tai patvirtina anksčiau pateiktų anketos klausimų rezultatus, jog NDNT darbuotojams trūksta žinių ir sąlygų tobulintis, o NDNT vadovybė šių sąlygų nesuteikia (žr. 13 pav.).



13 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar strateginis planavimas paskatino personalą mokytis?“ pasiskirstymas (proc.)

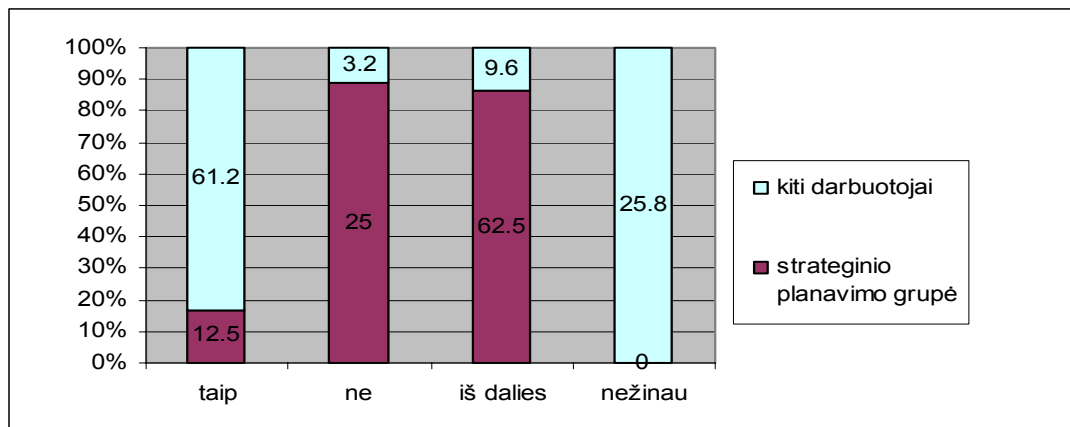
Į klausimą „Ar strateginis planavimas NDNT motyvavo siekti geresnių rezultatų?“ respondentai atsakė prieštaringai. 25% SPG narių ir 35.4% kitų darbuotojų atsakė, jog strateginis planavimas juos motyvavo siekti geresnių rezultatų, tiek pat apklaustųjų atsakė, jog jie nebuvo motyvuoti siekti geresnių rezultatų. 50% SPG narių mano, jog tik iš dalies. Tuo tarpu 3.2% NDNT darbuotojų visai nežino, ar strateginis planavimas motyvavo siekti geresnių rezultatų (žr. 14 pav.).



14 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginis planavimas motyvavo siekti geresnių rezultatų?“ pasiskirstymas (proc.)

Respondentams buvo užduotas klausimas „Ar strateginis planavimas NDNT sąlygojo įstaigos vystymąsi?“. Iš pateiktų atsakymų matome, jog 61.2 % NDNT darbuotojų mano, jog strateginis planavimas vis tik skatina NDNT vystytis. Taip pat mano ir 12.5% SPG narių. 62.5% SPG mano, jog NDNT vystytis strateginis planavimas padeda tik iš dalies, o 25% apklaustųjų

teigia, jog strateginis planavimas visiškai nesąlygoja NDNT vystytis. Taigi, atsakymai į šį klausimą parodo, jog nemaža dalis (25.8%) darbuotojų apskritai nežino, ar strateginis planavimas padeda įstaigai vystytis (žr. 15 pav.).



15 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar strateginis planavimas NDNT sąlygoja įstaigos vystymąsi?“ pasiskirstymas (proc.)

Kaip matome, anksčiau išsakytas teiginys, jog įstaigos vadovybė turi suprasti strateginio planavimo prasmę ir naudą, apklausus NDNT SPG narius bei kitus NDNT darbuotojus, parodo, jog strateginio planavimo naudą ir prasmę labiau supranta NDNT darbuotojai, nedalyvaujantys SPG veikloje, nei patys SPG nariai. Tai patvirtina daugelio strateginio planavimo teoretikų išsakytą mintį, jog organizacijos veikloje strateginis mąstymas ir veikla išsivertina palaipsniui ir strateginio planavimo galimybės bei privalumai tampa vertybėmis tik tada, kai sprendimus priimančys asmenys sukaupia pakankamą strateginio planavimo patirtį.

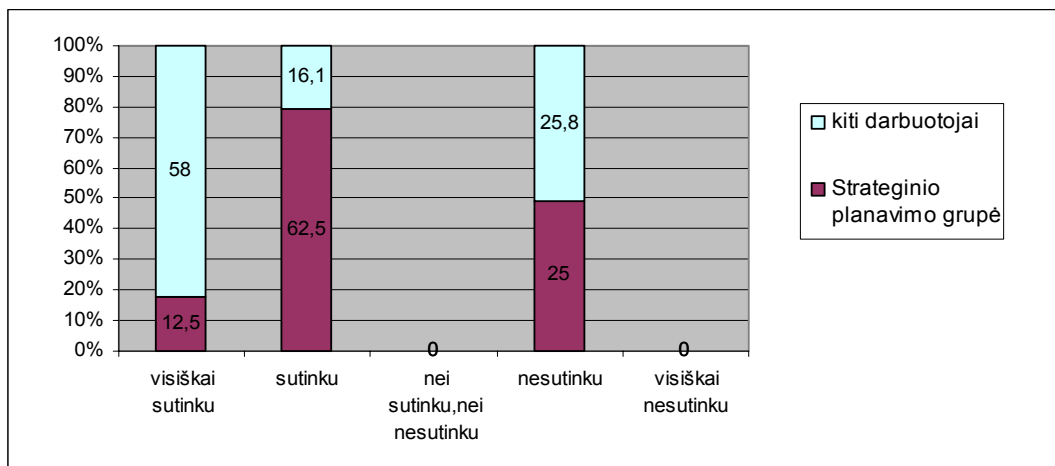
2.3. NDNT aplinkos, išteklių ir SSGG analizė

NDNT aplinkos ir išteklių analizės metu įtvirtinama ir analizuojama aplinka (išorės ir vidaus veiksniai), kurioje veikia įstaiga, bei nurodomi veiksniai, kurie turės teigiamą arba neigiamą poveikį NDNT pasiekti strateginius tikslus bei įgyvendinti uždavinius ir vykdyti priemones. Aplinkos veiksniai yra : politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai.

Paanalizuosime NDNT aplinkos veiksnius. **Ekonominiai veiksniai**, turintys nemažą įtaką įstaigos veiklai, tiesiogiai daro įtaką NDNT strateginių tikslų įgyvendinimui. Pastaruoju metu jaučiama sunkėjanti ekonominė šalies situacija atskleidžia NDNT silpnybes. 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane nėra numatytos grėsmės, kurias sukelia numatomas valstybės

biudžeto deficitas. Tai gali būti ir finansavimo įstaigai sumažinimas, taip pat darbuotojų atleidimas ir kiti nerimą keliantys veiksniai. Įstaigai sudėtinga konkuruoti kvalifikuotų specialistų darbo rinkoje, jau dabar jaučiamas darbuotojų, turinčių aukštąjį medicininį išsilavinimą stygius. Siekiant išlaikyti jau dirbančius specialistus būtinas pakankamas ir nuolatinis finansavimas.

Anketoje respondentams buvo pateikti klausimai, susiję su NDNT 2007-2009 m. nustatytais išorės veiksniais. Vienas iš klausimų, „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su ekonominiais veiksniais?“ Dauguma apklaustųjų, t.y. 74.1% NDNT darbuotojų bei 75% SPG narių mano, jog ekonominiai veiksniai nurodyti tinkamai, tačiau 25.8% darbuotojų ir 25% SPG narių atsakė, jog 2007 -2009 m. NDNT strateginiame veiklos plane neatsispindi sąveika su ekonominiais veiksniais (žr. 16 pav.).

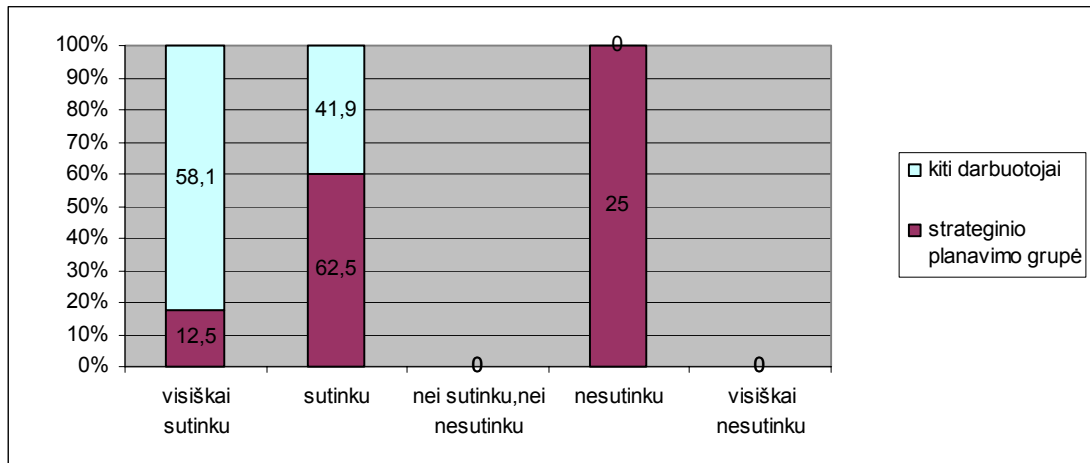


16 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su ekonominiais veiksniais?“ pasiskirstymas (proc.)

Socialiniai veiksniai – demografiniai, vertybių, gyvenamos, visuotinių įsitikinimų ir kiti pokyčiai. Šiuo metu pastebimas didelis visuomenės dėmesys neįgaliajam bei jo integracija į darbo rinką, tuo pačiu ir į visuomenę, skatina didesnę dėmesį ir NDNT veiklai. NDNT vykdomos veiklos suvokimas bei pastarųjų metų pasikeitimai klientų aptarnavimo srityje formuoja apie įstaigą teigiamą požiūrį.

Įtakos NDNT veiklai taip pat turi psichinių susirgimų didėjimo tendencija, kuri lemia didėjantį psichinę negalią turinčių asmenų skaičių. Tai reiškia, jog didėja NDNT klientų srantai. Susirūpinti dėl kompetetingos darbo jėgos trūkumo skatina nuolatinis darbingo amžiaus žmonių skaičiaus mažėjimas bei vis didėjanti darbo jėgos emigracija.

Norint sužinoti, kaip NDNT darbuotojai vertina 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane nurodytus socialinius veiksnius, buvo pateiktas klausimas „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su socialiniais veiksniais?“

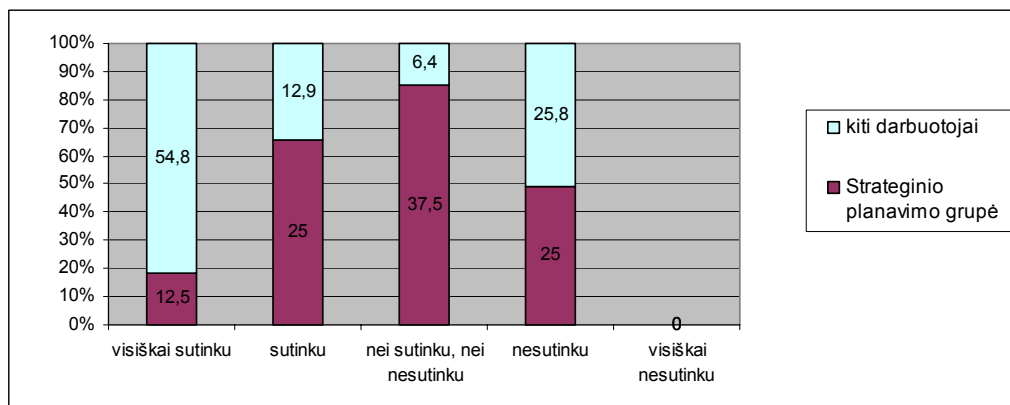


17 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su socialiniais veiksniais“ pasiskirstymas (proc.)

Kaip matome, 58.1 % darbuotojų visiškai sutinka ir 41.9% sutinka, jog NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane atsispindi sąveika su socialiniais veiksniais. Tačiau net 25% SPG narių nepritaria, jog socialiniai veiksniai plane atsispindi. Įdomu tai, jog SPG atsakinga už strateginio veiklos plano rengimą, koordinavimą ir t.t. Tai rodo, jog rengiant strateginį veiklos planą SPG nariai nesutaria dėl bendros nuomonės, arba sprendimai priimami nedalyvaujant visiems SPG nariams (žr. 17 pav.).

Politiniai veiksniai. NDNT, vykdydama savo veiklą vadovaujasi Neįgaliųjų socialinės integracijos įgyvendinimą Lietuvoje reglamentuojančiu Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymu. Šis įstatymas įgyvendinamas vykdant Nacionalinę žmonių su negalia socialinės integracijos 2003-2012 metams programą. NDNT, atlikdama darbingumo ir neįgalumo lygių, specialiųjų poreikių bei profesinės rehabilitacijos poreikio nustatymą yra pirminė grandis, po jos seka eilė priemonių, padedančių neįgalų asmenį integruoti į visuomenę. NDNT strateginiame 2007-2009 m veiklos plane nėra numatytas vienas iš svarbiausių politinių veiksnių, turinčių įtakos NDNT funkcionavimui. Tai yra. NDNT yra įstaiga prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, todėl reikia įvertinti rizikos faktorius, tokius kaip 2008 m. Seimo rinkimai. Būtina numatyti kaip keisis įstaigos veikla, prioritetinės kryptys pasikeitus ministrui.

NDNT darbuotojams pateikus klausimą apie politinius veiksnius, buvo gauti labai įvairūs atsakymai: 54.8% ir 12.9% darbuotojų bei atitinkamai 12.5% ir 25% SPG narių visiškai sutinka arba sutinka, jog politiniai veiksniai atspindi NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane. Su šiuo teiginiu nei sutinka, nei nesutinka 6.4% darbuotojų, taip pat 37.5% SPG narių. Tai vėl gi rodo, jog toks didelis procentas SPG narių tiesiog neturi nuomonės apie nurodytus politinius veiksnius jų pačių rengiamame strateginiame veiklos plane. O 25% SPG narių nesutikimas su šiuo teiginiu leidžia daryti išvadą, jog kaip ir su ekonominiais bei socialiniais veiksniais, ne visi SPG grupės nariai aktyviai dalyvauja SPG veikloje (žr. 18 pav.).



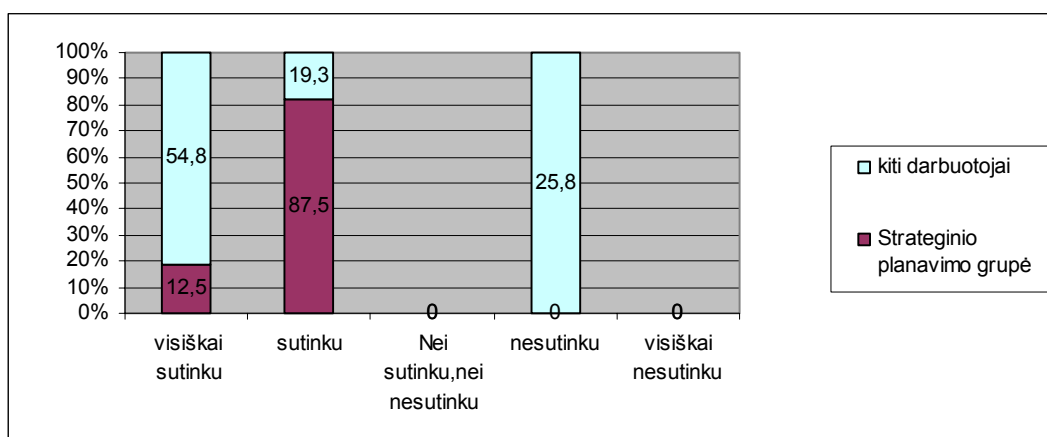
18 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su politiniai veiksniais?“ pasiskirstymas (proc.)

Technologiniai veiksniai, susiję su technikos pažangos procesu. Svarbu įvertinti, kokios įtakos turės NDNT veiklai, valdymo organizavimui bei teritorinių skyrių tarpusavio ryšiams naujos technologijos, kompiuterizuotos informacijos šaltiniai. Svarbiausi technologiniai veiksniai, turintys įtakos NDNT gyvavimui, yra informacinių technologijų panaudojimas. Informacinių technologijų paplitimas teigiamai veikia NDNT veiklą, t.y. leidžia maksimaliai efektyviai išnaudoti turimus išteklius, taip pat teigiamai įtakoja klientų aptarnavimo kokybę. Tai reiškia, jog yra didesnis paslaugų prieinamumas, sutrumpėja klientų aptarnavimo trukmė.

2007 m. NDNT neįgalumo ir darbingumo nustatymo informacinė posistemė pasipildė naujomis funkcijomis bei ženkliai patobulintas esamas funkcionalumas. Buvo sukurta ir įdiegta NDNT bylų archyvavimo bei kontrolės informacinė sistema. Ji orientuota į neįgaliųjų asmenų bylų paieškos ir saugojimo organizavimą šiuolaikinės informacinės technikos priemonėmis ir informacijos valdymo metodais. Taip pat pradėjo veikti duomenų gavimo iš Gyventojų registro posistemė. Asmens duomenų patikslinimui automatinio būdu gaunami duomenys iš adresų registro bei gyventojų registro. Tam, kad būtų vykdoma tinkama dokumentų apskaita, 2007 m.

buvo įdiegta užklausimų, susirašinėjimo, vidaus dokumentų skenavimo ir dokumentų talpinimo informacinė sistema.

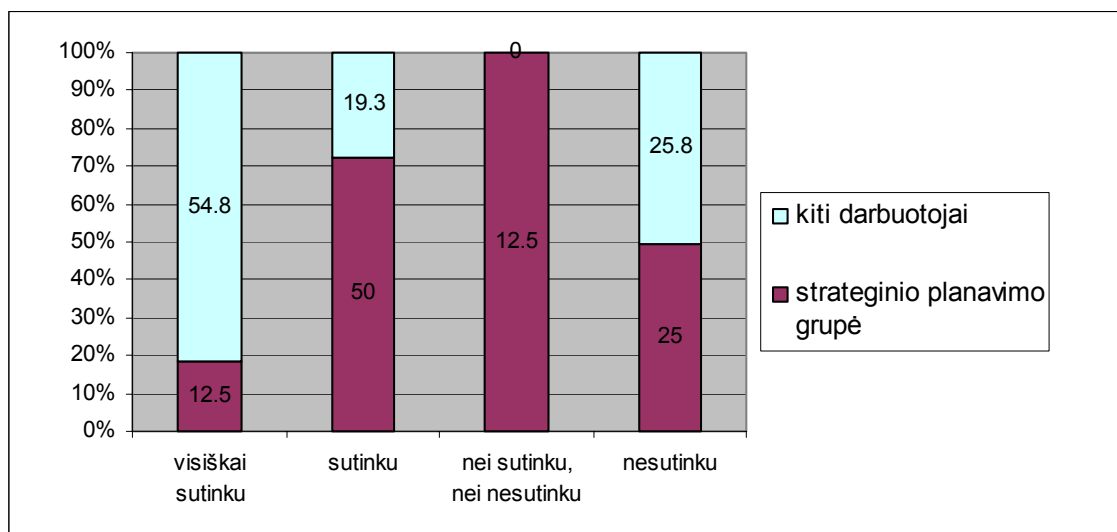
2007-2009 m. NDNT strateginio veiklos plano PEST analizėje teigiama, jog NDNT, skatindama informacinių technologijų panaudojimą kasdieniniame darbe, skiria didelį dėmesį personalo kompetencijos informacinių technologijų srityje ugdymui. Pažiūrėkime, ar su teiginiu, „NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveikos su technologiniais veiksniais“ sutinka NDNT darbuotojai.



19 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su technologiniais veiksniais?“ pasiskirstymas (proc.)

Didžioji dalis apklaustųjų sutinka, jog technologiniai veiksniai atsispindi. Visiškai sutinka 12.5% SPG narių ir 54.8% kitų NDNT darbuotojų. Sutinka 87.5% SPG narių bei 19.3% kitų NDNT darbuotojų. Tačiau įdomu tai, jog net 25.8 % kitų darbuotojų nesutinka, jog atsispindi sąveika su technologiniais veiksniais. Vadinasi, NDNT SPG, rengdama strateginį veiklos planą neatsižvelgia į darbuotojų poreikius (žr. 19 pav.).

Anketoje buvo pateiktas klausimas „Ar 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane tinkamai nustatytos galimybės ir grėsmės?“ Iš pateiktų atsakymų matome, jog 12.5% SPG narių visiškai sutinka ir 50 % sutinka, jog grėsmės ir galimybės įvertintos tinkamai, tačiau 12.5 % SPG narių nei sutinka, nei nesutinka, o 25 % nesutinka. Tai vėl rodo, jog SPG nariai, nustatydami strateginiame veiklos plane galimybes ir grėsmes, neranda bendro sutarimo (žr. 20 pav.).



20 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane tinkamai nustatytos galimybės ir grėsmės?“ pasiskirstymas (proc.)

Išanalizavus išorės veiksnius, vertinami ištekliai (**vidaus veiksniai**). Tam išanalizuojamos šios sritys:

1. Teisinis veiklos reglamentavimas;
2. organizacinė struktūra;
3. žmonių ištekliai (etatai, kvalifikacija);
4. planavimo sistema;
5. finansiniai ištekliai;
6. apskaitos tinkamumas;
7. ryšių sistema (informacinė ir komunikavimo sistema);
8. vidaus kontrolė (taip pat vidaus audito sistema).

NDNT vykdomos funkcijos detalios reglamentuotos LR Neįgalųjų socialinės integracijos įstatyme, NDNT nuostatose, patvirtintuose LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro bei kituose teisės aktuose. Vis tik NDNT veikia kintančioje teisinėje aplinkoje, kuomet vykdomas nuolatinis teisės aktų derinimo ir tobulinimo procesas. Kadangi darbingumo, neįgalumo, profesinės reabilitacijos poreikių nustatymas yra naujovė Lietuvoje, pakeitusi invalidumo grupių nustatymą, būtina nuolat tobulinti tvarkos aprašus, derinti juos ne tik su LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, bet ir su LR Sveikatos apsaugos ministerija.

NDNT struktūra formuojama pagal vykdomas funkcijas. Įstaiga yra tiesiogiai pavaldi LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. NDNT sudaro 25 teritoriniai skyriai, išsidėstę visoje Lietuvos teritorijoje. Tai yra tam tikra įstaigos silpnybė, kadangi tarp teritorinių skyrių ir įstaigos

administracijos atsiranda nepakankama komunikacija, neužtikrinamas efektyvus bendradarbiavimas. Taip pat stinga operatyvumo, ilgai užtrunka derinimas bei sprendimų priėmimas. Tai kelia riziką, jog ne visos NDNT funkcijos gali būti įvykdomos teisingai ir kokybiškai.

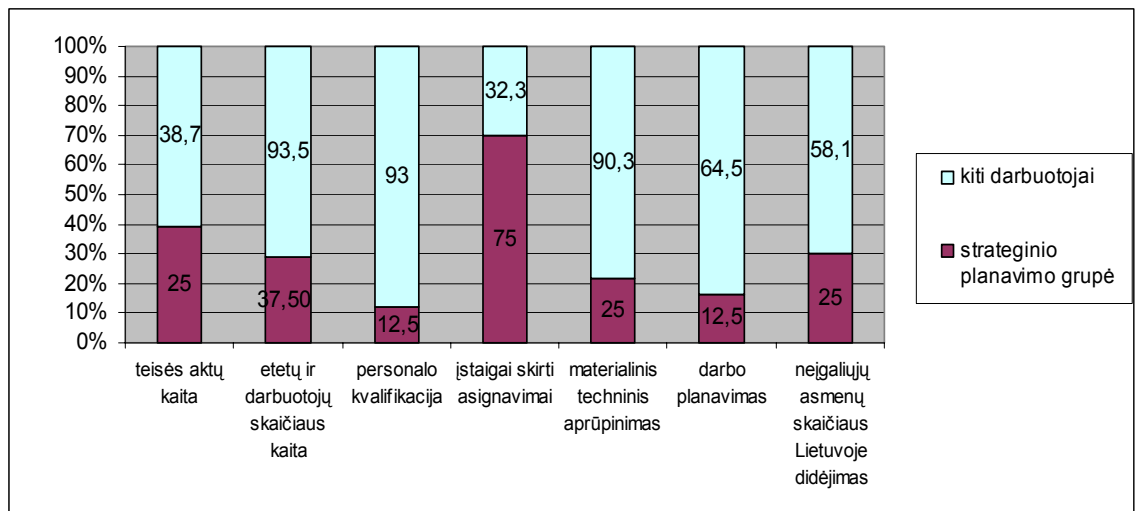
NDNT šiuo metu dirba įvairių sričių specialistai. Dalis darbuotojų yra valstybės tarnautojai, tačiau didžiąją dalį sudaro darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Pažangių technologijų vystymasis bei gyventojų skaičiaus mažėjimas dėl migracijos procesų ir gimstamumo mažėjimas mažina žmogiškų išteklių poreikį, tačiau kartu kelia didesnius reikalavimus personalo kvalifikacijai. 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane vertinant žmonių išteklius yra pabrėžta, jog NDNT inicijuoja ir organizuoja įvairius mokymus, nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją. 2007 m. NDNT organizavo valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymus bei kvalifikacijos kėlimą. Vykdamas projektą „Profesinės reabilitacijos paslaugų poreikio nustatymo sistemos tobulinimas. Specialistų, dirbančių darbingumo lygio ir profesinės reabilitacijos paslaugų nustatymo srityje kvalifikacijos tobulinimas ir įgūdžių ugdymas kaip poreikio nustatymo kokybės didinimo pagrindas“ 100 NDNT specialistų dalyvavo mokymuose, susijusiuose su profesinės reabilitacijos paslaugų poreikio nustatymu. Tačiau anksčiau pateikti NDNT darbuotojų atsakymai į anketos klausimus apie įstaigos sudarytas sąlygas tobulinti strateginio planavimo srityje parodo, jog NDNT nesudarė pakankamų sąlygų kelti kvalifikaciją srityse, tiesiogiai nesusijusiose su NDNT vykdoma veikla. Tai yra srityse, tokiose kaip strateginis planavimas, užsienio kalbų, informacinių technologijų. Sudarius tinkamas sąlygas kelti kvalifikaciją, būtų užtikrinama kokybiškesnė įstaigos veikla: efektyvesnis bendradarbiavimas su užsienio valstybių atitinkamomis institucijomis, naujų informacinių technologijų įdiegimas ir kt. Taip pat viena didžiausių NDNT žmonių išteklių silpnųjų yra medicininių licenzijų išlaikymas. Dauguma NDNT darbuotojų yra medikai, kurie, norėdami išlaikyti gydytojo kvalifikaciją, privalo reikiamą valandų skaičių dirbti gydymo įstaigose. Šis faktorius lemia, jog didžioji dalis NDNT specialistų dirba keliuose darbuose.

NDNT yra sukurta ir įdiegta efektyvi veiklos planavimo ir monitoringo sistema. Savo veiklą institucija planuoja rengdama strateginius veiklos planus, atskirų sričių veikla planuojama rengiant tų sričių veiklos planus, kurie yra derinami su bendrais NDNT tikslais. Taip pat siekiama užtikrinti atskaitomybės principo įgyvendinimą, t.y. teikiamas kiekvienos srities tam tikro laikotarpio veiklos ataskaitos bei vykdomas veiklos monitoringas.

Siekiant užtikrinti finansinės NDNT veiklos vykdymą ir kontrolę, direktoriaus paskirtiems asmenims pavesta nuolat vykdyti buhalterinę apskaitą ir biudžeto lėšų panaudojimo kontrolę bei užtikrinti finansinės informacijos ir finansinių ataskaitų patikimumą. NDNT Finansų ir buhalterinės apskaitos skyrius naudoja apskaitos bei verslo valdymo sistema „Navision Finansial“.

NDNT 2006 m. veiklą pradėjo vidaus auditorius. Įstaigoje nuolatos vertinama ir gerinama vidaus kontrolės sistema. Nemažas dėmesys skiriamas klientų duomenų apsaugai. Vidaus kontrolės efektyvumą taip pat didina ir Sprendimų kontrolės skyrius, kuris peržiūri NDNT teritorinių skyrių sprendimus atliekant planinius patikrinimus arba nagrinėdami asmenų prašymus (skundus). Vykdoma ir NDNT skyrių dokumentų valdymo patikrinimų kontrolė pagal NDNT direktoriaus patvirtintą dokumentacijos patikrinimų planą, siekiant užtikrinti vieningą ir sistemingą dokumentų rengimą, apskaitą, tvarkymą ir saugojimą.

Respondentai atsakė į klausimą „Kokie vidaus bei išorės veiksniai daro didžiausią įtaką NDNT strateginiam planavimui?“



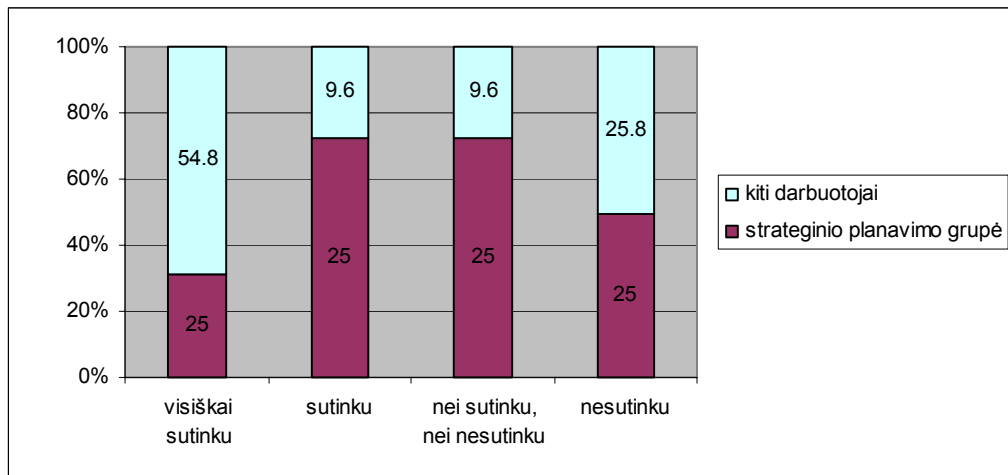
21 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Kokie vidaus bei išorės veiksniai daro didžiausią įtaką NDNT strateginiam planavimui?“ pasiskirstymas (proc.)

Matome, jog didžioji dalis SPG narių (75%) mano, jog didžiausią įtaką darantis veiksnys – tai NDNT skirti asignavimai, tuo tarpu darbuotojų nuomone, tai pats mažiausias veiksnys (32.3%). SPG narių atsakymai rodo, jog personalo kvalifikacija (12.5%) bei darbo planavimas (12.5%) mažiausiai įtakoja NDNT strateginį planavimą. Didžiausia dalis NDNT darbuotojų (93.5) mano, jog svarbiausias veiksnys yra etatų ir darbuotojų skaičiaus kaita. Tai galima suprasti, kadangi pasikeitęs darbuotojų skaičius įtakoja darbo krūvio padidėjimą ar sumažėjimą,

o tai nulemia, ar darbuotojas tinkamai atliks jam pavestas funkcijas. Taigi, SPG narių ir kitų NDNT darbuotojų nuomonės skiriasi žymiai. SPG nariams vis dėlto svarbiausias veiksnys, įtakojantis NDNT strateginį planavimą – įstaigai skirti asignavimai, o kitiems darbuotojams – etatų ir darbuotojų skaičiaus kaita (žr. 21 pav.).

Taip pat respondentai turėjo atsakyti į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane tinkamai įvertinti ištekliai?“

54.8% ir 9.6% NDNT darbuotojų visiškai sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu, tuo tarpu SPG nariai pasiskirstę skirtingai: 25% visiškai sutinka, 25% sutinka, 25% nei sutinka, nei nesutinka ir 25% nesutinka, jog NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane tinkamai įvertinti ištekliai (žr. 22 pav.)



22 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane tinkamai įvertinti ištekliai?“ pasiskirstymas (proc.)

Atlikus išteklių analizę, jos rezultatai palyginami su išorės veiksniais. Taip nustatomas jų tarpusavio suderinamumas ateityje bei NDNT pajėgumas siekti ilgalaikių tikslų. Įvertinus aplinkos ir išteklių analizės rezultatus bei pasiektų rezultatų analizę pateikiama SSGG analizė, kurioje strategiją lemiantys veiksniai klasifikuojami į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (žr. 23 pav.)

Stiprybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Į rezultatus orientuota įstaigos politika; 2. Glaudus struktūrinių padalinių tarpusavio bendradarbiavimo ir efektyvūs informacijos mainai; 3. Glaudus bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis; 4. Įdiegta NDNT informacinė sistema; 5. Kvalifikuotas ir nuolat tobulėti siekiantis personalas; 6. Spartus IT pritaikymas ir panaudojimas NDNT kasdieninėje veikloje; 7. Teisės aktų patobulinimas bei greita NDNT reakcija į pokyčius; 8. Glaudus bendradarbiavimas su Gydytojų konsultacinėmis komisijomis bei informacijos apsikeitimas.
Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nepakankamas veiklos finansavimas. Esant labai ribotiems finansiniams ištekliams sudėtinga pritraukti specialistus bei išlaikyti esamus darbuotojus; 2. Riboti žmogiškieji ištekliai; 3. Nepakankama informacijos sklaida išorėje; <p>NDNT specialistų darbo praktikos trūkumas dirbant naujais darbo metodais</p>
Galimybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Besiformuojantis palankus visuomenės požiūris į neįgaliuosius; 2. Didėjantys valstybės finansiniai ištekliai; 3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.
Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kintanti NDNT teisinė aplinka; 2. Didėjantis darbingo amžiaus asmenų sergamumas, sparčiai didina NDNT klientų srautus.

23 pav. SSGG analizė
Šaltinis: NDNT strateginis 2007-2009 m. veiklos planas.

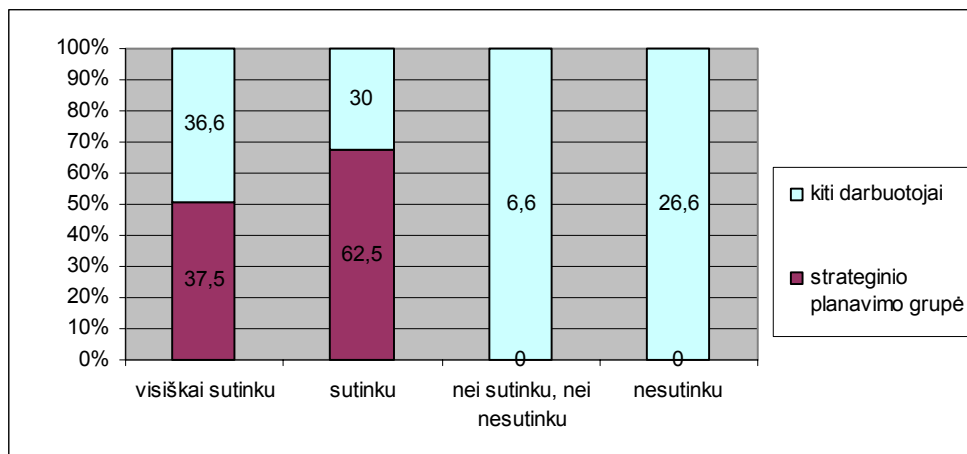
Šių veiksnių santykio nagrinėjimas suteikia galimybę numatyti įstaigos strategiją, t.y. nustatyti NDNT misiją, strategines problemas, strateginius tikslus, prioritetines kryptis.

2.4.NDNT misijos, strateginių tikslų formulavimas

NDNT misija – teikti kokybiškas paslaugas įvertinant darbingumo lygį, neįgalumo lygį, profesinės reabilitacijos paslaugų poreikį, nustatant bendruosius pirminius specialiuosius poreikius.

LR Vyriausybės patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje akcentuojama, jog institucijos misija apibūdina institucijos paskirtį ir įsipareigojimus, svarbiausią institucijos tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį, visuomenės poreikius, parodo, koku tikslu buvo įsteigta institucija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų valdymo institucijų. Nustatant institucijos misiją, atsižvelgiama į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Institucijos misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, institucijos įsipareigojimas.

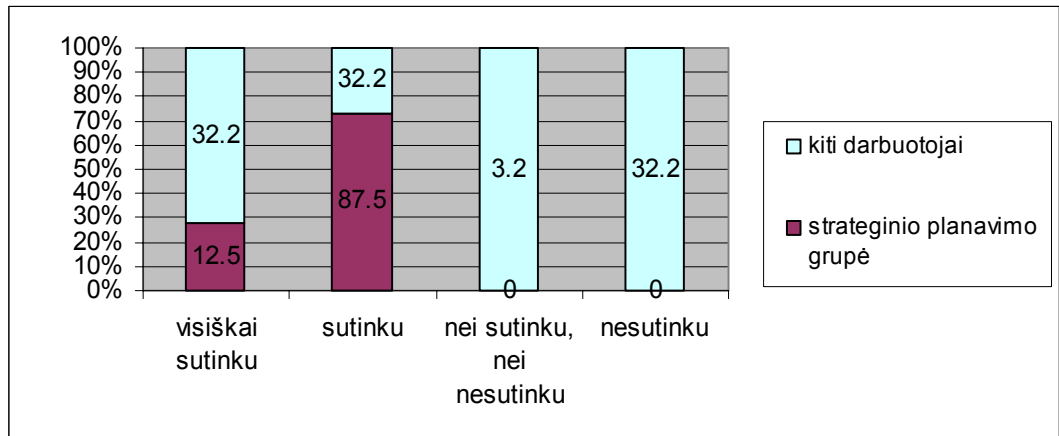
Norint sužinoti, kaip NDNT darbuotojai vertina įstaigos misiją, anketoje buvo pateikta keletas klausimų. Su teiginiu „Ar NDNT misija yra aiški?“ SPG nariai visiškai sutinka (37.5%)



24 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra aiški?“ pasiskirstymas (proc.)

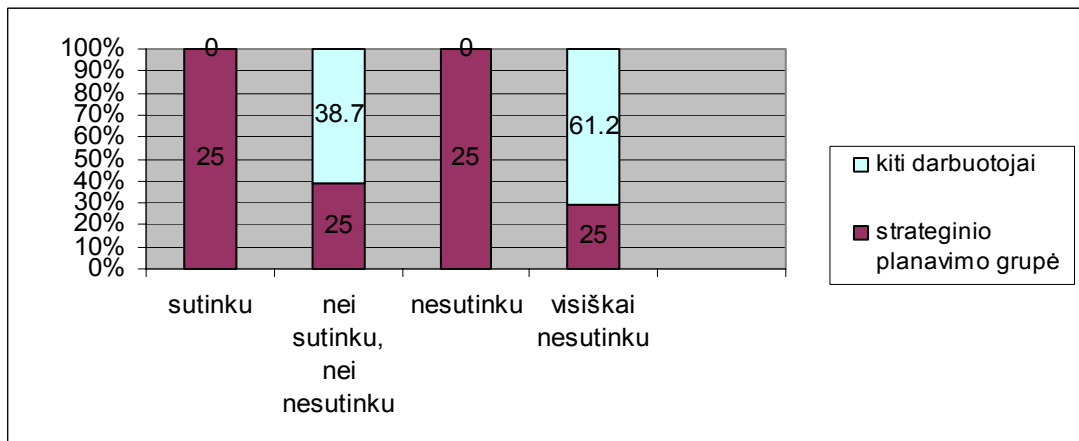
arba sutinka (62.5%). Tai suprantama, kadangi misiją SPG yra pavesta suformuluoti įstaigos misiją. Tačiau, kaip matome, 6.6% kitų NDNT darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu, o 26.6% - nesutinka, jog NDNT misija yra aiški (žr. 24 pav.).

Taip pat anketoje buvo pateiktas klausimas „Ar NDNT misija aiškiai nusako, kam įstaiga tarnauja?“ Respondentų atsakymai rodo, jog 12.5% SPG narių visiškai sutinka ir 87.5% sutinka, jog NDNT misija aiškiai nusako, kam įstaiga tarnauja. Tarp kitų NDNT darbuotojų 32.2 % ir 32.2% visiškai sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu. 3.2% NDNT darbuotojų nei sutinka nei nesutinka, o 32.2% nesutinka, jog NDNT misija aiškiai nusako, kam įstaiga tarnauja (žr. 25 pav.)



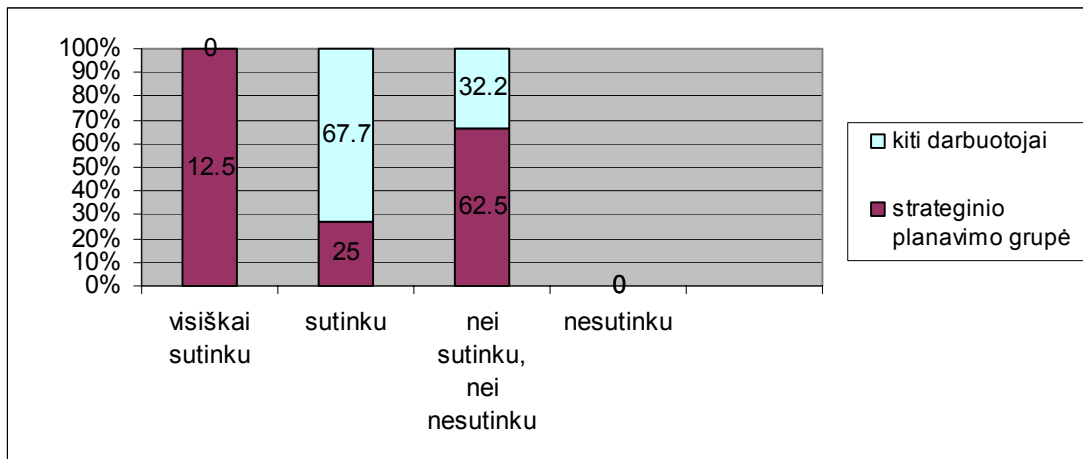
25pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija nusako, kam įstaiga tarnauja?“ pasiskirstymas (proc.)

Pateikus klausimą „Ar NDNT misija yra įkvepianti?“ 25% SPG narių atsakė, jog NDNT misija yra įkvepianti, tuo tarpu 25% jų nei sutinka nei nesutinka, 25% nesutinka ir 25% visiškai



26pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra įkvepianti?“ pasiskirstymas (proc.)

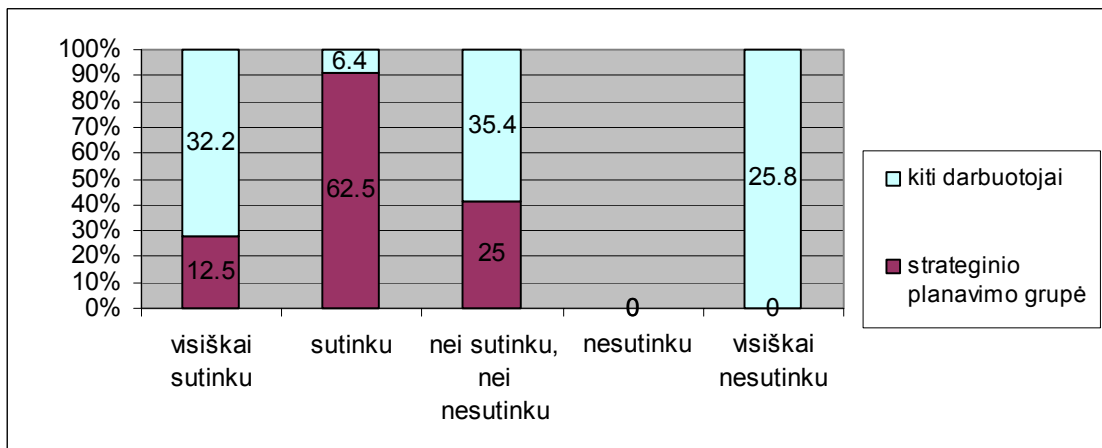
nesutinka su šiuo teiginiu. Kaip matome, SPG grupės narių atsakymai yra labai skirtingi ir nevienareikšmiški, o dauguma NDNT darbuotojų (61.2%) visiškai nesutinka, jog NDNT misija yra įkvepianti (žr. 26 pav.).



27 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra priimtina įstaigos nariams?“ pasiskirstymas (proc.)

Itin svarbu buvo sužinoti „Ar NDNT misija yra priimtina įstaigos nariams?“. Taigi, atsakymai parodė, jog 12.5 % SPG narių visiškai sutinka, jog misija yra priimtina, 25% jų bei 67.7 % kitų NDNT darbuotojų sutinka su tuo, tačiau 62.5% SPG ir 32.2% kitų darbuotojų visgi nei sutinka, nei nesutinka, jog NDNT misija yra jiems priimtina (žr. 27 pav.).

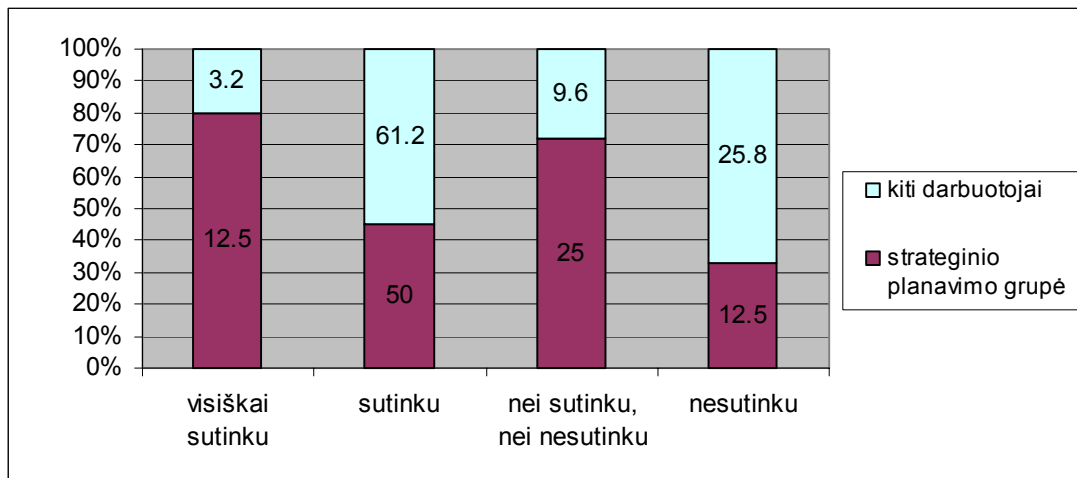
Atsakydami į anketos klausimą „Ar NDNT misija yra suprantama įstaigos klientams?“ respondentai turėjo išreikšti savo nuomonę. Visiškai sutinka 32.2% NDNT darbuotojų ir 12.5% SPG narių, sutinka 6.4% NDNT darbuotojų bei 62.5% SPG narių.



28 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija yra suprantama įstaigos klientams?“ pasiskirstymas (proc.)

Nei sutinka nei nesutinka, jog NDNT misiją supranta įstaigos klientai 25% SPG narių ir 35.4% NDNT darbuotojų. Įdomu tai, jog net 25.8% visiškai nesutinka, jog NDNT misija yra suprantama įstaigos klientams (žr. 28 pav.).

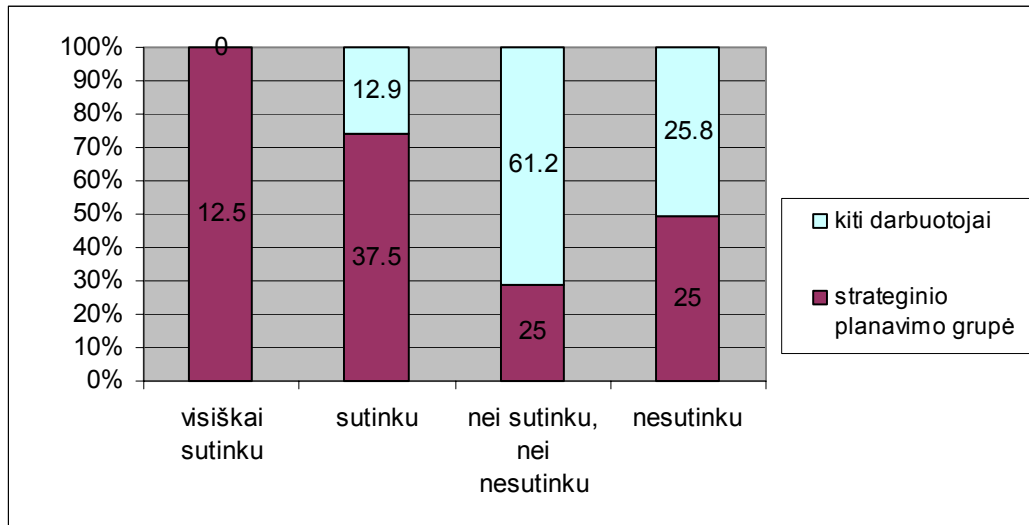
Respondentai į anketos klausimą „Ar NDNT misija atsižvelgia į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus?“ atsakė:



29 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija atsižvelgia į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus?“ pasiskirstymas (proc.)

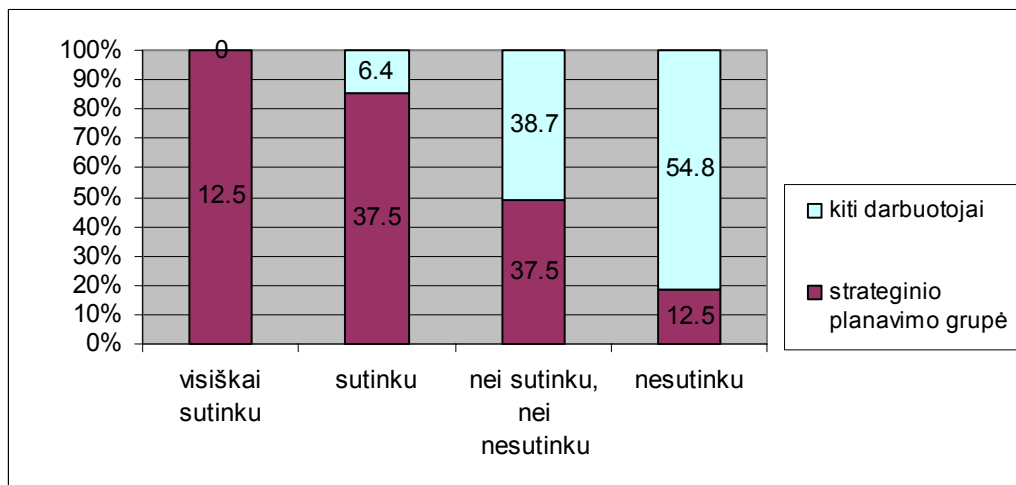
Didžioji dalis apklaustųjų visiškai sutinka (12.5% SPG narių ir 3.2% kitų darbuotojų) arba sutinka (50% SPG narių ir 61.2% kitų darbuotojų), jog NDNT misija atsižvelgia į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Nors yra dalis ir nei sutinkančių nei nesutinkančių (25% SPG narių ir 9.6% kitų darbuotojų) su šiuo teiginiu. Tuo tarpu nemaža dalis NDNT darbuotojų (25.8%) nesutinka, jog NDNT misija atsižvelgia į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Su tuo nesutinka ir 12.5% SPG narių (žr. 29 pav.).

Į klausimą „Ar NDNT misija išsiskiria NDNT iš kitų organizacijų?“ buvo pateikti tokie atsakymai. 12.5% SPG grupės narių visiškai sutinka ir 37.5% sutinka, jog jų suformuluota NDNT misija išskiria įstaigą iš kitų organizacijų. Su tuo sutinka ir 12.9% kitų NDNT darbuotojų. Tačiau 61.2% pastarųjų ir 25% SPG narių nei sutinka nei nesutinka, o 25.8% NDNT darbuotojų bei 25% SPG narių nesutinka, jog NDNT misija išskiria įstaigą iš kitų organizacijų (žr. 30 pav.).



30 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija išskiria NDNT iš kitų organizacijų?“ pasiskirstymas (proc.)

Vienas svarbiausių klausimų apie NDNT misiją buvo „Ar NDNT misija atspindi įstaigos filosofiją ir pagrindines vertybes?“



31 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT misija atspindi įstaigos filosofiją ir pagrindines vertybes?“ pasiskirstymas (proc.)

Kaip matome, dalis SPG narių visiškai sutinka (12.5%) arba sutinka (37.5%) su šiuo klausimu. Tačiau tik 6.4% kitų NDNT darbuotojų sutinka, jog NDNT misija atspindi įstaigos filosofiją ir pagrindines vertybes. Beveik tolygiai pasiskirstė nei sutinkančių nei nesutinkančių su šiuo teiginiu apklaustųjų dalis: 37.5% SPG narių bei 38.7 kitų darbuotojų. O didžioji dalis NDNT darbuotojų nesutinka, t.y. 54.8% . Su tuo nesutinka ir 12.5% SPG narių. Tai rodo, jog NDNT darbuotojai skirtingai supranta ir vertina įstaigos filosofiją ir pagrindines vertybes (žr. 31 pav.)

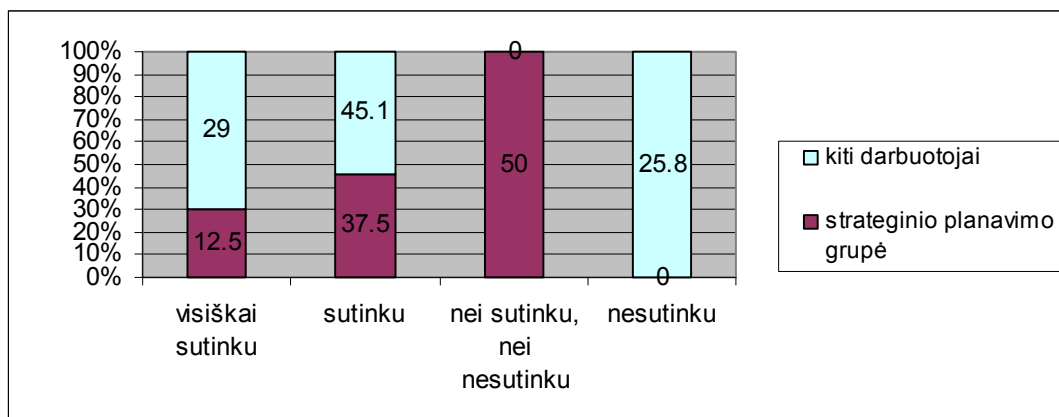
Kitas strateginio planavimo proceso etapas – įstaigos strateginių tikslų ir veiklos gairių nustatymas. NDNT, atsižvelgdama į savo paskirtį, veiklos ypatumus bei įvertindama aplinką, rezultatų ir SSGG analizę, formuluoja strateginius tikslus. Strateginių tikslų skaičius ribotas, o patys tikslai turi būti konkretūs. 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane buvo numatyti tokie strateginiai tikslai:

1. Efektyviai teikti neįgalumo ir darbingumo lygio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių, profesinės reabilitacijos poreikio nustatymo paslaugas. Numatytas efekto kriterijus - asmenų, kuriems bus nustatytas profesinės reabilitacijos paslaugų poreikis, skaičiaus padidėjimas 2007 m. 20 % lyginant su 2006 m.

2. Skatinti ir plėtoti informacinių technologijų panaudojimą NDNT veikoje. Efekto kriterijus - sumažėjęs dokumentų, reikalingų asmenų darbingumo ar neįgalumo lygio nustatymui, paketas. Veikianti duomenų mainų sistema tarp NDNT ir Gyventojų registro.

2006 m. NDNT nustatė profesinės reabilitacijos paslaugų poreikį 313 asmenų. 2007 m. metams NDNT prognozavo nustatyti profesinės reabilitacijos paslaugų poreikį 330 klientų, tačiau per 2007 m. nustatė 321 asmeniui. Lyginant 2007 m. duomenis su 2006 m. duomenimis, asmenims, kuriems nustatytas profesinės reabilitacijos paslaugų poreikis skaičius padidėjo tik 2.5%. NDNT planuoto rezultato, t.y. asmenų, kuriems turėjo būti nustatytas profesinės reabilitacijos paslaugų poreikis, skaičiaus padidėjimo 2007 m. 20% lyginant su 2006 m. nepasiekė dėl susidariusios nepalankios situacijos, susijusios su lėšų, profesinės reabilitacijos programos įgyvendinimui, trūkumu.

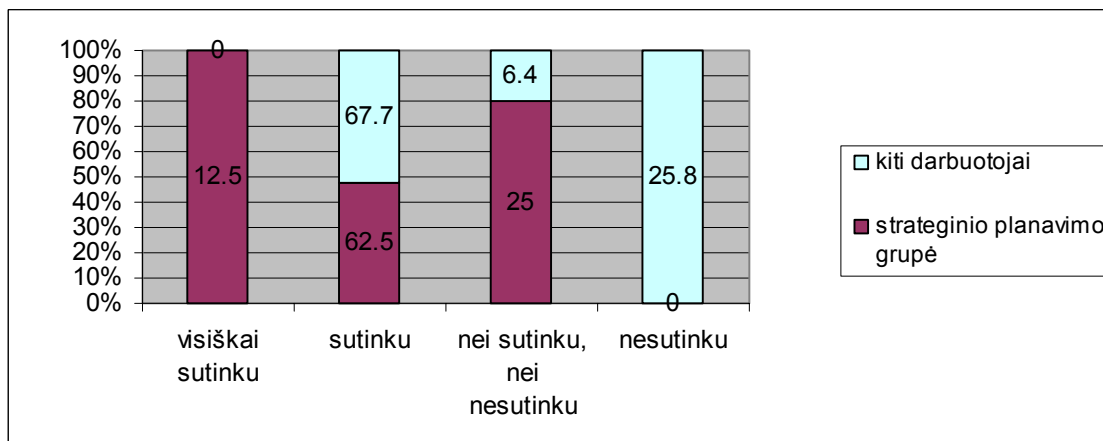
Įgyvendinant antrąjį strateginį tikslą, 2007 m. buvo pagerintas informacinės sistemos patikimumas, suteikta greita prieiga prie bylų, patobulintas duomenų apie neįgalumo ir darbingumo būklės kaupimas, panaudojant informacines technologijas sisteminti ir analizuoti duomenys, naudojant daugiau priemonių informacijai perduoti, pagerintas informacijos prieinamumas. Didžiausias dėmesys skirtas asmens duomenų saugumui, nes dirbama su konfidencialiais asmens duomenimis. 2007 m. pradėjo veikti duomenų mainų sistema tarp NDNT ir Gyventojų registro, tačiau dokumentų, reikalingų asmenų darbingumo ar neįgalumo lygio nustatymui, paketas nesumažėjo dėl teisės aktų tobulinimo projektų parengimo sudėtingumo. 2007 m. pateikti siūlymai dėl įsakymų keitimų buvo atidėti, bet iki šio laiko jie dar nėra patvirtinti. Kaip matome, NDNT strateginiai tikslai atitinkamu laikotarpiu pasiekti nebuvo. Todėl buvo svarbu sužinoti NDNT darbuotojų nuomonę apie strateginių tikslų įgyvendinamumą. Vienas iš anketoje pateiktų teiginių buvo „Ar NDNT strateginiai tikslai skatina įstaigą vykdyti savo misiją?“



32 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai skatina įstaigą vykdyti savo misiją?“ pasiskirstymas (proc.)

29% NDNT darbuotojų ir 12.5% SPG narių visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Sutinka 37.5% SPG narių bei 45.1% kitų darbuotojų. Pusė visų SPG narių (50%) nei sutinka nei nesutinka, jog NDNT strateginiai tikslai skatina įstaigą vykdyti savo misiją. Nesutinka 25.8% NDNT darbuotojų (žr. 32 pav.).

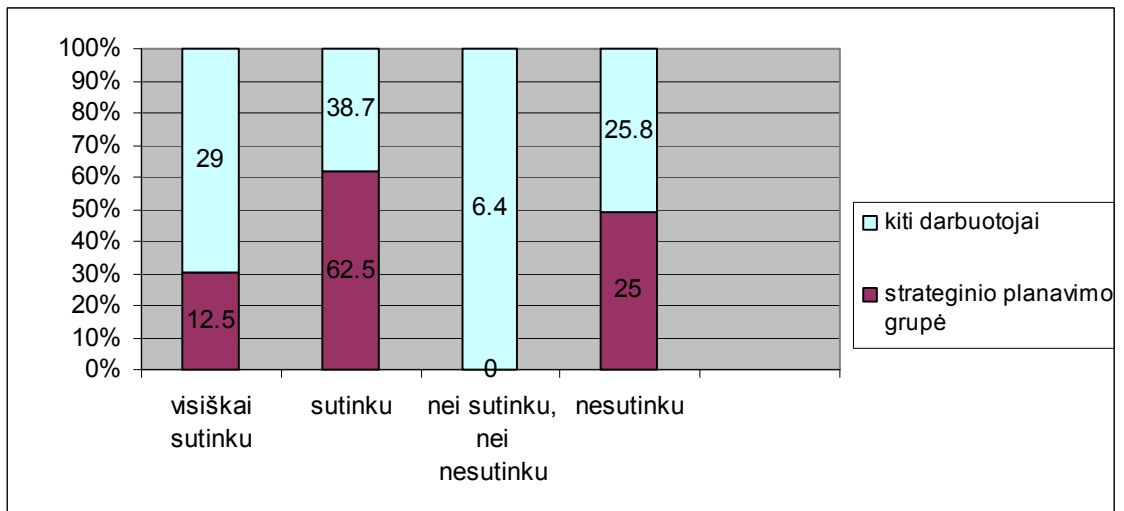
Į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai yra realūs (įgyvendinami)?“ buvo atsakyta:



33 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai yra realūs (įgyvendinami)?“ pasiskirstymas (proc.)

12.5% SPG narių visiškai sutinka, 62.5% sutinka, jog strateginiai tikslai yra realūs. Tam pritaria ir 67.7% kitų NDNT darbuotojų. 6.4% kitų darbuotojų ir 25% SPG narių nei sutinka nei nesutinka. 25.8% kitų darbuotojų iš viso nesutinka, jog NDNT strateginiai tikslai yra realūs, t.y. įgyvendinami. Tai rodo, jog NDNT darbuotojai, kurie nedalyvauja formuluojant strateginius įstaigos tikslus, nemano, jog jie gali būti įgyvendinti (žr. 33 pav.).

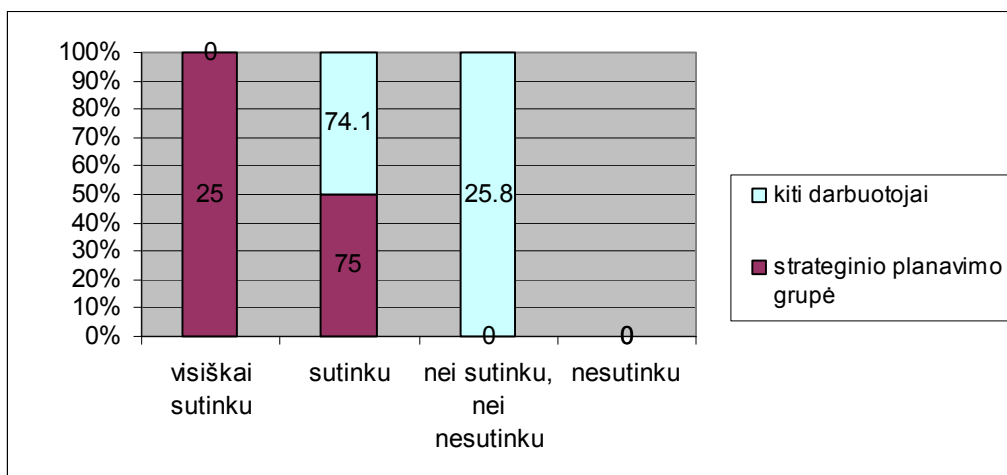
Respondentai turėjo atsakyti į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai skatina įstaigą veikti?“ Didžioji dalis apklaustųjų vis tik visiškai sutinka arba sutinka, jog strateginiai tikslai



34 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai skatina įstaigą veikti?“ pasiskirstymas (proc.)

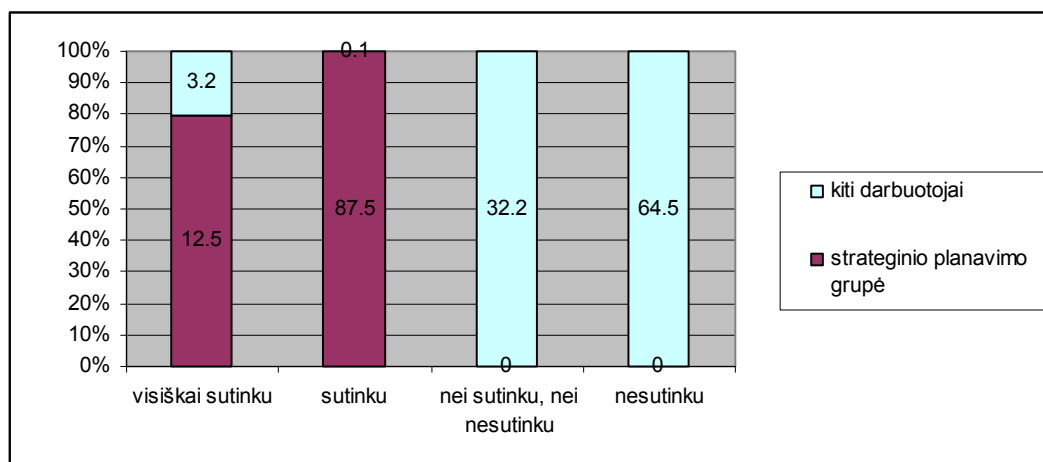
skatina NDNT veikti. Taip mano 75% SPG narių bei 67.7% kitų NDNT darbuotojų. 6.4% pastarųjų nei sutinka nei nesutinka, t.y. neapsisprendę šiuo klausimu, tačiau nemaža dalis nesutinka, jog strateginiai tikslai skatina įstaigą veikti: 25% SPG narių ir 25.8% kitų darbuotojų (žr. 34 pav.).

Anketoje buvo klausimas „Ar NDNT strateginiai tikslai yra suprantami?“. Anot didžiosios dalies respondentų, strateginiai tikslai yra suprantami. Visiškai su tuo sutinka 25 SPG narių, 75% jų sutinka. Taip pat mano ir 74.1% kitų NDNT darbuotojų. Nei sutinka nei nesutinka 25.8% kitų darbuotojų. O tokių darbuotojų, kuriems NDNT strateginiai tikslai būtų nesuprantami, nėra (žr. 35 pav.).



35 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai yra suprantami?“ pasiskirstymas (proc.)

Taip pat anketoje buvo pateiktas klausimas „Ar NDNT strateginiai tikslai yra glaudžiai susiję su teritorinių skyrių tikslais?“



36 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT strateginiai tikslai yra glaudžiai susiję su teritorinių skyrių tikslais?“ pasiskirstymas (proc.)

Kaip matome, SPG nariai visiškai sutinka (12.5%) arba sutinka (87.5%) su šiuo teiginiu. Tačiau kitų NDNT darbuotojų nuomonė yra kitokia. Tik 3.2% NDNT darbuotojų visiškai sutinka ir tik 0.1% sutinka, jog NDNT strateginiai tikslai yra glaudžiai susiję su teritorinių skyrių tikslais. 32.2% jų nei sutinka nei nesutinka, o 64.5% nesutinka su tuo. Galima daryti išvadą, jog formuluojant strateginius tikslus SPG viduje, nėra atsižvelgiama į NDNT teritorinių skyrių poreikius (žr. 36 pav.).

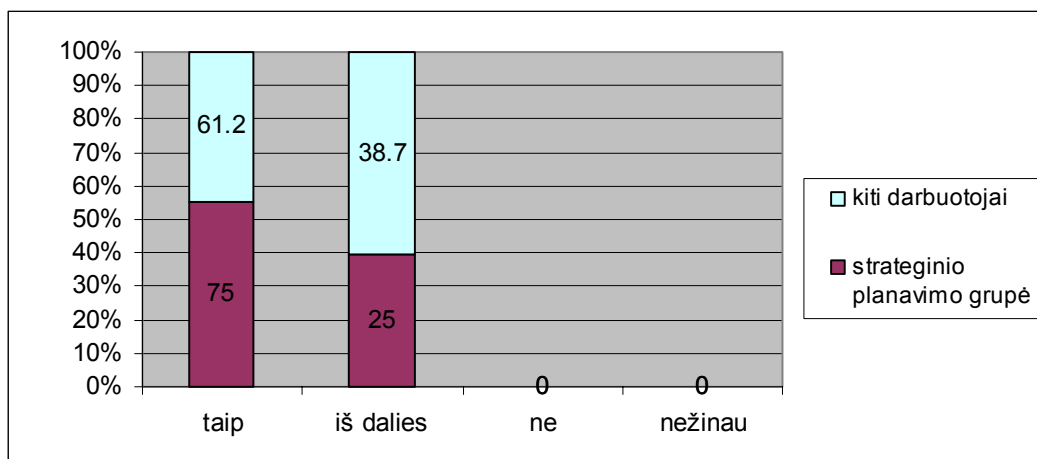
2.5. NDNT programos parengimas bei įgyvendinimas

2007-2009 m. NDNT strateginiame veiklos plane numatyta viena programa – Neįgalumo ir darbingumo lygio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių, profesinės reabilitacijos poreikio nustatymo paslaugų kokybės tobulinimas.

Strateginio planavimo metodikos (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879) 36 p. reglamentuoja, jog programų įgyvendinimą prižiūri programos koordinatorius ar kiti įgalioti asmenys. Šiuo atveju, NDNT direktoriaus įsakymu programų koordinatoriai patvirtinti nebuvo (nors 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane programos koordinatoriumi nurodytas direktoriaus pavaduotojas), taip pat nėra paskirti asmenys, atsakingi už atskirų programos priemonių įgyvendinimą. Taigi, programos koordinatorius, nurodytas strateginiame veiklos plane, SPG pirmininkas ir direktoriaus pavaduotojas, kuriam turėtų būti teikiamos metų veiklos ataskaitos yra tas pats asmuo. Tai reiškia, kad tas pats asmuo vykdo skirtingas valdymo funkcijas

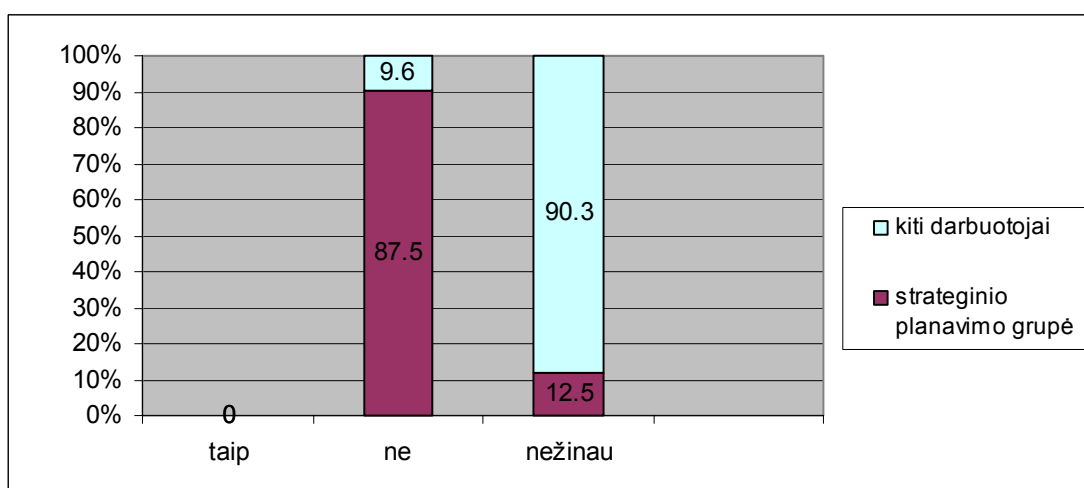
(planavimas, organizavimas, stebėseną ir kontrolę), kas kelia riziką, jog jų objektyvus įgyvendinimas ir priežiūra nebus užtikrinti.

Anketoje respondentams buvo pateiktas klausimas apie NDNT vykdomos programos tinkamumą. Buvo pateiktas klausimas „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane numatyta Programa atspindi iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimą?“



37 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane numatyta Programa atspindi iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimą?“ pasiskirstymas (proc.)

Matome, didžioji dalis respondentų mano, jog Programa atspindi NDNT strateginius tikslus. Taip galvoja 75% SPG narių bei 61.2% kitų NDNT darbuotojų. 25% SPG narių ir 38.7% kitų darbuotojų mano, jog Programa tik iš dalies atspindi strateginių tikslų įgyvendinimą (žr. 37 pav.). Taip pat respondentai turėjo atsakyti į klausimą „Ar reguliariai organizuojamos Programos peržiūros, t.y. vertinama programa ir jos priemonių tikslingumas?“



38 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymo į klausimą „Ar reguliariai organizuojamos Programos peržiūros, t.y. vertinama programa ir jos priemonių tikslingumas?“ pasiskirstymas (proc.)

Dauguma SPG narių (87.5%) atsakė, jog Programos peržiūros nėra reguliariai vykdomos. Taip atsakė ir 9.6% kitų NDNT darbuotojų. 90.3% jų nežino, ar Programa yra vertinama. Taigi, atsakymai aiškiai rodo, jog NDNT Programa nėra reguliariai vertinama. Tai lemia tas faktorius, jog nėra paskirto Programos koordinatoriaus bei už atskirų priemonių įgyvendinimą atsakingų asmenų. Todėl niekas nemato būtinumo nuolat vertinti Programos ir jos priemonių tikslingumo (žr. 38 pav.).

2007-2009 m. strateginiame veiklos plane numatytos Programos įgyvendinimui išskirti tikslai, uždaviniai bei parinktos priemonės. Programos tikslai:

1. Skatinti ir užtikrinti neįgalumo ir darbingumo lygio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių, profesinės reabilitacijos poreikio nustatymo paslaugų teikimo efektyvumą.

Šiam tikslui buvo numatyti uždaviniai:

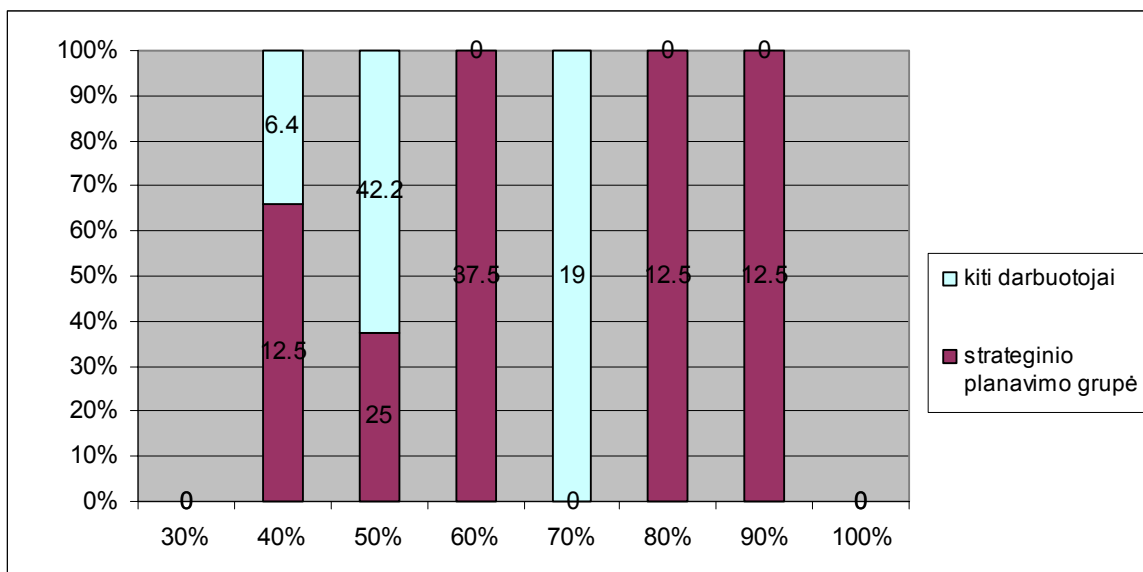
- Bendradarbiaujant su užsienio valstybėmis perimti geriausią jų patirtį bei plėtoti partnerystės ryšius su kitomis valstybinėmis institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis.
- Tobulinti darbingumo, neįgalumo lygių profesinės reabilitacijos poreikio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių nustatymo kriterijų aprašus.
- NDNT pradėti diegti kokybės vadybos sistemą.
- Patobulinti specialistų, dirbančių darbingumo lygio ir profesinės reabilitacijos paslaugų nustatymo srityje kvalifikacinius gebėjimus bei pagerinti darbo aplinkos sąlygas.

2. Plėtoti ir tobulinti informacinių technologijų ir ryšių panaudojimą NDNT veikloje.

Tikslui įgyvendinti išskirti uždaviniai:

- Įdiegti bendrą asmens neįgalumo ir darbingumo lygio dokumentų bylų apskaitos sistemą.
- Panaudoti Gyventojų registro duomenis NDNT informacinėje sistemoje.

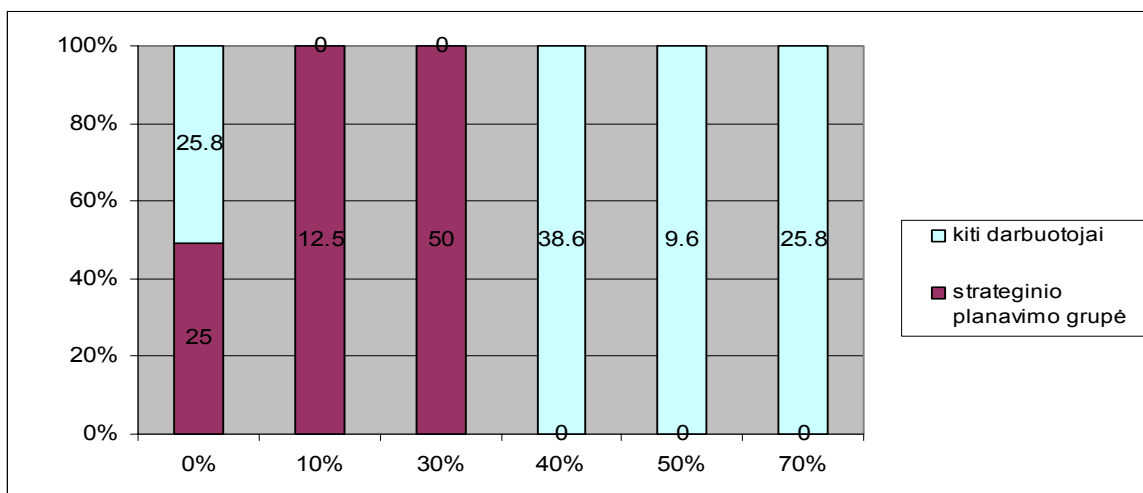
Anketoje buvo pateikti klausimai, susiję su Programos tikslų bei uždavinių įgyvendinimu. Buvo svarbu sužinoti, kaip respondentai procentais įvertina, kokia dalimi jie yra įgyvendinti einamuoju laikotarpiu.



39 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas Programos tikslas – „skatinti ir užtikrinti neįgalumo ir darbingumo lygio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių, profesinės rehabilitacijos poreikio nustatymo paslaugų teikimo efektyvumą“ pasiskirstymas (proc.)

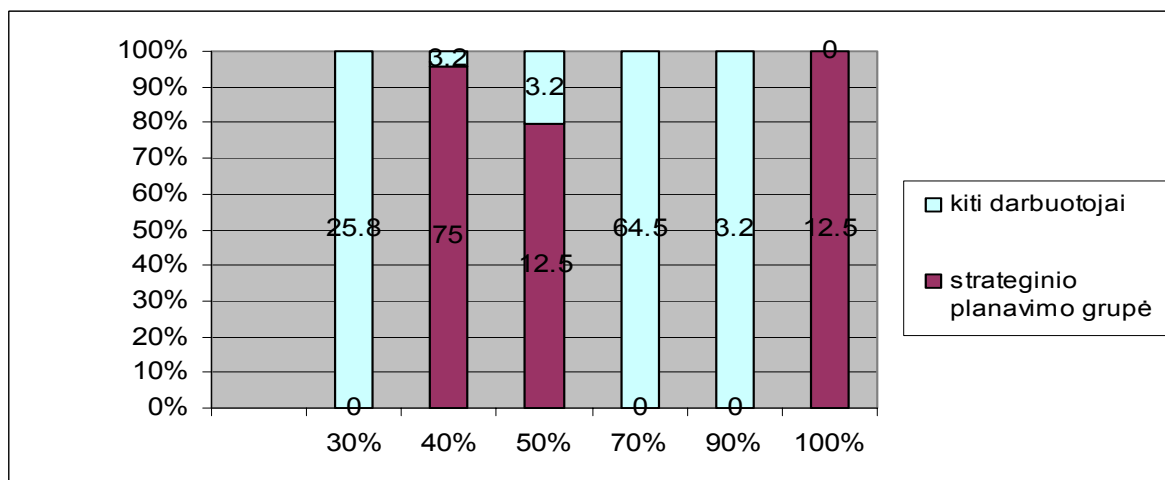
Matome, jog SPG narių didesnė dalis, t.y. 37.5% mano, jog šis tikslas yra įgyvendintas 60%, tuo tarpu kitų NDNT darbuotojų nuomone (42.2%), tikslas įgyvendintas 50%. Taigi, galima daryti išvadą, jog tiek SPG nariai, tiek kiti NDNT darbuotojai mano, jog Programos tikslas yra įgyvendintas 50%-60% (žr. 39 pav.).

Respondentai įvertino, kokia dalimi įgyvendinti Programos pirmo tikslo uždaviniai. Uždavinį – „bendradarbiaujant su užsienio valstybėmis perimti geriausių jų patirtį bei plėtoti partnerystės ryšius su kitomis valstybinėmis institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis“. Respondentų atsakymai pasiskirstę skirtingai, tačiau didesnė dalis SPG narių (50%) teigia, jog šis uždavinys įgyvendintas 30%. NDNT darbuotojų nuomone (38.6%), uždavinys įgyvendintas 40%. Vėl gi, daugumos nuomonė svyruoja ties 30%-40% (žr. 40 pav.).



40 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys „bendradarbiaujant su užsienio valstybėmis perimti geriausių jų patirtį bei plėtoti partnerystės ryšius su kitomis valstybinėmis institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis“, pasiskirstymas (proc.)

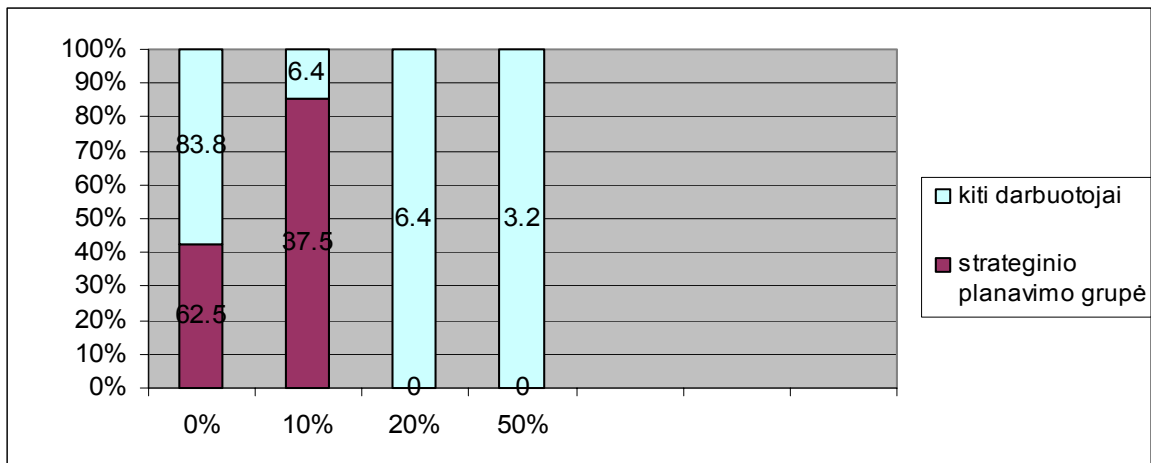
Uždavinys „Tobulinti darbingumo, neįgalumo lygių profesinės reabilitacijos poreikio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių nustatymo kriterijų aprašus“ respondentų buvo įvertintas panašiai.



41 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys „tobulinti darbingumo, neįgalumo lygių profesinės reabilitacijos poreikio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių nustatymo kriterijų aprašus“ pasiskirstymas (proc.)

Net 75% SPG narių mano, jog šis uždavinys įgyvendintas 40%. Tuo tarpu 64.5% kitų darbuotojų mano, jog uždavinys įgyvendintas 70%. Pakankamai didelis skirtumas tarp respondentų atsakymų rodo, jog SPG nariai linkę skeptiškiau vertinti šio uždavinio įgyvendinimo rezultatus, nei kiti NDNT darbuotojai (žr. 41 pav.).

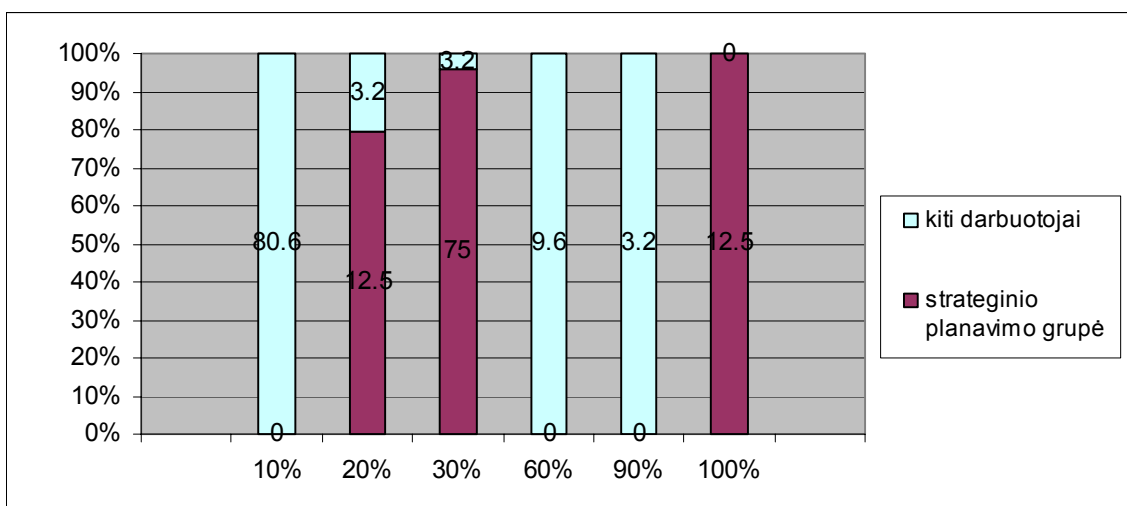
Uždavinys „NDNT pradėti diegti kokybės vadybos sistemą“ gyvendintas NDNT darbuotojų



42 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys „NDNT pradėti diegti kokybės vadybos sistemą“ pasiskirstymas (proc.)

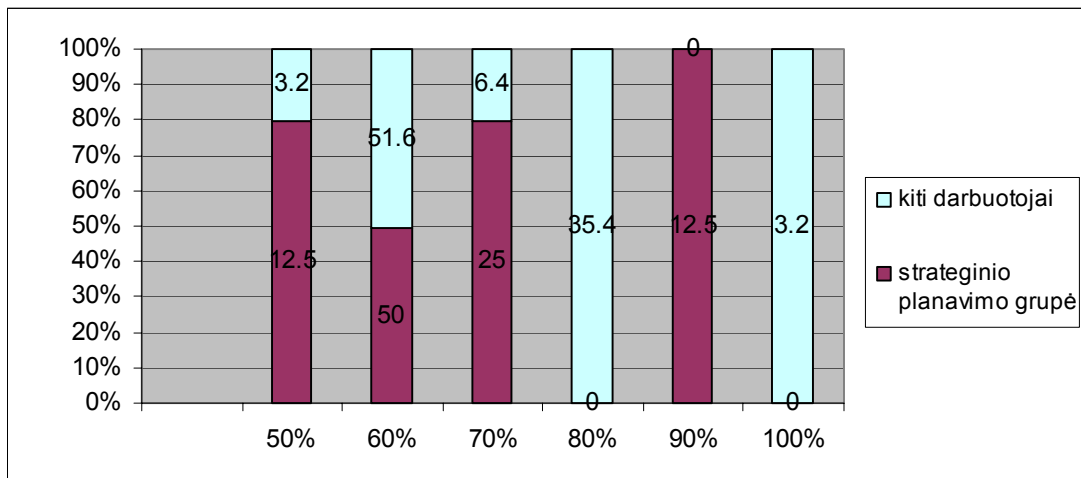
nuomone prasčiausiai. Net 62.5% SPG narių ir 83.8% kitų darbuotojų mano, jog NDNT kokybės vadyba visai nepradėta diegti, o 37.5% SPG narių šio uždavinio įgyvendinimą vertina 10%. Taigi, galima teigti, jog Programos uždavinys „NDNT pradėti diegti kokybės vadybos sistemą“ visiškai neįgyvendintas (žr. 42 pav.).

Paskutinis pirmojo tikslo uždavinys yra „Patobulinti specialistų, dirbančių darbingumo lygio ir profesinės reabilitacijos paslaugų nustatymo srityje kvalifikacinius gebėjimus bei pagerinti darbo aplinkos sąlygas“. Jis buvo įvertintas gana skeptiškai. 80.6% NDNT darbuotojų mano, jog uždavinys įgyvendintas 10%. 75% SPG narių šio uždavinio įgyvendinimą vertina kiek geriau, t.y. 30%. Galima daryti išvadą, jog ir šis uždavinys įgyvendintas einamuoju laikotarpiu tik maža dalimi (žr. 43 pav.).



43 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys „Patobulinti specialistų, dirbančių darbingumo lygio ir profesinės reabilitacijos paslaugų nustatymo srityje kvalifikacinius gebėjimus bei pagerinti darbo aplinkos sąlygas“ pasiskirstymas (proc.)

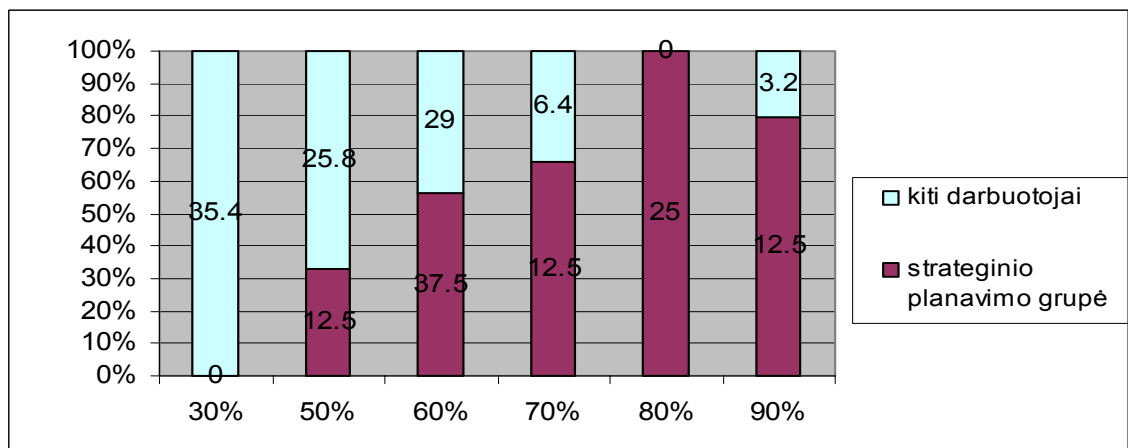
Antrasis programos tikslas „Plėtoti ir tobulinti informacinių technologijų ir ryšių panaudojimą NDNT veikloje“ buvo įvertintas respondentų geriau nei pirmasis. 50% SPG narių



44 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas Programos tikslas „Plėtoti ir tobulinti informacinių technologijų ir ryšių panaudojimą NDNT veikloje“ pasiskirstymas (proc.)

teigia, jog šis tikslas yra įgyvendintas 60%, tiek pat įvertino ir 51.6% kitų NDNT darbuotojų. Nemaža dalis (35.4%) NDNT darbuotojų vertina šio tikslo įgyvendinimą net 80% (žr. 44 pav.).

Uždavinio „Įdiegti bendrą asmens neįgalumo ir darbingumo lygio dokumentų bylų apskaitos sistemą“ įgyvendinimo rezultatai, respondentų nuomone labai skirtingi. Šiuo atveju, SPG narių nuomonė labiau teigiama nei kitų NDNT darbuotojų. Pastarųjų didesnė dalis (35.4%) atsakė, jog

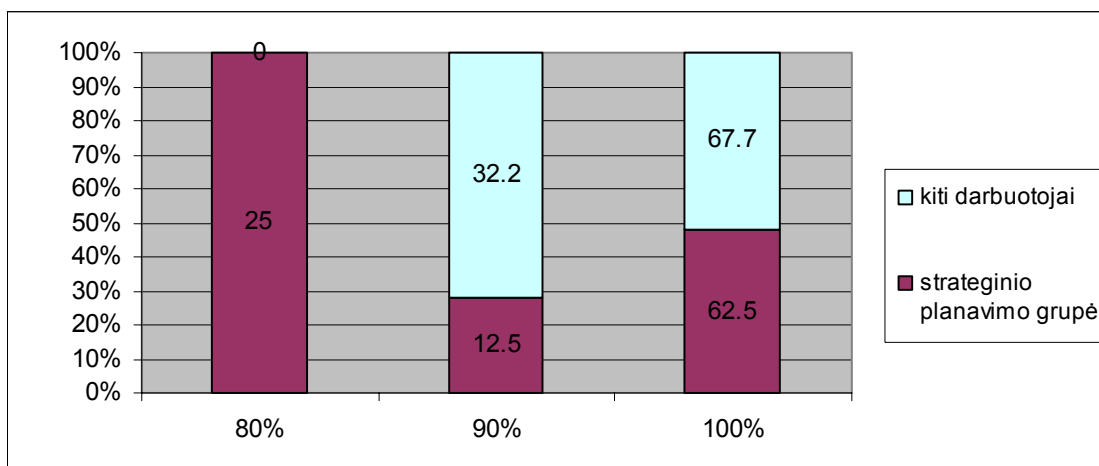


45 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys „Įdiegti bendrą asmens neįgalumo ir darbingumo lygio dokumentų bylų apskaitos sistemą“ pasiskirstymas (proc.)

uždavinys įgyvendintas tik 30%. 37.5% SPG narių mano, jog uždavinys įgyvendintas 60%. Taigi, skirtumas tarp atsakymų rezultatų pakankamai didelis, todėl įvertinti tiksliai, kiek NDNT

įdiegė bendrą asmens neįgalumo ir darbingumo lygio dokumentų bylų apskaitos sistemą, gana sunku (žr. 45 pav.).

Antrojo uždavinio „Panaudoti Gyventojų registro duomenis NDNT informacinėje sistemoje“ rezultatai pateikti 46 pav.



46 pav. NDNT SPG ir darbuotojų procentais įvertintas kokia dalimi yra įgyvendintas uždavinys „Panaudoti Gyventojų registro duomenis NDNT informacinėje sistemoje“ pasiskirstymas (proc.)

Kaip rodo atsakymų pasiskirstymas, šio uždavinio įgyvendinimas įvertintas palankiausiai. 62.5% SPG narių bei 67.7% kitų darbuotojų mano, jog uždavinys įgyvendintas 100%. Tai rodo, jog vykdydama Programą, NDNT panaudojo Gyventojų registro duomenis NDNT informacinėje sistemoje.

Taigi, NDNT darbuotojų atsakymų rezultatai rodo, jog NDNT einamuoju laikotarpiu neįgyvendino didelės dalies numatytų tikslų bei uždavinių. Taip pat vienas vykdomos „Neįgalumo ir darbingumo lygio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių, profesinės reabilitacijos poreikio nustatymo paslaugų kokybės tobulinimo programos“, trūkumų yra tas, jog jos tikslai nesuteikia galimybės aiškiai nustatyti laikotarpio, per kurį norima pasiekti rezultatų. Todėl siekiant užtikrinti teisės aktų laikymąsi bei rezultatų pasiekiamumą ir efektyvią jų kontrolę, būtų tikslinga nustatyti laikotarpį, per kurį planuojama pasiekti numatytus tikslus.

2.6. NDNT strateginio veiklos plano įgyvendinimo priežiūra bei vertinimas

LR Vyriausybės patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje nustatyta, kad strateginio veiklos plano stebėseną atliekama viso proceso metu ir visais lygiais. Institucijų vadovai stebi ir

kontroliuoja, kaip institucija įgyvendina strateginius veiklos planus. Programų koordinatoriai arba kiti atsakingi už programų įgyvendinimą asmenys kontroliuoja programų vykdymą ir atsiskaito institucijos vadovams jų nustatytais terminais, pateikdami vadovų patvirtintos formos programų vykdymo ataskaitas.

NDNT darbo reglamente yra numatyta, jog NDNT direktorius ir direktoriaus pavaduotojai (pagal kuravimo sritis) kontroliuoja NDNT strateginio, metų ir skyrių veiklos planų bendrą vykdymą ir nagrinėja skyrių pateiktą informaciją apie planų įgyvendinimą. NDNT Strateginio planavimo tvarkos apraše nurodyta, kad strateginio veiklos plano programų koordinatoriai ketvirčių ir metų veiklos ataskaitas teikia NDNT direktoriaus pavaduotojams (pagal kuravimo sritis), kurie paveda Metodikos skyriui, suderinus su SPG, teikti NDNT direktoriui metinės veiklos ataskaitos projektą. Tačiau, kaip jau buvo minėta ankstesniame skyriuje, 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane nurodytas Programos koordinatorius – direktoriaus pavaduotojas, negali teikti ataskaitų sau pačiam.

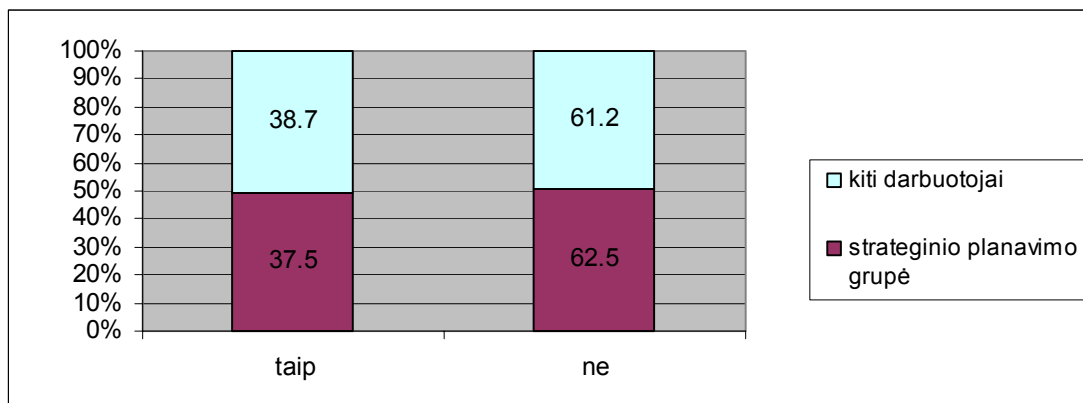
Už strateginio veiklos plano projekto rengimą yra atsakinga SPG. Strateginio veiklos plano terminai turi būti suderinti su Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projekto ir kitų su juo susijusių planavimo dokumentų projektų rengimo terminais. Plano projektas NDNT direktoriui turi būti pateiktas iki vasario 1 d. Tuomet strateginis veiklos planas bei sutrumpintas jo variantas pateikiamas LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, kuri teikia sutrumpintą strateginį veiklos planą LR Vyriausybei. NDNT Strateginio planavimo tvarkos apraše yra numatyta, jog NDNT strateginis veiklos planas tvirtinamas LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro leidžiamu teisės aktu, tačiau NDNT 2007-2009 m. strateginis veiklos planas patvirtintas nebuvo.

Taip pat neaiškumą kelia ir NDNT skyrių metų veiklos planų bei ataskaitų rengimas. Yra numatyta, jog NDNT skyrių vedėjai yra atsakingi už metų skyrių veiklos planų sudarymą, vykdymą bei atskaitomybę. Šie planai rengiami atsižvelgiant į NDNT strateginiame veiklos plane nustatytus strateginius tikslus, programų tikslus ir uždavinius bei programose numatytas priemones. Skyrių metų veiklos planai turi būti parengti iki kovo 1 d. ir esant direktoriaus pavaduotojo (pagal kuravimo sritis) pritarimui, tvirtinami NDNT direktoriaus įsakymu. Viena iš kylančių problemų yra ta, jog SPG strateginio veiklos plano projektą NDNT direktoriui turi pateikti iki vasario 1 d. Tai reiškia, jog strateginio veiklos plano pateikimas LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai bei jo patvirtinimas užtrunka ilgiau nei iki kovo 1 d., kada numatyta pateikti NDNT skyrių metų veiklos planus. Taigi, skyriams suderinti metų veiklos planus su strateginiu veiklos planu yra neįgyvendinama. Tuo tarpu NDNT skyriams yra numatyta

teikti ir metines veiklos ataskaitas. Strateginio planavimo tvarkoje numatyta, kad metinių veiklos ataskaitų projektus, suderinęs su SPG, rengia Metodikos skyrius. Vadovaujantis NDNT direktoriaus patvirtintais Metodikos skyriaus nuostatais, skyrius rengia ketvirtines ir metines NDNT veiklos ataskaitas, užtikrina savalaiki jų pateikimą LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. Tačiau Metodikos skyriaus teigimu, skyrius rengia ketvirtines ir metines statistines NDNT veiklos ataskaitas, suderintas su Statistikos departamentu prie LR Vyriausybės, taigi lieka neapibrėžtumas, kurią ataskaitą (veiklos ar statistinę) reikalinga laikyti veiklos ataskaita ir kurią ataskaitą turėtų rengti NDNT Metodikos skyrius. Siekiant užtikrinti tinkamą strateginių planų bei programų kontrolę bei organizuoti efektyvią atskaitomybės funkcijos realizaciją, reikalinga aiškiai reglamentuoti skyrių ar asmenų funkcijas ir atsakomybės ribas. Taigi, galima daryti išvadą, jog strateginio veiklos plano įgyvendinimo priežiūros ir atskaitomybės mechanizmas ne iki galo veikia, tikslintina yra atskaitomybės tvarka bei detalizuotina strateginių planų, programų, jų įgyvendinimo ataskaitų rengimo tvarka.

LR Viešojo administravimo įstatymo (Valstybės žinios, 2006, Nr. 77-2975) 10 str. 5 d. reglamentuoja, kad „viešojo administravimo subjekto veikla organizuojama vadovaujantis teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintais ir viešai paskelbtais viešojo administravimo subjekto strateginiais veiklos planais“. NDNT strateginis veiklos 2007-2009 m. veiklos planas viešai (internetiniame puslapyje) paskelbtas nebuvo. Teisės aktų patvirtinta tvarka, paskelbti visuomenei būtina ir metines veiklos ataskaitas, tačiau ir to padaryta nebuvo.

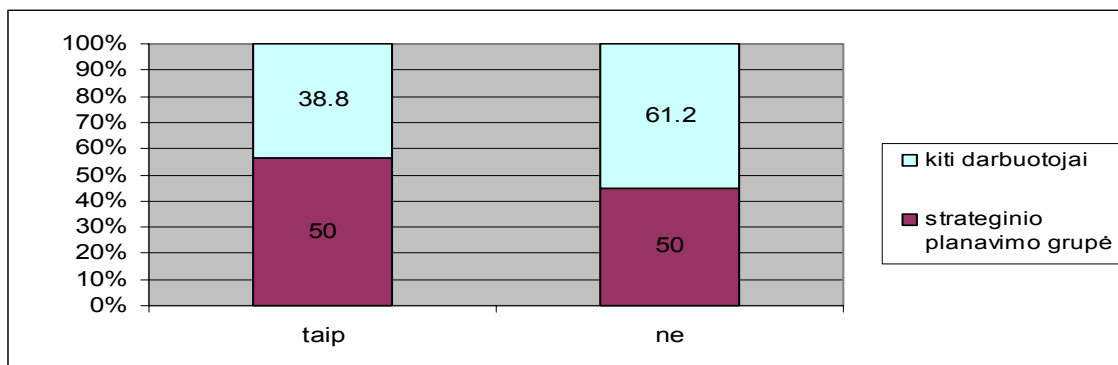
Norint sužinoti, ar NDNT darbuotojai žino, kas yra atsakingi už strateginio veiklos plano įgyvendinimą bei priežiūrą, anketoje buvo pateikta keletas klausimų. Vienas jų yra „Ar žinote, kad NDNT kontroliuoja strateginio plano įgyvendinimą?“



47 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar žinote, kas NDNT kontroliuoja strateginio plano įgyvendinimą?“ pasiskirstymas (proc.)

Daugiau nei pusė visų apklaustųjų nežino, kas NDNT kontroliuoja strateginio veiklos plano įgyvendinimą. Kad šias funkcijas priskirtos NDNT direktoriui, nežino 62.5 SPG narių bei 61.2% kitų NDNT darbuotojų (žr. 47 pav.).

Į klausimą „Ar žinote, kas NDNT atlieka monitoringo (stebėsenos) funkciją?“ atsakyta:



48 pav. NDNT SPG ir darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar žinote, kas NDNT atlieka monitoringo (stebėsenos) funkciją?“ pasiskirstymas (proc.)

Įdomu tai, jog net 50% SPG narių nežino, jog jiems pavesta atlikti monitoringo (stebėsenos) funkcijas. Tai reiškia, jog NDNT strateginio veiklos plano monitoringas (stebėsenos) negali būti tinkamai vykdomas (žr. 48 pav.).

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą strateginio planavimo aspektu, nustatyta, jog strateginis planavimas viešajame sektoriuje yra fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas.

2. Strateginio planavimo sėkmė priklauso nuo to, kaip teorinio strateginio planavimo modeliai, principai, procedūros bus siejami su realiomis organizacijos veiklos sąlygomis, su specifinėmis jų veiklos aplinkybėmis ir situacijomis.

3. Esminis žingsnis įdiegiant Lietuvos viešajame sektoriuje strateginį mąstymą bei planavimą buvo programinio biudžeto reformos pradžia ir Lietuvos-Kanados viešojo administravimo reformos projektas.

4. Stiprioji Lietuvos strateginio planavimo pusė yra labai aiškus jos įstatyminis reglamentavimas ir per keletą metų pasiektas, bent jau formalus, jos elementų vykdymas.

5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pasitvirtino hipotezė, jog didžiajai daliai NDNT darbuotojų yra svarbūs strateginio planavimo klausimai bei strateginio planavimo kokybė, tačiau nesudarius tinkamų sąlygų tobulintis strateginio planavimo srityje, jiems trūksta žinių apie strateginį planavimą, patirties bei įgūdžių.

6. Atlikus tyrimą buvo patvirtinta ir antroji hipotezė, jog NDNT strateginio plano rengime ir tobulinime dalyvauja ir visus proceso klausimus sprendžia tik Strateginio planavimo grupė ir NDNT vadovybė, todėl teritorinių skyrių vedėjai bei kiti darbuotojai visiškai nedalyvauja įstaigos strateginiame planavime.

7. NDNT Strateginio planavimo grupės, kuriai pavesta organizuoti strateginių veiklos planų rengimą, koordinavimą, vykdyti strateginių veiklos planų įgyvendinimo priežiūrą, vertinti jų įgyvendinimo rezultatus ir vykdyti kitas su strateginiu planavimu NDNT susijusias funkcijas narys yra ir NDNT direktorius. Tai kelia riziką, jog nebus užtikrinti objektyvumo ir atskaitomybės principai.

8. Atliktas tyrimas parodė, jog rengiant NDNT 2007-2009 m. strateginį veiklos planą buvo numatyti ne visi NDNT veiklą lemiantys aplinkos veiksniai, tokie kaip biudžeto deficitas bei dėl to didėjantys klientų srautai, 2008 m. Seimo rinkimai.

9. Respondentų pateikti atsakymai parodė, jog NDNT darbuotojų nuomone, didžiausią įtaką NDNT strateginiam planavimui daro etatų ir darbuotojų skaičiaus kaita, Strateginė planavimo grupė mano, jog įstaigai skirti asignavimai.

10. Tyrimas parodė, jog NDNT misija yra aiški, nusako, kam įstaiga tarnauja, yra priimtina įstaigos nariams, taip pat suprantama NDNT klientams. Tačiau ji neatspindi NDNT filosofijos bei pagrindinių vertybių, neišskiria jos iš kitų organizacijų, taip pat yra visiškai neįkvepianti.

11. NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane numatyti strateginiai tikslai yra suprantami, realūs, tačiau NDNT darbuotojų nuomone, jie neskatina įstaigos vykdyti savo misijos, taipogi NDNT strateginiai tikslai nėra glaudžiai susiję su teritorinių skyrių tikslais.

12. NDNT nėra patvirtinti programų koordinatoriai, taip pat nėra paskirti asmenys, atsakingi už atskirų programos priemonių įgyvendinimą. NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane programos koordinatoriumi nurodytas Strateginio planavimo grupės vadovas - direktoriaus pavaduotojas, kuriam turėtų būti teikiamos metų veiklos ataskaitos. Tai rodo, jog tas pats asmuo vykdo skirtingas valdymo funkcijas: planavimo, organizavimo, stebėsenos ir kontrolės). Programos tikslai nesuteikia galimybės aiškiai nustatyti laikotarpio, per kurį norima pasiekti rezultatų. Programa nėra reguliariai vertinama.

13. Parengtas NDNT strateginis 2007-2009 m. veiklos planas teisės aktų nustatyta tvarka nebuvo patvirtintas bei viešai (internatiniame puslapyje) paskelbtas. Strateginio veiklos plano įgyvendinimo priežiūros ir atskaitomybės mechanizmas NDNT ne iki galo veikia, didžioji dalis NDNT darbuotojų nežino, kas NDNT kontroliuoja strateginio plano įgyvendinimą bei kas atlieka monitoringo (stebėsenos) funkciją.

14. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog NDNT susiduria su daugybe problemų rengiant ir tobulinant strateginį veiklos planą. Strateginis planavimas nors ir užima svarbią vietą NDNT veikloje, jis vykdomas iš būtinybės, kadangi to reikalauja taisyklės bei teisiniai dokumentai, t.y. šio proceso poreikis nesiformuoja iš vidinio organizacijos poreikio.

REKOMENDACIJOS

1. Norint tobulinti strateginio planavimo sistemą, NDNT vadovybė turėtų sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojams tobulintis šioje srityje, kelti jų kvalifikaciją, ypatingai Strateginio planavimo grupės nariams, kurie turi profesionaliai taikyti strateginio valdymo metodus įstaigoje.
2. Rekomenduojama efektyviai pritaikyti konkrečių NDNT darbuotojų turimas žinias ir patirtį rengiant strateginius veiklos planus, į strateginio planavimo procesą įtraukti teritorinių skyrių atstovus, t.y. skyrių koordinatorius.
3. NDNT Strateginio planavimo grupė turėtų skirti didesnę dėmesį išorės veiksnių analizavimui, nes aplinkos analizės suvokimas ir pažinimas yra esminis strateginių sprendimų priėmimo įrankis vertinant įstaigos aplinką.
4. Peržiūrėti Strateginio planavimo grupės sudėtį bei užtikrinti informacijos apie NDNT strateginius veiklos planus viešumą.
5. Įgyvendinimo ir stebėsenos procesus organizuoti taip, kad būtų užtikrinamas išsamios informacijos apie programų įgyvendinimą surinkimas, t.y.:
 - 5.1. paskirti už programos vykdymą atsakingus asmenis;
 - 5.2. paskirti už programos vykdymo ir įgyvendinimo kontrolę atsakingus asmenis;
 - 5.3. parengti ir patvirtinti programos priemonių vykdytojų sąrašus;
 - 5.4. atskirti valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, stebėsenos ir kontrolės) įgyvendinimą.
6. Institucijos tikslai turi būti formuluojami taip, kad jie nusakytų rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. LR Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ Valstybės žinios, 2007, Nr.23-879
2. LR Viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios, 2006, Nr. 77-2975
3. Damirova I, Šnapštienė R. *Viešojo administravimo stebėsenos problemos ir perspektyvos*. Viešojo politika ir administravimas, 2005, Nr. 11.
4. Andriuščenka J. *Žvilgsnis į organizacijų planavimą*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1998, Nr.8.
5. Arimavičiūtė M. *Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos*. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr.4.
6. Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Mykolo Romerio universitetas, 2005.
7. Bivainis J., Tunčikienė Ž. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, 2005, Nr.1.
8. Bivainis J., Tunčikienė Ž. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos*. Verslas: teorija ir praktika, 2006, VII t. Nr. 2.
9. Bryson J. *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisko: Jossey-Bass Publishers, 1995.
10. Bučinskas A., Raipa A., Staponkienė J. *Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje*. Tiltai, 2004, Nr.2.
11. Butkus F.S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: alma litera, 1996.
12. Butkus F.S. *Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės*. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr.1.
13. Guogis A., Gudelis D. *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai*. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr.4.
14. Greenley G.E. *Strategic Management*. London: Prentice-Hall, 1989.
15. Jančauskas E., Rekerta K. *Vidinis vyriausybių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001.
16. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
17. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002.
18. Kundrotienė N., Rekerta K. *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr. 3.
19. Lane J.E. *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai, 2001.
20. Makštutis A. *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.
21. Martinkienė J., Martinka G. *Įmonės veiklos strateginio planavimo reikšmė, metodologiniai principai viešajame sektoriuje*. Vadyba, 2004, Nr. 2(5).
22. Mintzberg H. *Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies*. Long Rango Planning, 1994, Vol.27, Nr.3.
23. Palubinskas G.T. *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologia, 1997.
24. Parsons W. *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001.
25. Pileckienė D. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras, 2004.
26. Puškorius S., Raipa A. *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr. 2.
27. Raipa A. *Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos*. Viešoji politika ir administravimas, 2006, Nr.16
28. Raipa A. (Red.) *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, 2001.

29. Raipa A. (Red.). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007.
30. Seilius A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. KU Leidykla, 1998.
31. Smilga E. *Strateginės minties integravimo galimybės Lietuvoje*. Politologija, 2005, Nr.40.
32. Staponkienė J. *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: pranašumai ir skirtumai*. Socialiniai tyrimai, 2004, Nr. 4.
33. Stoner J.A., ir kiti. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Tunčikienė Ž. *Strateginis viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimas: strateginio planavimo vaidmuo*. Verslas, vadyba ir studijos, 2003
35. Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.
36. Čiupaila R. Naujoji viešoji vadyba viešajame sektoriuje (interaktyvus) http://www.nvv.lt/files/konferencija2007/ciupaila_pranesimas_nvv.pdf [žiūrėta 2008-10-02]
37. EU-8 Administrative Capacity in the New Member States: The Limits of Innovation?(interaktyvus) http://www.lrv.lt/pasaul_bankas/Adminstraciniai_gebejimai.pdf [žiūrėta 2008-07-11]
38. Lietuvos viešųjų finansų problematika ir 2008 m. galimybės. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (interaktyvus) <http://www.lrinka.lt/Pranesim/LLRI%20analize%20biudzetas%202007%2005.pdf> [žiūrėta 2008-09-03]
39. Viešojo sektoriaus strateginis planavimas: iššūkiai ir sprendimai. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (interaktyvus) http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai_darbai/llri_analize_viesojo_sektoriaus_strateginis_planavimas_issukiai_ir_sprendimai/4660 [žiūrėta 2008-09-04]
40. Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės (interaktyvus) http://www.vkontrole.lt/dokumentai/veikla/Intosai_viesojo_sektoriaus_gaires.pdf [žiūrėta 2008-09-04]
41. Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita *Programinio biudžeto sistema*. 2007 m. kovo 30 d. Nr. VA-60-1P-1, p. 25 [interaktyvus] http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1661 [žiūrėta 2008-04-22]
42. Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita *Programų, finansuojamų iš valstybės biudžeto, kriterijų vertinimas*. 2003 m. rugsėjo 12 d. Nr. 2010-16 [interaktyvus] http://www.vkontrole.lt/n/auditas_ataskaitos.php?tipas=v&metai=2003 [žiūrėta 2008-04-22].

Purvytė N. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginis planavimas/ Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. M.Išoraitė.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008.- 80 p.

ANOTACIJA

Magistrinis darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių teoriniais ir praktiniais darbais, pateikiama strateginio planavimo samprata, raida viešajame sektoriuje, supažindinama su Lietuvos strateginio planavimo sistema bei jos teisiniu reglamentavimu. Antroje dalyje pristatoma Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau-NDNT), t.y. vienintelės institucijos, atliekančios darbingumo, neįgalumo ir specialiųjų poreikių vertinimą Lietuvoje, strateginio planavimo proceso analizė.

Pagrindiniai žodžiai: strateginis valdymas, strateginis planavimas, strategija, viešasis sektorius

Purvytė N. Strategic planning of the Disability and Working Capacity Assessment Office under the Ministry of Social Security and Labour / Master's thesis in strategic management of the public sector. Scientific advisor, Ass. Doc. M. Išoraitė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Department of Strategic Management and Policy, 2008. - 80 p.

ANOTATION

The master's thesis consists of two parts. The first part, based on theoretical and practical works of Lithuanian and foreign authors, discusses the conception of strategic planning, its development in the public sector, and familiarizes with the strategic planning system in Lithuania as well as its legal regulation. The second part introduces an analysis of strategic planning of the Disability and Working Capacity Assessment Office under the Ministry of Social Security and Labour i.e. the only one institution charged with the determination of work capacity, disability and special needs in Lithuania.

Key Words: strategic management, strategic planning, strategy, public sector.

Purvytė N. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginis planavimas/ Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. M.Išoraitė.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008.- 80 p.

SANTRAUKA

Nuolatinis neįgaliųjų skaičiaus didėjimas, darbingo amžiaus žmonių skaičiaus mažėjimas bei vis didėjanti darbo jėgos emigracija skatina atkreipti didesnę dėmesį į Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – NDNT) veiklą. Būtent NDNT strateginis planas, jo įgyvendinimo priemonės padeda racionaliau organizuoti NDNT darbą bei efektyvų paslaugų neįgaliesiems teikimą.

Tyrimo objektas - NDNT strateginis planavimas.

Tyrimo dalykas - NDNT strateginio planavimo procesas

Tyrimo tikslas - išnagrinėti NDNT strateginio planavimo procesą, ištirti darbuotojų požiūrį į strateginį veiklos planavimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti strateginio planavimo teorinius aspektus;
2. išnagrinėti strateginio planavimo metodiką Lietuvos viešajame sektoriuje;
3. atlikti NDNT strateginio planavimo proceso analizę;
4. ištirti NDNT darbuotojų požiūrį į strateginio planavimo procesą organizacijoje, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias proceso ypatybes.

NDNT Strateginio planavimo grupės ir kitų NDNT aukštesnio lygio vadovų (40 respondentų) empirinis tyrimas buvo atliekamas anketinės apklausos metodu. Apibendrinus tyrimo rezultatus pasitvirtino iškeltos hipotezės, jog NDNT pastebimi nepakankami darbuotojų gebėjimai strateginio planavimo srityje, įgūdžių ir žinių stoka detalizuojant iškeltus tikslus ir uždavinius; NDNT darbuotojų įtraukimas į strateginio planavimo procesą yra nepakankamas, t.y. Strateginio planavimo grupėje nėra nė vieno teritorinio skyriaus vedėjo. Tuo tarpu teritorinių skyrių darbuotojai atlieka pagrindines NDNT vykdomas funkcijas.

Atlikto tyrimo pagrindu rekomenduojama NDNT vadovybei sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojams tobulintis strateginio planavimo srityje, kelti jų kvalifikaciją, taip pat į strateginio planavimo grupę įtraukti teritorinių skyrių koordinatorius.

Purvytė N. Strategic planning of the Disability and Working Capacity Assessment Office under the Ministry of Social Security and Labour / Master's thesis in strategic management of the public sector. Scientific advisor, Ass. Doc. M. Išoraitė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Department of Strategic Management and Policy, 2008. - 80 p.

SUMMARY

An increasing number of disabled people, reduction of the number of employable age people, as well as increasing manpower emigration urges to draw attention to activities of the Disability and Working Capacity Assessment Office under the Ministry of Social Security and Labour (hereinafter - the DWCAO). Namely the strategic plan of the DWCAO and the measures of its implementation help organize the work of the DWCAO and the provision of services to disabled more efficiently.

Object of the study – strategic planning of the DWCAO.

Subject of the study – strategic planning process of the DWCAO.

The goal of the study is to analyze the strategic planning process in the DWCAO, to examine the attitude of employees at the strategic planning of activities.

Objectives of the study:

1. to analyze the theoretical aspects of strategic planning;
1. to examine the methodology of strategic planning in the Lithuanian public sector;
2. to make an analysis of the DWCAO strategic planning process;
3. to survey the attitude of the DWCAO employees to the strategic planning process in the organization, to identify weaknesses and strengths of the process.

An empirical study of the strategic planning group and other higher level leaders of the DWCAO (40 respondents) was carried by the questionnaire survey method. The generalized results of the study indicate that the hypotheses raised proved to be true: insufficient capacities of employees in the strategic planning field, lack of professional skills and knowledge while detailing the goals and objectives raised; insufficient involvement of the DWCAO employees into the strategic planning process, i.e. there is no single head of a territorial division in the strategic planning group. Meanwhile the employees of territorial divisions perform the main functions carried out by the DWCAO. On the basis of the study carried out it is recommended that the DWCAO establishes appropriate conditions for the advancement of employees professional skills in the strategic planning field, also included the coordinators of territorial units into the planning process.

Priedas

Šios apklausos tikslas - nustatyti Neigalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau vadinama – NDNT) strateginio planavimo ypatumus, strateginį planavimą įtakančius išorės bei vidaus veiksnius.

Jūsų atsakymų konfidencialumas bus visiškai išsaugotas, informacija bus pateikiama tik apibendrintų skaičiavimų pavidalu.

Apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistratūros II kurso studentė Neringa Purvytė.

Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą pažymėkite kryžiu (☒).

ANKETA

1. Ar Jūs dalyvaujate NDNT strateginio veiklos plano rengime?

Taip

Ne

2. Ar esate NDNT Strateginio planavimo grupės narys?

Taip

Ne

3. Jei ne, ar esate susipažinęs su NDNT 2007-2009 m. strateginiu veiklos planu?

Taip

Ne

4. Jūs esate?

Direktorius

Teritorinio skyriaus vedėjas

Direktoriaus pavaduotojas

Vyr. specialistas

Skyriaus vedėjas

5. Ar turite strateginio planavimo patirties?

Taip

Iš dalies

Ne

Nežinau

6. Ar esate susipažinęs su strateginį planavimą Lietuvos viešajame sektoriuje reglamentuojančiais teisiniais dokumentais?

Taip

Iš dalies

Ne

Nežinau

7. Ar Jūsų įstaigos darbuotojams buvo sudarytos sąlygos tobulintis strateginio planavimo srityje?

Taip

Iš dalies

Ne

Nežinau

8. Žemiau pateikti teiginiai, atspindintys NDNT strateginio planavimo procesą. Pažymėkite atsakymą, atitinkantį Jūsų nuomonę.

	Visiškai sutinku	sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8.1. NDNT darbo organizavimo procese strateginio planavimo klausimai užima svarbią vietą					
8.2. NDNT darbo efektyvumui svarbi strateginio planavimo kokybė					
8.3. NDNT geba tobulinti strateginį planavimą institucijoje					

9. Rengiant NDNT 2007-2009 m. strateginį veiklos planą, buvo atsižvelgta į išorės veiksnius (apibraukite atsakymą).

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
9.1. Strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su socialiniais veiksniais					
9.2. Strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su politiniais veiksniais .					
9.3. Strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su ekonominiais veiksniais					
9.4. Strateginio veiklos plano nuostatose atsispindi sąveika su technologiniais veiksniais					

10. Kurie įstaigos vidaus bei išorės veiksniai, Jūsų nuomone, daro poveikį NDNT veiklos strategiam planavimui?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Teisės aktų kaita | <input type="checkbox"/> Materialinis techninis aprūpinimas |
| <input type="checkbox"/> Etatų ir darbuotojų skaičiaus pokyčiai | <input type="checkbox"/> Darbo planavimas |
| <input type="checkbox"/> Personalo kvalifikacija | <input type="checkbox"/> Neįgalių asmenų skaičiaus didėjimas |
| <input type="checkbox"/> Įstaigai skirti asignavimai | <input type="checkbox"/> Kita _____ |

11. Žemiau pateikti teiginiai, atspindintys strateginio plano kūrimo procesą. Prašome ties kiekvienu teiginiu pažymėti Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
11.1. Strateginiame veiklos plane yra tinkamai nustatytos galimybės ir grėsmės					
11.2. Tinkamai įvertinti ištekliai					
11.3. Tinkamai nustatyti tikslai					
11.4. Tinkamai numatyti uždaviniai					
11.5. Tinkamai parinktos priemonės					
11.6. Tinkamai parinkti programų koordinatoriai					

1.2.Tobulinti darbingumo , neįgalumo lygių profesinės rehabilitacijos poreikio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių nustatymo kriterijų aprašus												
1.3.NDNT pradėti diegti kokybės vadybos sistemą.												
1.4. Patobulinti specialistų, dirbančių darbingumo lygio ir profesinės rehabilitacijos paslaugų nustatymo srityje kvalifikacinius gebėjimus bei pagerinti darbo aplinkos sąlygas												
2. Plėtoti ir tobulinti informacinių technologijų ir ryšių panaudojimą NDNT veikloje												
2.1.Įdiegti bendrą asmens neįgalumo ir darbingumo lygio dokumentų bylų apskaitos sistemą.												
2.2.Panaudoti Gyventojų registro duomenis NDNT informacinėje sistemoje												

16. NDNT 2007-2009 m. strateginiame veiklos plane numatyta Programa atspindi iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimą:

Neįgalumo ir darbingumo lygio, bendrųjų pirminių specialiųjų poreikių, profesinės rehabilitacijos poreikio nustatymo kokybės tobulinimo programa

Taip Iš dalies Ne Nežinau

17. Ar reguliariai organizuojamos Programos peržiūros, t.y. vertinama programa ir jos priemonių tikslingumas?

Taip Ne Nežinau

18. Ar žinote, kas NDNT kontroliuoja strateginio plano įgyvendinimą?

Taip Ne

19.Ar žinote, kas NDNT atlieka monitoringo (stebėsenos) funkciją?

Taip Ne

20.Ar NDNT 2007-2009 m. veiklos strateginis planas yra viešai paskelbtas (NDNT internetiniame puslapyje)?

Taip Ne Nežinau

Dėkoju už atsakymus!