

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

LINA PAULAUSKAITĖ

NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE
ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS STRATEGINIS
PLANAVIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. Malvina Arimavičiūtė

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE
ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS STRATEGINIS
PLANAVIMAS

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N90003

Vadovė

.....doc. dr. Malvina Arimavičiūtė

2014

Recenzentas

.....

2014

Atliko

.....SOVmns3-01 gr. stud. L. Paulauskaitė

2014

VILNIUS

2014

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
ŽODYNĖLIS	12
SANTRUMPOS	14
1. STRATEGINIO PLANAVIMO METODINIAI ASPEKTAI	15
1.1. Strateginio planavimo samprata ir definicijos	15
1.2. Strateginio planavimo modeliai	24
1.3. Strateginio planavimo modeliai Nacionalinėje mokėjimo agentūroje	28
1.3.1. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis	28
1.3.2. Siūlomas strateginio planavimo modelis	33
2. NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESO TYRIMAS	38
2.1. Tyrimo metodologija	38
2.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika bei vidinių ir išorinių veiksnių analizė	41
2.2.1. Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika ir PEST analizė	41
2.2.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros vidinių veiksnių bei SSGG analizė	44
2.3. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo sistemos analizė	49
2.3.1. Nacionalinės mokėjimo agentūros ir jos vykdomos strategijos ypatumai bei analizė	49
2.3.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012–2017 m. strategijos įgyvendinimo 2013 metų veiksmų planas	56
2.3.3. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 ir 2014 metų veiklos planas	60
2.3.4. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 metų veiklos vykdymo analizė	63
2.4. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo tyrimas	66
IŠVADOS	83
PASIŪLYMAI	86
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	87
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	91
SANTRAUKA	92
SUMMARY	93
PRIEDAI	1

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Racionalaus strateginio planavimo modelis pagal J. M. Bryson.....	27
<i>2 pav.</i> Subalansuotų rodiklių modelis Nacionalinėje mokėjimo agentūroje.....	29
<i>3 pav.</i> SRS Nacionalinėje mokėjimo agentūroje.....	30
<i>4 pav.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginis žemėlapis remiantis SRS.....	32
<i>5 pav.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo modelis.....	33
<i>6 pav.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros administracijos struktūra.....	45
<i>7 pav.</i> ŽŪM pirmo strateginio tikslo įgyvendinimui numatytos programos (2013-2015-ųjų m. strateginis veiklos planas).....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Strategijos samprata pagal užsienio autorius.....	15
<i>2 lentelė.</i> Strategijos samprata pagal lietuvių autorius.....	17
<i>3 lentelė.</i> Dešimties strateginio valdymo mokyklų šaltiniai ir strategijų formulavimas.....	18
<i>4 lentelė.</i> Strateginio planavimo samprata pagal užsienio autorius.....	19
<i>5 lentelė.</i> Strateginio planavimo samprata pagal lietuvių autorius.....	20
<i>6 lentelė.</i> Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelio turinys.....	24
<i>7 lentelė.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros SSGG analizė.....	47
<i>8 lentelė.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų matavimo būdai (2013 m. gruodžio 20 d. redakcija).....	52
<i>9 lentelė.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 m. veiksmų įgyvendinimo lentelė.....	57
<i>10 lentelė.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 metų veiklos planas.....	61
<i>11 lentelė.</i> Nacionalinė mokėjimo agentūros 2014 metų veiklos planas.....	62
<i>12 lentelė.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 m. veiklos plano įgyvendinimas.....	64
<i>13 lentelė.</i> Išorinės aplinkos ir vidinių išteklių analizės reikalingumas bei vykdymas.....	66
<i>14 lentelė.</i> Išteklių panaudojimas, susijęs su strateginiu planavimu, formavimu, įgyvendinimu.....	67
<i>15 lentelė.</i> Išteklių panaudojimas, susijęs su strateginiu planavimu, formavimu, įgyvendinimu.....	69
<i>16 lentelė.</i> Strateginio planavimo ir įgyvendinimo proceso tobulinimas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje.....	69
<i>17 lentelė.</i> Strateginio planavimo proceso organizuotumas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje.....	71
<i>18 lentelė.</i> Strateginių dokumentų paskirtis, jų sąryšis bei įgyvendinimas.....	72
<i>19 lentelė.</i> Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, SRS sukūrimo priežastys, reikšmė ir aiškumas.....	73
<i>20 lentelė.</i> Rizikingiausia strateginių tikslų ir veiksmų plano vieta.....	75
<i>21 lentelė.</i> Strategijos tikslų, uždavinių ir rodiklių naudingumas, veiksmingumas ir realumas.....	76
<i>22 lentelė.</i> Strateginių tikslų reikšmingumas organizacijai.....	78
<i>23 lentelė.</i> Metinio veiklos plano įgyvendinimo problemos ir pasiūlymai.....	79
<i>24 lentelė.</i> Veiklos plano įgyvendinimui skirtų finansinių išteklių paskirstymas.....	80
<i>25 lentelė.</i> Sėkmingo/ nesėkmingo veiklos plano įgyvendinimo priežastys.....	80

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Struktūrinių padalinių rodiklių sąrašas (remiantis SRS).....	1
2 PRIEDAS. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 m. strategija (2013 m. redakcija).....	2
3 PRIEDAS. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 m. strategija (redakcija nuo 2014 m. balandžio 8 d.).....	5
4 PRIEDAS. Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos 2013-2017 m. strateginis planas.....	10
5 PRIEDAS. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 metų veiksmų planas.....	13
6 PRIEDAS. Bendrosios įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai.....	16
7 PRIEDAS. Bendrosios veiklos srities funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijai.....	17
8 PRIEDAS. Interviu klausimynas.....	21
9 PRIEDAS. Interviu protokolai.....	23
10 PRIEDAS. Informantų charakteristika.....	36

IVADAS

Temos aktualumas. Strateginis planavimas yra neatsiejama šiuolaikinių organizacijų valdymo dalis. Anot Karlof ir Lovingsson (2006, p. 308), „Strategijos procesas visada prasideda nuo istorijos, dabarties, išorinės aplinkos ir įvairių prognozių“. Tiek privačios, tiek viešojo sektoriaus institucijos pradeda suprasti strateginio planavimo įgyvendinimo reikšmę organizacijos sėkmei ir suvokia, kad teorinis modelis gali būti interpretuotas ir pritaikytas praktikoje. Organizacijos, remdamosis įvairiomis strategijomis ir modeliais, geba konkuruoti globalizuojančiame pasaulyje ir vystytis. Mus supanti aplinka įtakoja keistis ir prisitaikyti prie naujų iššūkių, nes strategijos rengimas ir įgyvendinimas yra visa apimantis procesas, kurį turi suvokti visi organizacijos nariai ir tuo „gyventi“. Kita vertus, egzistuojantys, bet praktiškai nepritaikomi strategijos veiksmai neturi pozityvios ateities. **Darbo tema** – Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos strateginis planavimas – yra **aktuali**, nes:

- Lietuvoje jaučiamas viešojo sektoriaus / viešojo sektoriaus subjektų strateginio planavimo svarbos didėjimas. Strateginis planavimas Lietuvos viešajame sektoriuje jau yra nagrinėtas, tačiau vis dar jaučiamas trūkumas mokslinės literatūros srityje, reikalingos gilesnės analizės, tuo labiau, kad dažniausiai nagrinėjamas įvairių ministerijų, mokyklų, savivaldybių strateginis planavimas, o viešojo sektoriaus subjektų, šiuo atveju – biudžetinės įstaigos Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos – strateginis planavimas nėra nagrinėtas. Apskritai, tokioms institucijoms, kurios yra „prie tokios ir tokios ministerijos“, jų strateginiam planavimui, analizei nėra skiriama daug dėmesio;

- Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos (toliau – Nacionalinė mokėjimo agentūra) yra viena iš didžiausių klientų ratą aptarnaujančių biudžetinių įstaigų, todėl tinkamas, savalaikis ir efektyvus strateginis planavimas bei jo įgyvendinimas yra aktualus ne tik pačiai organizacijai, bet ir visuomenei (ypatingai pareiškėjams, paramos gavėjams, kitoms susijusioms institucijoms ir suinteresuotiems asmenims).

Temos ištyrimo lygis ir naujumas. Strateginio valdymo mokslo pradžia laikoma XX a. 7-ojo dešimtmečio pirmoji pusė. Strateginio planavimo mokslo darbų pradininkais laikomi Chandler „Strategija ir struktūra“ (1962), Ansoff „Korporacijos strategija“ (1965) ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga „Biznio politika: tekstas ir atvejai“ (Andrews, 1965). Be minėtų autorių didelę įtaka strateginiam mokslo vystymui padarė Bostono konsultacinė grupė (BKG), sukurta Bruce Henderson. Toliau tęsėsi tyrimai apie strategijos kūrimo ir jos sėkmės organizacijai ryšį, kurį tyrinėjo Harvardo bei Purdue universiteto mokslininkai. Porter (1980) tęsė tyrinėjimus apie konkurencinę teoriją (Jucevičius, 1998, p. 32-37).

Strateginis planavimas ir su juo susijusios sąvokos yra plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje. Tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslo srityje galime rasti įvairių tyrinėjimų apie strategijos sąvoką, strateginį valdymo procesą ir strateginio planavimo klausimus.

Tuo domėjosi ir rašė užsienio autoriai, tokie kaip Mrowka ir Pindelski (2011), Steyn (2003), Higgins (2005), Bryson ir Finn (1995), Chandler (1962), Ansoff (1965), Mintzberg (1994), Kirk ir Baker (2005), David (2007), Karlof ir Lovingsson (2006) ir kiti.

Kirk ir Baker (2005, p. 1-52) savo darbe „Strategic planning. Managing strategically“ kalba apie strateginį planavimą, strateginio planavimo modelius, strateginio planavimo procesą ir įgyvendinimą. Detaliai aprašomas strateginio planavimo modelių diegimas organizacijoje, nurodoma konkrečių žingsnių seka. Taip pat, nagrinėjamas tikslų įgyvendinimo procesas, etapai ir pateikiamas jų svarbos išaiškinimas. Knygoje išdėstytas glaustas ir aiškus terminų žodynas bei lentelių šablonai, paaiškinant, kaip atlikti įmonės strateginį planavimą ir įgyvendinimą. Coulter (2005, p. 22-23) knygoje „Strategic management“ nuodugniai rašoma apie strateginį planavimą, valdymą, aptariamos tiek bendrinės funkcijos, tiek gilinamasi į konkrečias teorijas ir modelius. Knygoje strateginis planavimas apibūdinamas kaip svarbus įrankis organizacijoms, nes tai lemia jų sėkmingumą, padeda darbuotojams ir vadovams spręsti ką daryti, padeda atsižvelgti į aplinkinį besikeičiantį pasaulį ir koordinuoti padalinius, funkcijas. Teigiama, kad strategija yra siekimas užsibrėžtų tikslų ir veiksmai, susiję su galimybėmis ir ištekliais, kurie dera kovojant su aplinkos galimybėmis ir grėsmėmis. Strateginis valdymas aiškinamas kaip procesas, kuris apima situacijos analizę, strategijų kūrimą, teorijos perkėlimą į praktiką, įvertinimas, modifikavimas ir strategijos veiksmų keitimas atsižvelgiant į situaciją. Pabrėžiama, kad strateginė vadyba / valdymas skiriasi nuo kitų valdymo sričių tuo, kad jis yra tarpdiscipliniškas, koreliuoja su išoriniais bei vidiniais veiksniais ir orientuojasi į ateitį.

Lietuvių literatūroje strategijos tema tyrinėjo ir rašė Arimavičiūtė (2003, 2005, 2007), Astrauskas ir Česonis (2008), Bivainis ir Tunčikienė (2009), Gaižutis (2000), Jucevičius (1998), Kundrotienė ir Rekerta (2002), Sudnickas (2011), Tunčikienė ir Skačkauskienė (2012), Vasiliauskas (2002, 2004), Valentinavičius (2009) ir kiti.

Pabrėžtina Jucevičiaus (1998, p. 32-37) knyga „Strateginis organizacijų vystymas“, kurioje yra pateiktas įvairių autorių požiūrio į strategiją palyginimas. Išskiriami tokie autoriai kaip Chandler, Andrews, Ansoff, Katz, Ackoff, Newman ir Logan, Glueck, Steiner ir Miner, Hoffer ir Miner, Hoffer ir Schendel, Porter ir Mintzberg. Nagrinėjamas strategijos koncepcijos platumas, pavadinimas, strategijos komponentai, tikslų charakteristikos, funkcinų strategijų pavadinimai, siauras strategijos pavadinimas, realizavimo planų pavadinimas, korporacinio ir biznio lygio strategijų skirtumas, strategijos formavimo ir tikslų kėlimo etapų atskyrimas, analitinio ir organizacinio formulavimo etapų atskyrimas.

Strateginis planavimas praeityje buvo siejamas pagrįdė tik su privačiomis įmonėmis ir pelno siekimu, o viešasis sektorius neturėjo nieko bendro su strateginiu planavimu ir jo diegimu. Bėgant laikui buvo įvertinta strategijų formavimo reikiamybė ir viešasis sektorius pradėjo adaptuoti strateginio planavimo modelius savo organizacijose. Tuo labiau, kad viešasis sektorius apima visuomenę ir yra svarbus mums visiems, pabrėžiama viešosios gėrybės sąvoka bei jos svarba.

Lietuvoje strateginis planavimas viešajame sektoriuje pradėjo formotis tik apie 2000 metus, kuomet Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybė 2001 m. gruodžio 7 d. priėmė nutarimą Nr.1463 „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimo koncepcijos“ (Valstybės Žinios, 2001, Nr.103-3672) ir 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312) galutinai priėmė nutarimą dėl strateginio planavimo metodikos. Nutarimo pakeitimai vykdomi nuolat (Valstybės Žinios, 2007, Nr. 23-879; 2010, Nr. 102-5279; 2011, Nr. 50-2444; 2012, 122-6140), siekiant atitikti realią situaciją ir išgryninti metodiką. Remiantis LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312), strateginis planavimas – tai procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius.

Apie strateginio planavimo diegimą Lietuvos vietos savivaldybėse ir viešajame sektoriuje rašė Arimavičiūtė (2003, 2005, 2007), Kalvaitis (2004), Raipa (1999), Šiupšinskas (2003) ir kiti. Išnagrinėjus mokslinius straipsnius ir monografijas apie viešojo sektoriaus strateginį planavimą, išskirtina Arimavičiūtė, kuri moksliniuose straipsniuose (pvz.: „Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai“ (2007), „Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos“ (2003), „Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose“ (2007)) detalai nagrinėja strateginio planavimo svarbą, strateginio planavimo metodus, pateikia rekomendacijas. Kundrotienės ir Rekertos (2002, p. 57-63) straipsnyje „Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose“ nagrinėjama strategijos, strateginio planavimo koncepcija, organizacijos misija, vizija, programos tikslai, uždaviniai, programos priemonės bei uždavinių vertinimo kriterijai. Astrauskas ir Česonis (2008, p. 25-28) straipsnyje „Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai“ kalba apie vadybos mokslo specialistus, teorijų apie strateginį planavimą ir valdymą pradininkus – Ansoff, Andrews, Ackoff, Bryson, Mintzberg, Porter ir kt., kurie skirtingai interpretuoja sąvokas ir jų apibrėžimus. Autoriai išskiria du požiūrius į strateginį planavimą ir strateginį valdymą ir jų santykį. Pabrėžtinas antrasis požiūris, kuris strateginį valdymą įvardija kaip planavimo evoliucijos etapą, strateginio planavimo formą (rūšį).

Temos problema. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginių planų įvairovė ir jų tarpusavio nesuderinamumas.

Probleminiai klausimai:

- Kokią giluminę reikšmę organizacijai turi strateginis planavimas?
- Koks tarpusavio ryšys tarp Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų ir LR Žemės ūkio ministerijos (toliau – ŽŪM) metinių veiklos planų?
- Kaip įvertinamas užsibrėžtų tikslų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?
- Kokios yra Nacionalinės mokėjimo agentūros ir ŽŪM įgyvendinamų tikslų kliūtys?
- Kokia yra vadovų bei specialistų nuomonė apie strateginį planavimą, koks jų indėlis ir supratimas?
- Kaip vyksta suplanuotų tikslų įgyvendinimas organizacijoje?

Tyrimo objektas. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginis planavimas.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti teorinius strateginio planavimo aspektus ir proceso ypatumus bei kylančias problemas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ir pateikti pasiūlymus strateginio planavimo procesui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti teorinius strategijos formavimo aspektus;
- Atlikti strateginio planavimo modelių analizę;
- Sukurti strateginio planavimo modelį, pritaikytą Nacionalinei mokėjimo agentūrai;
- Išanalizuoti Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, strateginius planus ir metinius veiklos planus;
- Pateikti Nacionalinės mokėjimo agentūros PEST, vidaus veiksnių ir SSGG analizę;
- Išryškinti kylančias problemas bei kliūtis įgyvendinant individualų strateginį planą ir ŽŪM metinį veiklos planą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje.

Tyrimo metodai. Magistro baigiamajame darbe naudojami teoriniai ir empiriniai metodai, siekiant tinkamai išanalizuoti strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ir pasiekti išsikeltą tikslą.

1. Empiriniai tyrimo metodai:

- *Dokumentų analizės metodas.* Šis metodas taikytas siekiant išanalizuoti turimą nagrinėjamos organizacijos ir ŽŪM informaciją (Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 metų strategija, veiklos ir veiksmų planai, programos, veiklų ataskaitos ir kt., taip pat ŽŪM strateginio planavimo dokumentai, t. y. 2013-2015-ųjų metų strateginis veiklos planas ir susiję dokumentai);

- *Apklausa (interviu)*. Taikytas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Siekta išsiaiškinti darbuotojų ir vadovų požiūrį į strateginį planavimą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje, kylančias problemas, tobulintinas vietas ir įvertinti įgyvendintų priemonių naudą.

2. *Teoriniai tyrimo metodai:*

- *Literatūros analizė*. Metodas skirtas peržiūrėti susijusius galiojančius teisės aktus, LR Vyriausybės nutarimus, mokslines publikacijas (monografijos, moksliniai straipsniai, moksliniai tyrimai), susijusius su viešojo sektoriaus / viešojo sektoriaus subjektų strateginio planavimo ypatumais, išanalizuojant ir kitą aktualią literatūrą;

- *Apibendrinimo ir sintezės metodas*. Šis metodas taikomas norint apibendrinti ir susisteminti išanalizuotą medžiagą, literatūrą, gautus tyrimo duomenis. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrintos išvados ir pasiūlymai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, du pagrindiniai skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmame skyriuje, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių teoriniais ir praktiniais darbais, pateikiama strateginio planavimo samprata ir definicijos, analizuojami strateginio planavimo modeliai, aptariami strateginio planavimo modeliai Nacionalinėje mokėjimo agentūroje bei pateikiamas naujas modelis. Antrame skyriuje aptariama tyrimo metodologija, pateikta ir išanalizuota Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika, atliekama Nacionalinės mokėjimo agentūros PEST, vidinių veiksnių ir SSGG analizės. Šioje dalyje atliekama Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo sistemos analizė (analizuojama strategija, veiksmų planai, veiklos planai, jų vykdymas, kiti susiję dokumentai). Atliekama Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo požiūrio tyrimo analizė. Darbą iliustruojanti medžiaga – lentelės (25 vnt.), paveikslai (7 vnt.). Panaudotos literatūros šaltinių skaičius – 52 vnt., priedų skaičius – 10 vnt., darbo apimtis – 93 psl.

ŽODYNĖLIS

Aplinkos įvertinimas (PEST analizė) – politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai išorės veiksniai (Kundrotienė ir Rekerta, 2002, p. 58).

Metinis veiklos planas – tam tikrų vienu biudžetinių metų veiklos planavimo dokumentas, įgyvendinantis strateginį veiklos planą arba jo dalį (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312);

Institucijos misija – institucijos vadovo suformuota institucijos paskirtis ir įsipareigojimai, atspindintys su institucija susijusius esamus ir numanomus visuomenės poreikius (Arimavičiūtė, 2005, p. 301);

Priemonė – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312);

Projektas – veiksmai, kuriais siekiama per apibrėžtą laiką ir su tam tikrais ištekliais sukurti unikalų ir pamatuojamą produktą ar paslaugą (Valstybės Žinios, 2011, Nr. 50-2444);

SSGG (SWOT) analizė – stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė – tai aplinkos ir išteklių analizės rezultatų apibendrinimas, leidžiantis įvertinti nacionalinės ekonomikos būklę šiais keturiais aspektais (Vasiliauskas, 2004, p. 9);

Strateginė analizė – susidedanti iš vidinės ir išorinės aplinkos analizių, parodanti įmonės situaciją (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012, p. 19);

Strateginio veiklos plano programa – esminė strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui įgyvendinti, kurioje nustatyti šios programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312);

Strateginis planavimas – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312);

Strateginis valdymas – sistema, kurioje strateginiai sprendimai, apimantys įvairias paslaugas ir vartotojų grupes, yra priimami, įgyvendinami ir kontroliuojami (Arimavičiūtė, 2007, p. 9);

Strateginis veiklos planas – veiklos planavimo dokumentas, kuriame atsižvelgiant į ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus ir aplinkos analizės išvadas suformuluota misija, nustatyti strateginiai pokyčiai ir strateginiai tikslai, aprašomos vykdomos programos, siekiami rezultatai, numatomi asignavimai ir žmogiškieji ištekliai (Valstybės Žinios, 2011, Nr. 50-2444);

Tikslas (strateginis tikslas) – ilgos, vidutinės ar trumpos trukmės planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312);

Uždavinys – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti planavimo dokumente nustatyto tikslo įgyvendinimą (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312);

Vertinimo kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo ir uždavinio įgyvendinimą (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312);

Viešasis sektorius – valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai (Arimavičiūtė, 2005, p. 309);

Vizija – pageidaujamos ateities vaizdas, kuris yra pagrindas organizacijos tikslams, iššūkiams ir uždaviniams (Kirk ir Baker, 2005, p. 18).

SANTRUMPOS

KPŽPD – Nacionalinės mokėjimo agentūros Kaimo plėtros ir žuvininkystės programų departamentas.

KD – Nacionalinės mokėjimo agentūros Kontrolės departamentas.

KS – Nacionalinės mokėjimo agentūros Komunikacijos skyrius.

MPS – Nacionalinės mokėjimo agentūros Mokėjimo prašymų skyrius.

PS – Nacionalinės mokėjimo agentūros Personalo skyrius.

SVD – Nacionalinės mokėjimo agentūros Strateginio valdymo departamentas.

TPD – Nacionalinės mokėjimo agentūros Tiesioginės paramos departamentas.

KPP – Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programa.

EŽF – Europos žuvininkystės fondas.

1. STRATEGINIO PLANAVIMO METODINIAI ASPEKTAI

1.1. Strateginio planavimo samprata ir definicijos

Strategija. Strateginio valdymo mokslo pradžia laikoma XX a. 7-ojo dešimtmečio pradžia. Žodis „strategija“ kildinamas iš graikiško žodžio „strategos“, kuris reiškia „generolas“. Senaisiais laikais strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimų priėmimo, arba veikimo elementus. Po antrojo pasaulinio karo susiformavo idėja, kad strateginis planavimas bei veikimas pagal tuos planus sudaro atskirą strateginio valdymo procesą. Strateginio valdymo procese išskiriami du etapai: strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimas (Jucevičius, 1998, p. 52-56).

Bėgant laikui strateginio planavimo samprata keitėsi ne vieną kartą. Iki šiol nėra vieningo apibrėžimo, mokslininkai pateikia savas interpretacijas. Norint suprasti strateginio planavimo svarbą ir naudą organizacijoms, pirmiausia būtina apžvelgti užsienio ir lietuvių mokslininkų darbus, siekiant išsiaiškinti, kas yra strategija, strateginis planavimas, strateginis valdymas bei strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Anot Mintzberg (1985), „strategija, parengta naudojant kūrybinius metodus, ir strategija, parengta naudojant strateginio planavimo metodus, skiriasi kaip „menas nuo mechanizacijos“ (cit. pgl: Jucevičius, 1998, p. 22).

Pirmiausia verta panagrinėti užsienio mokslininkų darbus, susijusiu su strategijos sąvokos nagrinėjimu (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Strategijos samprata pagal užsienio autorius

STRATEGIJA	
Autorius	Charakteristika
P. F. Drucker (1959)	Strategija – „perspektyva, organizacijos būdas pasiekti tai, ko nori (verslo koncepcija)“ (cit. pgl: Mintzberg, 1994, p. 27).
A. D. Chandler (1962)	Strategija – „tikslai, organizacijos veiklos kryptis ir reikiami resursai tikslams pasiekti“ (cit. pgl: Jucevičius, 1998, p. 52).
H. I. Ansoff (1965)	Strategija – „bendra gija, jungianti organizaciją su jos rinkomis. Strategijos kompleksą sudaro: 1. Strategija – tai planas, 2. Organizacijos pozicija kaip jos aplinkos atžvilgiu, 3. Strategija – kaip perspektyva, 4. Tai sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas, 5. Sprendimai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka, 6. Kaip susieti organizaciją su jos resursais“ (cit. pgl: Jucevičius, 1998, p. 52-56).
M. Porter (1980, 1985)	Strategija – „pozicija, kalbant apie tam tikrus produktus tam tikrose rinkose“ (cit. pgl: Mintzberg, 1994, p. 27).
J. M. Higgins (1984)	Strategija – pagrindinis organizacijos veiksmų planas, siekiant pasiekti pagrindinius organizacijos tikslus (Higgins, 1984, p. 92).

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

F. R. David (1986)	Strategija – priemonės, kuriomis bus pasiekti tikslai (David, 1986, p. 11).
H. Mintzberg (1994)	Strategija – proceso visuma, apimanti strategijos formavimą ir įgyvendinimą. Tai suprantama ne kaip atskiros veiklos sritys. Strategija – yra planas, t. y. kryptis, nuoroda, veiksmų seka ateičiai, kelias „nueiti nuo čia iki ten“. Strategija – modelis, kuris yra nuoseklus elgesyje bėgant laikui (Mintzberg, 1994, p. 23-29).
M. Porter (1996)	Strategiją siūlo apibrėžti penkių „P“ modelių: „I „P“ – tai ilgalaikių veiksmų planas (<i>angl. Plan</i>); II „P“ – tai žaidimas/lošimas, skirtas konkurentams pergudrauti (<i>angl. Play</i>); III „P“ – tai nuoseklios, logiškos elgsenos pavyzdys (<i>angl. Pattern</i>); IV „P“ – tai įmonės pozicija rinkoje (<i>angl. Position</i>); V „P“ – tai perspektyva arba įmonėje susiklostęs aplinkos suvokimo būdas (<i>angl. Perspective</i>)“ (cit. pgl: Valentinavičius, 2009, p. 131).
M. Coulter (2005)	Strategija – siekimas užsibrėžtų tikslų ir veiksmai, susiję su galimybėmis ir ištekliais, kurie dera tarpusavyje kovojant su aplinkos grėsmėmis ir pasinaudojant išorės galimybėmis (Coulter, 2005, p. 5).
B. Karlof ir F. H. Lovingsson (2005)	Strategija – „dabarties sprendimai ir veiksmai, kurie yra vykdomi, kad būtų maksimaliai išnaudotos galimybės ir užtikrinta sėkmė ateityje“ (Karlof ir Lovingsson, 2005, p. 300).
S. Kirk ir N. Baker (2005)	Strategija – metodas, kaip pasiekti tikslus ir uždavinius (Kirk ir Baker, 2005, p.11).
M. A. Carpenter ir Wm. G. Sanders (2009)	Strategija – „priemonė, kuria organizacija siekia savo tikslų ir uždavinių“ (Carpenter, Sanders, 2009, p. 10).

Šaltinis: Sudaryta autorės

Nagrinėjant užsienio autorių samprotavimus apie strategiją, išskirtini Drucker (1959) ir Chandler (1962), kurie buvo pirmieji pradėję nagrinėti strategijos sąvoką, kurių pėdomis sekė daugelis kitų mokslininkų, pateikdami savas interpretacijas ir tobulindami definiciją. Chandler (1962) ir Ansoff (1965) teorijos skiriasi tuo, kad Ansoff pabrėžia rinkas, o Chandler – resursus. Tiek Ansoff, tiek Porter (1996) pateikia strategijos kompleksą, sudėtines strategijos dalis. Suvokia, kad strategija nėra vienpusė. Porter (1980,1985) strategiją pagrįde sieja su verslo organizacijomis ir rinkomis. Šiuolaikiniai autoriai pateikia integruotas strategijos formuluotes. Coulter (2005), Karlof ir Lovingsson (2005), Carpenter ir Sanders (2009), Kirk ir Baker (2005) tyrinėdami strategijos sąvoką apima visa, ką pirmieji mokslininkai buvo pabrėžę, išskiriant ypatingai aplinkos grėsmes, galimybes, tikslus, uždavinius ir ateities sėkmę.

Palyginimui su užsienio autorių darbais, pateikti lietuvių autorių nagrinėjimai strategijos sąvokos tema (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Strategijos samprata pagal lietuvių autorius

STRATEGIJA	
Autorius	Charakteristika
A. Gaižutis (2000)	Strategija – „įsivaizduojamas kaip vadybos modelis, kuriame turi atsispindėti misija, jos veikla, tikslai ir uždaviniai“ (Gaižutis, 2000, p. 36-53).
N. Kundrotienė ir K. Rekerta (2002)	Strategija – „sprendimai, kaip susieti veiklą su jai būtinais resursais“ (Kundrotienė ir Rekerta, 2002, p. 58).
A. Vasiliauskas (2002)	Strategija – „sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“ (Vasiliauskas, 2002, p. 21).
M. Arimavičiūtė (2005)	Strategija – „sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“ (Arimavičiūtė, 2005, p. 307).
S. Valentinavičius (2009)	Strategija – „apgaltota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“ (Valentinavičius, 2009, p. 131).
M. Arimavičiūtė ir K. Ž. Svetikas (2012)	Strategija – „mąstymas apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimas, siekiant pasiekti tikslus ir uždavinius“ (Arimavičiūtė ir Svetikas, 2012, p. 18).

Šaltinis: Sudaryta autorės

Išanalizavus užsienio bei Lietuvos autorių požiūrius į strategijos sąvoką, teigtina, kad „strategija“ kaip definicija kito bėgant laikui ir formavosi prisitaikydama prie išorės veiksmų. Ji buvo adaptuota remiantis išorinėmis sąlygomis ir pritaikyta prie realios situacijos. Lietuvių autoriai daug nagrinėjo užsienio autorių darbų, atliko palyginimus ir pateikė savo interpretacijas. Arimavičiūtė (2005), Gaižutis (2000), Valentinavičius (2009) ir kiti lietuvių autoriai ypatingai akcentuoja strategiją kaip visumą / vadybos modelį, kur skirtingi kriterijai sujungiami į vientisą sistemą. Pabrėžtina, kad strategijos samprata gerokai prasiplėtė lyginant su vienu iš pirmųjų Chandler (1962) strategijos apibrėžimu. Sąvoka „strategija“ atspindi pagrindinius elementus kaip organizacijos veikla, tikslai, uždaviniai, sprendimai, resursų panaudojimas, prisitaikymas prie išorės galimybių, plano sudarymas, vykdymas ir užsibrėžtų tikslų pasiekimas.

Taip pat pažymėtina, kad skirtingos strategijos mokyklos pateikia individualius strategijos sampratos interpretavimus bei aiškinimus, t. y. Mintzberg, Alstrend ir Lempel išskyrė ir apibendrino nuomones, samprotavimus apie strateginį valdymą ir pateikė **dešimt strategijos rengimo mokyklų**, kurios apibendrina strateginius procesus (Arimavičiūtė, 2005, p. 22-36). Pateikiama 3 lentelė, kurioje atsispindi dizaino, planavimo, pozicionavimo, verslumo, pažinimo, mokymosi, valdžios, kultūros, išorinės

aplinkos ir konfigūracijos mokyklų šaltiniai, t. y. asmenys, kurie samprotavo ir dėstė, kas yra strateginis valdymas ir visa kita, apimantį šį procesą bei strategijos esminiai bruožai anot mokyklų pradininkų.

Pažymėtina, kad literatūroje daugiausia dominuoja konfigūracijos mokyklos atstovai – Chandler, Ansoff, Mintzberg, Miller ir kiti. Esmė glūdi tame, kad jie strategijos apibūdinimui naudoja visų mokyklų pateikiamus bruožus, tiesiog nurodoma atsižvelgti į konkretų kontekstą, mokyklą pasirenkant nuo „laiko ir vietos“.

3 lentelė. Dešimties strateginio valdymo mokyklų šaltiniai ir strategijų formulavimas

Charakteristika	Mokyklos									
	Dizaino mokykla	Planavimo mokykla	Pozicionavimo mokykla	Verslumo mokykla	Pažinimo mokykla	Mokymosi mokykla	Valdžios mokykla	Kultūros mokykla	Išorinės aplinkos mokykla	Konfigūracijos mokykla
<i>Šaltiniai</i>	F. Selznick (1957), U. Newmann (1951), K. Andrews (1956)	I. Ansoff (1956)	D. Schendel, K. Hatten (1970), M. Porter (1980, 1985)	J. Shumpeter (1950), A. Cole (1959)	G. Simon (1947, 1957), March ir Simon (1958)	R. Cyert ir March (1963), Quinn (1980)	G. Allison (1971), Pfeffer ir Salancik (1978)	E. Rhenman ir Norman (1960)	M. Hannan ir Freeman (1977)	A. Chandler (1962), G. Mintzberg, D. Miller, R. Miles, K. Snow (1978)
<i>Strategija</i>	Unikalios, iš anksto planuojamos perspektyvos	Planai skirstomi į papildomas strategijas ir programas	Suplanuotos esminės pozicijos, gudrūs veiksmi (ekonominiai, konkurenciniai)	Asmeniškumas, unikalumas, nišų ieškojimas	Intelektualūs požiūris	Veiksmų pavyzdžiai ir unikalios schemas	Politiniai ir kooperacijos pavyzdžiai, veiksmų schemas	Kolektyvinė perspektyva, unikalios strategijos	Ypatinios pozicijos, nišos	Bet kurios iš minėtų (kituose stulpeliuose), pagal kontekstą

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Arimavičiūte, 2005, p. 314-322

Strateginis planavimas ir valdymas. Strateginio planavimo metodas yra vienas iš seniausių ir reikšmingiausių strateginiame valdyme. Tai yra pirminė valdymo funkcija, pamatas sekančioms funkcijoms. Pradininkais laikomi Ansoff (1965), Andrews (1971), Chandler (1962) ir kiti. Pagal šį metodą, strategijos formavimas yra nuoseklus, suplanuotas procesas / procedūra (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012, p. 92).

Strateginis planavimas susilaukė ne ką mažiau dėmesio mokslininkų pasaulyje, kyla diskusijos, kuri sąvoka yra teisingesnė. **Planavimas** pirmiausia buvo aptartas prancūzo mokslininko Henry Fayol 1916-1923 metų darbuose. Jis savo darbuose išskyrė tokias vadovavimo funkcijas kaip ateities

numatymas, veiksmų plano parengimas, organizavimas, koordinavimas ir kontrolė. Planavimą apibrėžė kaip veiksmų planą arba programą. Tuo tarpu Stoner et. al. planavimą nusakė kaip tikslų nustatymą ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimą (cit. pgl: Astrauskas ir Česonis, 2008, p. 26-27).

Strateginis planavimas glaudžiai susijęs su strateginiu valdymu. Strateginis valdymas ir strateginis planavimas dažnai kartu einančios sąvokos, tačiau jos nėra tapačios. Anot Vasiliausko (2004, p. 5), „strateginio valdymo metodologija – tai teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus“. **Strateginis valdymas** – „nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą“ (cit. pgl: Vasiliauskas, 2002, p. 21). Arimavičiūtės teigimu, kiekvienos organizacijos strateginis valdymas yra unikalus, priklausomas nuo valdymo stiliaus ir vadovų požiūrio (2007, p. 15). Strateginio valdymo teorija skiriasi viena nuo kitos priklausomai nuo to, ar tai yra įmonės / korporacijos lygio strategija, verslo lygio strategija ar funkcinio / operacinio lygio strategija (Steyn, 2003, p. 168-183). Astrauskas ir Česonis (2008, p. 27-28) pateikia du požiūrius į strateginį planavimą ir strateginį valdymą bei jų santykį. Pirmuoju požiūriu – **strateginis planavimas** yra strateginio valdymo sudėtinė dalis, o strateginis valdymas apima tokias funkcijas kaip strategijos rengimą (planavimą) ir strategijos įgyvendinimą. Antruoju požiūriu, strateginis valdymas – „planavimo evoliucijos etapas, strateginio planavimo forma (rūšis)“. Strateginio planavimo sąvoka apibrėžiama kaip „veikla, kurią atliekant rengiamas ir tikslinamas strateginis planas, vykdoma jo įgyvendinimo stebėseną, atliekamas rezultatų vertinimas, atsiskaitoma už rezultatus“, o strateginis valdymas – „strateginio valdymo forma (rūšis), kai sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esme ir turiniu, kai visos valdymo funkcijos tampriai susiejamos ir vykdomos dėlei organizacijos sėkmingos strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo“.

Siekiant konkrečiau įvertinti autorių mintis strateginio planavimo tema, pateikiami užsienio autorių tyrinėjimai šia tema (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Strateginio planavimo samprata pagal užsienio autorius

STRATEGINIS PLANAVIMAS	
Autorius	Charakteristika
J. S. Schwendiman (1973)	Strateginis planavimas – „visada daromas „pagal liniją“. Planavimas yra pagalbinė rolė vadovams ir paprastai yra atsakomybė palaikyti planavimo sistemą operatyviai“ (cit. pgl: Mintzberg, 1994, p. 30).

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

W. Albert (1974)	Strateginis planavimas – „raktas į įvairias sritis. Nukreipia procesą, generuoja alternatyvas, ir vadovauja jų formavimui siekiant įgyvendinti patvirtintą planą“ (cit. pgl: Mintzberg, 1994, p. 222).
G. Steiner (1979)	Strateginis planavimas – „pastangos atkartoti tai, kas sukasi vadovo galvoje“ (cit. pgl: Mintzberg, 1994, p. 222).
J. M. Higgins (1984)	Strateginis planavimas – procesas, kurio metu valdomas organizacijos misijos įgyvendinimas, derinant visokeriopus santykius ir veiksmus, atsižvelgiant į išorinę aplinką (Higgins, 1984, p. 3).
M. Porter (1987)	Strateginis planavimas – „kai įmonės auga ir tampa labiau kompleksinės...joms reikia sisteminio būdo strategijų kūrimui. Strateginis planavimas ateina kaip atsakymas“ (cit. pgl: Mintzberg, 1994, p. 222).
H. Mintzberg (1994)	Strateginis planavimas – „formali procedūra, siekiant gauti užsibrėžtą tikslą, naudojant integruotą sprendimų sistemą“ (cit. pgl: Mintzberg, 1994, p. 31).
S. Kirk ir N. Baker (2005)	Strateginis planavimas – leidžia organizacijoms vykdyti fundamentinius sprendimus, kurie nukreipia organizacijas link užsibrėžtos ateities vizijos (Kirk ir Baker, 2005, p.11).
F. R. David (2007)	Strateginis planavimas – institucijos sėkmės garantas. Strateginis planavimas priklauso nuo institucijos vykdomos strateginės veiklos, iškeltų tikslų bei pasirinktų būdų tikslams įgyvendinti (David, 2007, p. 393).

Šaltinis: Sudaryta autorės

Užsienio autoriai strateginį planavimą įvardija kaip veiksmų seką, sistemą, kuri būtina tikslams pasiekti. Apie 1970-1980 metus kurtos strateginio planavimo definicijos labiau siejasi su formalumu, taisyklėmis, o šiuolaikiniai apibrėžimai, pvz.: David (2007) strateginį planavimą „mato“ platesnį – kaip sėkmės garantą, kuris turi būti ne tik formalus, bet ir įgyvendinamas bei suprastas visų organizacijos narių. Detalesnei analizei ir palyginimui papildomai pateikiamos lietuvių autorių darbų charakteristikas apie strateginį planavimą (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Strateginio planavimo samprata pagal lietuvių autorius

STRATEGINIS PLANAVIMAS	
Autorius	Charakteristika
A. Raipa (1999)	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“ (Raipa, 1999, p. 276).

A. Makštutis (2001)	Strateginis planavimas – „nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir grėsmėms išvengti“ (Makštutis, 2001, p. 25-345).
LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“	Strateginis planavimas – „procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“ (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312).
N. Kundrotienė (2002)	Strateginis planavimas – „formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus“ (Kundrotienė, 2002, p. 58).
A. Vasiliauskas (2002)	Strateginis planavimas – „formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais“ (Vasiliauskas, 2002, p. 26).
A. Astrauskas ir G. Česonis (2008)	Strateginis planavimas – „veikla, kurią atliekant rengiamas ir tikslinamas strateginis planas, vykdoma jo įgyvendinimo stebėseną, atliekamas rezultatų vertinimas, atsiskaitoma už rezultatus“ (Astrauskas ir Česonis, 2008, p. 27-28).

Šaltinis: Sudaryta autorės

Darytina išvada, kad strateginis planavimas, kaip procesas, plačiai nagrinėjamas tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių. Tai yra veikla, kuria kuriamas, tobulinamas strateginis planas, vykdoma įgyvendinimo stebėseną bei kontrolė, siekiant pasiekti užsibrėžtus tikslus. Literatūroje strateginis planavimas dažniausiai įvardijamas kaip nuolatinis procesas – organizacijos problemos sprendimo procesas – siekiant pritaikyti organizaciją prie išorinės aplinkos. Astrauskas ir Česonis (2008) planavimą įvardina kaip prioritetinę valdymo (vadybinės veiklos) funkciją. Pagrindinė strateginio planavimo užduotis, pagal Raipą (1999, 2002), yra padėti tobulinti dabartinius sprendimus, priimamus organizacijoje.

Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių nuomones, išskirtini **strateginio planavimo privalumai**:

- Strateginio plano rengimas, kuris numato organizacijos kryptį, veiksmus bei uždavinius tikslui pasiekti;
- Organizacijos sėkmingas gyvavimas ir klestėjimas prisitaikant prie išorės veiksnių: grėsmės ir galimybės;
- Strateginės krypties ir veiklos plano sujungimas, paskirstant išlaidas ir nustatant veiksmų programą;

- Universalus taikymas – konkretiems veiksams taikyti, motyvacijai gerinti, darbuotojų tobulinimui, išteklių formavimui ir paskirstymui, darbo kokybei gerinti, vidiniams ir išoriniams ryšiams plėtoti ir kt.;
- Strateginis planavimas yra tarsi ateities vizija, kurią mes norime pasiekti kaip institucija ir probleminių vietų išryškinimas, siekiant jas pašalinti ir nukreipti tikslų įgyvendinimui.

Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Verta išskirti viešojo sektoriaus strateginį planavimą. Manytina, kad strateginis planavimas pirmiausia atsirado verslo organizacijose, o tik vėliau (nors tai ir nėra įrodyta) perėjo į viešąjį sektorių. Lietuvoje strateginis planavimas viešajame sektoriuje pradėjo formotis tik apie 2000 metus, kai 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 57-2312) galutinai priėmė nutarimą dėl strateginio planavimo metodikos. Viešojo sektoriaus strateginis planavimas traktuojamas kaip institucijos veiklos ilgalaikės plėtros problemų nustatymas, tokių problemų sprendimo būdų bei priemonių nustatymas. Ieškant tinkamų sprendimų būtina numatyti ateities pokyčius institucijos aplinkoje ir nustatyti, kas įmanoma ir būtina padaryti, siekiant esamomis galimybėmis gauti didžiausią naudą (efektą) (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 10).

Strateginio planavimo esmė viešojo sektoriaus institucijose grindžiama tuo, kad tai sudaro prielaidas skatinti plėtros procesą įstaigų veiklai ir šalies ekonomikai, užtikrinant jų kryptingumą ir atskleidžiant, platinant ir naudojant institucijų potencialą (Tunčikienė et. al., 2010, p. 84). Viešojo sektoriaus strateginis planavimas iš dalies skiriasi nuo privataus sektoriaus, kadangi **viešasis sektorius** yra viešųjų ir privačių elementų derinys (rinkinys), viešojo sektoriaus institucijos vadovas turi užtikrinti ne tik privačios, bet ir viešos (visuomenei) vertės sukūrimą (Arimavičiūtė, 2005, p. 77).

Remiantis kas minėta, pažymėtina, kad viešojo sektoriaus strateginis valdymas taip pat skiriasi, nes jis turi savitus bruožus. Arimavičiūtė (2005, p. 80-84) išskiria **viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumus**. Pabrėžiami tokie aspektai kaip didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms, bendradarbiavimo panaudojimas, platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas, valstybės galios panaudojimas, tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas, sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė, rizikos vengimas, strateginių problemų sudėtingumas. Visa tai pabrėžiama privačių įmonių ir viešojo sektoriaus institucijų skirtumuose. Viešojo sektoriaus strateginis valdymas ypatingas tuo, kad yra labiau jautrus politikos ir politikų permainoms. Institucijos tampa priklausomos nuo rinkimų ciklą, atėjusios valdžios užmojų, sunku išlaikyti ilgalaikę veiklos kryptį. Kitas bruožas – bendradarbiavimo panaudojimas, t. y. viešajame sektoriuje priimtinas bendradarbiavimas, o ne kova kaip privačiame sektoriuje. Taip pat yra svarbus vartotojų ratas, kuris viešosiose institucijose yra didelis, svarbus visuomenės aspektas. Dar viena ypatybė – valstybės galios panaudojimas. Kadangi institucijos turi remtis valdžios nurodymais, dažnai strategijų kūrimas yra pernelyg formalizuotas, sunku derinti

interesus ir pritaikyti savo ištekliams. Pranašumas prieš privačias organizacijas yra tai, kad viešosios institucijos yra atskaitingos visuomenei, tikslai ir finansavimas yra žinomas / galimas žinoti kiekvienam gyventojui. Kitas privalumas – rizikos vengimas, kuris viešosiose institucijose yra išskaidytas. Nėra galimybės prarasti turtą po rizikingos investicijos, kaip tai nutiktų privačiame versle. Kitas svarbus viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumas – strateginių problemų sudėtingumas. Gali kilti problemų dėl įstatymų nesuderinamumo, interesų grupių nesutapimų ir pan. Teigiama, kad viešųjų institucijų bruožai turi įtakos skirtingų strategijos rengimo proceso modelių taikymui viešajame sektoriuje, todėl rengiant strateginį planą būtina atsižvelgti į visus aspektus ir pritaikyti planą sau. Vadinasi, yra daug ypatumų, susijusių su viešuoju sektoriumi ir privačiu verslu, strateginis valdymas turi remtis stiprybėmis ir atsižvelgti į galimas grėsmes.

Apibendrinant strategijos, strateginio planavimo bei valdymo sąvokų nagrinėjimus, darytina išvada, kad tiek užsienio, tiek lietuvių mokslinėje literatūroje vyrauja įvairūs, tačiau panašūs požiūriai į strategijos suvokimą ir strateginį planavimą. Strateginis planas negali egzistuoti be konkrečios strategijos, kuri yra kaip pagrindas tolimesniam planavimo procesui ir nurodo veiklos kryptį. Strategija paverčiama konkrečiais veiksmais ir įdiegiama praktikoje. Strateginį planavimą galima apibrėžti kaip visuminį, sisteminių ir nenutrūkstamą procesą, kuris įgalina veiksmų plano sukūrimą ir padeda organizacijai prisitaikyti prie aplinkos veiksnių, priimti sprendimus, planuoti ir paskirstyti turimus išteklius ir kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų. Strateginis planavimas neatsiejamas nuo nuolatinio tobulinimo ir prisitaikymo prie išorės veiksnių, tai yra dinamiškas procesas. Tai yra formali sistema strategijai parengti, įgyvendinti, susijusi organizacijos misija, vizija ir tikslais. Pabrėžtina, kad ilgo laikotarpio strateginis planavimas kartais būna ir nesėkmingas. Tai atsitinka tada, kai pernelyg pasitikima formalia planavimo technika (teorija) ir pamirštama, kad ateitis nėra visiškai prognozuojamas dalykas (Vasiliauskas, 2004, p. 10).

1.2. Strateginio planavimo modeliai

Nagrinėjant strateginio planavimo sistemą, būtina išskirti istoriniame kontekste susiformavusias nagrinėjamai temai aktualius modelius. Ansoff (1965) ir Drucker (1964) įdėjo didelį įnašą į **strateginio planavimo** koncepcijos kūrimą. Pateikė strateginio planavimo principus. Darbuose vyrauja samprata apie organizaciją, kaip apie atvirą socialinę sistemą, kurią įtakoja aplinkos veiksniai. Organizacija, norint sėkmingai veikti, privalo būti pasiruošusi keistis. Andrews (1965) strategijos formavimo koncepcija suprantama kaip sprendimų sistema, atsižvelgiant į tikslus, uždavinius ir veiksmus, jiems pasiekti. Mintzberg (1990) pateikė **strateginio planavimo modelio** pagrindines savybes: konkrečių žingsnių sekos būtinybė, vadovų ir specialistų darbų pasiskirstymas, tikslus ir konkretus strategijos rengimas ir diegimas. Modelio trūkumas slypi tame, kad tai yra labiau analitinis procesas, o vadybos taikymo srityje turi būti visuma ir dalių jungimas. Taip pat, pati idėja, kad galima tiksliai suplanuoti ateitį yra klaidinga (cit. pgl: Jucevičius, 1998, p. 58-62).

Teisingai pasirinktas institucijos strateginio planavimo modelis leidžia organizacijai pasiekti užsibrėžtus veiklos tikslus. Pasak Bivainio ir Tunčikienės (2009, p. 70-77), efektyvus institucijos strateginio planavimo modelis sudaro sąlygas įgyvendinti institucijos veiklos siekius, atskleisti veiklos plėtros poreikio ir jo patenkinimo galimybių nustatymo, naudojimo ir plėtojimo esmę, prisitaikant prie išorės veiksnių. Tam tikslui pasiekti taikomas **racionalios sudėties ir sąsajos komponentų modelis**. Šis modelis susideda iš tokių komponentų kaip institucijos strateginės analizės, strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo, institucijos strateginių sprendimų sprendimo ir priėmimo, tikslinės orientacijos nustatymo ir veiksmų plano įgyvendinimo monitoringo (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelio turinys

Modelio komponentai	Komponentų paskirtis
Institucijos strateginė analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikuoti veiksnius, kurie lemia institucijos prisitaikymą prie aplinkos. • Nustatyti institucijos prisitaikymo prie aplinkos galimybes. • Atskleisti institucijos veiklos plėtros ypatumus.
Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti veiksmingą institucijos išteklių paskirstymą ir panaudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus.
Institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> • Grįžti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus. • Atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus, parinkti tinkamiausius sprendimus, alternatyvas, kuriuos įgyvendinus galima būtų siekti užsibrėžtų tikslų.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> • Įprasminti institucijos veiklą, jos paskirtį. • Nustatyti institucijos ir jos aplinkos tarpusavio ryšį, geresnį sąsajos rezultatą. • Orientuoti institucijos veiklą link rezultato.
Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	<ul style="list-style-type: none"> • Stebėti institucijos išteklių ir aplinkos pokyčius ir fiksuoti veiklos rezultatus. • Nagrinėti institucijos veiklos faktinius rodiklius, lyginti juos su planuotais dydžiais.

Šaltinis: cit. pgl: Bivainis ir Tunčikienė, 2009, p. 77

Pažymėtina, kad šis modelis gali būti taikomas institucijoms, kurioms netaikomas programinis valdymas. Remiantis racionalios sudėties ir sąsajos komponentų modeliu, galime identifikuoti veiksmus, nulemiančius institucijos prisitaikymo galimybes prie aplinkos, užtikrinti veiksmingą išteklių paskirstymą, priimti tinkamiausius problemų sprendimus, įvertinti alternatyvas, numatyti institucijos veiklos siekį ateityje, įprasminti institucijos veiklą, numatyti ateities rezultatą, fiksuoti veiklos rezultatus, išmatuoti ir įvertinti faktinius ir planinius rodiklius.

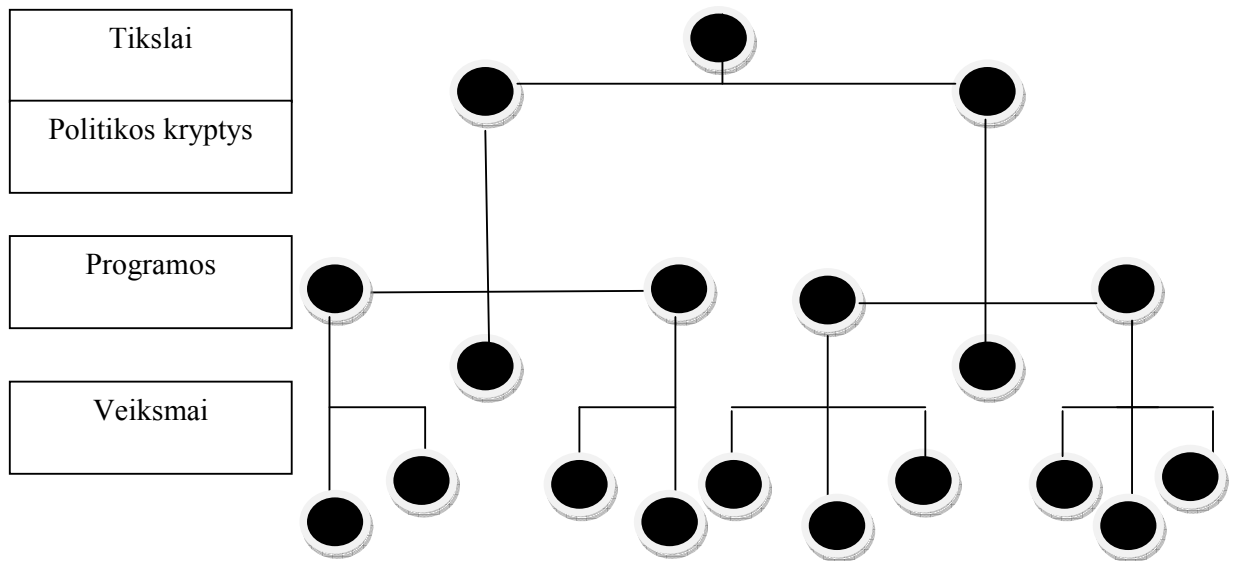
Bryson ir Finn (1995, p. 247-280) išskyrė dvi strateginio planavimo metodų grupes viešajame sektoriuje: **procesiniai ir turinio metodai**. **Procesinius modelius** galima išskirti į dvi grupes. Pirmoji grupė (apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys politiką ir kryptis) – *Harvardo politikos modelis* (išskiriamos aplinkos galimybės, ištekliai, vadovų vertybės, socialinė atsakomybė), strateginio planavimo sistemos modelis (sistemos ryšių svarba, visuminis požiūris) ir *grupių valdymo metodai* (integruoja ekonominius, politinius, socialinius veiksmus). Harvardo modelio privalumai yra SSGG analizė, susitelkimas į strategijos įgyvendinimą ir išskirtinis dėmesys vadovavimui. Strateginio planavimo modelio pranašumas yra funkcijų / strategijos koordinavimas, tačiau perdėtas dėmesys detalėms gali nukreipti nuo pagrindinių tikslų. Grupių valdymo metodas išsiskiria ypatingu dėmesiu išorinių ir vidinių grupių reikšmių išryškiniu, tačiau sudėtinga nustatyti kriterijus, pagal kuriuos būtų galimas poreikių rūšiavimas. Antroji grupė (palyginti „mažiau apimantys“) – strateginių klausimų nustatymas (strateginio planavimo dalis, atsižvelgiant į SSGG poreikius), loginis inkrementalizmas (jungtis tarp strategijos formulavimo ir įgyvendinimo), naujovių struktūros modelis (koncentracija į naujoves). Strateginiai klausimai įgalina greitai atpažinti esminius klausimus, trūkumas – nepateikiami pasiūlymai, kaip spręsti problemas. Naujovių struktūros modelis skatina verslumą, tačiau klaidos gali pridaryti daug žalos. **Turinio modeliai** (*portfelio modelis ir konkurencinė analizė*) orientuoja į turinį. Portfelio metodui svarbus institucijos potencialas ir balansas tarp pelno ir pinigų srautų (pvz.: BCG – „Boston Consulting Group“ matrica), todėl viešajame sektoriuje nelabai galima pritaikyti. Konkurencinės analizės metodas (Porter) pateikia penkias konkuruojančias jėgas: vartotojų įtaka, tiekėjų įtaka, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė, konkurencinio veikimo apimtis. Viešojo

sektorius institucijose labiausiai taikomi Harvardo, sistemų ir naujovių struktūros modeliai, kurie labiausiai tinkami tokio pobūdžio institucijoms (Arimavičiūtė, 2003, p. 9-15).

Arimavičiūtė (2007, p. 10) straipsnyje „Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai“ pateikė **aštuonių žingsnių strateginio planavimo modelį**, kuris yra taikomas viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo procesų apibūdinimui. Modelis apima tokius etapus: susitarimą inicijuoti strateginį planavimo procesą (atsakingi asmenys, svarbios datos, ataskaitų formos, ištekliai ir pan.), įgaliojimų nustatymas (suirintuotų asmenų analizė), misijos ir vertybių nustatymas, išorinės aplinkos analizė (grėsmės ir galimybės), vidinės aplinkos analizė (ištekliai, dabartinė strategija, veikla), problemų nustatymas, strategijos rengimas problemų sprendimui (praktinis taikymas), ateities vizijos numatymas. Šių žingsnių esmė yra galutinis rezultatas ir įvertinimas. Modelio pranašumas yra tai, kad apima daugelį veiksnių, turinčių įtakos institucijos strateginiam planavimui.

Taip pat galime išskirti **analitinį ir kūrybinį modelį**. Analitinis modelis remiasi klausimais: Kas mes esame? Kur mes einame? Ko mes siekiame? Šio modelio logika remiasi tuo, kad nusistatoma esama / norima padėtis, analizuojamos strateginės alternatyvos, resursai ir galimybės. Kūrybinis modelis, skirtingai negu analitinis modelis, siekia kurti idealizuotą ateities viziją. Modelio sudedamosios dalys– esama situacija, pageidaujama organizacijos vizija, resursai ir galimybės bei strateginės alternatyvos, atsižvelgiant į įvairias tendencijas, stipriąsias / silpnąsias savybes, galimus rezultatus ir kitas išorines įtakas. Stengiamasi visomis jėgomis priartėti prie pageidaujamos vizijos (cit. pgl: Jucevičius, 1998, p. 254-259).

Pasak Arimavičiūtės (2005, p. 89-110) viešosios institucijos taiko įvairius sprendimo priėmimo modelius: racionalus sprendimų priėmimo modelis, riboto racionalumo modelis, politinis sprendimų priėmimo modelis, sprendimų priėmimas kaip „išsikapanojimas“ bei šiukšliadėžės sprendimų priėmimo modelis. Detaliau panagrinėjus **racionalų sprendimų priėmimo modelį**, galima jį apibūdinti kaip procesą, susidedantį iš stadijų ir padedantį sprendimų priėmėjams įvertinti alternatyvas bei pasirinkti tinkamiausią. Atsižvelgiama į ekonominį bei biurokratinį racionalumą. Sprendimų priėmimo tvarka: aplinkos atpažinimas, diagnozė remiantis sprendimų priėmimo uždaviniais, atliekamas tyrimas apie galimus sprendimus, sukuriama galimi problemos sprendimo variantai, jų įvertinimas, patvirtinami tinkami sprendimai bei jų įgyvendinimas. Šis modelis pagrįstas standartiniais sprendimais bei racionalumu, hierarchija ir centralizacija. Šio modelio schema pateikta 1 pav.



1 pav. Racionalaus strateginio planavimo modelis pagal J. M. Bryson

Šaltinis: cit. pgl: Arimavičiūtė, 2005, p. 91

Modelis pasirinktas detalesnei analizei todėl, kad jis pateikia racionalią strateginio valdymo struktūrą, kuri padeda orientuotis kompleksiškos situacijos. Tuo tarpu **riboto racionalumo modelis** išsiskiria tuo, kad sprendimai priimami turint ribotą informaciją arba sugebėjimus. **Politinis sprendimų priėmimo modelis** ypatingas tuo, kad procesas vyksta tarp derybų ir sandorių, svarbus politinis aspektas. Paminėtina, kad Lietuvoje **strateginis planavimas viešojo sektoriaus institucijose** yra apibrėžtas **LR strateginio planavimo metodikoje** (Valstybės žinios, 2012, Nr. 122-6140), kurioje išskiriamas strateginių iniciatyvų skatinimo priemonių nustatymas, programos uždaviniams įgyvendinti priemonių rengimas, turimų ar planuojamų išteklių poreikio priemonėms įgyvendinti nustatymas. Programos ir jos uždavinių įgyvendinimui nagrinėti nustatomi rezultato (produkto) vertinimo kriterijai, kurie suteikia galimybę nustatyti, koku lygiu pasiekti užsibrėžti tikslai. Vertinimo kriterijai skirti įvertinti programos ir uždavinių vykdymą, jie suteikia informaciją apie strateginių tikslų ir įgyvendinimo rezultatus.

Apibendrinant teigtina, kad vieni modeliai yra labiau detalizuoti, o kiti labiau agreguoti. Ryšiai tarp komponentų yra stipresni arba silpnesni, įtakojantys / neįtakojantys vienas kitą, priklausantys / nepriklausantys nuo situacijos. Įvertinus pateiktus modelius, išskirtini tokie sudedamieji elementai: strategijos pasirinkimas, vidinė / išorinė analizė, tikslų nustatymas, strategijos rengimas, įgyvendinimas, veiksmų plano rengimas, užduočių numatymas, jų įvykdymas ir kontrolė / monitoringas. Svarbiausia, kad kiekviena institucija turi pasirinkti ir priderinti sau geriausiai tinkantį strateginio planavimo modelį. Remiantis literatūra ir strateginio valdymo praktika, teigtina, kad **strateginio planavimo procese racionalus ir politinių sprendimų priėmimo metodai yra vieni iš tinkamiausių.**

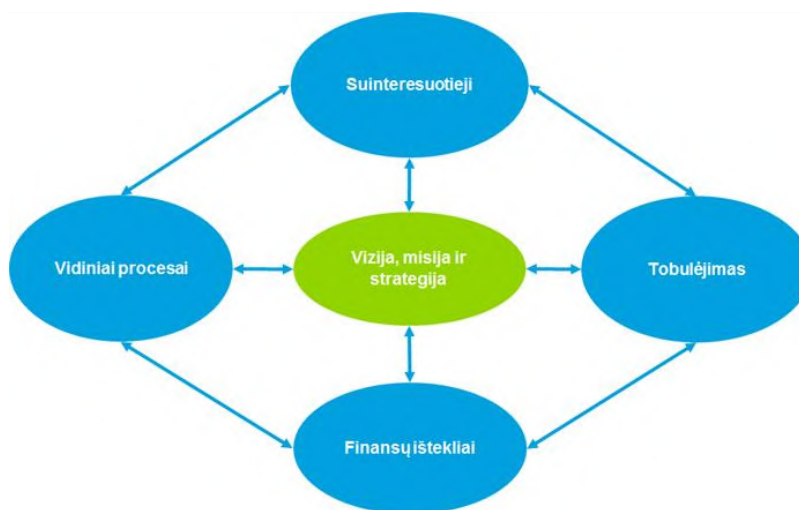
1.3. Strateginio planavimo modeliai Nacionalinėje mokėjimo agentūroje

1.3.1. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis

Būdama moderni organizacija, Nacionalinė mokėjimo agentūra nuolat ieško būdų ir priemonių, kurios leistų pagerinti veiklą, skatintų dirbti kokybiškiau, efektyviau ir be klaidų. 2010 m. pradėti diegti su naująja viešąja vadyba susiję valdymo modeliai, t. y. įdiegta ir tarptautiniu sertifikatu ISO 9001 sertifikuota **Kokybės vadybos sistema** (toliau – KVS), tais pačiais metais įvyko pirmasis veiklos įsivertinimas pagal **Bendrajį vertinimo modelį** (toliau – BVM) (darbuotojų ir agentūros tobulinimui, skirtas savęs įvertinimui, t. y. silpnų, stiprių ir tobulintinų vietų nustatymui), vykdoma darbuotojų veiklos stebėseną. Taip pat yra įdiegta **informacijos saugumo valdymo sistema** (toliau – ISVS), sertifikuota pagal ISO/IEC 27001:2005 standartą. Nuo 2013 m. gruodžio mėnesio įdiegtas **vadybos sistemų vadovas** (toliau – VSV) – tai dokumentas, kuriame aprašytas Nacionalinės mokėjimo agentūros KVS ir ISVS. Agentūra savo veiklą stebi ir matuoja vadovaudamasi **subalansuotų rodiklių sistema** (toliau – SRS) įgyvendinimo ir priežiūros tvarkos aprašu, kuriame yra nurodyti struktūrinių padalinių tikslai, rodikliai, stebėsenos periodiškumas, atsakomybės bei kiti reikalavimai (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis).

2013 m. lapkritį Nacionalinėje mokėjimo agentūroje pradėta įgyvendinti SRS, 2014 m. įdiegtas specialus įrankis (informacinė sistema IBM Cognos), padėsiantis suformuluoti rodiklius, apskaičiuoti ir atvaizduoti įvairiais pjūviais įvairių ataskaitų, schemų forma – tiek visos agentūros mastu, tiek smulkiausio padalinio ir darbuotojų lygmeniu. **SRS** (angl. the Balanced Scorecard) yra vienas iš privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose plačiai taikomų strateginio valdymo ir veiklos matavimo įrankių, kurį 1991-aisiais metais sukūrė Robertas S. Kaplanas ir Davidas P. Nortonas (internetinė vaizdo medžiaga apie „Strategic Planning with the Balanced Scorecard“ ir „Communicating Strategy with the Balanced Scorecard“). Su SRS susijusios keletas sąvokų, kurias būtina suvokti ir tiksliai apibrėžti, norint suvokti SRS tikslą ir tinkamai jį įgyvendinti: **SRS modelis** – pagrindinis SRS sistemoje naudojamas *Excel* formos dokumentas, kurį sudaro SRS žinynas, Nacionalinės mokėjimo agentūros strategija, strateginiai tikslai, rodikliai ir jų siektinos reikšmės (remiantis SRS), struktūrinių padalinių rodiklių sąrašas (žr. 1 priedas), Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginis žemėlapis (žr. 4 pav.), SRS ir KVS susiejimo matrica, SRS ir BVM susiejimo matrica, procesinių žingsnių / užduočių lentelė. **SRS žinynas** – SRS terminų, su laiko ir kokybės matavimu susijusių rodiklių, matuojamų procesų ir padalinių matricos bei žingsnių dokumentas, naudojamas SRS įgyvendinimui. Subalansuotų rodiklių modelis padeda organizacijoms integruoti strateginio valdymo ir veiklos matavimo sistemas. Žodis „subalansuoti“ reiškia, kad tikslai ir rodikliai nustatomi iš 4 pagrindinių **perspektyvų**, kurios suteikia subalansuotą, įvairiapusę organizacijos veiklos išvalgą ir pamatavimą, t.y. suteikia galimybę subalansuoti finansinius ir nefinansinius veiklos aspektus bei suderinti viziją su kasdienine

(operatyvine) veikla. Subalansuotų rodiklių modelio perspektyvos taip pat buvo pritaikytos ir agentūroje (žr. 2 pav.).



2 pav. Subalansuotų rodiklių modelis Nacionalinėje mokėjimo agentūroje

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros vidiniai dokumentai

Suinteresuotųjų perspektyva: ši sritis apima rodiklius, kurie parodo kaip agentūrą vertina jos klientai, suinteresuotieji asmenys, visuomenė.

Vidinių procesų perspektyva: apima vidinių procesų rodiklius, t.y. kuriuos veiklos procesus agentūra turi efektyviai vykdyti ir tobulinti norint įgyvendinti savo misiją ir užtikrinti klientų, suinteresuotųjų ir darbuotojų pasitenkinimą.

Tobulėjimo perspektyva: apima rodiklius, kuriais vertinami strateginiai prioritetai ugdant darbuotojų kompetencijas, investuojant į informacines sistemas ir įrankius bei kuriant organizacinį klimatą, palankų augimui ir tobulėjimui.

Finansų išteklių perspektyva: apima finansinius rodiklius, t.y. kaip agentūra išnaudos savo veiklai skirtus finansinius išteklius. Viešojo administravimo organizacijose finansų sritis apima biudžeto ir asignavimų rodiklius.

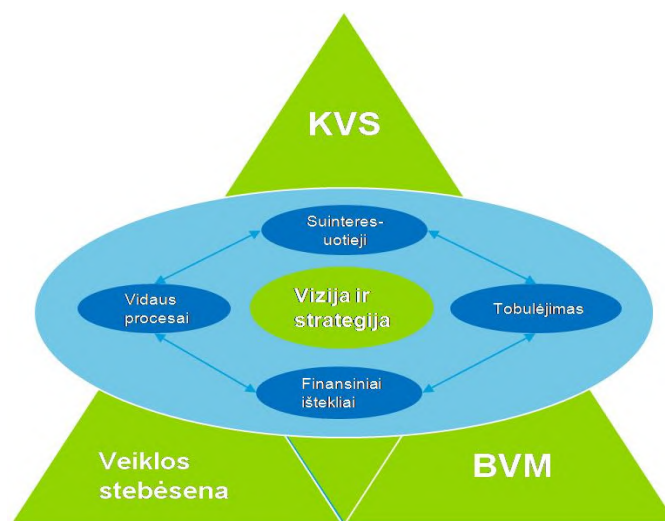
Subalansuotų rodiklių modelis ne tik siūlo, planuojant organizacijos veiklą, tikslus formuluoti pagal šias keturias perspektyvas, bet ir sudaro galimybes labiau integruoti planavimo bei veiklos matavimo procesus. Taip pat šis modelis užtikrina, kad būtų integruoti tikslai skirtinguose veiklos lygmenyse – organizaciniame, padaliniu ir individualiame (internetinė vaizdo medžiaga apie „Strategic Planning with the Balanced Scorecard“ ir „Communicating Strategy with the Balanced Scorecard“).

Pagrindiniai SRS diegimo organizacijoje privalumai:

- pagerinamas ir suderintas organizacijos strateginis valdymas visuose lygmenyse;
- įprastinė veikla ir darbuotojų pastangos orientuojamos į išmatuojamus tikslus;
- orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, o ne trumpalaikes iniciatyvas;

- sudaromos galimybės didinti veiklos efektyvumą, gerinti išteklių paskirstymo procesą;
- apima visus svarbiausius organizacijos veiklos aspektus;
- pagerinamas strategijos vizualizavimas;
- sudėliojami prioritetai, pagreitinamas sprendimų priėmimas.

Įgyvendinus Subalansuotų rodiklių projektą, buvo apjungta KVS, BVM ir veiklos stebėseną bei įgyvendinama pagal Agentūros Subalansuotų rodiklių sistemos įgyvendinimo ir priežiūros aprašą (žr. 3 pav.).



3 pav. SRS Nacionalinėje mokėjimo agentūroje

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros vidiniai dokumentai

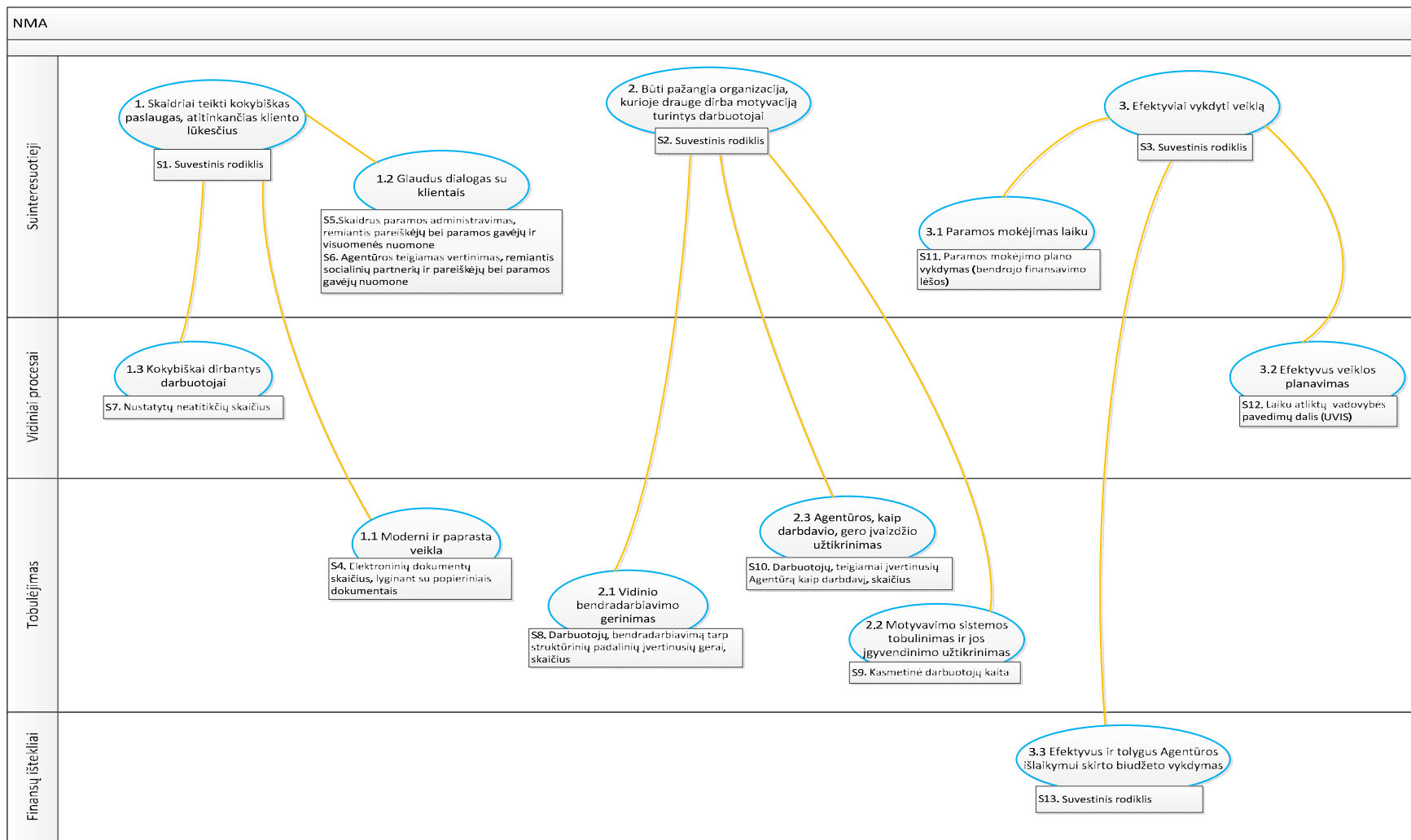
Veiklai matuoti naudojami **SRS rodikliai**, kurie yra **indikaciniai**, t. y. tam tikrą agentūros padėtį ir būseną atspindintys rodikliai, kurie skirti tiek strategijos įgyvendinimo pamatavimui, tiek vadovams laiku gauti informaciją apie galimą nuokrypį nuo siektinos padėties / būsenos bei atitinkamiems valdymo sprendimams priimti. Tačiau jie neskirti konkretaus vadovo / darbuotojo vertinimui. Kai kurie rodikliai yra **suvestiniai rodikliai**, t. y. iš keleto rodiklių pagal svertinį jų svarbos koeficientą, sudaryti bendriniai, aukštesnio lygio tikslus matuojantys rodikliai (Nacionalinės mokėjimo agentūros vidiniai dokumentai).

Į SRS kūrimą įeina strateginio žemėlapio kūrimas. Teoriškai strateginio žemėlapio kūrimas turi būti pradedamas nustatant organizacijos tikslus ir kuriant priemones tikslams pasiekti. Tikslų kūrimas prasideda nustatant organizacijos egzistavimo priežastis, po to nustatoma vizija. Kitame etape pateikiami organizacijos tikslai ir santykiai tarp tikslų kartu su keturiomis subalansuotų rodiklių perspektyvomis. Strateginio žemėlapio kūrimo etapų metu išskirtina tai, kad turi būti garantuotas valdžios įsipareigojimas, esamos padėties nusistatymas, rinkos analizė, vizijos ir strategijos išsiaiškinimas, išsiaiškinti sėkmės veiksniai, išanalizuoti ir pateikti priežastis – pasekmės ryšius, sukurti planą ir galiausiai vizualizuoti žemėlapį (internetinė vaizdo medžiaga apie „Strategic Planning with the Balanced Scorecard“ ir „Communicating Strategy with the Balanced Scorecard“).

Nagrinėjant SRS modelį Nacionalinėje mokėjimo agentūroje, institucija turi jai sukurtą, pritaikytą strateginį žemėlapi, kur atsispindi institucijos strategija, tikslai, uždaviniai, priemonės jų įgyvendinimui, veiklai matuoti vertinami kriterijai, keturios perspektyvos, priežasties – pasekmės ryšiai (žr. 4 pav.). Paminėtina, kad 2012-2017 m. strategiją institucija susikūrė pirmiau, t. y. 2011 m. pabaigoje – sukurta organizacijos filosofija (misija, vizija, vertybės, šūkis, išskiriamas agentūros klientas), strategija, strategijai įgyvendinti nusimatyti strateginiai tikslai, uždaviniai, konkrečios įgyvendinimo priemonės, siektini rodikliai iki 2017 m., o SRS modelis sukurtas tik 2013 m. pabaigoje – t. y. pritaikytas jau prie esamos strategijos, tikslų, uždavinių. Pateiktas strateginis žemėlapis taip pat pritaikytas prie jau turimos strategijos. Pagrindinė idėja – sukurti priežasties – pasekmės ryšius, matyti kaip „maži“ darbai, priemonės tiesiogiai įtakoja strategijos įgyvendinimą. Taip pat daug dėmesio skiriama visų departamentų, skyrių įtraukimui, visų veiklų susiejimui, kad matytųsi, kaip kas individualiai prisideda prie tikslų kūrimo, kas atsakingas už ką ir pan. Kuriant strateginį žemėlapi buvo įtrauktos keturios perspektyvos – finansinių išteklių, vidinių procesų, tobulėjimo ir suinteresuotųjų, tam kad visos sritys būtų apmąstytos įgyvendinant strategiją, būtų atsižvelgta į visas sritis.

Naudojamas SRS modelis ypatingai naudingas institucijai tuo, kad šis metodas atsižvelgia į klientą – visuomenę, jos lūkesčius, interesus, kas viešajame sektoriuje yra būtina, o nagrinėjama institucija ypač turi daug suinteresuotųjų šalių – Lietuvos gyventojai: pareiškėjai, paramos gavėjai (tiesioginės suinteresuotųjų šalys, dėl kurių intereso institucija ir gyvuoja), Lietuvos, užsienio institucijos (kitos agentūros, teisėsaugos institucijos, Europos komisija, Europos audito rūmai ir pan.), kiti susiję asmenys. SRS žemėlapis įtrauktas į strategiją jau 2013 m. gruodį, o 2014 m. balandį strategija buvo dar kartą atnaujinta, t. y. buvo įtraukti SRS rodikliai (suvestiniai rodikliai), priskirti prie kiekvieno strateginio tikslo, atnaujintas veiksmų planas, nusimatytos siektinos reikšmės, taip susiejant SRS su strategija, veiksmis. Todėl dabar yra integruoti Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginiai tikslai ir rodikliai, veiklos stebėsenos tikslai ir rodikliai, kokybės (KVS) rodikliai ir bendrojo vertinimo modelio (BVM) rodikliai.

Apibendrinant paminėtina, kad KVS yra nuolat veikiantis procesas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje, siekiant pagerinti veiklą, skatintų dirbti kokybiškiau, efektyviau ir be klaidų, o BVM yra įsivertinamas kas 2 metus, atliekant individualius pokalbius, apklausas, išorės auditorių paslaugos ir pan. SRS, kaip ir minėta, apjungė KVS, BVM ir veiklos stebėseną į vieną, jos centre – institucijos strategija ir vizija su keturiomis perspektyvomis (žr. 3 pav.). Remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros vidiniais dokumentais, įsдиеgus SRS rodiklių skaičius sumažėjo: 2013 m. kovo mėn. rodiklių skaičius buvo 403, o įdiegus subalansuotus rodiklius –144. Vadinasi, yra matomi teigiami pokyčiai, vizualiai atrodo gražiau, tačiau tai yra iš dalies tik atvaizdavimas, o praktiškai visi procesai (KVS, BVM, SRS) lieka atskiri, darbo nesumažėja, nors dokumentaliai ir yra apjungiami.

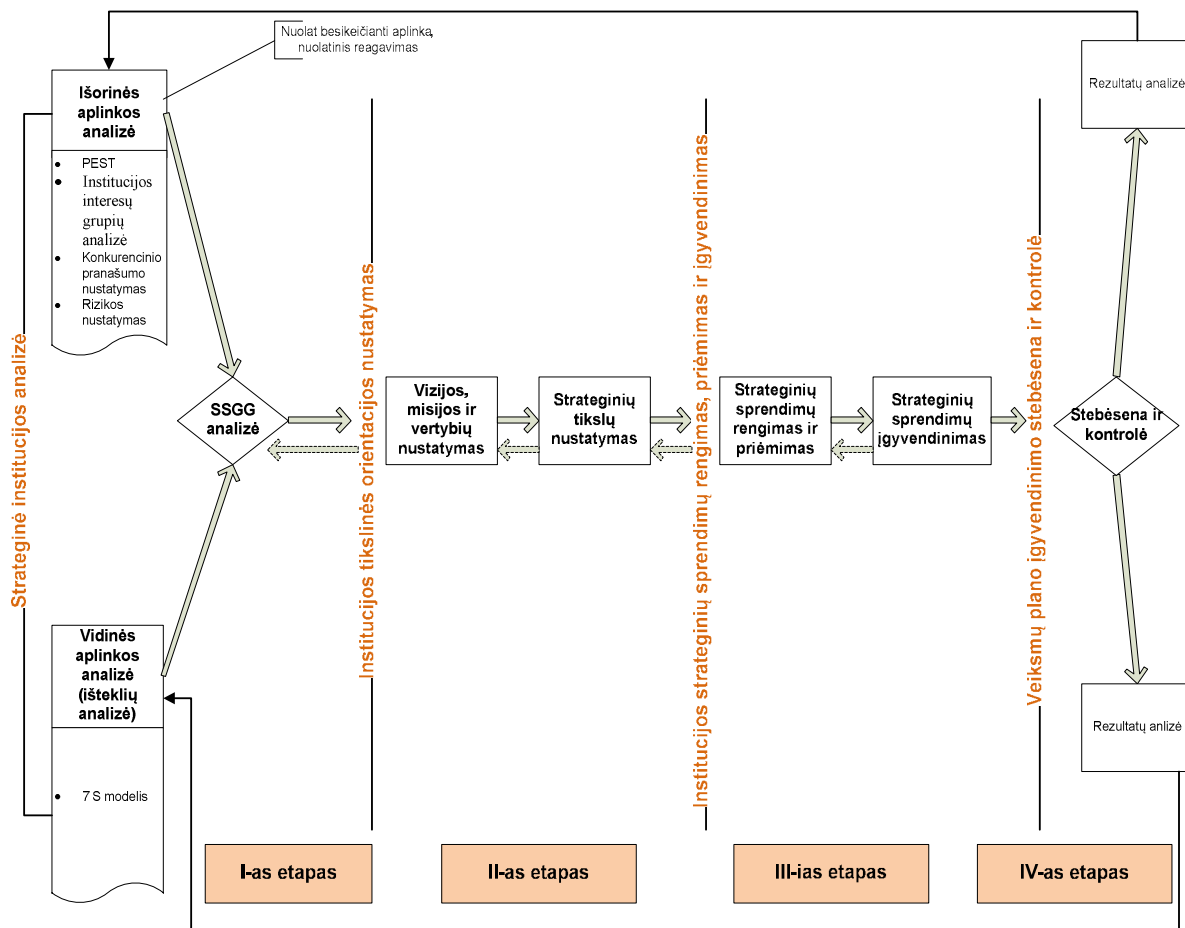


4 pav. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginis žemėlapis remiantis SRS

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

1.3.2. Siūlomas strateginio planavimo modelis

Darbo autorė, išnagrinėjusi mokslinėje literatūroje pateikiamus įvairius strateginio planavimo modelius, sukūrė savitą Nacionalinės mokėjimo agentūros (taip pat tinkantį valdančiajai institucijai – ŽŪM) strateginio planavimo modelį (žr. 5 pav.) bei remiantis Arimavičiūte (2005, p. 120-290), kitais autoriais bei Strateginio planavimo metodika pateikė detalesnius sudaryto modelio etapų paaiškinimus.



5 pav. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės

Modelis sudarytas iš keturių pagrindinių etapų, kurie tarpusavyje susieti priežastiniais/grįžtamaisiais ryšiais:

I. Strateginė institucijos analizė – išorinės aplinkos veiksnių, turinčių įtakos institucijai, nustatymas derinant tarpusavyje kelis metodus: PEST analizės metodas (politiniai/teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai). Prie šių aspektų galimi pridėti ir kiti, pvz.: gamtinis / ekologinis aspektas (vadinamas PESTEL). Paminėtini politiniai veiksniai, nes jie turi įtakos organizacijos veiklos reguliavimui (pvz.: keičiasi valdžia, nauji rinkimai, nauji įstatymai). Ekonominiai veiksniai turi būti suprantami globaliai, atsižvelgiama į šalies ekonominę padėtį (augimo

tendencijos, BVP, mokesčiai ir pan.). Socialiniai veiksniai ypatingai svarbu, nes institucija yra nuo jų priklausoma. Reikalinga analizuoti tikslinę grupę, jų raidą, struktūrą. Technologiniai veiksniai turi būti vertinami atsižvelgiant į atsirandančias naujas technologijas, informacinius srautus, užtikrinti savalaikį prisitaikymą prie inovacijų; institucijos interesų grupių analizės taikymas (suinteresuotų veikėjų ir institucijų nustatymas (atrinkti svarbiausias institucijas ir žmones, kurie svarbūs organizacijai)). Reikalinga nustatyti ir ištirti svarbių asmenų lūkesčius, kad būtų gauta nauda. Pirmiausia reikia nusistatyti pagrindinius suinteresuotus asmenis. Antrame etape reikia suvokti, pagal ką (kokiais kriterijais) suinteresuoti asmenys vertina instituciją. Trečiame žingsnyje suinteresuotų asmenų kriterijais atliekamas institucijos veiklos vertinimas. Tai skatina įsivaizduoti save kitų vietoje, kas irgi prisideda prie strateginio planavimo gerinimo ir tobulinimo; konkurencinio pranašumo nustatymas (darbo rinkos konkurencingumo aspektas, t. y. įvertinti žmogiškųjų išteklių svarbą, nustatyti išėjimo/atėjimo iš/ į agentūrą priežastis, viešinti naudą, kurią gaus tiek naujas, tiek esamas darbuotojas dirbdamas institucijoje. Tai reikalinga kadangi vyksta darbo rinkos kova tarp paramą administruojančių agentūrų, nes kitos agentūros gali pasiūlyti didesnius atlyginimus) ir sudėtingumo bei galimų rizikų įvertinimas (numatyti scenarijus krizinėms situacijoms, nusistatyti veiklos ribas, klientų ratą, atsižvelgti į aplinkos nepastovumą). Yra didelė naujų iniciatyvų rizika, todėl prieš imantis veiksmų būtina ištirti šias sąlygas: apimtį (kiek plačiai programa yra išsiplėtusi, geografinės ribos), įvairumą (klientų ratas), neapibrėžtumą (aplinkos stabilumo laipsnis).

Pažymėtina, kad 2014 m. vasarą buvo pradėtas diegti rizikų valdymo procesas visai institucijai pagal ISO projektą. Idėja yra labai skatintina, numato pažangą, orientuojasi į užsienio valstybių praktiką, tačiau paminėtina tai, kad tai turi būti integruota su praktika, o ne tik „susa“ teorija. Kaip labai dažnai viešojo sektoriaus institucijose būna – sugalvota daug veiksmų, bet vyksta tik formalus „popierių užpildymas“, kuris neduoda realios naudos. Svarbiausia, kad rizikų valdymo procesas netaptų tik dar vienu rodiklių skaičiavimu, kuris neturi realios naudos ir yra darbuotojams nesuprantamas. 2015 metais institucija yra numačiusi rizikos valdymo sistemos diegimą ir įgyvendinimą agentūros mastu bei aplinkos apsaugos valdymo sistemos diegimą (abu projektai vadovaujantis ISO standartu).

Išanalizavus išorinę aplinką ir jos galimybes bei grėsmes būtina atlikti *vidinės aplinkos analizę* (*institucijos išteklių analizę*) ir vertinimą, naudojant Mc Kinsey 7S modelį (t. y. įgūdžiai, struktūra, sistemos, bendros vertybės, personalas, stilius, strategija). Įgūdžiai yra svarbiausi, nes čia kalbama apie veiklas, kurias institucija atlieka geriausiai, išsiskiria iš kitų. Formalioji organizacijos struktūra atsako į klausimus: kas kam atsakingas? Koks delegavimo lygis? ir pan. Dažniausiai keičiantis aplinkai struktūra keičiasi tik šiek tiek, nekeičiant pagrindų. Vertinant sistemas atsižvelgiama į formalias ir neformalias procedūras. Bendros vertybės – tai vyraujantis požiūris institucijoje, reikia įvertinti visus jų bruožus. Personalas gali papildyti įgūdžius, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų struktūrą. Stilius

taikomas aukščiausiai valdžiai, kuri savo veiksmis gali paveikti rezultatus. Galiausiai strategija turi būti įvertinama ir numatomos įgyvendinimo galimos problemos.

II. Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas – vizijos, misijos (institucijos egzistavimo priežastis) ir vertybių bei strateginių tikslų (jie turi būti pagrįsti institucijos misija) nustatymas. Misija – „institucijos paskirtis, atspindinti jos egzistavimo prasmę, siekiant atsakyti į klausimus, kokia tai institucija, ką ji daro dabar ir siekia daryti ateityje” (cit. pgl: Arimavičiūtė, 2005, p. 154). Ji apibrėžia organizacijos statusą, nurodo tikslus, aprašo pagrindines strategijų ir veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai, užtikrindama siekiamų vertybių įgalinimą. Misijos nustatymas turi daugelį pranašumų, kaip kad krypties numatymas, kuria darbuotojai turi žengti, institucijos paskirties nustatymas, veiksmingesnis darbas, didesnis dėmesys institucijos vizijai, filosofijai ir vertybėms. Misija atskleidžia priežastį, kodėl institucija gyvuoja, kad yra jos „varikliukas“. Misija turi būti patvirtinta, pripažinta, žinoma, vieša, pagrįsta. Kuriant misiją, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus, suformuluotus Bryson (1989):

- 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 reikėtų atsižvelgti į pagrindinių interesų grupių lūkesčius?
 - Kokia yra mūsų filosofija ir pagrindinės vertybės?
 - Kas mus išskiria iš kitų institucijų? (cit. pgl: Arimavičiūtė, 2005, p. 155).

LR Vyriausybės Strateginio planavimo metodikoje (cit. pgl: Valstybės Žinios, 2012, Nr. 122-6140) misijos ir strateginių pokyčių dalyje suformuluojama „*misija, numatomi veiklos prioritetai, svarbiausi darbai ir pagrindiniai vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, prioritetams įgyvendinti, pagrindinės teisėkūros iniciatyvos ir veiklos efektyvumo didinimo kryptys, nurodomi strateginiai tikslai ir programos, asignavimai strateginiams tikslams ir programoms įgyvendinti, žmogiškieji ištekliai ir valdymo išlaidos. Valdymo išlaidos kiekvienai programai priskiriamos finansų ministro nustatyta tvarka*“.

Strateginiai tikslai turi ypatingą reikšmę strateginio planavimo procese, kadangi tikslingas jų nukreipimas padeda pasiekti pageidaujamus rezultatus. Šiame etape reikia atsižvelgti ir į institucijos įgaliojimus (ką privalo, ką gali ir ko negali daryti), ir į institucijos paskirtį, ir strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus. Tikslai seka iš po misijos suformulavimo. Tikslai yra konkretūs rezultatai, kurių institucija siekia įgyvendindama veiklą. Institucija savo strateginius tikslus derina su ilgalaikiais tikslais, numatytais planavimo dokumentuose: Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, Vyriausybės programoje, Nacionaliniame plėtros plane / Bendrajame programavimo dokumente, ūkio šakos (sektorius) strategijose ir kt. (Kundrotienė, Rekerta, 2002, p. 59). Anot Arimavičiūtės (2005, p.

168), nustatant tikslus siekiama pasirinkti tam tikrą situaciją, kurią siekiama pakeisti, siekiama nustatyti pokyčių kryptį bei nusimatyti prioritetus. Pagrindinė strateginių tikslų funkcija – nustatyti galutinę visos institucijos kryptį ir sujungti bendras pastangas šiam tikslui pasiekti. Paprastai tikslai būna dviejų tipų, t. y. arba nukreipti į programos esmę arba susiję su instituciniais tikslais.

III. Institucijos strateginių sprendimų rengimas, priėmimas ir įgyvendinimas – pirmoji dalis (*strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas*) - institucijos perspektyvinės veiklos numatymas ir kylančių problemų išnagrinėjimas, naudojant strateginių alternatyvų analizės metodus t. y. strateginių sprendimų alternatyvų vertinimo kriterijų parengimas ir strateginių sprendimų priėmimas (geriausios alternatyvos priėmimas). Antroji dalis (*strateginių sprendimų įgyvendinimas*) - veiksmų plano rengimas (tikslų, uždavinių, priemonių nustatymas), alternatyvų nustatymas, analizė ir vertinimas, veiksmų plano patvirtinimas. Galima išskirti pagrindinius strategijos įgyvendinimo komponentus, kurie glaudžiai siejasi su programų rengimu, t. y. visų pirmiausia pasirenkama strategija, iš kurios seka funkcinių strateginių tikslų nustatymas, jie atitinkamai nulemia specialiųjų planų rengimą, turint planus būtina sudaryti planą biudžetui ir išteklių paskirstymui ir galutinis etapas – stebėsenos ir kontrolės procedūros.

IV. Veiksmų plano įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę – pasiektų/ nepasiektų rezultatų stebėseną ir analizę, rezultatų panaudojimas, grįžtamieji ryšiai. *Strateginė kontrolė*– „tai strategijos įgyvendinimo procesų patikrinimas siekiant sumažinti atotrūkį tarp tikrosios padėties ir pasirinktos strategijos“ (cit. pgl: Arimavičiūtė, 2005, p. 261). Atliekant kontrolę, gaunama informacija apie panaudotus išteklius, nukrypimus juo pradinio plano, individualius darbuotojų bei vadovų pasiekimus bei užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Viešajame sektoriuje taip pat vyrauja veiklos auditas, kuris kontrolės forma prižiūri atskirų sistemų ir visos valstybės veiklą. Kita sąvoka, susijusi su kontrole, yra *strateginė stebėseną* – „strategijos įgyvendinimo stebėjimas, periodišką faktinių strategijos įgyvendinimo rezultatų ir išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių fiksavimas“ (cit. pgl: Vasiliauskas, 2002, p. 315). Svarbu skirti finansinę stebėseną ir kontrolę nuo strateginės stebėsenos ir kontrolės, kadangi pastaroji ne tik svarsto finansinius klausimus, bet ir reikalauja platesnės informacijos. Surinkta informacija po vertinimo yra ypač aktuali sekančiam planavimo procesui, galima nusimatyti pagrindines klaidas ir stengtis jų išvengti. Strateginis klausimas vadovams, nustačius neatitikimus tarp užsibrėžto ir pasiekto – ar tai problema dėl to, kad buvo atliekami netinkami veiksmai (netinkamai pasirinkti uždaviniai, priemonės tikslui pasiekti), ar problema dėl to, kad buvo dirbama ne taip, kaip reikia (darbuotojų ir /ar vadovų klaida)? Išsiaiškinus, kur slypi problema, galima ją pašalinti.

Pasiūlytas strateginio planavimo modelis yra ciklinis, kadangi modelį sieja nenutrūkstami atgaliniai ryšiai. Tai sudaro galimybę greičiau ir efektyviau reaguoti į besikeičiančią aplinką. Modelis leidžia planuoti institucijos veiklą vadovaujantis LR Vyriausybės priimta *Strateginio planavimo metodika*, tačiau ją papildant išorinės (PEST, institucijos interesų grupių analizė, konkurencinio

pranašumo nustatymas ir galimų rizikų įvertinimas) bei vidinės aplinkos veiksnių analize (7S modelis). Tai praktikuojama užsienio institucijose, tad kaip gerąją praktiką būtų galima pritaikyti ir Lietuvoje. Rekomenduotina pateikti SSGG analizę (kuri buvo 2007 m. Metodikoje, o dabar yra išimta). Taip pat modelis akcentuoja institucijos vertybių svarbą, kas dabar nėra akcentuojama, o manytina, kad kiekviena organizacija turėtų nusistatyti pagrindines savo kryptis (vertybes). Pasiūlytas modelis pabrėžia ir rezultatų analizės svarbą, kadangi tai yra viso proceso galutinis taškas, tačiau juo neturėtų viskas užsibaigti, o grįžti „atgal“ peržiūrint neatitikimus, ieškant geresnio varianto ir pan. Tam tarnauja grįžtamieji ryšiai. Pažymėtina, kad aktualioje *Strateginio planavimo metodikoje* vertinimo kriterijams ir stebėsenai skiriama daug dėmesio, tačiau yra svarbu ne kiekybė, o kokybė ir geriau kažko nepasiekti, negu „pritraukti“ skaičius iki reikiamo 100%.

2. NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESO TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Magistrinio baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti teorinius strateginio planavimo aspektus ir proceso ypatumus bei kylančias problemas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ir pateikti pasiūlymus strateginio planavimo procesui tobulinti. Šiam tikslui pasiekti naudoti **teoriniai ir empiriniai metodai**. Atlikus literatūros analizę bei ją susisteminus, nagrinėti **vidiniai bei išoriniai dokumentai**, pateiktos apibendrinančios išvados (I–as tyrimo etapas). Tolimesniam strateginio planavimo proceso vertinimui naudotas kokybinis tyrimo metodas – **pusiau struktūruotas interviu** (II–as tyrimo etapas). Tyrimo metu buvo remtasi Kardelio (2002) parengta mokslinių tyrimų metodologija ir metodais ir atlikti šie etapai:

1. Pasiruošimas tyrimui (literatūros, dokumentų studijavimas, tyrimo temos, problemos, probleminių klausimų, objekto, tikslo, uždavinių nustatymas bei aptarimas ir kt.);
2. Tyrimo proceso organizavimas (tyrimo metodų ir procedūrų pasirinkimas, įvertinimas, tiriamųjų parinkimas);
3. Empirinių duomenų rinkimas (vidinių bei išorinių dokumentų rinkimas, sisteminimas, analizavimas, vykdytas pusiau struktūruotas interviu žodžiu);
4. Tyrimo duomenų apdorojimas (gautų duomenų apdorojimas, išvadų bei rekomendacijų pateikimas atlikus vertinimą).

I-as tyrimo etapas. Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika ir strateginio planavimo sistemos analizė. Naudotas *dokumentų analizės metodas*. Šis metodas taikytas siekiant išanalizuoti turimą nagrinėjamos organizacijos ir ŽŪM informaciją (Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo dokumentai, t. y. 2012-2017 metų strategija, veiklos ir veiksmų planai, veiklų ataskaitos ir kt.). Bendrai situacijai pavaizduoti, palyginimui ir išvadoms pateikti buvo naudoti ŽŪM strateginio planavimo dokumentai, t. y. 2013-2015-ųjų metų strateginis veiklos planas, kiti susiję dokumentai. Taip pat, tinkamam dokumentų vertinimui buvo remtasi anksčiau *nagrinėta literatūra* bei jos išvalgomis, buvo peržiūrėti susiję galiojantys teisės aktai, LR Vyriausybės nutarimai, nuostatai, mokslinės publikacijos (monografijos, moksliniai straipsniai, moksliniai tyrimai) ir kt. Buvo atliktas *apibendrinimas ir sintezė*. Išnagrinėjus Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristiką, atlikus ŽŪM bei Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo analizę, buvo atlikta nagrinėjamos institucijos išorinių bei vidinių veiksnių analizė, t. y. pateikta PEST, vidinių veiksnių ir SSGG analizė.

II-as tyrimo etapas. Interviu analizė. Siekiant išsiaiškinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo problemas, kliūtis, tobulintinas vietas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ir įvertinti institucijos strateginių planų įvairovę ir jų tarpusavio suderinamumą buvo pasirinktas kokybinis tyrimo

metodas – *pusiau struktūruotas interviu*. Jis leido gauti išsamesnius duomenis, nuolat juos tikslinti ir susidaryti tikslesnį vaizdą apie strategijos kūrimą ir įgyvendinimą. Interviu buvo vykdomas tol, kol buvo pasiektas realus *informacijos prisotinimas*, t. y. informantų atsakymai pradėjo kartotis. Pusiau struktūruoti interviu vyko Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ir ŽŪM vadovų bei specialistų kabinetuose (formalioje aplinkoje), taip pat buvo kalbėta telefonu, derinti atsakymai elektroniniais laiškais.

Visus interviu atliko darbo autorius. Interviu truko nuo 1val. iki 2 val. Informantams atrinkti buvo naudojama *tikslinė atranka*. Buvo pasirinkti aštuoni asmenys, du vyrai ir šešios moterys: Nacionalinės mokėjimo agentūros Strateginio valdymo departamento Strateginio planavimo ir palaikymo skyriaus vyriausioji specialistė (I1), ŽŪM Veiklos administravimo ir turto valdymo departamento direktorė (I2), Nacionalinės mokėjimo agentūros Vidaus audito departamento I vidaus audito skyriaus vyriausioji specialistė (I3), Nacionalinės mokėjimo agentūros Strateginio valdymo departamento direktorius (I4), Nacionalinės mokėjimo agentūros Rizikų vertinimo ir valdymo departamento Prevencinio pažeidimų administravimo skyriaus vyriausioji specialistė (I5), Nacionalinės mokėjimo agentūros Rizikų vertinimo ir valdymo departamento Prevencinio pažeidimų administravimo skyriaus vyriausiasis specialistas (I6), ŽŪM Ekonomikos ir tarptautinio bendradarbiavimo departamento Strateginio planavimo skyriaus vedėja (I7) bei Nacionalinės mokėjimo agentūros Komunikacijos skyriaus Viešųjų ryšių poskyrio vedėja (I8).

Tikslinė grupė buvo suskirstyta į 5 dalis: Nacionalinės mokėjimo agentūros vadovai (I grupė), Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio valdymo departamento vadovas (II grupė), Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio valdymo departamento vyr. specialistai (III grupė), Nacionalinės mokėjimo agentūros kitų departamentų, sričių specialistai (IV grupė), ŽŪM vadovai (V grupė). Tyrimo dalyviai pasirinkti atsižvelgiant į jų atliekamas funkcijas, darbo patirtį / stažą, kompetencijas, patirtį skirtinguose departamentuose, atsakomybę rengiant bei įgyvendinant agentūros / ŽŪM strateginio planavimo dokumentus bei siekiant išsiaiškinti tiek specialistų (tiek tiesiogiai susijusių su strateginiu planavimu, tiek netiesiogiai susijusių), tiek atsakingų vadovų požiūrį. Taip pat siekta sužinoti valdančiosios institucijos – ŽŪM – vadovų požiūrį į pavaldžios institucijos, t. y. Nacionalinės mokėjimo agentūros, veiklą įgyvendinant strateginį planavimą.

Interviu metu buvo užduodami iš anksto pasiruošti klausimai (žr. 8 priedas), kuriame išskiriami 20 klausimų (klausimai bei jų seka buvo pateikiami atsižvelgiant į situaciją ir konkretų asmenį). Klausimai buvo suskirstyti į 3 grupes: bendri klausimai, su 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategija susiję klausimai ir su ŽŪM metiniais veiklos planais susiję klausimai. Interviu klausimai iš bendro klausimyno buvo atrinkti pagal tikslinę grupę: I grupei – 16 kl., II grupei – 18 kl., III grupei – 17 kl., IV grupei – 11 kl., V grupei – 14 kl.

Tyrimo dalyviai dalyvavo savanoriškai, buvo suderinta su departamento vadovais (kai tai buvo aktualu). Apklausa vykdyta laikantis etikos reikalavimų. Tyrimo metu susidurta su tokiomis problemomis kaip kad dalis kalbintų vadovų bei specialistų atsisakė dalyvauti interviu apklausoje, o kai kurie dalyvavę informantai atsakė ne į visus klausimus (arba nenorint pateikti atsakymo, arba nežinant/ neturint kompetencijų atsakyti). Daugumai informantų klausimai pasirodė ganėtinai sunkūs, reikalaujantys laiko apgalvoti, buvo norima dar kartą pasigilinti į dokumentus. Baigus apklausas, tyrimo metu gauti duomenys buvo apdorojami (interviu protokolavimas) (žr. 9 priedas) ir susisteminti. Susisteminti atsakymai buvo priskirti 13-ai analizės sričių – kategorijoms, subkategorijoms (pateikiant pagrindžiančius teiginius), pateikiami lentelėse.

2.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika bei vidinių ir išorinių veiksnių analizė

2.2.1. Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika ir PEST analizė

Apie instituciją. Nacionalinė mokėjimo agentūra yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš LR valstybės biudžeto, veikianti ŽŪM akreditavimo srityje, administruojanti Europos Sąjungos (toliau – ES) ir valstybės biudžeto paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei lėšas bei atliekanti jų mokėjimo ir kontrolės funkcijas. Nacionalinėje mokėjimo agentūroje **administruojama parama** pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. bei 2014–2020 m. programą, Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2007–2013 m. bei 2014–2020 m. veiksmų programą ir kitos programos (tiesioginės išmokos už pasėlius, pieno kvotos, parama bitininkystės sektoriui, cukraus pramonės restruktūrizavimo parama bei kt.). Nacionalinė mokėjimo agentūra kasmet administruoja daugiau kaip 200 paramos priemonių ir veiklos sričių. Vidutiniškai kasmet gaunama apie 350 tūkstančių paraiškų, atliekama apie 37 tūkstančiai patikrų, yra apie 170 tūkstančių paramos gavėjų, kuriems kasmet išmokama apie 2,2 mlrd. Lt paramos lėšų.

Kokybės gerinimas. Nacionalinėje mokėjimo agentūroje vykdomas kokybės ir informacijos saugos gerinimas. Agentūra turi interneto svetainę www.paramakaimui.lt, skirtą klientų informavimui apie paramos administravimą, taip pat bendradarbiauja su socialiniais partneriais – visuomeninėmis organizacijomis, atstovaujančiomis žemdirbių, miškininkų, perdirbėjų, žemės ūkio technikos tiekėjų, žvejų ir kitų potencialių pareiškėjų ar esamų paramos gavėjų interesams bei su kitų ES šalių mokėjimo agentūromis, vykdo „Vieno langelio“ principą. Taikoma korupcijos prevencijos politika, įdiegta „Pasitikėjimo linija“, kuria bet kuris informacijos turintis asmuo gali informuoti apie asmenų galimus piktnaudžiavimo atvejus bei galimai neskaidrias agentūros darbuotojų veikas ar kitų institucijų atstovų bandymus daryti įtaką paramos administravimui, taip pat yra parengtas ir patvirtintas asmenų aptarnavimo Nacionalinėje mokėjimo agentūroje standartas (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis).

Atliekant Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo dokumentų tyrimą nustatyta, kad nei išoriniai veiksniai (PEST analizė), nei vidiniai veiksniai (remiantis pvz.: buvusią 2007 m. strateginio planavimo metodiką ar 7S modeliu), nei susisteminta SSGG analizė nėra pateikta. Analizių neatlieka nei Nacionalinė mokėjimo agentūra, nei ŽŪM (bent jau nėra aprašyti ir susisteminti). Vertinant išorinius bei vidinius veiksnius ir jų įtaką, tirti institucijos planavimo dokumentai (pateikti ir nagrinėti prieš tai buvusioje dalyje), teisės aktai, reglamentuojantys institucijos veiklą, institucijos nuostatai (Valstybės Žinios, 2003, Nr. 13-516), darbo tvarkos aprašai, kiti susiję dokumentai, remtasi analizuota mokslinė literatūra, straipsniais bei informacija viešojoje erdvėje.

PEST analizės metu atliekamas Nacionalinės mokėjimo agentūros išorinės aplinkos vertinimas, kurio metu identifikuojamas politinių / teisinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių

poveikis. y. galimybės ir grėsmės Nacionalinės mokėjimo agentūros veiklai bei nurodomi veiksniai, kurie gali turėti įtakos institucijos tikslų siekimui.

Politiniai / teisiniai veiksniai. Nacionalinė mokėjimo agentūra savo veikloje vadovaujasi LR Konstitucija, ES teisės aktais, LR įstatymais, LR tarptautinėmis sutartimis, LR Prezidento dekretais, LR Seimo ir Vyriausybės priimtais teisės aktais, LR žemės ūkio ministro įsakymais, ES institucijų rekomendacijomis, pačios agentūros nuostatais bei kitais teisės aktais. Kadangi agentūros savininkė yra valstybė, institucijos savininko teises ir pareigas įgyvendina ŽŪM, vadinasi agentūra tiesiogiai priklauso nuo valstybės bei ŽŪM keičiamų įsakymų. Besikeičianti teisinė bei politinė aplinka yra galima *grėsmė* institucijos sėkmingai veiklai. Lietuvai įstojus į ES ir NATO, toliau vyksta sėkminga integracija, viena iš jų - ES lygiu pakoreguota Lisabonos strategija. Nuo 2007 metų tapo Šengeno erdvės nare, kas atvėrė laisvas judėjimo galimybes. Vykdydama veiklą institucija bendradarbiauja su ŽŪM struktūriniais padaliniais, kitomis valstybės institucijomis (pvz.: Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR Finansų ministerijos, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie LR Vidaus reikalų ministerijos, kitos paramą administruojančiomis agentūros, kredito unijos, Valstybės kontrolė ir pan.), visuomeninėmis organizacijomis, ES institucijomis (pvz.: Europos kovos su sukčiavimu tarnyba, Europos Komisija, Europos Audito rūmai), kitais juridiniais ir fiziniais asmenimis. Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis ir besikeičiantis teisinis reglamentavimas gali būti ir teigiama pasekmė – *galimybė* tobulėti. Politinės aplinkos kitimai lemia veiklą bei jos rezultatus, o mažas stabilumas neleidžia tiksliai prognozuoti galimų veiklos pokyčių. Kita *grėsmė* ir tuo pačiu *galimybė* – LR Vyriausybės planas nuo 2015 m. pradžios Lietuvoje įvesti eurą ir nuo 2014 metų ES prasidedantis naujasis finansinis laikotarpis, t. y. 2014-2020 metų administruojama parama ir jos naujovės. Siekiant Nacionalinės mokėjimo agentūros mastu tinkamai pasirengti euro valiutos įvedimui Lietuvoje patvirtintas projektas „Pasiruošimas euro įvedimui“. Nacionalinio euro įvedimo plane numatoma, jog valstybės institucijos iki euro įvedimo privalo pasirengti tam, kad naudojamos apskaitos, ataskaitų ir kitos informacinės sistemos būtų pritaikytos atsiskaitymams eurais, apskaitos ir atskaitomybės rengimui ir užtikrintų veiklos tęstinumą įvedus eurą. Visos aukščiau minėtos institucijos, suinteresuotosios šalys bei veiksniai atspindi besikeičiančią teisinę aplinką, politizuotus sprendimus, todėl politiniai / teisiniai veiksniai tiesiogiai (teikiant tiek galimybes, tiek grėsmes) įtakoja institucijos veiklą.

Ekonominiai veiksniai. Ekonominė šalies padėtis, ekonominiai prioritetai, proporcingas ir tikslingas valstybės biudžeto asignavimų paskirstymas daro tiesioginę įtaką, finansinės padėties pablogėjimas, BVM kitimas, emigracija, „šešėlinė ekonomika“, infliacija yra didžiulė *grėsmė* institucijai. Finansinė krizė neigiamai įtakojo Lietuvos gyventojų tiek pajamas, tiek vartojimą, tiek verslo kūrimą. Šiuo metu rinka atsigauna, tačiau padariniai vis dar išlieka. Kitas ekonominės padėties padarinys – žmonių mąstymas ir sukčiavimas, nepasitikėjimas. Finansinio nuosmukio metu išryškėjo

padidėjęs pareiškėjų sukčiavimas, nusikalstama veikla – *grėsmė* pinigų netinkamam įsisavinimui. Kitos *grėsmės* – išaugęs pareiškėjų nepasitikėjimas savo jėgomis (vangiai teikia projektus, sunku gauti finansavimą, ko pasekoje neįsisavinama parama). Taip pat ekonominis nuosmukis įtakoja bankų ir kredito unijų veiklą, o tai sąlygoja paskolų teikimą, kas neleidžia Lietuvos žmonėms pasisavinti skiriamos ES paramos. Institucija taupė lėšas, buvo sumažinti tarnautojų darbo užmokesčiai, mažinami priedai bei kitos išmokos, taupoma įvairiais būdais. Šis veiksnys neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, ko pasekoje sunku pasiekti užsibrėžtus tikslus. Taip pat, kita *grėsmė* taupant biudžetą - sudėtinga imtis veiksmų inovacijų plėtimui, veiklos modernizavimui, kas taip pat mažina galimybes nusimatyto uždavinių įgyvendinimui. Pavyzdžiui siekiant modernizuoti ir paprastinti agentūros veiklą, sukurtas pokytis informacinėje sistemoje, pagerinantis rizikų valdymo procesą, tačiau pokytis kainuoja daug, reikalingi papildomi žmogiškieji ištekliai, todėl atidedama naujam laikotarpiui. Agentūra, įgyvendindama *Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros politikos formavimas ir administravimas* programą, kasmet išmoka apie 2,2 mlrd. Lt paramos lėšų, kurias sudaro ES ir LR biudžeto lėšos. Nacionalinė mokėjimo agentūra įgyvendindama savo strateginius tikslus turi vadovautis principu, kad kuo mažesnėmis sąnaudomis būtų pasiekti geriausi rezultatai, todėl ir yra taupoma.

Socialiniai veiksniai. Tai socialinė demografinė situacija. Lietuvoje vykstanti didelė gyventojų emigracija įtakoja ir pareiškėjų / paramos gavėjų skaičių, specialistų trūkumą. Taip pat kaip *neigiamas veiksnys (grėsmė)* yra žemas šalies gyventojų pragyvenimo lygis, atotrūkis tarp aukštesnes pajamas gaunančių žmonių ir mažas pajamas gaunančių žmonių, motyvaciją praradę gyventojai, kurie nenori dirbti ir naudojasi skiriamomis pašalpomis, stengiasi neteisėtai pasinaudoti parama. Institucijoje vykdomos apklausos parodė, kad daug specialistų palieka instituciją dėl sąlyginai mažų atlyginimų, motyvacijos priemonių trūkumo bei karjeros galimybių trūkumo. Biurokratinė sistema – kita *grėsmė* - (besikeičiantys teisinė aplinka) (ilgas priėmimo į darbą procesas, vykdomi konkursai, testai) apsunkina naujų darbuotojų priėmimą bei jų išlaikymą. Taip pat, senėjimo problema įtakoja agentūros veiklą, nes ilgai dirbantys vyresni tarnautojai dirba lėčiau, reikia ilgesnio mokymo. Gabūs specialistai, tokie kaip informatikai, kurie yra ypač reikalingi tiek ŽŪM, tiek Nacionalinei mokėjimo agentūrai, palieka institucijas, nes privatus verslo sektorius gali pasiūlyti didesnius atlyginimus, geresnes darbo sąlygas. Kita *grėsmė* – kadangi institucija administruoja paramą žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei, senėjant gyventojams, o emigracijai didėjant, besikeičiant nuostatoms, kultūrai, požiūriui į kaimą, žemės ūkio veiklą, ateityje gali būti nebeaktualūs projektai susiję su tokiomis veiklomis, tada agentūros nebereiktų arba reiktų gerokai sumažinti tiek darbuotojų skaičių, tiek veiklos apimtis.

Technologiniai veiksniai. Technologijų amžiuje siekiama kasdienėje veikloje įtvirtinti naujoves bei palengvinti darbą, pagerinti viešąsias paslaugas. Žiniasklaida, televizija, radijas, internetas daro *teigiamą įtaką* institucijos veiklai, padeda geriau įsisavinti paramos lėšas, informuoti visuomenę apie naujoves ir galimybes. Išorinės rangovų paslaugos, ekspertai padeda pasiekti tai, ko institucijai reikia.

Narystė ES bei technologijų plėtra pasaulyje ir Lietuvoje teikia daug *galimybių*. Technologinių veiksnių dėka, gerėja teikiamų paslaugų kokybė, greitis, inovatyvumas, lengvėja komunikacija ir gerinamas institucijos įvaizdis. Išorėje vykstantys procesai, pvz.: e-komercija, e-sąskaita, e-mokėjimai, interneto paslaugos ir pan. taip pat teigiamai veikia veiklą, nes tai įtakoja sinergijos efektą, t. y. aplamai greitėja ir lengvėja visi procesai.

Paminėtina, kad visi išoriniai veiksniai yra tarpusavyje persipynę ir daro vienas kitam įtaką. Analizuojant Nacionalinės mokėjimo agentūros veiklą ir jos strateginio planavimo proceso ypatumus būtina atsižvelgti tiek į neigiamus, tiek į teigiamus išorinės aplinkos veiksnius bei globalizėjančią aplinką, nes tai daro įtaką valstybinės institucijos veiklai.

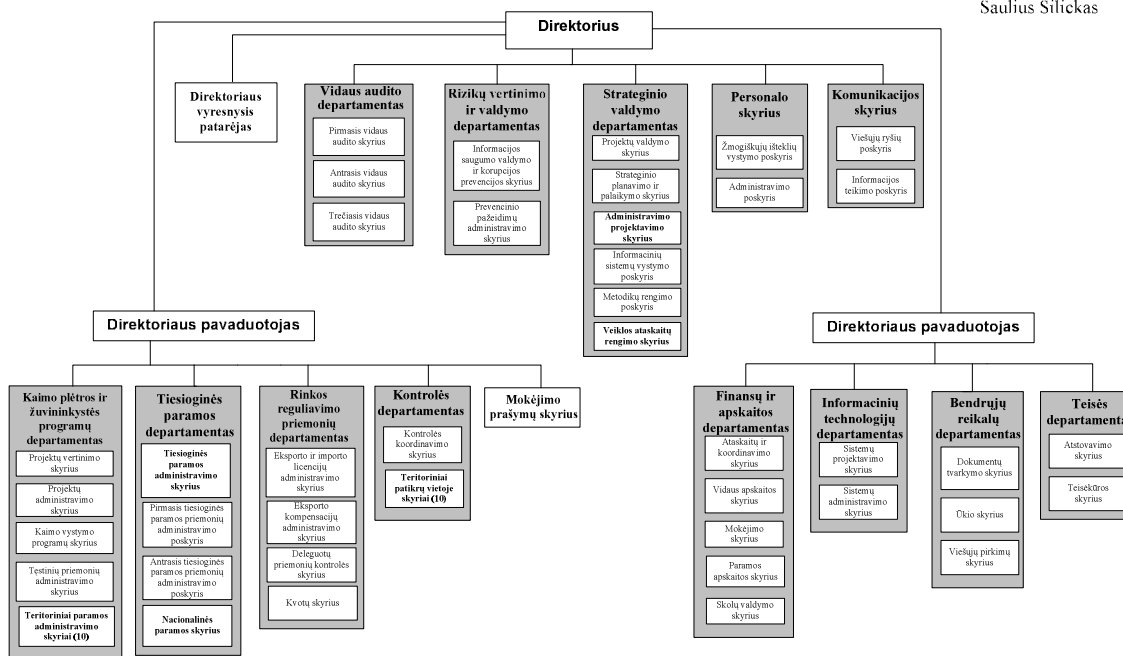
2.2.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros vidinių veiksnių bei SSGG analizė

Įvertinus Nacionalinės mokėjimo agentūros išorės veiksnių įtaką (PEST analizė), **analizuojami vidiniai veiksniai**, t. y. vertinami ištekliai. Vidinių veiksnių analizė paprastai apima šias sritis: teisinė / politinė bazė, organizacinė struktūra, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, finansiniai ištekliai / apskaitos sistema, vidaus darbo kontrolė, ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos).

Teisinė / politinė bazė. Šios srities aktualus vidinis išteklius – vidiniai darbo aprašai, tvarkos taisyklės, vidaus darbo reglamentas, nuostatos, strateginio planavimo dokumentai ir kt. įtakoja institucijos veiklą. Tai galima įvardyti kaip *stiprybę*, nes disciplina ir tvarka nurodo veiklos kryptis, elgseną, sistemina veiklą. **Organizacinė struktūra.** Svarbi organizacinė struktūra, pavaldumo matricos, pareigybių aprašymai ir kt. tai irgi galima priskirti prie institucijos *stiprybių*. Agentūros personalą sudaro direktorius, direktoriaus pavaduotojai, direktoriaus vyresnysis patarėjas, departamentų direktoriai ir pavaduotojai, skyrių, neįeinančių į kitų struktūrinių padalinių sudėtį, vedėjai bei skyrių vedėjai kitų struktūrinių padalinių sudėtyje, taip pat poskyrių vedėjai ir specialistai (iš viso – 862 etatai (tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis)). Nuo 2011 m. vasario 1 d. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010 m. rugpjūčio 30 d. įsakymu Nr. 3D-782 buvo patvirtinta Agentūros struktūra. Agentūros struktūrą sudaro: vadovybė, direktoriaus vyresnysis patarėjas, 10 departamentų, 3 nepriklausomi skyriai ir 10 teritorinių skyrių (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis). Institucijos struktūra pavaizduota 6 paveikle. Ši struktūra leidžia efektyviai planuoti ir įgyvendinti veiklą, aiškus pavaldumas, aiški koordinacija. Struktūra buvo pakeista atsižvelgiant į LR Vyriausybės protokolo nurodymus, keičiama gavus audito pastabas: atsakoma dubliuojančių funkcijų, sujungti skyriai, paliekamas aiškesnis užduočių paskirstymas.

NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS
ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA

TVIRTINU
Direktorius
Saulius Šilickas



6 pav. Nacionalinės mokėjimo agentūros administracijos struktūra

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

Žmogiškieji ištekliai. Svarbi darbuotojų motyvacija, išlaikymas bei kvalifikacijos kėlimas. *Stiprybė* – 2013 m. bent vienuose išoriniuose mokymuose dalyvavo 732 darbuotojai (iš viso - 1069), vidiniuose mokymuose sudalyvavo 1474 darbuotojai. Paminėtina, kad agentūroje veikia naujų darbuotojų adaptacijos programa, yra atliekamos grįžtamojo ryšio apklausos (ypatingai išeinančių darbuotojų nuomonė, su darbo pasitenkinimo klausimais, vadovavimu susijusios anketos), veikia motyvacijos sistema. 2013 m. agentūra buvo užsibrėžusi, kad darbuotojų kaita būtų ne didesnė nei 7 proc., faktinė reikšmė – 6,73 proc. (2013 m. iš darbo savo noru išėjo 58 darbuotojai, etatų skaičius 2013 sausio 1 d. – 862 vnt.). Vadinasi, institucija turi žmogiškųjų išteklių stiprybę, tačiau dažnai darbuotojai norėtų papildomų mokymų, skatinimų, tada galima teigti, kad tai nėra 100% tinkamai įgyvendinta, iš dalies yra *silpnybė*, kurią reiktų šalinti. Kita *silpnybė* – specialistų ir darbuotojų kaita, jų trūkumas. **Planavimo sistema.** Planavimo sistema buvo analizuota prieš tai esančiose dalyse. Nacionalinė mokėjimo agentūra turi strateginio valdymo departamentą, kuris atsakingas už strateginio planavimo dokumentus ir veiklą. Kadangi institucija turi savo susikurtą strategiją, vykdo veiklos planus pagal ŽŪM, galima sakyti, kad tai yra institucijos *stiprybė*, tačiau prieš tai buvo teiktos pastabos – ir tada jau būtų galima priskirti prie *silpnybių*. **Finansiniai ištekliai / Apskaitos sistema.** Nacionalinė mokėjimo agentūra finansuojama iš LR valstybės biudžeto. Agentūrai skirtas valstybės biudžeto lėšas ji naudoja Vyriausybės nustatyta tvarka. Už Agentūros buhalterinės apskaitos

organizavimą, apskaitos dokumentų išsaugojimą įstatymų nustatyta tvarka, finansinės atskaitomybės rinkinių sudarymą, pateikimą ir paskelbimą laiku yra atsakingas Nacionalinės mokėjimo agentūros direktorius. Agentūros valstybinį (finansinį ir veiklos) auditą atlieka Valstybės kontrolė. Agentūros vidaus auditą atlieka Agentūros Vidaus audito departamentas, veiklos finansinę kontrolę vykdo ŽŪM (Valstybės Žinios, 2003, Nr. 13-516). Esant sudėtingai finansinei situacijai šalyje finansavimas dažnai yra nepakankamas, kas yra institucijos *silpnybė*. **Vidaus darbo kontrolė.** Agentūrai atliekant Lietuvos ir ES fondų lėšų administravimą, mokėjimą ir kontrolę, pačios įstaigos veiklą nuolat vertina ir tobulina vidaus ir išorės auditoriai. 2013 m. Agentūros vidaus audito departamentas atliko 34 planines ir neplanines užduotis. Šių užduočių metu buvo vertinama Agentūros vidaus kontrolės sistema, įvairių procesų efektyvumas. Pateikta 190 rekomendacijų veiklos tobulinimui. Agentūros veikla taip pat vertinama išorės auditų metu. Ją kontroliuoja ŽŪM, Valstybės kontrolė, Europos Komisija, Europos audito rūmai. 2013 m. iš viso Agentūroje buvo atlikti 36 išorės auditai. Taip pat, vadovaujantis ES reglamentų reikalavimais, kasmet atliekamas sertifikavimo auditas, todėl teigtina, kad vidaus darbo kontrolės mechanizmas veikia tinkamai, yra vidinis išteklius, *stiprybė*. **Ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos).** Išnagrinėjus agentūros veiklą, šią sritį, priskirtina prie *stiprybių*. Komunikacija: vyksta nuolatinis bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, vykdomos apskritųjų stalų diskusijos (2013 m. įvyko 7 vnt.). Vykdomi darbuotojų išvažiuojamieji mokymai („Agentūros darbuotojai – arčiau paramos gavėjų“), kuriuose 2013 m. dalyvavo 307 darbuotojai. Agentūra suorganizavo 2 konferencijas su pareiškėjais prieš prasidedant žemės ūkio naudmenų ir kitų plotų deklaravimui (dalyvavo 250 pareiškėjų). Įvairiose rajonų savivaldybėse įvyko 51 mokomasis seminaras. Pasitelkiant informacines technologijas, konsultavimui pradėta naudoti „Skype“ programa, sukurta agentūros paskyra „Facebook“ socialiniame tinkle, veikia paskyra „Yootube“. Agentūros svetainėje 2013 m. patalpinta apie 220 informacinių pranešimų. Informacinės sistemos: informacinių technologijų saugumas ir vadyba tobulinami, atsižvelgiant į ISO/IEC 27001 ir 27002 informacijos saugos užtikrinimo standartus bei geriausios valdymo praktikos rekomendacijas. 2013 m. buvo atnaujintos apie pusę kompiuterinių darbo vietų, daugiau nei 10 kartų padidinta ryšio su padaliniais sparta, atlikti informacinio portalo platformos pakeitimai, kurie užtikrino didesnę sistemos patikimumą bei prieinamumą. Atsižvelgiant į projektą „Agentūros 2007-2013 m. laikotarpiu teikiamų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę“ informaciniame portale buvo įgyvendintas tam tikrų paraiškų bei pareiškėjų avansinių prašymų pateikimo skaitmenizavimas, sukurtas naujas prisijungimas prie informacinio portalo, suteikiant pareiškėjams galimybę jungtis per internetinės bankininkystės paslaugas, aktyviai naudojamos vaizdo konferencijos ir kt. (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis, vidiniai dokumentai).

Įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, pateikiama **SSGG analizė** – stiprybės, silpnybės (vidiniai ištekliai) bei galimybės, grėsmės (išorinė aplinka). Pažymėtina, kad Nacionalinė mokėjimo

agentūra neturi pateiktos SSGG analizės, todėl autoriaus sudaryta 12 lentelė yra daugiau teorinio, analitinio pobūdžio ir gali nepilnai atskleisti tikrąją situaciją, kurią žino institucijos vadovybė. Siūlytina kuriant strategiją ir ją įgyvendinant pirmiausia atlikti vidinių bei išorinių veiksnių analizę, reziumuoti duomenis suvedant į SSGG lentelę bei imtis veiksmų pasinaudojant GGSS (angl. TOWS) matrica, kuri teigia, kad reikalinga apjungti išorines galimybes ir grėsmes su vidinėmis stiprybėmis bei silpnybėmis. Išskiriamos šios strategijos: „Maxi-Maxi“ strategija: kaip galite pasinaudoti stiprybėmis, jog pasinaudotumėte galimybėmis? „Maxi-Mini“ strategija: kaip galite pasinaudoti stiprybėmis, jog išvengtumėte realių ir potencialių grėsmių? „Mini-Maxi“ strategija: kaip galite pasinaudoti galimybėmis, kurios padėtų sumažinti silpnybių įtaką? „Mini-Mini“ strategija: kaip galite sumažinti silpnybių įtaką ir tokiu būdu išvengti išorės grėsmių? (Verslas.in internetinis puslapis).

Atliekant SSGG analizę, stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės buvo sugrupuotos pagal atskiras sritis, t. y. informacijos rinkimas apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius, strategijos ir planavimo, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius kūrimas, peržiūra ir atnaujinimas, vieningas strategijos ir planavimo (nuo vizijos, misijos, tikslų ir išmatuojamų efekto kriterijų iki užduočių darbuotojams) įgyvendinimas bei inovacijų ir modernizavimo planavimas, įgyvendinimas ir peržiūra (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Nacionalinės mokėjimo agentūros SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informacijos rinkimas apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geri santykiai su suinteresuotomis šalimis; 2. Vykdomos nuolatinės išorinės ir vidinės apklausos, vyksta reguliarūs susitikimai su suinteresuotomis šalimis. • <i>Strategijos ir planavimo, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius kūrimas, peržiūra ir atnaujinimas:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pakankamai kvalifikuotas personalas; 2. Vyksta bendradarbiavimas su kitomis agentūromis, dalijamasi gerąja patirtimi. • <i>Vieningas strategijos ir planavimo (nuo vizijos, misijos, tikslų ir išmatuojamų efekto kriterijų iki užduočių darbuotojams) įgyvendinimas:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurta ir patvirtinta vieninga strateginių tikslų, veiklos stebėsenos ir rodiklių matavimo sistema; 2. Vyksta nuolatinė rezultatų, vertinamų pagal rodiklius, peržiūra; 3. VSV ir SRS sistema; 4. Kasmet organizuojami vidiniai mokymai, galimybės kelti kvalifikacijai, tobulėti ir kilti karjeros laiptais. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informacijos rinkimas apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplinkos veiksnių, vidinių išteklių analizės trūkumas; 2. Rizikų neįvertinimas / nenusimatymas; 3. Ne visų suinteresuotų šalių nustatymas, jų poreikių neanalizavimas. • <i>Strategijos ir planavimo, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius kūrimas, peržiūra ir atnaujinimas:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visos informacijos neturėjimas/ nevaldymas; 2. Darbuotojų kaita, trūkumas, užduočių neatlikimas laiku/ perdavimas kitiems asmenims; 3. Finansavimo trūkumas. • <i>Vieningas strategijos ir planavimo (nuo vizijos, misijos, tikslų ir išmatuojamų efekto kriterijų iki užduočių darbuotojams) įgyvendinimas:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikavimo spragos tarp padalinių, teritorinių padalinių, kitų susijusių institucijų; 2. Rodiklių matavimo / skaičiavimo sudėtingumas; 3. Nepakankamai efektyvus darbuotojų skatinimas, motyvavimas.

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovacijų ir modernizavimo planavimas, įgyvendinimas ir peržiūra:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertvarkyta agentūros struktūra; 2. Įdiegtas projektinis valdymas; 3. Patvirtinta informacinių technologijų strategija; 4. Vykdomi pilotiniai projektai; 5. Vykdomas dokumentų skaitmenizavimo procesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovacijų ir modernizavimo planavimas, įgyvendinimas ir peržiūra:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerosios praktikos su kitomis organizacijomis nepakankamas pasidalijimas; 2. Finansavimo trūkumas: procesai vyksta ilgai, nukeliami; Darbuotojų tam tikras pasipriešinimas naujoms sistemoms: nenoras mokytis dirbti su nauja sistema, „nusistovėjęs“ požiūris.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategijos ir planavimo, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius kūrimas, peržiūra ir atnaujinimas:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Didesnis LR Vyriausybės ir valdymo institucijų dėmesys teisėtvarkos/ teisės aktų kūrimui ir paprastinimui. • <i>Inovacijų ir modernizavimo planavimas, įgyvendinimas ir peržiūra:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonominis pakilimas, tiesiogiai įtakoiantis asignavimų didėjimą ir galimybes diegti inovacijas; 2. Narystė ES bei technologijų plėtra. 3. Pasirengimas euro įvedimui/ euro įvedimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informacijos rinkimas apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Neteisėtas paramos įsisavinimas/ padidėjęs pareiškėjų sukčiavimas/ nusikalstama veikla; 2. Išaugęs pareiškėjų nepasitikėjimas savo jėgomis; 3. Netinkamas pareiškėjų/ paramos gavėjų/ darbuotojų požiūris į sukčiavimą, aplaidumas rengiant paraiškas, vykdam/ administruojant projektus; 4. Besikeičiant nuostatoms, kultūrai, požiūriui į kaimą, žemės ūkio veiklą, ateityje gali būti nebeaktualūs projektai susiję su tokiomis veiklomis; 5. Teisės aktų nuostatų nesilaikymas esant sudėtingai ekonominei situacijai Lietuvoje. • <i>Vieningas strategijos ir planavimo (nuo vizijos, misijos, tikslų ir išmatuojamų efekto kriterijų iki užduočių darbuotojams) įgyvendinimas:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Neaiškus/ nepakankamas teisinis reguliavimas nacionaliniu ir ES lygmeniu; 2. Politinio stabilumo ir veiklos tęstinumo nebuvimas. • <i>Inovacijų ir modernizavimo planavimas, įgyvendinimas ir peržiūra:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonominis šalies nestabilumas; 2. Euro įvedimas ir nuo 2014 metų ES prasidedantis naujasis finansinis laikotarpis; 3. Darbdavių, susijusių su ES paramos lėšų įsisavinimu, konkurencija darbo rinkoje dėl darbuotojų.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinius puslapiu, vidiniais dokumentais

Veiksnių nagrinėjimas suteikia galimybę kuo geriau numatyti ir vykdyti institucijos strateginį planavimą, t.y. nustatyti misiją, strateginius tikslus, uždavinius, problemas, tendencijas. SSGG matrica parodo, kad Nacionalinė mokėjimo agentūra turi nemažai stiprybių (kvalifikuotas personalas, vykdoma motyvacijos sistema, diegiamos inovacijos, veikia strateginio planavimo darbo grupė ir pan.), kuriomis turėtų pasinaudoti galimybėms įgyvendinti. Grėsmės ir silpnybės susijusios su finansavimu, politiniais/teisiniais ir socialiniais aspektais, žmogiškaisiais ištekliais, nes ne viena organizacija negali tinkamai veikti be pagrindinio išteklius – darbuotojų.

2.3. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo sistemos analizė

2.3.1. Nacionalinės mokėjimo agentūros ir jos vykdomos strategijos ypatumai bei analizė

Analizuojant Nacionalinės mokėjimo agentūros **strateginio planavimo procesą bei jo ypatumus** išsiaiškinta, kad institucijoje strateginis planavimas, galima sakyti, vyksta dviem atskirais – **tarpusavyje nesusijusiais procesais**, t. y. *vienas su strateginiu planavimu susijęs procesas* – Nacionalinės mokėjimo agentūros savo iniciatyva sukurta **2012-2017 m. strategija ir su jos vykdymu susiję veiksmai**, t. y. Institucija **įgyvendina savo veiklą pagal Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginį veiklos planą, veiksmų planą bei patvirtintą strategiją** (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis), *antras su strateginiu planavimu susijęs procesas* – **institucijos veikla organizuojama vadovaujantis metiniais veiklos planais, kurie įgyvendina Žemės ūkio ministro valdymo sričių strateginio veiklos plano programų tikslus ir uždavinius** ir kurie yra rengiami vadovaujantis Strateginio planavimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 bei tvirtinami Nacionalinės mokėjimo agentūros direktoriaus. Nacionalinės mokėjimo agentūros metinių veiklos planų vykdymą vertina agentūros vidaus audito departamentas (Valstybės Žinios, 2003, Nr. 13-516).

Vadinasi, Nacionalinė mokėjimo agentūra, įgyvendindama strateginio planavimo procesą, veika dviem frontais – dirba su savo susikurta strategija ir jos planais, bei yra atsakinga už ŽŪM „nuleistus“ metinius veiklos planus, kurie įgyvendina ŽŪM strateginio veiklos plano programų tikslus. Kyla klausimas (problematika), kad veikla gali būti dubliuojama, ypač daug dirbama ties planų įgyvendinimu, didėja biurokratinė našta, strateginiam planavimui ir įgyvendinimui skiriami atsakingi žmonės, nors realiai galbūt būtų galima to išvengti, jei būtų dirbama tik su ŽŪM pavestais metiniais veiklos planais, perimant ŽŪM strategijos formuluotę, vadovaujantis ŽŪM strateginiais tikslais.

Stengiantis įvertinti galimą problemą – darbų ir funkcijų dubliavimą, reikalinga panagrinėti abu aukščiau minėtus procesus.

Analizuojant pirmą procesą – institucijos susikurtą ir įgyvendinamą strategiją, remiantis Nacionalinė mokėjimo agentūros vidiniais dokumentais, nustatyta, kad 2011 m. buvo sukurta Nacionalinės mokėjimo agentūros **Strateginio planavimo darbo grupė** (toliau – Darbo grupė), o metų pabaigoje pačios agentūros iniciatyva (to nereikalauja jokie išoriniai teisės aktai) patvirtinta **Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 m. strategija**. 2012 m. pabaigoje priimtas sprendimas visus naudojamus valdymo metodus peržiūrėti, o juose taikomus veiklos matavimo rodiklius, jei įmanoma, apjungti, besidubliuojančius – pašalinti. Organizacijos **strategijos projektą** rengia Darbo grupė, kuri vadovaujasi patvirtinta LR Vyriausybės strateginio planavimo metodika ir yra atsakinga už strategijos planavimą. Strategiją tvirtina Nacionalinė mokėjimo agentūros direktorius. Strategija peržiūrima ir, jei reikalinga, atnaujinama vieną kartą per metus arba iš esmės pasikeitus išorės ir vidaus

situacijai. **Nacionalinė mokėjimo agentūros strategijos įgyvendinimas** pagal strategijoje numatytus rodiklius vertinamas du kartus per metus pagal strateginius rodiklius. Remiantis strategija, Darbo grupė parengia ateinančių metų **veiksmų plano projektą**. Agentūros strategijos ir jos **metinio veiksmų plano komunikavimo plano projektas** rengiamas vieneriems metams. Agentūros **darbuotojai informuojami / supažindinami** apie naujai patvirtintą strategiją, metinį veiksmų planą arba jų pakeitimus. Agentūra informuoja darbuotojus apie **galimybę teikti pasiūlymus** dėl agentūros strategijos ir metinio veiksmų plano (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis, vidiniai dokumentai).

Detalesnei analizei pateikiama Nacionalinės mokėjimo agentūros strategija:

„Nacionalinė mokėjimo agentūros 2012–2017 m. strategija – tai strateginio planavimo dokumentas, nustatantis agentūros prioritetines veiklos kryptis, viziją, tikslus, uždavinius ir siektinus rezultatus iki 2017 m., siekiant užtikrinti efektyvią agentūros veiklą. Agentūros filosofija susideda iš šių dalių:

***Misija** – būti patikima ir pažangia organizacija, suteikianti galimybės paprasčiausiu būdu pasinaudoti parama žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei.*

***Vizija** – konkurencinga, aktyvi, aplinką tausojanti visuomenė klestinčiame krašte.*

***Agentūros klientas** – tai Agentūros esamas ir potencialus pareiškėjas / paramos gavėjas bei ES mokesčių mokėtojas.*

*Siekdama įgyvendinti savo misiją, agentūra ir kiekvienas jos darbuotojas savo veikloje turi vadovautis šiomis **vertybėmis**:*

- veikimas išvien (pagarba žmogui, vidinis ir išorinis bendradarbiavimas, siekiant teikti kokybiškesnę paslaugą),*
- orientacija į klientą (įsiklausymas į kliento lūkesčius ir paprasčiausio kelio nurodymas),*
- profesionalumas (savo darbo išmanymas ir nuolatinis tobulėjimas, lankstumas),*
- veržlumas (įvertintas, iniciatyvus, gerbiamas darbuotojas, tikintis tuo, ką daro),*
- pažangumas (nuolatinė naujovių paieška ir diegimas, siekiant gerinti veiklą),*
- skaidrumas (vieši ir aiškūs procesai bei rezultatai).*

***Šūkis** - Kurkime klestintį kraštą kartu!“ (cit. pgl: Nacionalinė mokėjimo agentūros internetinis puslapis).*

Analizuojant 2012-2017 m. strategiją, būtina įvertinti pateiktą misiją, viziją, vertybes. Nacionalinė mokėjimo agentūra taip pat turi susikūrusi šūkį, turi nusistačiusi pagrindines vertybes, kuriomis vadovaujasi kasdienėje veikloje, yra išskyrusi suinteresuotąją šalį – agentūros klientą.

Institucijos misija, kaip to ir reikalauja teorija, nustato paskirtį, egzistavimo priežastį, yra ganėtinai paprasta ir aiški. Misija apibūdina institucijos vaidmenį ir užduotis – „suteikianti galimybės paprasčiausiu būdu pasinaudoti parama žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei“. Taip pat pabrėžtina, kad misija galima sakyti susideda iš dviejų dalių – „būti patikima ir pažangia organizacija“ – čia nurodoma kokia institucija siekia būti, link ko reikia dirbti, stengtis, kas yra įkvėpimo šaltinis, ką yra sunku iki galo įgyvendinti, o antra dalis, kaip jau minėta, – „suteikianti galimybės paprasčiausiu būdu pasinaudoti parama žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei“ –

nurodo institucijos paskirtį, kam ji reikalinga. Misija yra gan plačiai žinoma, ji yra tarsi institucijos įvaizdis.

Vizija – turėtų atspindėti tai, kaip turėtų atrodyti gerai dirbanti institucija, tačiau nagrinėjamos institucijos vizija yra labiau orientuota į visuomenę – kokia ji turėtų būti, koks turėtų būti Lietuvos kraštas, netiesiogiai galime išvelgti sąsajas, kad agentūra prisidės prie šios vizijos ir užtikrins visuomenės poreikius, leis būti tokiai, kaip nurodyta vizijoje – „*konkurencinga, aktyvi, aplinką tausojanti visuomenė klestinčiame krašte*“. Vizija nurodo, kuo ji bus naudinga visuomenei, aplinkai, socialinei sistemai. Darbuotojai konkrečiai nėra įvardijami, neaišku, kaip vizija įtakos konkrečiai juos. Vizijoje išskiriamas jos pranašumas prieš kitas institucijas. Taip pat, vizijoje nurodomos įkvepiančios savybės – orientuoja į geresnę ateitį, nurodo teigiamus rezultatus, žadina entuziazmą, kas yra skatintina kuriant vizijos formuluotę.

Nacionalinė mokėjimo agentūra yra nusistačiusi šešias vertybes, kuriomis vadovaujasi savo kasdienėje veikloje – veikimas išvien, orientacija į klientą, profesionalumas, veržlumas, pažangumas, skaidrumas. Įvertinus vertybes, teigtina, kad jos orientuojasi į bendrą institucijos filosofiją, padeda orientotis kas ir kaip turėtų būti daroma. Tiek misijoje, tiek vertybėse atsispindi didelis dėmesys pažangai, tobulėjimui, iniciatyvai, skiriama daug dėmesio klientui, jo poreikiams. Išskirtina vertybė – skaidrumas – tokioje organizacijoje, kuri, kaip dažnai rašo spauda „skirsto milijonus“, skaidrumas ir korupcijos prevencija yra ypač aktualios temos, tad agentūroje veikia tam specialiai sukurtas skyrius, užtikrinantis skaidrią veiklą.

Institucija savo filosofijoje taip pat nurodo klientą – ko dažnai įmonės nenusimato, nekreipia dėmesio. Supranta, kad jis yra institucijos „varikliukas“, vardan jo yra dirbama, vardan geresnės Lietuvos ir jų gyventojų. Nacionalinė mokėjimo agentūra turi ir savo šūkį – „*Kurkime klestinį kraštą kartu!*“, kuris apima visa, kas prieš tai nagrinėta.

Apibendrinant kas buvo nagrinėta apie Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 m. strategijos filosofiją, teigtina, kad viskas parašyta laikantis teorinių reikalavimų, nėra didelių nukrypimų, yra aišku, suprantama kiekvienam gyventojui, tarnauja įvaizdžiui, apima ne tik misiją, viziją, bet ir vertybes, klientą bei šūkį.

Siekiant įgyvendinti Nacionalinės mokėjimo agentūros viziją, keliami trys strateginiai tikslai, kurių įgyvendinimui atitinkamai nusistatyti 3 uždaviniai, o kiekvienam uždaviniui pamatuoti sukurti uždavinio rodikliai. Detali informacija, apie strateginius tikslus (nurodant ką konkrečiai reiškia), uždavinius, jų matavimo būdus, siektinas reikšmes, pasiektas reikšmes ir atsakingus asmenis pateikta 2 priede (Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 m. strategija (2013 m. redakcija). Darbo autorė, susistemino informaciją ir pateikė 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų matavimo būdai (2013 m. gruodžio 20 d. redakcija)

<i>Strateginis tikslas</i>	<i>Uždaviniai</i>	<i>Uždavinio rodiklis</i>
I. Skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius	1 uždavinys: Moderni ir paprasta veikla	Elektroninių dokumentų skaičius, lyginant su popieriniais dokumentais
	2 uždavinys: Glaudus dialogas su klientais	Agentūros teigiamas vertinimas, remiantis socialinių partnerių ir pareiškėjų bei paramos gavėjų nuomone Skaidrus paramos administravimas, remiantis pareiškėjų bei paramos gavėjų ir visuomenės nuomone
	3 uždavinys: Kokybiškai dirbantys darbuotojai	Nustatytų neatitikčių skaičiaus sumažinimas
II. Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai	1 uždavinys: Vidinio bendradarbiavimo gerinimas	Darbuotojų, bendradarbiavimą tarp struktūrinių padalinių įvertinusių gerai, skaičius
	2 uždavinys: Motyvavimo sistemos tobulinimas ir jos įgyvendinimo užtikrinimas	Kasmetinė darbuotojų kaita
	3 uždavinys: Agentūros, kaip darbdavio, gero įvaizdžio užtikrinimas	Darbuotojų, teigiamai įvertinusių Agentūrą kaip darbdavį, skaičius. Apklausoje dalyvauja ne mažiau 50 proc. darbuotojų
III. Efektyviai vykdyti veiklą	1 uždavinys: Paramos mokėjimas laiku	Paramos mokėjimo plano vykdymas (bendrojo finansavimo lėšos)
	2 uždavinys: Efektyvus veiklos planavimas	Laiku atliktų vadovybės pavedimų dalis
	3 uždavinys: Efektyvus ir tolygus Agentūros išlaidymui skirto biudžeto vykdymas	Suvestinis rodiklis (Rodiklį sudaro šių rodiklių reikšmių ir svertinių jų svarbos koeficientų suma: Biudžeto (asignavimų) panaudojimo dalis (svert. koef. 0,4); Deklarotos išlaidos yra patvirtintos kaip tinkamos kompensuoti / visos per metus deklaruotos išlaidos (svert. koef. 0,2); Viešųjų pirkimų plano savalaikis įvykdymas (svert. koef. 0,2); Biudžeto (KPP) panaudojimo dalis (svert. koef. 0,2).

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros internetiniu puslapiu

Nagrinėjant pirmą strateginį tikslą, pažymėtina, kad jis atitinka šeštą vertybę – skaidrumą, trečią vertybę – profesionalumą bei antrą vertybę – orientaciją į klientą. Nacionalinės mokėjimo agentūros internetiniame puslapyje teigiama, kad siekiant įgyvendinti pirmą strateginį tikslą daug dėmesio skiriama kokybiškam paslaugų suteikimui, paramos lėšų savalaikiam išmokėjimui, paramos gavėjų

skaičiaus didinimui. Stengiamasi būti pažangia organizacija – atsisakant popierinių dokumentų, teikiant paslaugas internetu ir pan. Agentūroje skaidrumą padeda užtikrinti „Pasitikėjimo linija“, t. y. korupcijos prevencijos programa, diegiamos kitos inovacijos, tačiau su tuo siejasi realiai tik pirmas uždavinys, kurio įgyvendinimui numatytas rodiklis „Elektroninių dokumentų skaičius, lyginant su popieriniais dokumentais“. Abejotina, kad apsiraušytiems veiksams įvykdyti šio rodiklio pakanka. Taip pat nustatyta, kad visi trys uždaviniai, siekiant įgyvendinti pirmą strateginį tikslą ir jų matavimo rodikliai, glaudžiai siejasi su strateginiu tikslu, o uždavinių rodikliai yra suprantami, išmatuojami (nurodyta procentais, „ne mažiau nei X proc.“), tačiau antro uždavinio įgyvendinimui parinkti rodikliai sunkiausiai išmatuojami, nes čia yra orientacija į pareiškėjų, paramos gavėjų, socialinių partnerių nuomonę, kurią kartais sudėtinga gauti, gali būti sunku apklausti reikiamą žmonių skaičių, gali būti gaunami netikslūs duomenys. Čia labai svarbi imtis, kuri turi būti aiškiai aprašyta. Nors vėliau ir nusimato „nuo apklaustųjų“, bet čia ir glūdi esmė, kad gali būti labai maža imtis.

Analizuojant antrą strateginį tikslą – „Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai“, išskirtina orientacija į darbuotojus ir jų motyvaciją, neužmirštant pačios organizacijos pažangumo. Šio strateginio tikslo paskirtis – darbuotojų komandos, žmogiškųjų išteklių valdymo, orientacijos į rezultatus, darbuotojų veiklos stebėsenos, agentūros, kaip darbdavio, įvaizdžio bei naujovių, geros atmosferos kūrimo darbe gerinimas ir siekimas (teigiama institucijos internetiniame puslapyje). Šiame tikslu dominuoja penkta vertybė – pažangumas. Kadangi organizacija yra didelė (862 etatai), darbuotojų kaita yra neišvengiama, o mokymas ir tobulėjimas yra būtinas. Tikslui pasiekti numatyti trys uždaviniai, kiekvienam jų priskiriant po uždavinio rodiklį. Vertinant pirmo ir trečio uždavinio rodiklius pažymėtina tai, kad rodikliai teigia: „Ne mažiau kaip X proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų“, vadinasi, rezultatas gali būti neadekvatus, nes pildys ne visi darbuotojai, tikėtina, kad tie, kurie vertintų neigiamai, iš viso nepildys anketos dėl baimės, kad gali būti nekonfidencialu, „gali susekti“.

Vertinant galutinį trečią strateginį tikslą – „Efektyviai vykdyti veiklą“, numatyti du uždaviniai tikslui pasiekti, pirmas uždavinys yra orientuotas į vieną iš institucijos veiksmų – paramos mokėjimas laiku, už ką institucija yra atsakinga. Antras uždavinys jau yra orientuotas į darbuotojų užduočių atlikimą laiku, kas irgi siejasi su institucijos veikla. Šis tikslas kurtas tam, kad būtų užtikrintas tinkamas kasdieninės veiklos, užduočių ir pavedimų planavimas ir vykdymas (remiantis institucijos internetiniu puslapiu). Uždavinių rodikliai taip pat matuojami procentais.

Pažymėtina, kad visi trys strateginiai tikslai yra orientuoti į darbuotojus, jų užduočių atlikimą laiku, jų tinkamą funkcijų vykdymą, neatitikčių mažinimą, siekiama užtikrinti teigiamą institucijos įvaizdį, užtikrinti palankią visuomenės nuomonę, gerinti darbo aplinką, motyvavimo sistemą, tobulinti veiklą. Tačiau kyla klausimas, ar uždaviniui „moderni ir paprasta veikla“ sukurtas uždavinio rodiklis „Elektroninių dokumentų skaičius, lyginant su popieriniais dokumentais“ atspindi tokią situaciją, ar

neturėtų būti plačiau apimta, o ne tik viena siaura sritis. Galbūt vietoj daug dėmesio skiriamam įvaizdžiui vertėtų daugiau dėmesio skirti institucijos paskirties tobulinimui – paramos administravimui, nes dabar tiesiogiai siejasi tik trečio tikslo pirmas uždavinys. Taip pat, vietoj darbuotojų „spaudimo“ dėl neatitikčių, dėl užduočių vykdymo laiku nuolatinio priminimo, daugiau dėmesio skirti prioritetiniams darbams, nepamiršti, kad antras strateginis tikslas – „*Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai*“, o motyvacija negalima be pasitikėjimo darbuotojais. Šioje vietoje kertasi tikslai – iš vienos pusės siekiama mažinti darbuotojų kaitą, didinti motyvaciją, tačiau iš kitos pusės nuolat akcentuojamas užduočių vykdymas, laikas, greitis ir pan. Siūlytina į strateginių tikslų kūrimą įtraukti daugiau uždavinių, susijusių su tiesiogine institucijos veikla, pvz.: vietoj uždavinio „efektyvus veiklos planavimas“, kur numatytas rodiklis – „užduočių atlikimas laiku“, geriau stengtis ne kuo greičiau atlikti darbą, bet jį atlikti kokybiškai, diegti pažangias informacines technologijas, palengvinančias kasdienį darbą, atsisakyti daugelio registru, Excel lentelių, informaciją perkeltiant į elektroninę erdvę, perimant užsienio šalių gerąją patirtį, tobulinant procedūras ir pan.

Įvertinus Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristiką, strategiją, nusimatytus tikslus bei uždavinius, išanalizavus atskaitingumą, pavaldumą ir kuo remiantis bei vadovaujantis yra kuriamas strategijos projektas, teigtina, kad Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginis planavimas yra gan griežtai reglamentuotas, yra atskiras padalinys atsakingas už strateginio planavimo dokumentus bei veiklą, vyksta nuolatinis tobulinimas bei kokybės gerinimas, todėl manytina, kad strategijos ruošimas bei jos įgyvendinimas yra prižiūrimas, kontroliuojamas ir svarbiausia, tobulinamas, tačiau kaip jau minėta apie strateginius tikslus, uždavinius ir uždavinių rodiklius, yra kur pasitobulinti, siekiant tinkamai administruoti paramą, atsižvelgiant į pateiktas pastabas.

Pažymėtina, kad strategija, einamųjų metų faktinės ir siektinos reikšmės, veiksmų planas bei statistiniai duomenys yra nuolat atnaujinami. 2014 m. balandžio 8 d. išleista nauja strategijos redakcija, kurioje jau įtraukti SRS suvestiniai rodikliai (kiekvienam strateginiam tikslui matuoti), nusimatyta siektina reikšmė 2014 metams, įtrauktas strateginis agentūros žemėlapis, atnaujintas veiksmų planas. Vadinasi, strategija yra atnaujinama, siekiama gerinti rezultata, tačiau nuolatinis keitimas (prieš tai buvusi redakcija, aptarta aukščiau, buvo išleista 2013 m. gruodį, prieš keturis mėnesius) daro ją painią, visuomenei sunku suprasti, kodėl tiek dažnai keičiama, vis kažkuo papildoma. Į veiksmų planą įtrauktos keturios SRS perspektyvos, tačiau ar visuomenei aišku, kokią naudą jos duoda. Siūlytina labiau akcentuoti SRS įtraukimo į strategiją naudą. Pateikta 2014 m. gegužės mėnesiui aktuali Nacionalinės mokėjimo agentūros strategija, kurioje atsispindi SRS(žr. 3 priedas).

Paminėtina, kad strategijoje integruotas SRS iš dalies tik dar labiau didina biurokratinę naštą – įvesti papildomi rodiklių skaičiavimai, suvestiniai rodikliai, darbuotojų veiklos stebėsenai taip pat

įvesti papildomi rodikliai skaičiavimo. Tuo tarpu SRS tikslai tie patys, kaip ir buvo 2012-2017 m. strategijoje, niekas nepasikeitė, tik įtraukė kiekvieną departamentą, jo atsakomybes ir ryšį su strategija, kaip yra susiję, o SRS patys kaip tikslai nebuvo naujai kuriami. Vargu, ar rodiklių skaičiavimas, jų vedimas į skirtingas vietas – SRS rodikliai, veiklos rodikliai, skatina pažangą ir motyvaciją. Tam skiriama per daug laiko, naudojami žmogiškieji ištekliai. Neformalių susitikimų metu su kitomis projektus administruojančiomis agentūromis (Europos socialinio fondo agentūra, Lietuvos verslo paramos agentūra) metu, išsiaiškinta, kad stengiamasi dirbti ne dėl terminų laiku įvykdymo, kiekio, o dėl kokybės, o Nacionalinėje mokėjimo agentūroje dominuoja rodikliai, susiję su „laiku atlikta“, įgyvendinimo procentai, svarbu kiekybė (atrodo, kad kokybė nėra svarbi).

Palyginimui buvo analizuotas Nacionalinės žemės tarnybos prie ŽŪM (toliau – NŽT) 2013-2017 m. strateginis planas (žr. 4 priedas). Pats pavadinimas iš esmės yra netinkamas – turėtų būti pvz.: 2013-2017 m. strategija, arba kaip ministerijos teikia – strateginis konkrečių dviejų metų veiklos planas. NŽT, taip pat kaip ir Nacionalinė mokėjimo agentūra, yra atsakinga už metinių veiklos planų įgyvendinimą, kuriuos paskiria ŽŪM. Analizuojant NŽT viziją, misiją, vertybes, tikslus – nustatyta, kad jie labai panašūs į Nacionalinės mokėjimo agentūros, t. y. žodžiai, sakinio struktūra identiška. Kadangi jie kūrė vėliau, manytina, kad buvo „nusižiūrėta“. Pats dokumento formatas yra neišskirtas, viskas sudėta į vieną, pvz.: misija, vizija, vertybės – tai yra institucijos filosofija, o strateginiai tikslai, jų rodikliai – jau gali būti strategija. Taip pat, atkreiptinas dėmesys, kad NŽT strateginių tikslų formuluotės yra daiktavardžio formos, tačiau būtų labiau suprantama, jei būtų kaip sakiny, ką daryti, pvz.: turėtų būti – „užtikrinti kokybiškas paslaugas, siekiant patenkinti suinteresuotųjų poreikius“ ir pan. Strategijos pateikta lentelė taip pat yra nekorektiška, turėtų būti strateginis tikslas – uždavinys – uždavinio rodiklis, o dabar yra strateginis tikslas ir po jo eina vėl tikslas. Taip pat turėtų būti įtrauktos prie rodiklių siektinos bei faktinė reikšmės, dabar jų nepateikta (NŽT internetinis puslapis). Vadinasi, Nacionalinė mokėjimo agentūra savo strategija smarkiai lenkia NŽT ir yra jiems pavyzdys.

Siekiant įvertinti situaciją tarp kitų paramą administruojančių agentūrų, kokia situacija su jų strateginiu planavimu, buvo peržiūrėtas Lietuvos verslo paramos agentūros (toliau – LVPA) (kuri yra įsteigta LR ūkio ministerijos) strateginis planavimas. Analizuojamu laikotarpiu LVPA nerengė metinių planų LR ūkio ministerijai, tačiau pradėta galvoti apie vadovavimąsi Strateginio planavimo metodika ir metinių planų kūrimą bei įgyvendinimą (nors tai yra jiems neprivaloma). Dabar turi susikūrę institucijos filosofiją (vizija, misija, vertybės, tikslai). Strategijos, strateginių tikslų atskirai neišskiria, viešojoje erdvėje pateiktos tik metinės veiklos ataskaitos, kuriose nurodyti strateginiai metiniai tikslai. Vadinasi, LVPA strateginio planavimo aspektu yra ne tiek pažengę, kiek Nacionalinė mokėjimo agentūra, tačiau jie jau turi rizikų valdymo mechanizmą agentūros mastu, ką Nacionalinė mokėjimo agentūra dar tik diegiasi (LVPA internetinis puslapis). Sekančiame skyriuje bus detalizuojami sekantys strateginio planavimo proceso etapai, kurie yra būtini norint užtikrinti tikslų įgyvendinimą.

2.3.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012–2017 m. strategijos įgyvendinimo 2013 metų veiksmų planas

Analizuojant Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012–2017 m. strategijos įgyvendinimo 2013 m. veiksmų planą, pažymėtina, kad pateiktas tiek laisvos formos tekstas su jau atliktais veiksmais, bei su siekiamybėmis ir taip pat pateikiama 2013 m. veiksmų plano lentelė (žr. 5 priedas), kurioje atsispindi trys strateginiai tikslai, kiekvienam tikslui pateikiami uždaviniai, rodikliai, įgyvendinimo veiksmai, rezultatas, terminai, atsakingi asmenys. Vadinas, tikslų pasiekimui veiksmų planas yra derinamas, rezultatai skaičiuojami, terminai matuojami. Pažymėtina, kad metų bėgyje rodikliai, apskaičiavimo tvarka buvo keičiama, kadangi diegiamos naujos sistemos, atsiranda pokyčių veikloje. Visuomenei pateikiami rezultatai, kas siekiama/pasiekta. Pavyzdžiui paminėta, kad 2013 metais veiksmų plane buvo nusimatyta vykdyti on-line konferencijas su pareiškėjais, paramos gavėjais, siekiant atsakyti į rūpimus klausimus, kas metų pabaigoje buvo įgyvendinta.

Analizuojant 2013 m. veiksmų plano įgyvendinimą nustatyta, kad 2013 m. strategija buvo įgyvendinta 70%, buvo nepasiekti 3 rezultatai: agentūroje buvo įdiegta dokumentų valdymo sistema, taip sumažinant popierinių dokumentų skaičių, tačiau siekiama visiškai atsisakyti pastarųjų. Deja, 2014 m. sausio mėnesį atlikta analizė parodė, kad dokumentų spausdinimas lyginant su 2012 m. nesumažėjo, vadinas strategijoje nusimatyta iniciatyva nebuvo 100% išpildyta. Antras nepasiektas rodiklis – pareiškėjų nuomonė apie skaidrumą (apklausos duomenys nesiekė pageidaujamo rezultato), trečias nepasiektas rodiklis – geras bendradarbiavimas tarp struktūrinių padalinių (apklausos duomenys). Idėja turės būti tęsiama tol, kol bus pasiekti norimi rezultatai (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis).

Išanalizavus Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinį puslapį, susijusį su strateginių tikslų pasiekimui naudojamomis priemonėmis ir veiksmais 2013 m., išskirti šie vykdomi / įgyvendinti veiksmai, lentelė sudaryta remiantis 2013 m. veiksmų planu (sudaryta autorės) (žr. 9 lentelė). Įvertinus 2013 m. balandžio 10 d. strategiją ir 2013 m. veiksmų planą – atsispindi skirtumai, t. y. skiriasi strateginiai tikslai (jų formuluotės), uždaviniai, rodikliai (paryškinta raudonai). Vadinas, yra keičiama, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius. Detaliau skirtumai aptarti po pateiktos lentelės.

9 lentelė. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 m. veiksmų įgyvendinimo lentelė

<i>Strateginis tikslas</i>	<i>Uždaviniai</i>	<i>Rodiklis</i>	<i>Įgyvendinimo veiksmai / rezultatai</i>
I. Teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius	1. uždavinys: Moderni ir paprasta veikla	Būti tarp 10-ties geriausiai įsisavinančių ES KPP paramą valstybių	parengti teisės aktų projektai dėl privalomo paraiškų pateikimo el. forma (sumažinant popierinių dokumentų skaičių).
	2. uždavinys: Glaudus dialogas su klientais, pasitelkiant įvairius komunikacijos būdus	Ne mažiau kaip 82,4 proc. socialinių partnerių ir pareiškėjų / paramos gavėjų vertina Agentūrą teigiamai	patikros ataskaita papildyta pasiūlymų ir pageidavimų priedu, t. y. jeigu asmuo užduoda klausimą, į kurį tikrintojas pagal savo kompetenciją negali atsakyti, tikrintojas užregistruoja klausimą svetainėje www.nma.lt esančioje formoje „Užduokite klausimą“; apmokyti visi su konsultavimu susiję asmenys, kurie daugiausiai bendrauja su klientais; surengta pirmoji <i>on-line</i> konferencija.
	3 uždavinys: Vertinti ir ugdyti darbuotojų kompetenciją	Rezultatyvių darbuotojų procentas, ne mažiau nei 25 proc.	sukurtas nuolatinis vertinimo, motyvacijos ir atlygio sistemų kontrolės mechanizmas; bendradarbiaujant su A. Stulginskio universitetu (pasirašyta sutartis), ugdyti darbuotojų kompetenciją; pristatyta koncepcija dėl darbuotojų ugdymo dalyvaujant tarptautiniuose projektuose.
II. Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai	1 uždavinys: Skatinti bendradarbiavimą ir efektyviai planuoti veiklą	Ne mažiau kaip 88 proc. darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, bendradarbiavimą tarp struktūrinių padalinių vertina gerai (apklausos rezultatas). Ne mažiau kaip 95 proc. užduočių atliekama laiku	savanoriškos ir laikinos darbuotojų „rotacijos“ būdo pavišėjimas vidiniame puslapyje „Žalias“; vadovų kompetencijų vertinimas pagal 360° metodiką; atvirų durų organizavimas struktūriniuose padaliniuose.
	2 uždavinys: Tobulinti motyvavimo sistemą ir užtikrinti jos įgyvendinimą	Ne didesnė kaip 7 proc. darbuotojų kaista kasmet	įtampų ir stresų priežasčių darbo aplinkoje analizės atlikimas ir jų mažinimo siūlymų pateikimas; etatų, finansuojamų iš KPP 2007–2013 m., statuso pakeitimas į finansuojamus iš biudžeto.
	3 uždavinys: Užtikrinti gerą Agentūros, kaip darbdavio, įvaizdį	Ne mažiau kaip 80 proc. darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, teigiamai vertina Agentūrą kaip darbdavį. Apklausoje dalyvauja ne mažiau kaip 50 proc. darbuotojų.	veiksmų planas, kaip gerinti Agentūros, kaip darbdavio, įvaizdį, remiantis apsilankymų kitose institucijose rezultatais; neformalus direktoriaus apsilankymas visuose padaliniuose; praplečiant skatinimo priemonių sąrašą.
III. Efektyviai dalyvauti kuriant teisės aktus, susijusius su Agentūros veikla	1. uždavinys: Dalyvauti paprastinant teisyną	Ne mažiau kaip 70 proc. inicijuotų teisės aktų (susijusių su paramos administravimu) pakeitimų yra patvirtinti	mechanizmas sukurtas, aprašytas darbo dokumentuose ir veikiantis, tačiau šiuo metu naudojamas šio mechanizmo įrankis neužtikrina užduočių vykdymo kontrolės, atsekamumo ir pan. Todėl tobulinamas mechanizmo įrankis; sukurti teisės aktų hierarchijos (sistemos) 2014–2020 m. projektą ir priemonių gaires bei pristatyti ŽŪM.
	2 uždavinys: Dalyvauti mažinant teisės aktų skaičių	„Jautrūs“ teisės aktai per metus keičiami ne daugiau kaip 3 kartus	teisės aktų kūrimo koncepcijos atnaujinimas pagal partnerių pasiūlymą.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros internetiniu puslapiu ir vidiniais dokumentais

2013 m. veiksmų plane (redakcija nuo 2013 m. balandžio 10 d.) buvo tie strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai (parašyti ir susisteminti aukščiau esančioje lentelėje), kurie buvo 2012-2017 m. senojoje strategijoje (senoji 2012 m. rugpjūčio 8 d. redakcija), vadinasi, veiksmų planas galimai buvo kurtas atsižvelgiant į to laikotarpio aktualią strategiją. Kita strategijos redakcija – nuo 2013 m. gruodžio 20 d. Remiantis ja, matosi netikslumai tarp strategijos ir veiksmų plano – vidiniuose dokumentuose 2013 m. veiksmų plano įgyvendinimas vertinamas pagal aktualią strategiją, o visuomenei pateiktame 2013 veiksmų plane pateikti visi tikslai, rodikliai kaip senojoje strategijos versijoje. Vadinasi, internetinėje erdvėje visuomenei yra sunku atsirinkti, kas yra aktualu – kas yra vykdoma, siekiant įgyvendinti strategiją, nes ieškant strategijos – buvo randama to meto aktuali redakcija (2013 m. gruodžio 20 d.) (nors galima rasti ir senąją 2013 m. balandžio 10 d.), o ieškant 2013 m. veiksmų plano – randamas toks, kuris neatitinka aktualios strategijos, o atitinka senąją strategiją.

Išnagrinėjus Nacionalinės mokėjimo agentūros aktualią 2012-2017 m. strategiją, jos tikslus, uždavinius ir rodiklius, bei išanalizavus 2013 m. veiksmų planą (manyta, jau nebeaktualų, tačiau internetinėje erdvėje nėra kito, naujo) – paaiškėjo, kad buvo pakoreguotas pirmas strateginis tikslas – buvusioje aktualioje strategijoje parašyta „*skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius*“, veiksmų plane žodžio „skaidriai“ nebeliko. Pirmo strateginio tikslo antras uždavinys taip pat pakoreguotas – strategijoje „*glaudus dialogas su klientais*“, veiksmų plane – „*glaudus dialogas su klientais, pasitelkiant įvairius komunikacijos būdus*“. Trečias uždavinys taip pat pakoreguotas – vietoj „*kokybiškai dirbantys darbuotojai*“, tapo – „*vertinti ir ugdyti darbuotojų kompetenciją*“. Vertinant pirmo strateginio tikslo pasiekimui nusimatytus uždavinių rodiklius – 2013 m. veiksmų plane taip pat matomi pokyčiai. Pirmo uždavinio rodiklis pasikeitė iš „*elektroninių dokumentų skaičius, lyginant su popieriniais dokumentais*“ į „*būti tarp 10-ies geriausiai įsisavinančių ES KPP paramą valstybių*“, tačiau, nors atrodo rodiklis pakeistas į gerą, kam buvo prieš tai duota pastaba, tačiau įgyvendinimo veiksmas vis tiek siejasi su elektroninių dokumentų skaičiumi (paraiškų pateikimas el. forma, dokumentų nespausdinimas ir pan.). Vargu, ar tai įtakoja buvimą tarp 10-ies geriausiai įsisavinančių ES KPP paramą valstybių, žinoma, elektroninės paraiškos tai skatina, bet sunku manyti, kad tai padės taip veiksmingai (remiantis veiklos ataskaitomis, šis rodiklis nebuvo pasiektas). Visuomenei pateiktame 2013 m. veiksmų plane nebeliko strategijoje nusimatyto pirmo tikslo antro uždavinio antro rodiklio – „*skaidrus paramos administravimas, remiantis pareiškėjų bei paramos gavėjų ir visuomenės nuomone*“, trečio uždavinio rodiklis pasikeitė iš „*nustatytų neatitiktųjų skaičiaus sumažinimas*“ į „*rezultatyvių darbuotojų procentas, ne mažiau nei 25 proc.*“. Visi kiti rodikliai atitinka, įtraukti siekiamų rezultatų procentai.

Rodikliai antro strateginio tikslo išliko tokie patys, tik nustačius tam tikrus siekiamus procentus. Skiriasi pirmas uždavinys: strategijoje – „*Vidinio bendradarbiavimo gerinimas*“, veiksmų plane – „*Skatinti bendradarbiavimą ir efektyviai planuoti veiklą*“.

Taip pat pakoreguotas trečias strateginis tikslas: strategijoje parašyta – „*efektyviai vykdyti veiklą*“, o 2013 m. veiksmų plane – „*efektyviai dalyvauti kuriant teisės aktus, susijusius su Agentūros veikla*“. Strategijoje trečio tikslo įgyvendinimui buvo numatyti du uždaviniai – „*paramos mokėjimas laiku*“ ir „*efektyvus veiklos planavimas*“, o veiksmų plane šio strateginio tikslo uždaviniai – „*dalyvauti paprastinant teisyną*“ ir „*dalyvauti mažinant teisės aktų skaičių*“, atitinkamai skiriasi strategijos ir veiksmų plano uždavinio rodikliai (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis, vidiniai dokumentai).

Apibendrinant teigtina, kad sukurta strategija yra platesnė, daugiau apimanti, o konkretus metų veiksmų planas yra koreguojamas, tikslinamas, numatomi konkretūs įgyvendinimo veiksmai, terminai, atsakingi asmenys, nurodomi pasiekti rezultatai, tačiau kyla įtarimas, kodėl strategija yra vienokia, strateginiai tikslai, rodikliai vienokie, o veiksmų plane vietomis jie yra visiškai kitokie – pasikeičia esmė ir jų matavimas. Taip pat, nors strategijos ir 2013 m. veiksmų planas skiriasi – skiriasi net strateginių tikslų formuluotės, uždaviniai, rodikliai, tačiau pvz.: pirmo strateginio tikslo rezultatas vis vien siejamas su elektroniniais dokumentais, t. y. kaip buvo numatyta strategijoje.

Pažymėtina tai, kad 2013 m. veiksmų plano įgyvendinimo lentelėje jau atsispindi tie patys tikslai, uždaviniai, rodikliai kaip ir strategijoje, vadinasi, šiuo atveju, išskirtinis yra tik 2013 m. veiksmų planas. Klausimas – kuo tada pasitikėti, ir kokie tikslai, uždaviniai ir rodikliai yra tikrieji? Galbūt reikėtų suvienodinti, jei yra nauja veiksmų plano redakcija – pateikti internete, nes kitaip visuomenei gali kilti prieštaringa nuomonė, kad institucija nesilaiko nusimatytos strategijos, o ją keitinėja kaip jai patogiau. Jei 2013 m. veiksmų planas parengtas atsižvelgiant į senąją strategiją, tada turėtų būti nurodyta dokumente, kurio laikotarpio strategija remtasi, nes kitaip lieka neaišku, kodėl aktuali strategija nedera su veiksmų planu. Taip pat, jeigu veiksmų planas buvo rengtas pagal senąją strategiją, tai kodėl tada vidinėje 2013 m. veiksmų plano įgyvendinimo lentelėje, viskas nurodyta kaip aktualioje strategijoje? Neaišku, kuria vadovautis. Juk visuomenei prieinamas tik nebeaktualios strategijos veiksmų planas.

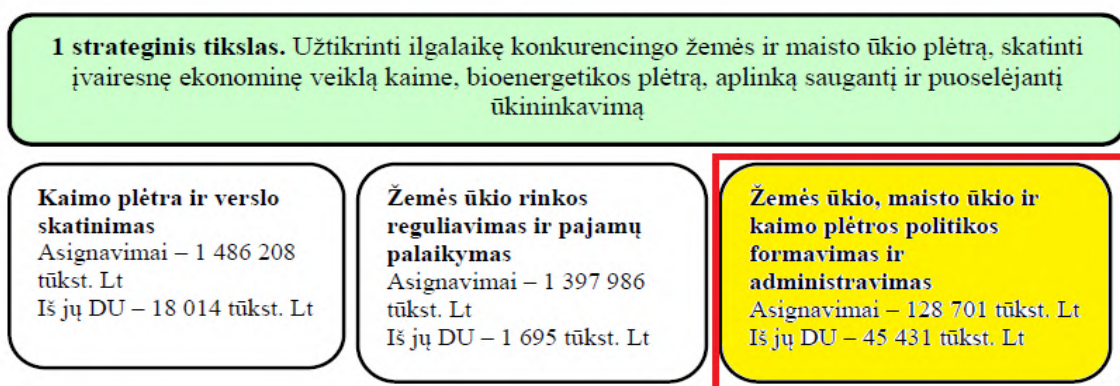
Pabrėžtina, kad remiantis 2014 m. spalio 27 d. informacija viešojoje erdvėje, 2014 m. veiksmų plano lentelė visuomenei dar nėra pateikta, yra pateikta tik bendra tekstinė informacija, o 2013 m. veiksmų planas – pateiktas. Tačiau Agentūros viduje yra pateikta išsami 2014 m. veiksmų plano lentelė su konkrečiais veiksmais, rodikliais, matavimo būdu. Visuomenė šiuo klausimu nėra pilnai informuota.

2.3.3. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 ir 2014 metų veiklos planas

Išanalizavus pirmą su strateginiu planavimu susijusį procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje – institucijos pačios iniciatyva susikurtą ir įgyvendinamą strategiją, tikslinga įvertinti antrą procesą – įgyvendinamus metinius veiklos planus, kurie yra „nuleisti“ iš ŽŪM, kadangi veiklos planų įgyvendinimas tiesiogiai siejasi su ŽŪM strateginio tikslo pasiekimu, t. y. programų įgyvendinimu, o Nacionalinė mokėjimo agentūra yra pavaldi ŽŪM ir atlieka pavedamas užduotis.

Pirmo ŽŪM strateginio tikslo – „Užtikrinti ilgalaikę konkurencingo žemės ir maisto ūkio plėtrą, skatinti įvairesnę ekonominę veiklą kaime, bioenergetikos plėtrą, aplinką saugantį ir puoselėjantį ūkininkavimą“ – **įgyvendinimui numatyta trečia programa** – „Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros politikos formavimas ir administravimas“ (01 003) (žr. 7 pav.) yra nurodyta Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 metų veiklos plane.

STRATEGINIAI TIKSLAI IR PROGRAMOS



7 pav. ŽŪM pirmo strateginio tikslo įgyvendinimui numatytos programos (2013-2015-ųjų m. strateginis veiklos planas)

Šaltinis: cit. pgl: ŽŪM vidiniai dokumentai

Analizuojamos programos tikslas – „Formuoti ir įgyvendinti racionalią žemės, maisto ūkio ir kaimo plėtros politiką“. **Tikslui pasiekti nusimatyti 3 uždaviniai** – I-as - „Formuoti nacionalinės ir ES bendrosios žemės ūkio ir žuvininkystės politikos teisinę bazę. Atstovauti Lietuvos žemės ūkio ir kaimo interesams ES institucijose ir tarptautinėse organizacijose“, **II-as** – „**Įgyvendinti pagal kompetenciją nacionalinės ir ES bendrosios žemės, maisto ūkio ir kaimo plėtros politikos nuostatas**“(siejasi su Nacionaline mokėjimo agentūra) bei III-ias – „Užtikrinti tinkamą valstybės rezervo saugojimą“. Kiekvienas uždavinys turi savo priemones, kaip tai pasiekti. **ŽŪM pirmo strateginio tikslo trečios programos pirmo tikslo antro uždavinio įgyvendinimui numatytos dvi priemonės (pirma ir devyniolikta)** – 1. BŽŪP (bendroji žemės ūkio politika), BŽP (bendroji žuvininkystės politika) ir valstybės pagalbos priemonių administravimas ir įgyvendinimo kontrolė bei

19. A ir B lygio susitikimų organizavimas, **kurias įgyvendina Nacionalinė mokėjimo agentūra. Į minėtą antrą uždavinį įeina dvi priemonės, kurioms įgyvendinti numatyti 5 veiksmai, t. y. pirmai priemonei – 4 veiksmai** (KPP ir EŽF lėšų išmokėjimas, administruojamų priemonių kontrolė, kokybiškų paslaugų teikimas, kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas), o devynioliktaai priemonei – 1 veiksmas (34-osios ES mokėjimų agentūrų direktorių konferencijos organizavimas (B lygio susitikimas)). Pažymėtina, kad Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas remiasi kuriamomis programomis (programinis valdymas), nustatyta metodologija (Nacionalinės mokėjimo agentūros ir ŽŪM internetinis puslapis, vidiniai dokumentai).

Nacionalinės mokėjimo agentūros pateiktame **2013 metų veiklos plane** atsispindi agentūros vizija ir misija (aptarta anksčiau). Nurodytas ŽŪM strateginio tikslo programos pavadinimas. Pateikti priemonių kodai (programos pirmo tikslo antro uždavinio pirma ir devyniolikta priemonė), jų pavadinimai, įstaigos veiksmo pavadinimas, vertinimo kriterijai, atsakingi vykdytojai, įvykdymo terminas ir asignavimai (tūkst. Lt) (žr. 10 lentelė). Viskas pateikta taip, kaip to reikalauja Strateginio planavimo metodika.

10 lentelė. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 metų veiklos planas

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	Įstaigos veiksmo pavadinimas	Proceso ir / ar indėlio vertinimo kriterijai, mato vienetai ir reikšmės	Atsakingi vykdytojai	Įvykdymo terminas	Asignavimai (tūkst. litų)
Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros politikos formavimas ir administravimas (01 003)						
01 02 01	BŽŪP, BŽP ir valstybės pagalbos priemonių administravimas ir įgyvendinimo kontrolė					38 033
		1. KPP ir EŽF paramos lėšų išmokėjimas	Lėšos išmokėtos 100 proc. pagal n + 2 taisyklę	KPŽPD, TPD, MPS	I–IV ketv.	
		2. Administruojamų priemonių kontrolė	Atliktų patikrų skaičius – 60 000 vnt.	KD	I–IV ketv.	
		3. Kokybiškų paslaugų teikimas	Ne mažiau kaip 78 proc. socialinių partnerių ir pareiškėjų / paramos gavėjų Agentūrą vertina teigiamai	KS	I–IV ketv.	
		4. Kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas	Kvalifikaciją keliantys darbuotojai – 843 vnt.	PS	I–IV ketv.	
01 02 19	A ir B lygio susitikimų organizavimas					96
		1. 34 - osios ES mokėjimo agentūrų direktorių konferencijos organizavimas (B lygio susitikimas)	Teigiamai renginį įvertino ne mažiau kaip 75 proc. jo dalyvių (pagal apklausos rezultatus)	KS	2013 m. spalio 23–25 d.	

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

Palyginimui pateikiamas 2014 metų veiklos planas (žr. 11 lentelė). 2013 m. Nacionalinė mokėjimo agentūra įgyvendino ŽŪM pirmo strateginio tikslo trečią programą– „Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros politikos formavimas ir administravimas“, o 2014 m. įgyvendina pirmo strateginio tikslo pirmą programą – „Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros skatinimas“.

Paminėtina, kad 2013 m. veiklos plane buvo išskirtos programos pirmo tikslo antro uždavinio dvi priemonės (pirma ir devyniolikta), kurioms skiriami asignavimai: „BŽŪP, BŽP ir valstybės pagalbos priemonių administravimas ir įgyvendinimo kontrolė“ ir „A ir B lygio susitikimų organizavimas“, kurioms įgyvendinti bendrai buvo skirta 134 033 tūkst. Lt, o 2014 m. veiklos plane yra tik viena pirmos programos trečio tikslo antro uždavinio priemonė (pirma) - „BŽŪP, BŽP ir valstybės pagalbos priemonių administravimas ir įgyvendinimo kontrolė“, kuriai skiriama tik 40 555 tūkst. Lt. 2014 metų veiklos plane išskirstytos aiškios sritys - veiksmai, jų yra aštuoni, kaip Nacionalinė mokėjimo agentūra nusimato įgyvendinti priemonę, o tuo tarpu 2013 m. buvo penki veiksmai, į kurias akcentavosi ir dirbo. Pats 2014 metų veiklos plano dokumento pateikimas yra aiškesnio pobūdžio, nurodyti atlikti veiksmai (kaip kad nurodoma veiksmų plane, kas jau pasiekta iš nusimatyto tikslų), pateikiamas veiklos efektyvumo kriterijų įgyvendinimas, t. y. bendrosios įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai (faktinė ir siektina reikšmės), numatoma, kokų veiksmų bus imtasi, kad būtų pasiekti nusimatyti rodikliai. Tuo tarpu 2013 metų veiklos plane buvo pateikta tik pagrindinė lentelė, pateikta aukščiau, kuri skiriama ŽŪM(žr. 10 lentelė), kurioje pateikiama tik reikalaujama informacija.

Apibendrinant, Nacionalinė mokėjimo agentūra, vykdydama savo veiklą ir pildydama metinį veiklos planą, vadovaujasi Strateginio planavimo metodika, jos rekomendacijomis, priedais; vykdo ŽŪM pavestas funkcijas, t. y. agentūrai pavedamos ŽŪM nusimatytos vykdyti programos (strateginių tikslų pasiekimui), kurios išsiskaido į smulkesnes sritis, t. y. programa – programos tikslas – uždavinys – priemonė. Akcentuotina, kad, kaip jau buvo minėta, 2013 m. strateginio veiklos plano dokumente buvo tik pagrindinė lentelė, o 2014 m. – jau pateikta išsamesnė informacija.

11 lentelė. Nacionalinė mokėjimo agentūros 2014 metų veiklos planas

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	Įstaigos veiksmo pavadinimas	Proceso ir / ar indėlio vertinimo kriterijai, mato vienetai ir reikšmės	Atsakingi vykdytojai	Įvykdymo terminas	Asignavimai (tūkst. litų)
Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros skatinimas (01 001)						
03 02 01	BŽŪP, BŽP ir valstybės pagalbos priemonių administravimas ir įgyvendinimo kontrolė					40 555
		1. KPP ir EŽF paramos lėšų išmokėjimas	Lėšos išmokėtos 100 proc. pagal n + 2 taisyklę	KPŽPD, TPD, MPS	I–IV ketv.	
			Paramos mokėjimo plano vykdymas, ne mažiau kaip 95 proc.	KPŽPD, TPD, MPS	I–IV ketv.	
		2. Savalaikis paraiškų / mokėjimo prašymų administravimas	Laiku suadministruotos paraiškos / mokėjimo prašymai, ne mažiau kaip 95 proc.	KPŽPD, TPD, MPS	I–IV ketv.	
		3. Savalaikis rinkos reguliavimo priemonių vykdymas	Laiku suadministruoti dokumentai/ užstatai/ paraiškos/ išduotos licencijos, ne mažiau kaip 95 proc.	RRPD	I–IV ketv.	

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

		4. Kokybiškų paslaugų teikimas	Ne mažiau kaip 78 proc. socialinių partnerių ir pareiškėjų / paramos gavėjų Agentūrą vertina teigiamai	KS	I–IV ketv.	
		5. Kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas	Kvalifikaciją keliantys darbuotojai – 848 vnt.	PS	I–IV ketv.	
		6. Savalaikis audito rekomendacijų įgyvendinimas	Laiku įgyvendintos audito rekomendacijos, ne mažiau kaip 90 proc.	Visi padaliniai	I–IV ketv.	
		7. Savalaikis patikrų atlikimas	Laiku atliktų patikrų dalis, ne mažiau kaip 95 proc.	KD	I–IV ketv.	
		8. Glaudus dialogas su socialiniais partneriais	Suorganizuotų apskritųjų stalų / renginių skaičius, ne mažiau 5 vnt.	KS	I–IV ketv.	

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

2.3.4. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 metų veiklos vykdymo analizė

2013 m. veiklos ataskaitoje pateikiami pagrindiniai institucijos uždaviniai, aprašoma pagrindinė veikla, administruojamos priemonės, informacija apie agentūros struktūrą ir personalą. Agentūra, įgyvendindama 2013 m. veiklos planą, pasiekė šias planuotų vertinimo kriterijų faktines reikšmes (žr. 12 lentelė). 2013 m. veiklos ataskaitoje pateikta 2013 m. veiklos plano įgyvendinimo lentelė tiesiogiai atspindi 2013 m. veiklos planą, t. y. pateikiamos proceso ir /ar indėlio vertinimo kriterijų faktinės reikšmės bei, lyginant su planu, plano įgyvendinimo procentas. Proceso vertinimo kriterijus yra priemonės įgyvendinimo vertinimo kriterijus, kuriuo matuojami vidiniai institucijos procesai (veiksmai), reikalingi produktams sukurti, paslaugoms teikti ar kitoms institucijos funkcijoms atlikti. Indėlio vertinimo kriterijais matuojama, su kokiais ištekliais (finansiniais, žmogiškaisiais, materialiniais) bus sukurti numatyti produktai ar suteiktos paslaugos. Šie vertinimo kriterijai svarbūs matuojant veiklos efektyvumą – išlaidų ir produktų ar rezultatų santykį (Valstybės žinios, 2012, Nr. 122-6140). Pavyzdžiui paramos įsisavinimui buvo skirtas terminas iki 2013-12-31, vertinimo kriterijus – lėšos turi būti įsisavintos 100% pagal n + 2 taisyklę (Pagal n+2 taisyklę KPP programai skirtos lėšos gali būti išmokėtos per 2 metus (einančius po metų, kuriems lėšos yra skirtos)), faktinės reikšmės – 167,12 proc. (KPP) ir 141,71 proc. (EŽF), plano įgyvendinimo rezultatas – 167,12 proc. (KPP) ir 141,71 proc. (EŽF), vadinasi rezultatas pasiektas 100% ir likusi lėšų dalis bus išmokėta per 2 metus. 2013 m. veiklos ataskaitoje pateikiami rezultatų (plano įgyvendinimo) paaiškinimai.

12 lentelė. Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 m. veiklos plano įgyvendinimas

Įstaigos veiksmo pavadinimas	Įvykdymo terminas	Proceso ir / ar indėlio vertinimo kriterijai, mato vienetai ir planuotos reikšmės	Proceso ir / ar indėlio vertinimo kriterijai, mato vienetai ir faktinės reikšmės	Plano įgyvendinimo proc.
1. Paramos įsisavinimas	I–IV ketv., 2013-12-31	Lėšos įsisavintos 100 proc. pagal n + 2 taisyklę	167,12 proc. (KPP) 141,71 proc. (EŽF)	167,12 proc. (KPP) 141,71 proc. (EŽF)
2. Administruojamų priemonių kontrolė	I–IV ketv., 2013-12-31	Atliktų patikrų skaičius – 60 000 vnt.	54 025 vnt.	90,04 proc.
3. Kokybiškų paslaugų teikimas	I–IV ketv., 2013-12-31	Ne mažiau kaip 78 proc. socialinių partnerių ir pareiškėjų/ paramos gavėjų Agentūrą vertina teigiamai	90,5 proc.	116,03 proc.
4. Kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas	I–IV ketv., 2013-12-31	Kvalifikaciją keliantys darbuotojai – 843 vnt.	843 vnt.	100 proc.
5. 34 -osios ES mokėjimo agentūrų direktorių konferencijos organizavimas	I–IV ketv., 2013-12-31	Teigiamai renginį įvertino ne mažiau kaip 75 proc. jo dalyvių (pagal apklausos rezultatus)	94,45 proc.	125,93 proc.

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

2013 m veiklos ataskaitoje, kiekvienas pasiektas/nepasiektas rodiklis paaiškinamas, pvz.: *Atliktų patikrų skaičius – 60 000 vnt.* (faktinė reikšmė – 54 025 vnt.), kadangi planuojamų patikrų skaičius sumažėjo gavus Europos Komisijos išaiškinimą dėl tiesioginių išmokų pažeidimo taikymo. *Kvalifikaciją keliantys darbuotojai – 843 vnt.* (faktinė reikšmė – 843 vnt.). 2013 m. bent vienuose vidiniuose ar išoriniuose mokymuose sudalyvavo suplanuotas darbuotojų skaičius – 843 vnt. 2013 m. bent vienuose išoriniuose mokymuose dalyvavo 732 darbuotojai (iš viso: 1 069) ir t. t. (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis).

2013 metų veiklos ataskaitoje taip pat pateikiamas **veiklos efektyvumo kriterijų įgyvendinimas** (žr. 6priedas), nurodoma, kad institucijos struktūros valdymo srityje papildomų veiksmų imtis nereikėjo, kadangi nuo 2011 m. vasario 1 d. buvo patvirtinta Agentūros struktūra, kuri atitinka reikalavimus (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis). 2013 metų veiklos ataskaitoje taip pat pateikiami **bendrosios veiklos srities funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijai** (žr. 7priedas). Pateikiami paaiškinimai dėl rezultatų, pvz.: pagal LR Vyriausybės 2012 m. rugsėjo 17 d. pasitarimo protokolą Nr. 55 rekomenduojama, kad įstaigos nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros išlaidos, tenkančios 1 kv. m bendro įstaigos valdomo turto, neviršytų 40 litų. Institucijos minėto rodiklio reikšmė yra 84,20 Lt. Lėšų ilgalaikiam turtui įsigyti jau daugelį metų nebuvo skirta, todėl turimos įrangos priežiūrai ir aptarnavimui išleidžiamos lėšos didėja atsižvelgiant į natūralų įrangos nusidėvėjimą ir t. t. (Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis). Pažymėtina, kad 2013 m. veiklos ataskaitos duomenys yra perkelti į ŽŪM 2013 m. veiklos ataskaitą.

Analizuojant 2013 metų veiklos ataskaitą, pažymėtina, kad ataskaitoje pateikiama išsami informacija apie administruojamas paramos programas bei jų įgyvendinimą 2013 metais (KPP, tiesioginės išmokos, bitininkystės sektorius, nacionalinė parama, žuvininkystės sektorius), pateikiama

informacija apie kvotų, užsienio prekybos administravimą, vykdomą kontrolę (patikras vietoje, rizikų vertinimą ir valdymą bei pažeidimų administravimą, informacijos saugą, vidaus ir išorės auditą), bendradarbiavimą su kitomis institucijomis bei socialiniais partneriais, apie klientų aptarnavimą, informacines technologijas, kokybės vadybą, tarptautinį bendradarbiavimą bei visuomenines iniciatyvas. 2013 metų veiklos ataskaita yra informatyvi, apima visas susijusias sritis.

Pažymėtina, kad tiek Nacionalinės mokėjimo agentūros, tiek ŽŪM metinėje veiklos ataskaitoje informacijos yra daug (Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 m. veiklos ataskaita sudaro net 44 psl., o ŽŪM – 49 psl.), vargu, ar kas nuodugnai ją perskaito. Gal tai yra tik dar vienas popierizmas ir noras įrodyti, kad „mes esame geriausi“, jei prirašysime daug. Kitas pastebėjimas – jei ŽŪM ataskaita yra beveik tokio ilgio kaip ir Nacionalinės mokėjimo agentūros, tai gal agentūra per daug „rašinėja“, reiktų koncentruotis į pagrindinius aspektus, vengti dubliavimo, pvz.: apie įdiegtą kokybės standartą ar sertifikuotą veiklą minima nuolatos, kiekvienais metais, nors tai yra jau praeitų metų nuopelnas. Būtų galima ją siaurinti ir pateikti vizualiai aiškiau, nes vientisas tekstas padaro ataskaitą nuobodžią ir sunku išskirti esminius punktus, kas nuveikta per 2013 metus. Siūlytina rašyti mažiau, tačiau išskiriant tik aktualių metų atliktus veiksmus.

Išanalizavus abu su strateginiu planavimu susijusius procesus, kurie atliekami Nacionalinėje mokėjimo agentūroje – pačių susikurtą ir įgyvendinamą strategiją bei ŽŪM pavestus metinius veiklos planus (programų įgyvendinimui), yra matomas „dubliavimas“. ŽŪM pageidavimu, agentūros strateginiai tikslai yra derinami su veiklos planu. Siūlytina stengtis kurti tokius savus tikslus, kurie sietųsi su veiklos planais, tačiau nebūtų „tik perrašinėjimas“, taip pat kurti vieningą siekiamų reikšmių/rodiklių sistemą, kad nereikėtų perskaičiuoti pagal atitinkamą dokumentą. Tuo labiau, kad dabar su strateginiu planavimu ir jo vykdymu yra begalė veiksmų – SRS sistema, strategija, metiniai veiklos planai. Tampa sudėtinga ne tik suvokti, kaip viskas veikia, bet ir įgyvendinti.

Dauguma atvejų, veiksmai kartojasi – tai būtų lyg ir gerai, susiejama strategija ir veiklos planas – pvz.: su darbuotojų motyvavimu, kvalifikacijos kėlimu, socialinių partnerių / pareiškėjų / paramos gavėjų nuomone susiję veiksmai. Strategijos pirmo tikslo pirmo uždavinio rodiklis (elektroninių dokumentų sk., lyginant su popieriniais dokumentais glaudžiai siejosi su 2013 m. veiklos plano pirmos priemonės veiksmu – KPP ir EŽF lėšų išmokėjimas, tačiau tampa nebeaiški strategijos paskirtis, ar tie veiksmai yra panašūs, tik skiriasi „apiforminimas“, pateikimas ir kam dokumentas skirtas?

Kadangi institucijos strategiją yra reikalinga, ŽŪM pageidaujant, derinti su ŽŪM įgyvendinamais veiklos planais, galbūt individuali strategija yra nereikalinga, būtų geriau strateginį tikslą turėtų tokį, koks pateiktas metų programoje (programos tikslas), pagal ŽŪM. Kaip buvo minėta, Nacionalinės mokėjimo agentūros misija yra aiškesnė, tikslesnė (turi ir viziją, vertybes, mini klientą, šūkį), ŽŪM galėtų to pasimokyti, perimti gerą patirtį ir ŽŪM bei visų jai pavaldžių institucijų strategija būtų ta pati.

Kitas aspektas – SRS modelis, kuris dabar yra įtrauktas į Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją. Kyla klausimas, ar tikrai to reikia, ar nėra tik dėl to, nes „madinga“, tačiau tai kainuoja pinigais. Turint tiek vertinimo kriterijų, veiklos stebėsenos rodiklių, gali būti sunku atrinkti, kuris yra „teisingesnis“, jų pildymas ir atskaitingumas yra sudėtingas ir ilgas procesas. Darbuotojams gali būti sunku suvokti, kodėl reikia pildyti kelis, su veikla susijusius rodiklius, kodėl neužtenka vieno ir pan. Taip pat, kyla klausimas – ar institucijos darbuotojai, išorės asmenys, besidomintys institucijos veikla, suvokia, kad agentūroje vyksta du procesai – kad tai, kas teikiama ŽŪM, ir tai, kas vykdoma su strategijos strateginių tikslų įgyvendinimu yra du skirtingi dalykai ir kuo jie skiriasi.

2.4. Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo tyrimas

Atliktas pusiau struktūruotas interviu su Nacionalinės mokėjimo agentūros ir ŽŪM vadovais bei specialistais (tikslinė grupė buvo suskirstyta į penkias grupes) pagal iš anksto paruoštus, į tris grupes suskirstytus klausimus. Gauti atsakymai suprotokoluoti ir susisteminti, pateikti lentelėse pagal kategorijas bei subkategorijas pateikiant pagrindžiančius teiginius. Darbo autorė reziumavo ir pateikė apibendrinančias išvadas bei pasiūlymus.

Pirmas informantams užduotas klausimas: „**Ar atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė? Ar manote, kad ji reikalinga / nereikalinga?**“. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar informantų nuomone išorinės ir vidinės aplinkos analizė yra reikalinga ir ar ji yra atliekama institucijoje. Informantų atsakymai pateikiama 13 lentelėje.

13 lentelė. Išorinės aplinkos ir vidinių išteklių analizės reikalingumas bei vykdymas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Išorinės aplinkos ir vidinių išteklių analizės reikalingumas bei vykdymas	Reikalinga	<p>I1 „SSGG analizė yra reikalinga ir mes ją atliekame, prieš esminius strateginius pokyčius. Kiek žinoma, ji buvo atlikta prieš kuriant NMA strategiją, strateginio planavimo darbo grupės metu, tik nebuvo niekur užfiksuota. <...>.“</p> <p>I3 „Manau, kad tokia analizė yra atliekama ir ji yra reikalinga. Tik išanalizavus vidinę ir išorinę aplinką susipažįstama su realia situacija, taip pat sužinomos institucijos stiprybės ir silpnybės, todėl galima efektyviai planuoti veiklą.“</p> <p>I4 „Išorinės ir vidinės aplinkų analizė yra būtina norint pasirinkti tinkamą „kelį“ tikslų pasiekimui.“</p> <p>I5 „Analizė turėtų būti atliekama, tačiau nežinau, ar NMA ji atliekama. Be to, svarbu, kas ją atlieka, t. y. kad nebūtų žiūrima tik formaliai.“</p> <p>I6 „Ar Agentūroje yra atliekama aplinkos analizė aš nežinau, tačiau manau, kad ji yra reikalinga.“</p>
	Nereikalinga	Tokio pobūdžio atsakymų nebuvo.

Reziumavus informantų atsakymus pažymėtina, kad išorinės aplinkos ir vidinių išteklių analizės reikšmingumu neabejoja niekas – visi informantai nurodė, kad analizė yra būtina. Tačiau ji, remiantis atsakymais bei vidiniais dokumentais, nėra atliekama, t. y. buvo aptarta, atlikta prieš kuriant Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, tačiau nebuvo niekur įforminta. Todėl dabar sunku pasakyti, kas buvo numatyta, į ką buvo atsižvelgta.

Taip pat pažymėtina tai, kad specialistai suvokia analizės svarbą, tačiau niekas nežino, ar ji yra daroma/ buvo atlikta ar ne. Vadinasi, darbuotojai nėra pilnai informuoti apie situaciją. Tai yra suvokiama, nes analizė nebuvo įforminta ir apie ją viešai neskelbiama.

Antru informantams užduotu klausimu: „**Ar strateginiam planavimui skiriama pakankamai laiko?**“ ir trečiu klausimu: „**Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?**“ buvo siekiama išsiaiškinti, ar informantų nuomone strateginiam planavimui skiriama pakankamai laiko ir ar susiduriama su žmogiškųjų išteklių trūkumu. Informantų atsakymai pateikiama 14 lentelėje.

14 lentelė. Išteklių panaudojimas, susijęs su strateginiu planavimu, formavimu, įgyvendinimu

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Išteklių panaudojimas, susijęs su strateginiu planavimu, formavimu, įgyvendinimu	Skiriama pakankamai laiko (planavime/įgyvendinime/vykdyje)	I1 „Strateginiam planavimui skiriame laiko tiek, kiek reikia. NMA yra sukurta Strateginio planavimo darbo grupė, kurioje ir vyksta reguliarius aukščiausios vadovybės ir vadovų susitikimai (esant poreikiui organizuojami papildomi) dėl NMA strategijos kūrimo, koregavimo, įgyvendinimo peržiūros ir pan.“ I4 „Tai yra nuolatinė kova tarp „dirbkim darbus“ arba rutininių reikalų ir gebėjimo rasti laiko pagalvoti apie ateitį ir kur einame. <u>Esame nusistatę minimalų mums priimtina laiką kurį skiriame strategijos klausimams.</u> “
	Skiriama nepakankamai laiko (planavime/įgyvendinime/vykdyje)	I2 „Valstybiniame sektoriuje paprastai laiko strateginiam planavimui skiria per mažai“. I7 „Manau, kad per mažai laiko, o kartais vadovybė formaliai pasižiūri į planavimo procesą“.
	Su žmogiškųjų išteklių trūkumu susiduria	I3 „Manau, kad susiduriame ne tik su žmogiškųjų išteklių trūkumu, bet ir dažna šių išteklių kaita.“ I6 „Taip“.
	Su žmogiškųjų išteklių trūkumu nesusiduria	I1 „Didelio trūkumo neįaučiame, nes esant didesniems darbams žmogiškuosius išteklius galime paskirstyti, suformuoti laikinas darbo komandas (pvz, kuriant subalansuotus rodiklius buvo suformuota projektinė komanda iš įvairių struktūrinių padalinių).“ I8 „Nepasakyčiau, tačiau tiesiogiai į šį klausimą geriausiai atsakytų SVD, kurie tiesiogiai atsakingi už strateginį planavimą. <...>“

14 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Finansinių išteklių trūkumas/ prioritetų paskirstymas	<p>I2 „Nulemia vadovų ir darbuotojų požiūris, supratimas apie bendras siekimas. <u>Aišku, ne paskutinę vietą užima ir finansavimas.</u>“</p> <p>I4 „<u>Taip, bet tai yra strateginiai veiksmai, todėl jiems mobilizuojami ištekliai.</u>“</p> <p>I5 „<u>Gal ne tiek su žmogiškaisiais trūkumais, o su darbų ir jų prioritetų paskirstymu laike.</u>“</p>
--	--	---

Vertinant tinkamą laiko paskirstymą ir pakankumą strateginio planavimo ir įgyvendinimo procese nustatyta, kad tie informantai, kam buvo užduotas šis klausimas, dauguma mano, kad laiko yra skiriama nepakankamai, kad dažnai į procesą būna pasižiūrėta formaliai. Taip pat išryškėjo nuomonė, kad dažnai būna priimtas iš anksto numatytas laiko limitas, kurį galima skirti strateginiam planavimui, t. y. nusistatomas minimalus priimtinas laiko limitas. Tačiau pabrėžtina, kad vienareikšmiško atsakymo, kad laiko yra skiriama per mažai nebuvo. Vadinasi, strateginio planavimo ir įgyvendinimo reikšmė tampa labiau suvokiama ir yra suvokiama jo svarba, skiriama tam laiko ir dėmesio.

Kita vertinama subkategorija – žmogiškųjų išteklių pakankumas. Informantų atsakymai pasiskirstė po lygiai, t. y. du informantai mano, kad žmogiškųjų išteklių yra pakankamai, nes priimtina paskirstyti darbus, turėti atsakingą asmenį. Du informantai mano, kad žmogiškųjų išteklių skiriama per mažai, o ypač svarbu ne tik jų kiekis, bet ir darbuotojų kaita.

Informantai taip pat paminėjo kitus svarbius aspektus, kaip kad finansiniai dalykai, užduočių ir laiko prioretizavimas. Teigė, kad dažnai yra svarbu ne tik žmogiškieji ištekliai, jų kiekis, bet ir prioritetų paskirstymas, darbų pasidalinimas, kas ne visada būna tinkamai atlikta.

Vadinasi, vertinant laiko ir žmogiškųjų išteklių pakankumą, svarbu yra ne tik skirti daug laiko, turėti daug žmonių, tačiau turėti planą, kiek galima skirti laiko ir jo laikytis, mobilizuoti išteklius, tinkamai juos paskirstyti, nusimatyti galimas grėsmes dėl darbuotojų kaitos bei laiko trūkumo, susidėlioti prioritetus. Visa tai yra strateginiai sprendimai, į kuriuos turėtų atsižvelgti vadovai.

Ketvirtas informantams užduotas klausimas: „**Ar pakankama darbuotojų, dirbančių su strateginiu planavimu ir įgyvendinimu, kompetencija?**“. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar informantų nuomone darbuotojų, dirbančių su strateginiu planavimu ir įgyvendinimu kompetencija yra pakankama. Informantų atsakymai pateikiama 15 lentelėje.

15 lentelė. Išteklių panaudojimas, susijęs su strateginiu planavimu, formavimu, įgyvendinimu

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų, atsakingų už strateginio planavimo dokumentus, kompetencija	Pakankama kompetencija	I2 „Kadangi į strateginį planavimą turėtų būti įtraukta dauguma darbuotojų, todėl ne visų darbuotojų kompetencija pakankama, tačiau <u>darbuotojai, kurie tiesiogiai atsakingi už įstaigos strateginio plano parengimą yra pakankamai kompetentingi</u> “. I4 „ <u>Pakankama</u> , tačiau gyvenimas nestovi vietoje ir nuolat kintančioje aplinkoje būtinas nuolatinis tobulėjimas“. I7 „ <u>Manau, taip</u> “.
	Nepakankama kompetencija	Tokio pobūdžio atsakymų nebuvo.

Vertinant tiesiogiai atsakingų darbuotojų kompetenciją, gauti visi teigiami informantų atsakymai. Paminėta, kad ne visų darbuotojų kompetencija yra pakankama, tačiau tų, kurie tiesiogiai su dirba su strateginiu planavimu, yra tinkama kompetencija. Taip pat yra pabrėžtinamas mokymų, informavimo ir tobulėjimo aspektas, kadangi tiek institucija, tiek aplinka yra „gyvas“ organizmas ir tai kas buvo gerai prieš kelis metus, yra jau nebetinkama šiandien. Nacionalinė mokėjimo agentūra todėl ir stengiasi pritraukti jaunus suinteresuotus žmones, kurie domisi ir nori tobulėti.

Penktas informantams užduotas klausimas: „**Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?**“. Klausimu buvo siekiama sužinoti institucijos tobulintinas vietas, gauti pasiūlymus ateičiai. Informantų atsakymai pateikiama 16 lentelėje.

16 lentelė. Strateginio planavimo ir įgyvendinimo proceso tobulinimas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio planavimo ir įgyvendinimo proceso tobulintos vietos/ pasiūlymai Nacionalinėje mokėjimo agentūroje	Techniniai aspektai	I1 „Šiuo metu viena iš tobulintinų sričių yra subalansuotų <u>rodiklių automatinio apskaičiavimo sritis</u> . <...>. 2014 m. <u>įsidiegėme informacinę sistemą subalansuotiems rodikliams apskaičiuoti, tai šiuo metu jos tobulinimas ir yra viena iš svarbiausių sričių</u> “.
	Žmogiškųjų išteklių aspektai	I2 „NMA pakankamai gera struktūra ir yra specialūs padaliniai, kurie atsakingi už strateginį planavimą, tačiau, tobulinant planavimo procesą, <u>reiktų į planavimo ir įgyvendinimo procesą įtraukti daugiau darbuotojų tiek centriniame, tiek regioniniuose padaliniuose</u> “. I3 „Nors strateginis planavimas labiau susijęs su valdančiuoju personalu, <u>siūlyčiau labiau įtraukti ir žemesnio rango tarnautojus</u> , nes mano manymu darbuotojų motyvacija ir sėkmingas darbas iš dalies priklauso ir nuo aplinkybės, ar sutampa darbuotojo ir įmonės, kurioje jis dirba vizija. <...>“.

16 lentelės tęsinys kitame puslapyje

		<p>14 „<u>Didinti susikalbėjimą/komunikaciją tarp aukščiausios, vidutinės ir žemiausios grandies vadovų, tai šiuo metu didžiausia problema</u>“.</p> <p>16 „Siūlyčiau į šį procesą <u>įtraukti darbuotojus arba jų dalį, nes šiuo metu dalis planų bei uždavinių šiek tiek yra nerealistiški</u>.“</p> <p>17 „Jeigu nagrinėčiau ŽŪM procesą – <u>manau, reikėtų visgi rasti galimybes padidinti vadovybės atsakomybę už planuojamas veiklas <...></u>“.</p>
	Su rodikliais susiję aspektai	<p>15 „Padaryti atgalinio (grįžtamojo) ryšio (nuleistų rodiklių) <u>analizę, t. y. dabar strateginis planavimas nuleistas iš viršaus, reikėtų patikrinti, ar nuleisti rodikliai iš tikrųjų nėra iškreipti <...>. Taip pat reikėtų pasiaiškinti, ar nėra taip, kad darbuotojo tiesioginis darbas užima mažiau laiko, negu įvairių lentelių pildymas rodiklių pasiekimams</u>“.</p>
	Kita	<p>18 „Pasiūlymus pagal kompetenciją, kaip Viešųjų ryšių poskyrio vedėja, <u>teikiu kiekvienų metų pabaigoje, kartu su padalinio kolegomis sudarinėdama strategijos komunikacijos planą. <...></u>“.</p>

Analizuojant pasiūlymus Nacionalinei mokėjimo agentūrai – atsakymai buvo sugrupuoti į keturias subkategorijas: techniniai aspektai, žmogiškųjų išteklių aspektai, su rodikliais susiję aspektai ir kita. Net penki iš aštuonių informantų kaip pagrindinį pasiūlymą tobulinimui nurodė žmogiškuosius išteklius, t. y. tarpusavio komunikacija, specialistų įtraukimas, teritorinių padalinių įtraukimas, vadovų atsakomybė informacijos sklaidai. Iš techninių sprendimų svarbus rodiklių apskaičiavimo mechanizmas, kad būtų kuo mažiau laiko sugaištama pirminių duomenų surinkimui, t. y. SRS rodiklių apskaičiavimas, jo supaprastinimas. Kitas pasiūlymas – atlikti „nuleistų“ rodiklių analizę, ar rodikliai yra tinkami, neiškreipti, jų apskaičiavimas neužima per daug laiko. Taip pat buvo išsakyta nuomonė, kad pasiūlymai yra teikiami kiekvienų metų pabaigoje, yra galvojami pasiūlymai kitiems metams iš anksto. Analizuojant vidinius institucijos dokumentus nustatyta, kad kvietimas teikti pasiūlymus yra pateikiamas, tačiau dauguma darbuotojų arba neturi laiko į tai gilintis, arba mano, kad į jų nuomonę nebus atsižvelgta, kad tai yra tik vadovų iniciatyva ir reikalas.

Vadinasi, informantai turi idėjų strateginio planavimo procesui gerinti ir dauguma jų mato tą pačią problemą – spragą ties žmogiškaisiais ištekliais. Įgyvendinus pasiūlymus galimai padidėtų visų darbuotojų atsakomybė, įsitraukimas ir būtų labiau suvokiama prasmė, kodėl pildomi rodikliai, kas tai yra ir kaip tai atsilies visai institucijai.

Šeštas informantams užduotas klausimas: „**Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?**“. Klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip yra vertinamas strateginio planavimo proceso organizuotumas, kokios yra tobulintinos sritys. Informantų atsakymai pateikiama 17 lentelėje.

17 lentelė. Strateginio planavimo proceso organizuotumas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio planavimo proceso organizuotumas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje	Teigiamas vertinimas/ tobulintinių sričių nėra/ nepateikta	I1 „NMA Strateginio planavimo / strategijos įgyvendinimo procesai turi visus Demingo ciklo etapus bei yra reguliariai vykdomi, todėl šiuo metu <u>tobulintinių sričių nematome</u> “. I4 „Procesas organizuotas pakankamai gerai.“
	Teigiamas vertinimas/ tobulintinių sričių yra	I2 „Strateginio planavimo proceso <u>organizuotumą vertinčiau gerai</u> , tačiau kaip minėjau kalbėdama apie planavimo ir įgyvendinimo procesą, ypatingai planuojant reiktų daugiau įtraukti regioninius padalinius, kurie turėtų įvertinti kiekvieno regiono ypatumus, veiklos aplinkybes. <...>“ I3 „ <u>Vertinčiau teigiamai, tik kaip minėjau, siūlyčiau labiau įtraukti visus darbuotojus, ne tik aukščiausio lygmens vadovus</u> “ . I5 „Galbūt strateginio planavimo grupėje esantys asmenys turėtų būti rotuojami/ keičiami, tam kad būtų naujas žvilgsnis, įneštų naujų idėjų, pamatytų, ko nepamatė senbuviai“. I8 „Turime atskirą departamentą, o jame – atskirą skyrių, kuris atlieka strateginio planavimo funkciją, taigi, <u>manau, dėmesio tam skiriame tikrai daug</u> . <...>. Dar prieš individualios strategijos suformavimą kūrėme veiklos rodiklius, vėliau juos tobulinome, keitėme, šiais metais vėl keitėme atsižvelgiant į SRS diegimą. O dažnos kaitos kelia šiokią tokią sumaištį ir nesupratimą, iš dalies – ir priešišumą. Be galo sunku rasti atsakymą į klausimą, kas konkrečiai geriausiai parodo darbuotojo veiklos efektyvumą. <...>. <u>Man asmeniškai sunkiausia tai, kad darbuotojai vykdo daugybę smulkių darbų ir darbelių, kurių visų nesudėsi į rodiklius, tačiau jie neabejotinai turi vertę ir tuo pačiu atima darbo laiką. Sunku atrasti pusiausvyrą tarp kokybės ir kiekybės</u> <...>.
	Neigiamas vertinimas/ tobulintinių sričių yra	I6 „Procesas gal ir organizuotas, bet klausimas, kiek naudos iš jo yra. Gal būtų geriau išsvis jo atsakyti?“

Vertinant strateginio planavimo proceso organizuotumą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ir pateiktus pasiūlymus, dauguma informantų (keturi iš aštuonių) pateikė nuomonę, kad organizuotumą vertina teigiamai, tačiau yra tobulintinių sričių, į ką reikėtų atkreipti dėmesį. Dar kartą buvo paminėtas teritorinių padalinių įtraukimas, paprastų specialistų įtraukimas, iškelta idėja dėl strateginės planavimo grupės narių rotacijos bei eilinių darbų įtraukimo į rodiklių skaičiavimą, kad realiai atsispindėtų visas indėlis vardan tikslo. Du informantai organizuotumą įvertino teigiamai ir nepateikė pasiūlymų, nes mano, kad viskas yra gerai. Kitas informantas iškėlė klausimą dėl naudos ir proceso reikalingumo.

Vadinasi, norint patobulinti organizuotumo procesą dar kartą reiktų atsigręžti į žmogiškuosius išteklius, pervertinti rodiklius, darbuotojams padėti suprasti proceso giluminę naudą institucijai.

Septintas informantams užduotas klausimas: „**Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius veiklos planus? Jų**

susietumas ir atskirtis“ ir aštuntas klausimas: „Ar nesudėtinga įgyvendinti tiek su savo strategija susijusius tikslus, tiek įgyvendinti ŽŪM nurodytas priemones, veiksmus?“. Klausimais buvo siekiama sužinoti, kaip institucijos darbuotojai suvokia strategiją, veiksmų planus ir metinius ŽŪM veiklos planus, ar suvokia jų skirtumus/ panašumus bei ar tai nėra sudėtinga. Susisteminti informantų atsakymai pateikiama 18 lentelėje.

18 lentelė. Strateginių dokumentų paskirtis, jų sąryšis bei įgyvendinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginių dokumentų paskirtis, jų sąryšis bei įgyvendinimas	Strategiją ir metinius veiklos planus suvokia kaip atskirą sistemą (supranta skirtumą)/ jų įgyvendinamumas	<p>I1 „<...>. Nustatant / formuojant strateginius tikslus visuomet siekiame, kad vadovas ar specialistas <u>atlikdamas kasdienes užduotis turėtų įdėti šiek tiek daugiau pastangų, padaryti šiek tiek daugiau nei įprastai.</u>“</p> <p>I2 „<...>. NMA rengdama strategiją rėmėsi platesniu institucijos misijos supratimu, tuo tarpu rengiant konkrečių metų veiklos planus orientuojamasi į LRV patvirtintą strategijų rengimo metodiką ir tik tiek kiek tai susiję su finansiniais ištekliais. Todėl <u>kyla būtinybė vis tik glaudžiau susieti NMA kaip institucijos strategiją ir veiklos planus, todėl kad šiuo metu strategijoje keliami vieni uždaviniai 2014 m. veiklos planuose jų nebėra.</u> Darytina išvada, kad vis tik reiktų kelti uždavinius, kurie vėliau atsispindėtų ir konkrečių metų veiklos planuose.“</p> <p>I3 „<...>. Strategija ir metiniai veiklos planai parengti atsižvelgiant į esamą situaciją bei nuolat tobulinami“.</p> <p>I4 „Mūsų strateginiai tikslai neprieštaruoja, o atitinka, tai ko iš mūsų tikisi ŽŪM, todėl ŽŪM nurodyti veiksmai ir priemonės prisideda prie mūsų tikslų siekimo ir atitinkamai tam mes mobilizuojame išteklius.“</p> <p>I7 „<...>. Metiniuose planuose labiau atsispindi kiekvieno darbuotojo indėlis į veiklas, svarbiausi struktūriniam padaliniui numatyti darbai. Metinis planas hierarchiškai siejasi į viršų su SVP, į apačią – su kiekvieno darbuotojo metinėmis užduotimis (taip pat ir vertinimu)“.</p>
	Nemato/ nežino skirtumo tarp strategijos ir metinių ŽŪM veiklos planų/jų įgyvendinamumas	<p>I5 „Nežinau“.</p> <p>I6 „Strateginio planavimo procesas yra Agentūros strategijos kūrimas, kuri yra įgyvendinama metiniais veiklos planais.“</p> <p>I8 „Suvokiu daugiaž taip – yra mūsų vizija ir misija, yra strateginiai uždaviniai, o kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas, vykdydamas savo kasdienes rutinines užduotis, prisideda prie jų įgyvendinimo, tai yra, prideda po plytą statant didelį pastatą.“</p>

Analizuojant ir vertinant, kaip informantai suvokia strategijos ir metinių ŽŪM veiklos planų susietumą bei atskirtį, jų įgyvendinamumą, išryškėjo, kad ne visi supranta, kuo skiriasi veiksmų planas nuo metinio veiklos plano, išryškėjo dokumentų tarpusavio nesuderinamumas. Kai kurie informantai lyg ir suvokia, kad dokumentai yra skirtingi, tačiau nesupranta, kuo tiksliai skiriasi. Daugelis maišo rodiklius, strategijos tikslus su veiklos planais.

Kita svarbi nuomonė, kad reiktų susieti savus strateginius tikslus su metiniais veiklos planais, t. y. strateginiai tikslai ir veiklos planas turi eiti kartu, derėti tarpusavyje. Kelti strategijos tokius tikslus ir uždavinius, kurie atsispindėtų ir konkrečių metų veiklos planuose, nes pvz.: „šiuo metu strategijoje keliami vieni uždaviniai 2014 m. veiklos planuose jų nebėra“.

Devintu, dešimtu ir vienuoliktu klausimu: „**Kodėl buvo sugalvota sukurti savo individualią strategiją? Kodėl nuspręsta įjungti SRS?**“, „**Ar strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?**“, „**Į ką atsižvelgiate kurdami Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, kokie prioritetai?**“ buvo siekiama sužinoti, kodėl buvo suskurta individuali strategija (į ką buvo atsižvelgta), SRS, strateginis žemėlapis – jo reikšmė ir aiškumas. Susisteminti informantų atsakymai pateikiama 19 lentelėje.

19 lentelė. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, SRS sukūrimo priežastys, reikšmė ir aiškumas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, SRS sukūrimo priežastys, reikšmė ir aiškumas	Institucijos veiklos gerinimas	<p>I1 „Savo strategiją kūrėme dėl to, kad turėjome (ir turime) <u>ambicingų tikslų, kuriuos norėjome įgyvendinti</u>. Norėjome, <u>kad strateginiai tikslai, prioritetingos veiklos kryptys būtų aiškios visai NMA komandai, norėjome, kad prie šių tikslų įgyvendinimo prisidėtų visi NMA darbuotojai</u>, o ne tik keli vadovai ar specialistai. Siekiame, kad visi darbuotojai žinotų kaip jie atlikdami kasdienes <u>darbus /užduotis prisideda prie strategijos įgyvendinimo</u>, kokią įtaką jų kokybiškai ar nekokybiškai atliktas darbas turi strategijos įgyvendinimui. <...>“ „<...> <u>buvome susidūrę su rodiklių nustatymo problemomis</u> (labai įvairus rodiklių svoris, per didelis rodiklių kiekis ir pan.), be to NMA yra įdiegta ir Kokybės vadybos sistema, Bendrasis vertinimo modelis, kur taip pat yra tam tikri rodikliai, tad <u>iškilo poreikis tiek strategijos, tiek ir kitų NMA vadybos sistemų rodiklius labiau subalansuoti, apjungti, išsiginčinti pačius svarbiausius</u>. <...> „<u>Kurdami NMA strategiją atsižvelgiame į NMA viziją ir misiją</u> t.y. kodėl mes egzistuojame ir kaip mes norime atrodyti ateityje. Taip pat <u>įvertinome turimus išteklius, išorinius aplinkos faktorius, įtakas</u>. <...>“</p> <p>I8 „<...>. Tikslas – surasti kuo paprastesnius būdus, <u>kad strategija būtų suprantama eiliniam darbuotojui</u>.“</p> <p>I4 „Tam yra keletas priežasčių: pirmiausia <u>matėme didelę problemą, jog darbuotojai nelabai žino ir supranta organizacijos vaidmenį bei misiją</u>, o <u>formalios prieš tai buvusios formuluotės nesutelkia ir neįkvepia bendriems tikslams</u>, nors užduotys lyg ir įgyvendinamos. Taip pat organizacija buvo pasiekusi tam tikrą krizinį augimo tašką ir buvo būtina patiemis suprasti ir dar kartą peržiūrėti kur ir kaip einame. Be to, <u>nebeliko teisės aktų reikalavimo turėti savo strategiją</u>, tad atsirado <u>galimybė turėti savo strategiją</u>. SRS atsirado vėliau kaip <u>natūrali tąsa, ieškant priimtino modelio tikslų susiejimui ir stebėjimui</u>.“</p>

19 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Išorės spaudimas/ geroji praktika	18 „ <u>Siekėme vadovautis geriausiais strateginio planavimo pavyzdžiais bei perėmėme jų praktiką</u> “.
	Klientų/ suinteresuotų šalių pasitenkinimas/ lūkesčiai	12 „NMA, kaip pažangias vadovavimo metodikas diegianti institucija mano manymu (be to turi įsidiegusi ISO ir kt. standartus) ir <u>orientuodamasi savo veikla pateisinti klientų (tiek išorinių tiek vidinių (darbuotojų) požiūriu padarė teisingą sprendimą pasirengdama strategiją. O SRS viena iš metodikų, kuri geriausiai tinka viešajame sektoriuje</u> “ 14 „Kurdami NMA strategiją <u>atsižvelgėme į tai dėl ko esame sukurti, klientų ir steigėjų bei ES institucijų lūkesčius, taip pat į vidinius išteklius ir apribojimus, t.y. į išorės ir vidaus analizę. <...></u> “
	Neaiški reikšmė/ matomi trūkumai	13 „Strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai pakankamai aiškūs, jie susiję su visų padalinių konkrečia veikla ir „išplaukia“ iš strateginių tikslų. Tačiau <u>manau, kad jie per mažai „nuleisti“ iki specialistų, kurie realiai vykdo užduotis ir būtent nuo jų priklauso daugelis rodiklių. Tinkamai nepaaiškinus strateginio planavimo reikšmės, neįtraukus darbuotojų į strateginio planavimo procesą, rodikliai tampa dirbtini, darbuotojai juos gali vykdyti tik todėl, kadangi buvo liepta, tačiau iki galo nesuprasti jų reikšmės, o toks darbas ir funkcijų vykdymas negali būti optimalus.</u> “ 15 „Strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai <u>painūs ir sudėtingi, kai kurios reikšmės neaiškios ir sunkiai suprantamos...Manau, kad NMA tai paversta daugiau formalumu <...></u> “ 16 „ <u>Kas yra strateginis žemėlapis aš nežinau.</u> “ 17 „ <u>Neturiu atsakymo.</u> “ 18 „ <u>Nepaisant to, kad šią sistemą turime jau beveik metus, vis dar turime kur augti ir tobulėti ją skleidžiant darbuotojų tarpe. <...></u> “

Vertinant išsakytas nuomones, teigtina, kad Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, SRS sukūrimo priežastys pagrindė yra veiklos gerinimas – siekiant subalansuoti rodiklius, įtraukti darbuotojus, turėti bendrą tikslą, žinoti savo misiją. Buvo atsižvelgta į išorės ir vidaus veiksmus, remtasi gera praktika, stengtasi pateisinti suinteresuotų šalių lūkesčius. Tačiau net penki informantai įvardijo matomus trūkumus, nesupranta reikšmės – nežino, kas yra strateginis žemėlapis, teigia, kad rodiklių reikšmės yra nesuprantamos, formalios, kai kurie rodikliai yra dirbtini. Reikalinga tobulinti ir skleisti žinių darbuotojų tarpe.

Dvyliktu, tryliktu ir šešioliktu klausimu: „**Kokios problemos kyla sudarinėjant strateginį veiksmų planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?**“, „**Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?**“, „**Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme,**

valdyme, kontrolėje ar kitame?“ buvo siekiama sužinoti, veiksmų plano, strateginių tikslų sėkmingą/ nesėkmingą įgyvendinimą lemiančias sritis, būdus joms pašalinti. Susisteminti informantų atsakymai pateikiama 20 lentelėje.

20 lentelė. Rizikingiausia strateginių tikslų ir veiksmų plano vieta

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rizikingiausia strateginių tikslų ir veiksmų plano vieta	Planavimas, valdymas, įgyvendinimas/ konsensuso priėmimas	<p>I1 „<...>. Kadangi veiksmų planą kuria komanda, o ne vienas žmogus, reikia įdėti pastangų rasti bendrus, visiems priimtinus konsensusus, bet tai neįvardytume kaip problemas. <...>“.</p> <p>I3 „Manau, kad visi etapai yra labai svarbūs ir turi didelę reikšmę galutiniam tikslų pasiekimui, bet išskirčiau planavimą, veiksmų plano sudarymą ir valdymą, atsakingų asmenų parinkimą ir kontrolę.“</p> <p>I4 „Mano nuomone, didžiausia rizika slypi 2 dalykuose: veiksmų parinkime, tai susiję ir su analize, „taikliausių“ priemonių/veiksmų parinkimas visada yra iššūkis ir veiksmų įgyvendinime, t.y. kad įgyvendinant nebūtų iškreipta pirminė idėja ir tikslas.“</p> <p>I5 „Visur, bet pradžia, manau, svarbiausia, tai yra jei planavimas blogas tai ir visi kiti veiksmai po to...“</p>
	Vadovų požiūris į strateginį planavimą/ palaikymas	I1 „Svarbūs faktoriai sėkmingam strategijos įgyvendinimui yra vadovų palaikymas, visų darbuotojų aiškus supratimas ir suvokimas kam reikalinga strategija, ko organizacija siekia, kokie veiklos prioritetai ir tikslai.<...>“.
	Darbuotojų įsitraukimas	<p>I1 „<...>. Svarbus visų darbuotojų įsitraukimas į strategijos įgyvendinimą. <...>“</p> <p>I8 „Esminė sąlyga ir prielaida sėkmei – visų grandžių, t.y. aukščiausios, vidutinės grandies vadovų ir specialistų – įtraukimas į procesą.“</p>
	Finansiniai ištekliai	<p>I1 „<...> Taip pat nemažiau svarbu yra darbuotojų komandos gebėjimai, kompetencija, finansiniai ištekliai.“</p> <p>I6 „Finansų bei žmogiškųjų išteklių (vadinasi, ir laiko) trūkumas“</p>
	Kompetencijų trūkumas/ darbuotojų nepakankamumas	<p>I1 „<...>. Taip pat nemažiau svarbu yra darbuotojų komandos gebėjimai, kompetencija, finansiniai ištekliai.“</p> <p>I3 „<...>. Ypatingai pabrėžčiau priežastis, susijusias su žmogiškaisiais ištekliais (jų trūkumas, kompetencijos, laiko stoka, netinkamu prioritetizavimu).“</p>
	Laiko trūkumas	<p>I4 „Pagrindinė problema yra surinkti Strateginio planavimo darbo grupę į vietą, atriboti tuos asmenis nuo kasdienių reikalų, kai tai pavyksta ir parengiame naują veiksmų planą. Ši problema yra nesibaigianti, nes klausimų ratas yra labai didelis ir rutininių darbų yra labai daug <...>“.</p> <p>I6 „Finansų bei žmogiškųjų išteklių (vadinasi, ir laiko) trūkumas“</p>
	Visuma/ kompleksiniai dalykai	I1 „Visose jūsų išskirtose vietose galima rizika, negalėčiau kažkurios vienos išskirti, kaip turinčios didžiausią riziką.“

20 lentelės tęsinys kitame puslapyje

		<p>12 „Didžiausia rizika yra <u>tose procesų dalyse, kurios labiausiai priklausomos nuo išorinių veiksnių</u>, mano manymu, didžiausia rizika yra <u>terminų nustatyme ir valdymo plano valdyme</u> pasakyčiau įgyvendinime.“</p> <p>14 „Vienų tikslų atžvilgiu vienos priežastys, kitų tikslų atveju kitos yra svarbesnės ir <u>ne visada vienareikšmiškai įmanoma kompleksiniuose dalykuose jas identifikuoti, nes viską lemia visuma</u>. <...>“.</p> <p>18 „Visi etapai vienodai svarbūs ir visuose gali kilti tam <u>tikros rizikos</u>.“</p>
	Metodiniai nurodymai	<p>15 „Sėkmingą – galbūt aiškūs <u>metodiniai nurodymai</u>. Nesėkmingą – galbūt reiktų <u>peržiūrėti rodiklius</u>, kurie įtakoja tikslų įgyvendinimą ir analizuoti priežastis, t.y. priežastys išaiškėtų atliekant analizę.“</p> <p>16 „Manau, kad viskas bus pasiekta, nes taip turi būti.“</p>

Vertinant rizikingiausių veiksmų plano ir tikslų sudarymo ir įgyvendinimo vietą, atsakymai pasiskirstė beveik po lygiai – dauguma jų buvo kompleksiniai, t. y. apėmė kelias sritis. Tai tik įrodo, kad priežasčių gali būti įvairiausių – nuo finansinių, laiko trūkumo iki sudėtingo kompromiso priėmimo, teisingo valdymo būdo parinkimo. Planavimas daugeliui atrodo labai svarbu, kaip kad ir tinkamų veiksmų parinkimas ir jų įgyvendinimas.

Viena iš pagrindinių rizikingiausių vietų yra susijusi su žmogiškaisiais ištekliais – jų trūkumu, kompetencijų stoka, laiko trūkumu, prioritetų paskirstymas, įsitraukimas į procesą, tinkamas organizavimas ir palaikymas. Vadinasi, kaip kad daugelis teigia, kad pinigai yra svarbiausia – šis aspektas nėra 100% teisingas. Pagrindinė užduotis yra tinkamai įvertinti galimas grėsmes ir nagrinėti procesus kaip visumą, kad būtų numatytos galimos pasekmės ir imtasi atitinkamų koregavimo veiksmų.

Keturioliktu ir penkioliktu klausimu: „**Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?**“, „**Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?**“ buvo siekiama sužinoti, vertinamą strategijos tikslų kokybę, jų naudą, siektinų reikšmių realumą ir tinkamumą. Susisteminti informantų atsakymai pateikiama 21 lentelėje.

21 lentelė. Strategijos tikslų, uždavinių ir rodiklių naudingumas, veiksmingumas ir realumas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Nuomonė apie strategijos tikslų,	Veiksminga/ naudinga/ realistiška	II „Teigiamai.“ „Visi <u>rodikliai yra realiai įgyvendinami</u> . Rodiklių siektinos reikšmės yra numatytos su didesne ar mažesne ambicija. Kiekvieną rodiklį įgyvendinant reikia įdėti daugiau ar mažiau pastangų.“

21 lentelės tęsinys kitame puslapyje

uždavinių ir rodiklių naudingumą/veiksmingumą		<p>I2 „Vertinu teigiamai, kadangi atspindėti visi šiai institucijai keliami reikalavimai <...>.“ „Taip realios, nes planuojant remtasi esama padėtimi.“</p> <p>I3 „Manau, kad 2012-2017 m. <u>strateginiai tikslai naudingi ir kokybiški</u>, kadangi jie nustatyti išanalizavus vidinę ir išorinę aplinkas. Labai svarbu nustatyti tinkamus uždavinius išsikeltiems tikslams pasiekti, manau, kad Agentūra juos suformulavo tinkamai. Taip pat manau, kad Agentūra pakankamai atsižvelgia į ankstesnę <u>statistiką</u> nes mano nuomone labai svarbu apdoroti statistinius duomenis ir atsižvelgiant į juos formuoti tolimesnę strategiją.“</p> <p>I4 „Manau, kad <u>įgyvendinimo kokybė yra gera ir mums priimtina, nors tobulumui ribų žinoma nėra. O nauda yra neabejotina</u>, nes sutelkia mus bendriems tikslams įgyvendinant mūsų misiją.“ „Ne tik aš, bet ir visa Strateginė darbo grupė mano, jog rodikliai ir jų reikšmės šiai dienai yra tinkamos, mes 2 kartus metuose prie jų grįžtame ir jei matome, kad reikalinga darome korekcijas. Visa ši strategija yra mūsų susikurta sau, ne dėl to, kad reikia, o dėl to, kad mes manome, kad mums to reikia, todėl mums nėra reikalo patiems save apgaudinėti, jei taip būtų, tai labiau apsimokėtų neturėti strategijos. Kitas dalykas, <u>net jei ir yra kažkokie rodikliai kuriuos mes pasiekiamo ar net viršijame, tai nereiškia, kad jie blogi, nes kartais iššūkis yra išlaikyti tą lygį kurį esame pasiekę.</u>“</p> <p>I8 „<...>. Taigi, <u>dabartinė strategija atspindi mus tokius, kokie mes esame.</u> <...>“ „Negaliu komentuoti, kiekvieno padalinio atsakomybė, kokius rodiklius nusimato.“</p>
	Neveiksminga/ nenaudinga/ nerealistiška	<p>I3 „Manau, kad rodikliai yra tinkami, kadangi jais siekiama analizuoti tikslus iš įvairių kampų, tačiau <u>tam tikros siektinos reikšmės gali būti šiek tiek dirbtinės.</u>“</p> <p>I5 „Tikslas geras, <u>nauda turbūt daugiau formali, nes viskas labai „subiurokratinta“.</u>“ „Manau, kad yra reikšmių, kurios sukurtos dirbtinai, kad tik būtų pasiekti rodikliai, pvz. parama turi būti išmokama laiku, tačiau <u>apie kokybę visiškai nutylima.</u>“</p> <p>I6 „<u>Strategija ir planai yra įgyvendinami (kitaip ir būti negali), tačiau jų naudos aš nematau.</u>“ „Pritariu antrajam teiginiui (yra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%)“.</p>

Dauguma informantų (penki iš aštuonių) teigiama vertina strateginių tikslų naudą, jų tinkamumą ir siektinų reikšmių dydį. Teigiama, kad siektinos reikšmės nustatomos su ambicija, tačiau įvertinus statistinius duomenis, remiantis patirtimi. Neneigiama, kad beveik visi rodikliai yra pasiekiami, ar net viršijami – tačiau pabrėžiamas iššūkis išlaikyti tokį lygį ir net jį viršyti.

Tikslų kokybe ir naudingumu neabejoja niekas, tačiau dauguma specialistų mato trūkumus siektinose reikšmėse – kad jos yra šiek tiek dirbtinės, siekiant įgyvendinti viską 100%. Taip pat, pabrėžiamas reikšmių kiekybinis, o ne kokybinis aspektas – svarbu pasiekti, o jau kaip – nesvarbu.

Galbūt specialistų nuomonė yra šiek tiek pesimistiškesnė, tačiau jie juk realiai ir įgyvendina tuos mažus darbelius, kurie galų gale „nusileidžia“ į rodiklius. Vadinasi, jie mato tam tikras siektinų reikšmių spragas.

Septynioliktas informantams užduotas klausimas: „**Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?**“. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip informantai suvokia strateginių tikslų reikšmingumą. Informantų nuomonė pateikiama 22 lentelėje.

22 lentelė. Strateginių tikslų reikšmingumas organizacijai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Požiūris į strateginiustikslus/ jų reikšmė organizacijai	Teigiamas požiūris (kuria pridėtinę vertę/naudą)	<p>I2 „Vertinu teigiamai, todėl, kad jau kaip ir minėjau tikslai apima visą instituciją, tačiau labai svarbu, kad siekiant jų būtų tinkamai, laiku ir efektyviai panaudojami visi darbuotojai ir ypatingai regioniniai padaliniai. Nulemia vadovų ir darbuotojų požiūris, supratimas apie bendras siekimas. Aišku ne paskutinę vietą užima ir finansavimas.“</p> <p>I3 „Strateginiai tikslai institucijai yra naudingi, nes tik juos išsiskėlusi (o prieš tai tinkamai išanalizavusi aplinką, kurioje veikia), ji supranta „kur eina ir ką daro“. Tinkami strateginiai tikslai padeda organizacijai sėkmingai veikti konkrečioje aplinkoje.“</p> <p>I4 „<...> tai mus sutelkia ir mobilizuoja įgyvendinant mūsų misiją. Tai nėra baigtinis procesas, didžiausia nauda yra pačiame planavime, t.y. sutarime dėl tikslų, priemonių ir nuolatinė jų peržiūra bei adaptavimas prie besikeičiančios aplinkos.“</p> <p>I5 „Manau, lemia formuojama politika iš viršaus. Tikslų pasiekimas turėtų būti svarbus institucijos įvaizdžiui. Didele įtaką daro žmonės, formuojantys strateginius tikslus.“</p> <p>I8 „Nulemia bendras įsitraukimas, kaip minėjau anksčiau.“</p>
	Neigiamas požiūris (nekuria pridėtinės vertės/naudos)	Tokio pobūdžio atsakymų nebuvo.

Apibendrinant gautus atsakymus teigtina, kad informantai teigiamai suvokia strateginio planavimo procesą institucijoje, supranta strateginių tikslų naudą. Pabrėžtina, kad išskiriamas darbuotojų įtraukimas, teritorinių padalinių įtraukimas į strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą. Strategiją ir tinkamą jos įgyvendinimą sieja su įvaizdžio dalimi. Taip pat išskirtinas dėmesys finansiniams, politiniams aspektams, išorinei aplinkai, nes prie jos reikia taikytis ir išlikti konkurencingiems.

Siekiant gauti nuomonę apie Nacionalinėje mokėjimo agentūroje atliekamus ŽŪM metinius veiklos planus, klausimyne buvo išskirta klausimų skiltis: „ŽŪM metiniai veiklos planai“ (trys klausimai). Aštuonioliktas klausimas: „**Kokios problemos kyla įgyvendinant metinį veiklos planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?**“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti metinio veiklos plano

įgyvendinimo problemas ir siūlymus joms šalinti. Susisteminti informantų atsakymai pateikiama 23 lentelėje.

23 lentelė. Metinio veiklos plano įgyvendinimo problemos ir pasiūlymai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Metinio veiklos plano įgyvendinimo problemos ir pasiūlymai	Išteklių trūkumas	I4 „Planas susijęs su mūsų strategija ir išsikeltais tikslais, tad <u>problemos labai įvairios, nuo išteklių trūkumo iki tarp-institucinio koordinavimo stokos.</u> <...>“
	Efektyvumo rodiklių nepasiekimas	I2 „Įgyvendinant NMA veiklos planą, kiek tai susiję su ŽŪM metiniu veiklos planu, <u>kažkokių problemų nekyla, tačiau, kadangi NMA yra institucija, atsakinga už paramos išmokėjimą, tai NMA darbų atsilikimas (t.y. paraiškų nesavalaikis vertinimas, terminų nesilaikymas) įtakoja ir ŽŪM veikos planą.</u> Tačiau tai priklauso ir nuo finansinių srautų. Antra problema kuri integruota į ŽŪM veiklos planą, tai efektyvumo rodiklių užtikrinimas. Nors NMA yra viena iš pirmaujančių ŽŪM pavaldume esančių įstaigų pagal <u>efektyvumo rodiklių pasiekiamumą, tačiau vis dar yra rodiklių, kurių siektinos reikšmės nustatytos LRV 2013 12 18 pasitarimo protokolas Nr.75 , ir kurių NMA nepasiekia t. y. įstaigos centralizuotai vykdytų pirkimų (nustatyta vertė ne mažiau kaip 30 proc.), o NMA rodiklis siekė už 2013 metus tik 2,52 proc. ir įstaigos nekilnojamo turto valdymo ir priežiūros išlaidos, tenkančios 1 kv. m. bendro įstaigos valdomo turto, Lt (nustatyta vertė – neviršytų 40 Lt), tuo tarpu NMA šis rodiklis siekė net 84,21Lt.“</u>
	Tarpinstitucinis nekoordinavimas	I4 „Planas susijęs su mūsų strategija ir išsikeltais tikslais, tad <u>problemos labai įvairios, nuo išteklių trūkumo iki tarp-institucinio koordinavimo stokos.</u> <...>“.
	Vadovų požiūris į strateginį planavimą	I7 „ <u>Pagrindinės problemos – suplanuojami gana ambicingi darbai, jų rodikliai, o realiai metų gale paaiškėja, kad nepasiekti.</u> <...> taip pat verta po pusės metų pastebėti, kokia linkme eina plano įgyvendinimas, <u>kritinius klausimus aptarti su vadovybe <...>. Manau, kad metiniai planai turėtų būti labiau gyvybingi, nes dažnai jais domimasi tik metų pradžioje ir pabaigoje.</u> “
	Problemų nėra	II „Kažkokių didelių problemų negalėtume išskirti.“

Metinio veiklos plano įgyvendinimo problemas informantai išskyrė skirtingas – nuo netinkamo vadovybės požiūrio iki efektyvumo rodiklių nepasiekimo, t. y. neteisingai paskirstomi ištekliai, laikas, prioritetai. Vienas gautas atsakymas, kad su problemomis nesusiduriama. Pastebėtina, kad ŽŪM yra tiesiogiai suinteresuota už tinkamą veiklos plano įgyvendinimą, nes tai įtakoja ir juos.

Kaip pasiūlymai išskirti tokie: nuolat aptarti su vadovybe einamą planą, rodiklius, užtikrinti tarpinstitucinį koordinavimą ir tinkamą išteklių paskirstymą. Nors, kaip teigė informantas, Nacionalinė mokėjimo agentūra yra viena geriausiai įvykdančių metinį veiklos planą, vis dėlto reiktų užtikrinti stabilų efektyvumo rodiklių pasiekimą (pirkimus, turto valdymo ir priežiūros išlaidas ir kt.).

Devynioliktu klausimu: „**Ar veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai paskirstomi tinkamai?**“ buvo siekiama sužinoti veiklos plano įgyvendinimui skirtų finansinių išteklių paskirstymo tinkamumas. Susisteminti informantų atsakymai pateikiama 24 lentelėje.

24 lentelė. Veiklos plano įgyvendinimui skirtų finansinių išteklių paskirstymas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Veiklos plano įgyvendinimui skirtų finansinių išteklių paskirstymas	Tinkamas paskirstymas	I1 „Stengiamės paskirstyti tinkamai.“ I4 „ <u>Taip, o tai prižiūri tiek ŽŪM, tiek Valstybės kontrolė, tiek ES Komisija ir kitos institucijos.</u> “
	Neužtikrinamas tinkamas paskirstymas	I2 „Pagal tai, kad NMA veikla vertinama pakankamai teigiamai (pagal apklausos duomenis, bei ES institucijų vertinimą), <u>darytina prielaida, kad gerai. Tačiau atsižvelgiant į efektyvumo kriterijus, kurių NMA nepasiekia manytina, kad daugiau dėmesio turėtų būti skirta centralizuotai perkamiems viešiesiems pirkimams ir turto valdymui, kas įtakotų efektyvesnį finansinių išteklių paskirstymą.</u> “

Kadangi finansinių išteklių tinkamą paskirstymą ir panaudojimą kontroliuoja tiek ŽŪM, tiek Valstybės kontrolė, tiek ES Komisija, kitos institucijos, tai yra atliekama tinkamai. Tačiau, kaip teigė informantas, atsižvelgiant į efektyvumo kriterijus, kurių Nacionalinė mokėjimo agentūra nepasiekia, manytina, kad daugiau dėmesio turėtų būti skirta centralizuotai perkamiems viešiesiems pirkimams ir turto valdymui, kas įtakotų efektyvesnį finansinių išteklių paskirstymą.

Paskutiniu klausimu: „**Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą veiklos plano įgyvendinimą (metodiniai nurodymai/ finansinės/ žmogiškųjų išteklių trūkumas/ kompetencijos trūkumas/laiko trūkumas/kita)?**“ buvo siekiama sužinoti veiklos plano įgyvendinimo rizikingiausias sritis, priežastis. Susisteminti informantų atsakymai pateikiama 25 lentelėje.

25 lentelė. Sėkmingo/ nesėkmingo veiklos plano įgyvendinimo priežastys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Sėkmingo/ nesėkmingo veiklos plano įgyvendinimo priežastys	Vadovų palaikymas/ darbuotojų įsitraukimas/ kompetencija	I1 „Svarbūs faktoriai sėkmingam strategijos įgyvendinimui yra <u>vadovų palaikymas, visų darbuotojų aiškus veiklos plano supratimas ir suvokimas.</u> Taip pat nemažiau svarbu yra <u>darbuotojų komandos gebėjimai, kompetencija, finansiniai ištekliai.</u> “
	Finansiniai ištekliai	I1 „<...>. Taip pat nemažiau svarbu yra darbuotojų komandos gebėjimai, kompetencija, <u>finansiniai ištekliai.</u> “
	Visuma	I2 „ <u>Visos išvardintos priežastys prisideda prie sėkmingo plano įgyvendinimo.</u> “ I4 „Vėl gi, nesėkmingą įgyvendinimą gali lemti <u>pačios įvairiausios priežastys</u> ir svarbiausia, čia, jog mes dedame visas pastangas jas nustatyti ir pašalinti.“ I7 „ <u>Finansai, žmogiškųjų išteklių geras valdymas, laiko trūkumas, požiūris į planavimą.</u> “

Vertinant veiklos plano įgyvendinimo priežastis, kurios gali sukelti problemas – nustatyta, kad sunku išskirti vieną konkrečią problemą. Yra priežasčių visuma – tai ir laiko trūkumas, ir finansų trūkumas, netinkamas požiūris į planavimą, darbuotojų nekompetencija ir kt.

Interviu metu atlikta Nacionalinės mokėjimo agentūros ir ŽŪM vadovų bei specialistų požiūrio/nuomonės analizė apie Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginį planavimą (bendra informacija, 2012-2017 m. strategija ir metiniai veiklos planai) atskleidė, kad visi informantai teigiamai suvokia strateginio planavimo procesą institucijoje, numato jo prasmę. Tinkamam strateginiam planavimui ir įgyvendinimui pabrėžia darbuotojų įtraukimo, teritorinių padalinių įtraukimo, finansinių aspektų, išorinės aplinkos svarbą. Strategiją ir tinkamą jos įgyvendinimą sieja su įvaizdžio dalimi.

Kaip ir buvo I-ame tyrimo etape pastebėta, vidaus ir išorės analizė nėra atliekama, t. y. remiantis informantų atsakymais, ji prieš sukuriant strategiją buvo aptarta, tačiau niekur nebuvo įforminta. Visi informantai pažymi analizės svarbą ir net daugelis mano, kad ji yra atliekama, tačiau iš tikro jos, kaip kad pvz.: ankstesnėje Strateginio planavimo metodikoje buvo nurodyta atlikti, nėra. Vadinasi, tobulinant ateities strategiją, tikslus – verta nuodugnai atlikti išorės ir vidaus analizę bei ją formaliai pristatyti. Tada bus aišku ir žinoma tiek darbuotojams, tiek išorės suinteresuotoms šalims.

Apibendrinant išsakyta nuomones, teigtina, kad Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, SRS sukūrimo priežastys pagrinde yra veiklos gerinimas (siekiant subalansuoti rodiklius, įtraukti darbuotojus, turėti bendrą tikslą, žinoti savo misiją). Kuriant buvo atsižvelgta į išorės ir vidaus veiksnius, remtasi gerąja praktika, stengtasi pateisinti suinteresuotų šalių lūkesčius. Tačiau reikalinga tobulinti ir skleisti žinių darbuotojų tarpe, nes daug informantų nežino, kas yra strateginis žemėlapis, teigia, kad rodiklių reikšmės yra nesuprantamos, formalios, kai kurie rodikliai yra dirbtini.

Informantų išsakytų nuomonių analizė apie išteklių – laiko, žmogiškųjų ir finansinių – paskirstymą, panaudojimą, atskleidė, kad daugumos informantų nuomone laiko skiriama nepakankamai, kad dažnai į procesą būna pasižiūrėta formaliai. Taip pat išryškėjo nuomonė, kad dažnai būna nusistatomas minimalus priimtinas laiko limitas. Informantų nuomone apie žmogiškuosius išteklius pasiskirstė po lygiai, t. y. vieni mano, kad jų yra pakankamai, priimtina paskirstyti darbus, turėti atsakingą asmenį. Kiti mano, kad žmogiškųjų išteklių skiriama per mažai, o ypač svarbu ne tik jų kiekis, bet ir darbuotojų kaita. Vertinant darbuotojų kompetenciją – visi sutiko, kad ji yra pakankama. Prie išteklių trūkumo buvo paminėtas finansinis aspektas, netinkamas užduočių ir laiko prioretizavimas. Vadinasi, vertinant išteklių pakankamumą, yra svarbu pasižiūrėti į tai strategiškai: kiek galima skirti laiko ir laikytis terminų, mobilizuoti išteklius, įvertinti darbuotojų kaitos grėsmes, susidėlioti prioritetus.

Taip pat, informantų nuomonių analizė atskleidė, kad nors rizikingiausia veiksmų plano, veiklos plano ir tikslų sudarymo ir įgyvendinimo vieta nėra viena, o jų visuma – finansai, laiko trūkumas, sudėtingas kompromiso priėmimas, teisingo valdymo būdo parinkimas, tinkamas planavimas, veiksmų

ir jų įgyvendinimo parinkimas – viena iš rizikingiausių vietų yra susijusi su žmogiškaisiais ištekliais, t. y. jų trūkumu, kaita, motyvacija ir pan.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad ne visi informantai supranta, kuo skiriasi strategijos veiksmų planas nuo ŽŪM metinio veiklos plano. Daugelis maišo rodiklius, strategijos tikslus, veiksmų planą su metiniais veiklos planais. Reiktų didinti informacijos sklaidą darbuotojų tarpe, rengti mokymus. Taip pat, analizė atskleidė, kad reikalinga susieti savus strateginius tikslus su metiniais veiklos planais, t. y. strateginiai tikslai ir veiklos planas turi derėti tarpusavyje. Metinio veiklos plano įgyvendinimo problemos – netinkamas vadovybės požiūris, neužtikrinamas tarpinstitucinis koordinavimas, efektyvumo rodiklių nepasiekimas, t. y. neteisingai paskirstomi ištekliai, laikas, prioritetai. Reikalinga užtikrinti tinkamą vadovybės palaikymą, stabilų efektyvumo rodiklių pasiekimą, didinti susikalbėjimą tiek vadovų, tiek specialistų lygyje ir peržiūrėti strateginius sprendimus dėl išteklių paskirstymo. Anot informantų, finansinių išteklių paskirstymas yra tinkamas, tačiau daugiau dėmesio turėtų būti skirta centralizuotai perkamiems viešiesiems pirkimams ir turto valdymui.

Vertinant pasiūlymus Nacionalinei mokėjimo agentūrai interviu analizė atskleidė, kad svarbiausia yra žmogiškieji ištekliai, t. y. tobulinti tarpusavio komunikaciją, didinti specialistų įtraukimą, teritorinių padalinių įtraukimą, vykdyti strateginės planavimo darbo grupės narių rotaciją. Prie tobulintų vietų paminėtas techninis sprendimas – rodiklių apskaičiavimo mechanizmas (SRS rodikliams) (kas jau dabar yra atliekama) bei pasiūlymas atlikti „nuleistų“ rodiklių tinkamumo analizę. Tai yra tinkamas pasiūlymas, nes analizė atskleidė nuomonę, kad nors tikslų kokybe ir naudingumu neabejojama, dauguma specialistų mato trūkumus siektinose reikšmėse – kad jos yra šiek tiek dirbtinės, siekiant įgyvendinti viską 100%. Pabrėžiamas reikšmių kiekybinis, o ne kokybinis aspektas. Neneigiama, kad beveik visi rodikliai yra pasiekiami, ar net viršijami. Kaip kontrargumentą informantas pabrėžia iššūkį išlaikyti nusimatytą lygį ar net jį viršyti.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad „strategija“ kaip definicija kito bėgant laikui, formavosi prisitaikydama prie išorės veiksnių, kur skirtingi kriterijai sujungiami į vientisą sistemą: organizacijos veikla, tikslai, uždaviniai, sprendimai, resursų panaudojimas, prisitaikymas prie išorės galimybių, plano sudarymas, vykdymas ir užsibrėžtų tikslų pasiekimas, nuolatinis tobulinimas. Analizė atskleidė, kad vyrauja įvairūs, tačiau panašūs požiūriai į strateginį planavimą, kuris apibrėžiamas kaip visuminis, sisteminis ir nenutrūkstamas procesas, kuris įgalina veiksmų plano sukūrimą ir padeda organizacijai prisitaikyti prie aplinkos veiksnių, priimti sprendimus, planuoti ir paskirstyti turimus išteklius ir kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų.

2. Atlikta strateginio planavimo modelių analizė atskleidė, kad vieni modeliai yra labiau detalizuoti, o kiti labiau agreguoti. Ryšiai tarp komponentų yra stipresni arba silpnesni, įtakojantys / neįtakojantys vienas kitą, priklausantys / nepriklausantys nuo situacijos. Kiekviena institucija turi pasirinkti ir priderinti sau geriausiai tinkantį strateginio planavimo modelį. Išskirtini tokie sudedamieji elementai: strategijos pasirinkimas, vidinė / išorinė analizė, tikslų nustatymas, strategijos rengimas, įgyvendinimas, veiksmų plano rengimas, užduočių numatymas, jų įvykdymas ir kontrolė.

3. Pateiktas strateginio planavimo modelis, pritaikytas Nacionalinei mokėjimo agentūrai, yra ciklinis, kadangi modelį sieja nenutrūkstami atgaliniai ryšiai, pabrėžiama rezultatų analizės svarba. Tai sudaro galimybę greičiau ir efektyviau reaguoti į besikeičiančią aplinką. Modelis leidžia planuoti institucijos veiklą vadovaujantis LR Vyriausybės priimta *Strateginio planavimo metodika*, tačiau ją papildant išorinės (PEST, institucijos interesų grupių analizė, konkurencinio pranašumo nustatymas ir galimų rizikų įvertinimas) bei vidinės aplinkos veiksnių analize (7S modelis).

4. Nustatyta, kad Nacionalinė mokėjimo agentūra neturi pateiktos įformintos analizės. Autorės atlikta Nacionalinės mokėjimo agentūros PEST, vidaus veiksnių ir SSGG analizė parodė, kad Nacionalinė mokėjimo agentūra turi nemažai stiprybių (kvalifikuotas personalas, vykdoma motyvacijos sistema, diegiamos inovacijos, veikia strateginio planavimo darbo grupė ir pan.), kuriomis turėtų pasinaudoti galimybėms įgyvendinti. Grėsmės ir silpnybės susijusios su žmogiškaisiais ištekliais, finansavimu, politiniais/ teisiniais ir socialiniais aspektais.

5. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, strateginių planų ir metinių veiklos planų analizė atskleidė, kad institucijoje strateginis planavimas, iš dalies vyksta dviem atskirais – tarpusavyje nesusijusiais procesais, t. y. vienas procesas – Nacionalinės mokėjimo agentūros savo iniciatyva sukurta 2012-2017 m. strategija ir su jos vykdymu susiję veiksmai, antras procesas – institucijos veikla organizuojama vadovaujantis metiniais veiklos planais, kurie įgyvendina Žemės ūkio ministro valdymo sričių strateginio veiklos plano programų tikslus ir uždavinius.

5.1. Nustatytas dalinis dokumentų tarpusavio nesuderinamumas bei veiklos dubliavimas, taip didinat biurokratinę našta. Individualią strategiją ir metinį veiklos planą stengiamasi derinti tarpusavyje, kaip kad reikalauja ŽŪM, tačiau dauguma strategijos tikslų bei veiksmų yra dalinai arba visiškai skirtingi lyginant su metinio veiklos plano veiksmis. Vadinasi, nėra pilnai įgyvendinamas ŽŪM prašymas dėl suderinamumo, o tų pačių ir iš dalies panašių veiksmų su skirtingu apskaičiavimu/siektinų reikšmių sistema lemia darbų dubliavimą, t. y. perskaičiavimą. Jei veiksmas ir išmatavimas/rodikliai būtų vienodi, sava strategija tampa nebereikalinga.

5.2. Su strateginiu planavimu ir jo vykdymu yra atliekama daug veiksmų – 2012-2017 m. strategija, SRS sistema, metiniai veiklos planai. Tampa sudėtinga ne tik suvokti, kaip viskas veikia, bet ir įgyvendinti. Strategija, einamųjų metų faktinės ir siektinos reikšmės, veiksmų planas bei statistiniai duomenys yra nuolat atnaujinami, tačiau nuolatinis keitimas daro ją painią, visuomenei sunku suprasti. Internetu randama informacija, kur dabar jau nebeaktuali strategija ir veiksmų planas nesusisiejo – nėra aišku, pagal kurią redakciją buvo darytas veiksmų planas. Pažymėtina, kad 2014 metų veiksmų plano išsami lentelė su konkrečiais veiksmis bei rodikliais visuomenei nėra pateikiama.

5.3. Institucijos strateginiai tikslai iš dalies prieštarauja vienas kitam – iš vienos pusės siekiama mažinti darbuotojų kaitą, didinti motyvaciją, tačiau iš kitos pusės nuolat akcentuojamas užduočių įvykdymas laiku, greitis, kiekybė.

6. Pusiau struktūruoto interviu metu atlikta Nacionalinės mokėjimo agentūros ir ŽŪM vadovų bei specialistų požiūrio / nuomonės analizė apie Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginį planavimą atskleidė, kad visi informantai teigiamai suvokia strateginio planavimo procesą institucijoje, strategiją sieja su įvaizdžio dalimi. Analizė atskleidė, kad tinkamam strateginiam planavimui ir įgyvendinimui būtinas teritorinių padalinių, darbuotojų įtraukimas, išorinės aplinkos įvertinimas, strateginės planavimo darbo grupės narių rotacija, rodiklių apskaičiavimo mechanizmo tobulinimas, rodiklių tinkamumo analizės atlikimas. Dabar, informantų nuomone, yra per mažai dėmesio skiriama darbuotojams, tikslai nėra „nuleidžiami“. Apibendrinant informantų nuomones, nustatyta, kad Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, SRS sukūrimo priežastys yra veiklos gerinimo siekimas (siekiant subalansuoti rodiklius, įtraukti darbuotojus, turėti bendrą tikslą, žinoti savo misiją).

6.1. Informantų išsakytų nuomonių analizė apie problemas, susijusias su išteklių paskirstymu bei panaudojimu, atskleidė, kad svarbu ne tik jų kiekis, bet ir kaita, prioritetų paskirstymas, strateginiai sprendimai, užduočių ir laiko prioretizavimas.

6.2. Anot informantų, rizikingiausios veiksmų plano, veiklos plano ir tikslų sudarymo ir įgyvendinimo vienos vietos nėra, yra jų visuma – finansai, laiko trūkumas, sudėtingas kompromiso priėmimas, teisingo valdymo būdo parinkimas, tinkamas planavimas, veiksmų ir jų įgyvendinimo parinkimas. Viena iš rizikingiausių vietų yra susijusi su žmogiškaisiais ištekliais. Metinio veiklos

plano įgyvendinimo problemos – netinkamas vadovybės požiūris, neužtikrinamas tarpinstitucinis koordinavimas, efektyvumo rodiklių nepasiekimas.

6.3. Apibendrinant tyrimo duomenis, išsiaiškinta, kad ne visi informantai supranta, kuo skiriasi strategijos tikslai, veiksmų planas bei rodikliai nuo ŽŪM metinio veiklos plano, išryškėjo dokumentų tarpusavio dermės stoka. Dalis informantų teigia, kad rodiklių reikšmės yra nesuprantamos, formalios, kai kurie rodikliai galimai dirbtinai sukurti.

PASIŪLYMAI

1. Atlikti bei oficialiai pateikti išorinės aplinkos ir vidinių veiksnių, SSGG analizę. Gautus rezultatus pristatyti darbuotojams. Turint šią analizę, imtis veiksmų ateičiai – pasinaudoti turimomis stiprybėmis galimybėms įgyvendinti bei, žinant silpnybes, taip išvengti galimų nelaukiamų pasekmių.

2. Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procese daugiau dėmesio skirti žmogiškiesiems ištekliams, t. y. teritorinių padalinių įtraukimui, tarpusavio komunikacijai, specialistų įtraukimui, vykdyti strateginės planavimo grupės narių rotaciją, užtikrinti tarpinstitucinį koordinavimą, didinti informacijos sklaidą darbuotojų tarpe.

3. Į strateginių tikslų kūrimą įtraukti daugiau rodiklių, susijusių su kokybe, o ne kiekybe, kad tikslai nebūtų dirbtinai pritraukiami prie 100 %, pvz.: diegti pažangias informacines technologijas, palengvinančias kasdienį darbą, atsisakyti daugelio registrų, *Excel* lentelių, informaciją perkeltiant į elektroninę erdvę, perimant užsienio šalių gerąją patirtį ir pan., visa tai, kas skatintų kokybę ir produktyvesnį darbą. Taip pat, tobulinti rodiklių apskaičiavimo mechanizmą (SRS rodiklių apskaičiavimas, jo supaprastinimas), atlikti „nuleistų“ rodiklių analizę, nustatant, rodiklių tinkamumą.

4. Savo strateginius tikslus ir uždavinius derinti su ŽŪM pavestais metiniais veiklos planais, tačiau nekuriant tik formalaus dubliavimo, t. y. stengtis suvienodinti tikslus, rodiklius ir siektinas reikšmes bei pasirinkti vienodą skaičiavimo metodą, kad būtų išvengta papildomo darbo perskaičiuojant. Suvienodinimas turi atsirasti ne tik formaliai, bet ir praktiškai. Alternatyvus pasiūlymas – kadangi institucijos strateginius tikslus yra reikalinga derinti su ŽŪM metiniais veiklos planais, galbūt individuali strategija yra nereikalinga. ŽŪM bei visų jai pavaldžių institucijų strategija galėtų būti ta pati, tačiau kiekviena institucija turėtų apsibrėžusi savo veiklą – misiją. Atskirų strateginių tikslų nesiektų.

5. Supaprastinti vertinimo sistemą: dabar turimus SRS rodiklius, valstybės tarnautojo rodiklius, BVM, KVS bei strategiją apjungti ne tik „dokumentiškai“ (SRS, KVS ir BVM dabar yra aprašyta viename dokumente), bet tai derinti tarpusavyje praktiškai.

6. Rengiant metinę veiklos ataskaitą, koncentruotis į pagrindinius einamųjų metų aspektus, vengti dubliavimo, pvz.: nerašyti apie įdiegtą kokybės standartą ar sertifikuotą veiklą, nes tai yra jau praeitų metų nuopelnas. Ją siaurinti ir pateikti vizualiai aiškiau.

7. Daugiau dėmesio skirti finansiniam aspektui (net ir SRS žemėlapyje yra tik 1 punktas susijęs su finansais). Užtikrinti efektyvumo rodiklių stabilų pasiekimą.

8. Užtikrinti, kad viešojoje erdvėje būtų aktuali informacija, susijusi su strateginiu planavimu, t. y. turi būti suvienodinta strategija ir veiksmų planas. Jeigu veiksmų planas kurtas pagal senos redakcijos strategiją, tada turi būti nurodyta veiksmų plane, pagal kurią strategijos redakciją buvo kurta.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės aktai ir nutarimai:

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gruodžio 7 d. nutarimas Nr.1463 „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimo koncepcijos“, *Valstybės Žinios*, 2001, Nr.103-3672
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr.827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. 57-2312
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimas Nr. 1220 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *Valstybės Žinios*, 2010, Nr. 102-5279
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimas Nr. 480 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *Valstybės Žinios*, 2011, Nr. 50-2444
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimas Nr. 1257 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 122-6140
6. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2003 m. sausio 22 d. įsakymas Nr. 3D-17 „Dėl Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos nuostatų“, *Valstybės Žinios*, 2003, Nr. 13-516

Moksliniai šaltiniai:

7. Andrews K., et. al., *Business policy: Text and Cases*, Boston: Harvard business school, 1965
8. Ansoff H.I., *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill, 1965
9. Arimavičiūtė M., Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 20, p. 1-9, ISSN 1648-2603
10. Arimavičiūtė M., Savivaldos institucijos strateginės analizės metodiniai aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 22, p. 9-16, ISSN 1648-2603
11. Arimavičiūtė M., Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 4, p. 9-17, ISSN 1648-2603

12. **Arimavičiūtė M.**, *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2005, p. 10-335, ISBN 9955-19-021-3
13. **Astrauskas A., Česonis G.**, Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 26, p. 26-28, ISSN 1648-2603
14. **Baker N., Kirk S.**, *Strategic Planning. Managing Strategically*, Texas Workforce Commission. Training and Development department, 2005, p. 18-52. Prieiga per internetą: <http://www.twc.state.tx.us/boards/board_plan/strat_planning.pdf>, (žiūrėta 2013 10 07)
15. **Bivainis J., Tunčikienė Ž.**, *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*: monografija, Vilnius: Technika, 2009, 240 p., ISBN 978-9955-28-456-7
16. **Bryson J. M., Finn C. B.**, *Development and Use of Strategy Maps to Enhance Organizational Performance*, In A. Halachmi, and G. Bouckaert (eds.), *The Challenge of Management in a Changing World*, SanFrancisco, CA: Jossey Bass, 1995, p. 247-280
17. **Carpenter M. A., Sanders Wm. G.**, *Strategic Management. A Dynamic Perspective*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009, 10 p., ISBN 0-13-504443-X
18. **Chandler A.D. Jr.**, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*, Cambridge: MIT press, 1962
19. **Coulter M.**, *Strategic management (3rd eds.)*, 2005, p. 22-23, ISBN 0-13-129388-5
20. **David F. R.**, *Strategic management: concepts and cases*, Upper Saddle River, New Jersey: Francis Marion University, 2007, 393 p., ISSN 013-186949-3
21. **Gaižutis A.**, Strategijos sampratos evoliucija ir jos įtaka verslo organizacijų marketingo veiklai, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2000, Nr. (1), p. 36-53
22. **Higgins J. M.**, *Formulation, Implementation and Control*, New York: The Dryden Press, 1984, p. 4-274, ISBN 0-03-070639-4
23. **Higgins J. M.**, The eight, S's of successful strategy execution, *Journal of Change Management*, 2005, Nr. 5(1), p. 3-13
24. **Jucevičius R.**, *Strateginis organizacijų vystymas*, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 11- 433, ISBN 9986-418-07-0
25. **Kalvaitis R.**, *Strateginis planavimas savivaldybėse*. Mokymo vadovas savivaldybių tarybų nariams, Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras, 2004, p. 26-44
26. **Kardelis K.**, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas: Judex, 2002, 398 p.
27. **Karlof B., Lovingsson F. H.**, *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*, Vilnius: Verslo žinios, 2006, p. 300-309, ISBN 9955-460-36-9

28. **Kundrotienė N., Rekerta K.**, Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, 2002, Nr. 3, p. 57-63, ISSN 1648-2603
29. **Makštutis A.**, *Strateginio valdymo principai*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001, 363 p., ISBN 9955-456-29-9
30. **Mintzberg H.**, *The fall and rise of strategic planning*, Dorchester: Prentice Hall Europe, 1994, p. 6-416, ISBN-13:978-0-273-65037-9
31. **Mrowka R., Pindelski M.**, Barriers of making business strategy work, *Business systems and Economics*, Warsaw: Warsaw School of Economics, 2011, Nr. 1(1), p. 38-49, ISSN 2029-8234
32. **Navickas K., Navickienė R.**, Darnios organizacijos modelio kūrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, Nr. 2(15), p. 192-201, ISSN 1648-9098
33. **Porter M.**, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980
34. **Raipa A.**, Strateginis planavimas viešajame sektoriuje, *Viešasis administravimas*, Kaunas: Technologija, 1999, p. 274-292
35. **Steyn B.**, From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation, *Journal of Communication Management*, 2003, Vol. 8, No. 2, p. 168-183. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363254X&volume=8&issue=2&articleid=1524259&show=abstract>>, (žiūrėta 2013 10 07)
36. **Sudnickas T.**, Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2011, Nr. 2(22), p. 108-113, ISSN 1648-9098
37. **Svetikas K. Ž., Arimavičiūtė M.**, *Strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 9-200, ISBN 978-9955-19-426-2
38. **Šiupšinskas S.**, *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse*. Mokymo vadovas, Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras, 2003
39. **Tunčikienė Ž. ir kt.**, Information provision framework for strategic planning in public institutions, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2010, Nr. 34, p. 83-96, ISSN 1648-2603
40. **Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I.**, Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos, *Socialinių mokslų studijos*, Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2012, Nr. 4(1), p. 97-110, ISSN 2029-2236
41. **Valentinavičius S.**, Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika*, Vilnius: Gedimino technikos universitetas, 2009, Nr. 10(2), p. 130-141, ISSN 1648-0627

42. **Vasiliauskas A.**, Nacionalinės ekonominės plėtros strateginis valdymas. Nustatytinės ir plėtotinės metodologiniai požiūriai, *Pinigų studijos: ekonominė teorija ir praktika*, Vilnius, 2004, Nr. 3, p. 5-18. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/2004_m_nr_3>, (žiūrėta 2013 10 05)

43. **Vasiliauskas A.**, *Strateginis valdymas*. Enciklopedija, Vilnius: Enciklopedija, 2002, p. 383, ISBN 9986-433-28-2

Kiti internetiniai šaltiniai:

44. **Communicating Strategy with the Balanced Scorecard**. Harvard Business Review, 2013. Prieiga per internetą: <<http://www.youtube.com/watch?v=QM9SLX4icu0>>, (žiūrėta 2013 12 30)

45. **Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos internetinis puslapis**, Vilnius, 2013. Prieiga per internetą: <www.nma.lt>, (žiūrėta 2013 12 10)

46. **Strategic Planning with the Balanced Scorecard**, Virtual Strategist, 2009. Prieiga per internetą: <<http://www.youtube.com/watch?v=AdXt8BfiGJg>>, (žiūrėta 2013 12 30)

47. **Verslas.in internetinis puslapis**, Vilnius. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.in/ggss-tows-analize>>, (žiūrėta 2014 01 30)

48. **LR Žemės ūkio ministerijos internetinis puslapis**, Vilnius. Prieiga per internetą: <www.zum.lt>, (žiūrėta 2014 04 02)

49. **Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos internetinis puslapis**, Vilnius, 2014. Prieiga per internetą: <<http://www.nzt.lt>>, (žiūrėta 2014 04 18)

50. **Lietuvos verslo paramos agentūros internetinis puslapis**, Vilnius, 2014. Prieiga per internetą: <www.lvpa.lt>, (žiūrėta 2014 04 18)

Kita:

51. **Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos vidiniai dokumentai**

52. **LR Žemės ūkio ministerijos vidiniai dokumentai**

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Paulauskaitė L. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos strateginis planavimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 93 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamasis darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių teoriniais ir praktiniais darbais, pateikiama strateginio planavimo samprata ir definicijos, analizuojami strateginio planavimo modeliai, aptariami strateginio planavimo modeliai Nacionalinėje mokėjimo agentūroje bei pateikiamas naujas modelis. Antroje dalyje aptariama tyrimo metodologija, pateikta ir išanalizuota Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika, atliekama Nacionalinės mokėjimo agentūros PEST, vidinių veiksnių ir SSGG analizės. Šioje dalyje atliekama Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo sistemos analizė (analizuojama strategija, veiksmų planai, veiklos planai, jų vykdymas, kiti susiję dokumentai). Atliekama Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo požiūrio tyrimo analizė.

Pagrindiniai žodžiai: strategija, strateginis planavimas, strateginis valdymas, Nacionalinė mokėjimo agentūra

Paulauskaitė L. The Strategic planning of the National Paying Agency under the Ministry of Agriculture / Master's thesis in Strategic Organisations Management. Supervisor Assoc. doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2014. – 93 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 and definitions of strategic planning, analyses models of strategic planning, discusses models of strategic planning in the National Paying Agency and tendered a new model. The second part introduces the methodology of analysis, introduces and analyses the characteristic of the National Paying Agency, gives the PEST, resources and SWOT analysis of the National Paying Agency. In this part is presented the analysis of strategic planning system of the National Paying Agency (analyzing strategy, scenarios, action plans, their performance, and other related documents). The research of opinion to strategic planning process in the National Paying Agency is introduced.

Key Words: strategy, strategic planning, strategic management, the National Paying Agency

Paulauskaitė L. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos strateginis planavimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 93 p.

SANTRAUKA

Strateginis planavimas yra neatsiejama šiuolaikinių organizacijų valdymo dalis, o nagrinėjama institucija – Nacionalinė mokėjimo agentūra – yra viena iš didžiausių klientų ratą aptarnaujančių biudžetinių įstaigų, todėl tinkamas, savalaikis ir efektyvus strateginis planavimas bei jo įgyvendinimas yra aktualus ne tik pačiai organizacijai, bet ir visuomenei, todėl nagrinėjama **darbo tema** – Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos strateginis planavimas – yra aktuali. **Temos problema** – Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginių planų įvairovė ir jų tarpusavio nesuderinamumas. **Tyrimo tikslas** – Išanalizuoti teorinius strateginio planavimo aspektus ir proceso ypatumus bei kylančias problemas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ir pateikti pasiūlymus strateginio planavimo procesui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti teorinius strategijos formavimo aspektus, atlikti strateginio planavimo modelių analizę, sukurti strateginio planavimo modelį, pritaikytą Nacionalinei mokėjimo agentūrai, išanalizuoti agentūros strategiją, strateginius planus ir metinius veiklos planus, pateikti agentūros PEST, vidaus veiksmų ir SSGG analizę, išryškinti kylančias problemas bei kliūtis įgyvendinant individualų strateginį planą ir ŽŪM metinį veiklos planą agentūroje. **Tyrimo metodai:** teoriniai ir empiriniai (dokumentų analizės metodas, kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu, literatūros analizė, apibendrinimo metodas).

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad strateginį planavimą galima apibrėžti kaip visuminį, sisteminių ir nenutrūkstamą procesą, kuris įgalina veiksmų plano sukūrimą ir padeda organizacijai prisitaikyti prie aplinkos veiksmų, priimti sprendimus, planuoti ir paskirstyti turimus išteklius ir kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų. Nustatyta, kad Nacionalinė mokėjimo agentūra neturi pateiktos įformintos PEST, vidaus veiksmų ir SSGG analizės. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos, strateginių planų ir metinių veiklos planų analizė atskleidė, kad veikla dalinai dubliuojama. Pusiau struktūruoto interviu metu atlikta Nacionalinės mokėjimo agentūros ir ŽŪM vadovų bei specialistų požiūrio/ nuomonės analizė atskleidė, kad tinkamam strateginiam planavimui ir įgyvendinimui būtinas darbuotojų, teritorinių padalinių įtraukimas, išorinės aplinkos įvertinimas, strateginės planavimo darbo grupės narių rotacija, rodiklių apskaičiavimo mechanizmo tobulinimas, rodiklių tinkamumo analizės atlikimas. Išaiškėjo, kad dalis informantų nežino, kas yra strateginis žemėlapis, teigia, kad rodiklių reikšmės yra nesuprantamos, formalios, kai kurie rodikliai yra dirbtinai sukurti o metinio veiklos plano įgyvendinimo problemos – netinkamas vadovybės požiūris, neužtikrinamas tarpinstitucinis koordinavimas, efektyvumo rodiklių nepasiekimas. Apibendrinant tyrimo duomenis, išsiaiškinta, kad ne visi informantai supranta, kuo skiriasi strategijos veiksmų planas, rodikliai, strategijos tikslai nuo ŽŪM metinio veiklos plano.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, du pagrindiniai skyriai, išvados bei pasiūlymai. Pirmame skyriuje pateikiama strateginio planavimo samprata ir definicijos, analizuojami strateginio planavimo modeliai, aptariami strateginio planavimo modeliai Nacionalinėje mokėjimo agentūroje bei pateikiamas naujas modelis. Antroje dalyje aptariama pateikta ir išanalizuota Nacionalinės mokėjimo agentūros charakteristika, atliekama PEST, vidinių veiksmų ir SSGG analizės. Šioje dalyje atliekama Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginio planavimo sistemos analizė, strateginio planavimo požiūrio tyrimo analizė. Pabaigoje pateikiamos išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai.

Pagrindiniai žodžiai: strategija, strateginis planavimas, strateginis valdymas, Nacionalinė mokėjimo agentūra

SUMMARY

Strategic planning is an integral part of the management of modern organizations, and the institution in question – the National Paying Agency – is one of the major clients serving the budgetary institutions, and adequate, timely and effective strategic planning and its implementation is relevant not only for the organization but also to the public, so **the topic of the master thesis** – the Strategic Planning of the National Paying Agency under the Ministry of Agriculture – is relevant. **The problem of the topic** – the variety of strategic plans of the National Paying Agency and their incompatibility. **The objective of the topic** – to analyze the theoretical aspects and features of the strategic planning process and the problems in the National Paying Agency and to make proposals in order to improve the strategic planning process. **Tasks of the analysis** are: to analyze the theoretical aspects, strategic planning models, to develop a strategic planning model for the National Paying Agency, to analyze the strategy, strategic plans and annual performance plans of the Agency, to provide the PEST, SWOT and internal factors analysis, to highlight the challenges and obstacles of the implementation of customized strategic plan for the Ministry of Agriculture and the annual operating plan for the Agency. **Methods of the research:** theoretical and empirical (document analysis method, a qualitative research method – semi-structured interviews and analysis of the literature, a summation method).

The scientific literature analysis has shown that strategic planning can be defined as a holistic, systematic and continuous process that enables the creation of an action plan and helps the organization to adapt to environmental factors, make decisions, plan and allocate resources in order to achieve goals. It was found that the National Paying Agency does not have placed the PEST, internal factors, and SWOT analysis. The analysis of the National Paying Agency's strategy, strategic plans and annual performance plans, revealed that the activities partially overlap. The view / opinion analysis from the semi-structured interviews revealed that for the appropriate strategic planning and implementation it is necessary to involve staff, territorial units, to do the external environmental assessment, to rotate the strategic planning working group members, to improve the mechanism for the calculation of indicators, to check their adequacy. It appeared that some of the respondents do not know what is the strategic map, states that the indicator values are formal, some are artificially created. The annual report implementation problems – inadequate management approach and the lack of inter-institutional coordination, performance indicators shortfall. The analysis showed that not all respondents were aware of the difference between the strategy's action plan, the indicators, strategies objectives and the Ministry of Agriculture's annual action plan.

Master's thesis consists of an introduction, two chapters, conclusion and recommendations. The first section provides a strategic planning concept and definitions, the analysis of strategic planning, strategic planning models, discusses models in the National Payment Agency and gives the new model. The second part deals with the analysis and characterization of the National Paying Agency, PEST, internal factors, and SWOT analysis is done. This part gives the strategic planning system analysis and the research, interview of the strategic planning in the National Paying Agency. At the end the conclusions, recommendations, references and appendices are represented.

Key Words: strategy, strategic planning, strategic management, the National Paying Agency

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Struktūrinių padalinių rodiklių sąrašas (remiantis SRS)

Perspektyva	NMA strateginis tikslas	Tikslas	Rodiklis	Rodiklio apibrėžimas	Laiko dimensija	Rodiklio tipas
Vidiniai procesai	1. Skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius 3.1 Paramos mokėjimas laiku	Savalaikis pagrindinės veiklos vykdymas	Laiku atliktų procesinių žingsnių dalis	Matuojami individualūs struktūrinio padalinio procesiniai žingsniai. Ne laiku - viršijant vidaus procedūrose nustatytus terminus. Skirtas tik pagrindinės veiklos struktūriniams padaliniams.	Mėnuo	Indikacinis
Vidiniai procesai	1. Skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius 3.1 Paramos mokėjimas laiku	Savalaikis pagrindinės veiklos vykdymas	Laiku atliktų vadovo pavedimų dalis	Pagal tiesioginio vadovo poreikį visiems pagrindinės veiklos darbuotojams skirtas rodiklis.	Mėnuo	Indikacinis
Vidiniai procesai	1. Skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius 3.1 Paramos mokėjimas laiku	Savalaikis pagrindinės veiklos vykdymas	Pastabų dėl laiko skaičius	Neatitiktųjų registre fiksuojamos pastabos Sertifیکavimo audito finansiniai pastebėjimai.	Mėnuo	Indikacinis
Suinteresuotieji	3.1 Paramos mokėjimas laiku	Didinti pažeidimų prevencijos sistemos efektyvumą	Agentūros proaktyvių veiksmų, skirtų pažeidimų prevencijos užtikrinimui, skaičius	Agentūros proaktyvių veiksmų, skirtų pažeidimų prevencijos užtikrinimui, skaičius	Metai	Indikacinis
Suinteresuotieji	3.1 Paramos mokėjimas laiku	Didinti rizikos valdymo sistemos efektyvumą	Rizikingų projektų rizikos lygio mažėjimas administruojant projektus po rizikos analizės	Rizikingų projektų rizikos lygio mažėjimas administruojant projektus po rizikos analizės.	Pusmetis	Indikacinis
Vidiniai procesai	1.3 Kokybiškai dirbantys darbuotojai	Kokybiškas pagrindinės veiklos vykdymas	Pastabų dėl kokybės skaičius	Neatitiktųjų registre fiksuojamos pastabos dėl kokybės. Sertifیکavimo audito finansiniai pastebėjimai.	Mėnuo	Indikacinis
Vidiniai procesai	1.3 Kokybiškai dirbantys darbuotojai	Kokybiškas pagrindinės veiklos vykdymas	Kokybiškai atliktų procesinių žingsnių dalis	Taikomas tik pagrindinės veiklos padaliniams.	Mėnuo	Indikacinis
Suinteresuotieji	3.1 Paramos mokėjimas laiku	Didinti rizikos valdymo sistemos efektyvumą	Pasiūlymų (vadovybės patvirtintų) dėl rizikos valdymo sistemos efektyvumo didinimo skaičius	Paskirtis - skatinti rizikos valdymo sistemos tobulinimą.	Pusmetis	Indikacinis
Vidiniai procesai	3.2 Efektyvus veiklos planavimas	Efektyvus veiklos planavimas	Laiku atliktų vadovybės pavedimų dalis (UVIS)	Taikomas tik departamentų / nepriklausomų skyrių vadovams.	Mėnuo	Indikacinis

Saltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros vidiniais dokumentais

Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 m. strategija (2013 m. redakcija)
Nacionalinės mokėjimo agentūros strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų matavimo būdai

Siekiant įgyvendinti Nacionalinės mokėjimo agentūros viziją, keliami šie strateginiai tikslai:

1. STRATEGINIS TIKSLAS

Skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius

Kokybiškas paslaugų suteikimas būtinas siekiant laiku ir tinkamai išmokėti paramos sumas, didinti paramos gavėjų skaičių. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, prieinama prie popierinių dokumentų atsisakymo (naudojant DVS), lengvinant paramos administravimo procesą, teikiant paslaugas internetu ir pan. Agentūroje skaidrumą padeda užtikrinti „Pasitikėjimo linija“, t. y. korupcijos prevencijos programa, diegiamos kitos inovacijos.

Siekiant įgyvendinti pirmą strateginį tikslą, išskirti šie uždaviniai ir jų matavimo rodikliai:

1 uždavinys: Moderni ir paprasta veikla

Uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Elektroninių dokumentų skaičius, lyginant su popieriniais dokumentais	N/A	N/A	N/A	50 proc.	100 proc.	SVD direktorius

2 uždavinys: Glaudus dialogas su klientais

Uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Agentūros teigiamas vertinimas, remiantis socialinių partnerių ir pareiškėjų bei paramos gavėjų nuomone	N/A	81 proc.	94 proc.	Ne mažiau kaip 82 proc.	Ne mažiau kaip 88 proc.	KS vedėjas
Skaidrus paramos administravimas, remiantis pareiškėjų bei paramos gavėjų ir visuomenės nuomone	N/A	N/A	73 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 22 proc. (visuomenė)	Na mažiau kaip 74 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 23 proc. (visuomenė)	Na mažiau kaip 75 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 30 proc. (visuomenė)	KS vedėjas

Uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
---------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

Nustatytų neatitikčių skaičiaus sumažinimas	N/A	N/A	N/A	Nustatytas neatitikčių sąrašas	N/A	SVD direktorius
---	-----	-----	-----	--------------------------------	-----	-----------------

3 uždavinys: Kokybiškai dirbantys darbuotojai

2. STRATEGINIS TIKSLAS

Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai

Darbuotojų komanda, žmogiškųjų išteklių valdymas, orientacija į rezultatus, darbuotojų veiklos stebėseną, Agentūros, kaip darbdavio, įvaizdis bei naujovių, geros atmosferos kūrimas darbe yra sritys, į kurias Agentūra investuoja ir siekia tobulėti ateityje.

Siekiant įgyvendinti antrą strateginį tikslą, iškelti šie uždaviniai ir jų matavimo rodikliai:

1 uždavinys: Vidinio bendradarbiavimo gerinimas

Uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Darbuotojų, bendradarbiavimą tarp struktūrinių padalinių įvertinusių gerai, skaičius	87 proc.	Ne mažiau kaip 87 proc.	87 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	Ne mažiau kaip 88 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	Ne mažiau kaip 90 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	PS vedėjas

2 uždavinys: Motyvavimo sistemos tobulinimas ir jos įgyvendinimo užtikrinimas

Uždavinio rodikliai	Faktiniai duomenys 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Kasmetinė darbuotojų kaita	11,9 proc.	10 proc.	9,21 proc.	7 proc.	Ne daugiau kaip 6 proc.	PS vedėjas

3 uždavinys: Agentūros, kaip darbdavio, gero įvaizdžio užtikrinimas

Uždavinio rodikliai	Faktiniai duomenys 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Darbuotojų, teigiamai įvertinusių Agentūrą kaip darbdavį, skaičius. Apklausoje dalyvauja ne mažiau 50 proc. darbuotojų	78 proc.	Ne mažiau kaip 80 proc.	79 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	Ne mažiau kaip 80 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	Ne mažiau kaip 85 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	PS vedėjas

3. STRATEGINIS TIKSLAS

Efektyviai vykdyti veiklą

Būtina užtikrinti tinkamą kasdieninės veiklos, užduočių ir pavedimų planavimą ir vykdymą.

Siekiant įgyvendinti trečią strateginį tikslą, iškelti šie uždaviniai ir jų matavimo rodikliai:

1 uždavinys: Paramos mokėjimas laiku

Uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Paramos mokėjimo plano vykdymas (bendrojo finansavimo lėšos)	N/A	N/A	N/A	Ne mažiau kaip 98 proc.	Ne mažiau kaip 99 proc.	SVD direktorius

2 uždavinys: Efektyvus veiklos planavimas

Uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Laiku atliktų vadovybės pavedimų dalis	N/A	95 proc.	98,9 proc.	95 proc.	95 proc.	Visų departamentų direktoriai ir nepriklausomų skyrių vedėjai

3 uždavinys: Efektyvus ir tolygus Agentūros išlaidymui skirto biudžeto vykdymas

Uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Suvestinis rodiklis (Rodiklį sudaro šių rodiklių reikšmių ir svertinių jų svarbos koeficientų suma: <i>Biudžeto (asignavimų) panaudojimo dalis</i> (svert. koef. 0,4); <i>Deklaruotos išlaidos yra patvirtintos kaip tinkamos kompensuoti / visos per metus deklaruotos išlaidos</i> (svert. koef. 0,2); <i>Viešųjų pirkimų plano savalaikis įvykdymas</i> (svert. koef. 0,2); <i>Biudžeto (KPP) panaudojimo dalis</i> (svert. koef. 0,2).	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	FAD direktorius, SVD direktorius, BRD direktorius, Siektina PS vedėjas

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

**Nacionalinės mokėjimo agentūros 2012-2017 m. strategija (redakcija nuo 2014 m. balandžio
8 d.)**

Siekiant įgyvendinti Agentūros viziją, keliami šie strateginiai Agentūros tikslai:

1. STRATEGINIS TIKSLAS

Skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius

Siekiant pamatuoti šio strateginio tikslo įgyvendinimą, nustatomas šis suvestinis rodiklis:

1 strateginio tikslo rodiklis	Siektina reikšmė 2014 m.
<p>S1. SUVESTINIS RODIKLIS</p> <p>Suvestinį rodiklį sudaro šių rodiklių reikšmių ir svertinių jų svarbos koeficientų suma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - S4. Elektroninių dokumentų skaičius, lyginant su popieriniais dokumentais (svert. koef. 0,2); - S5. Skaidrus paramos administravimas, remiantis pareiškėjų bei paramos gavėjų ir visuomenės nuomone (svert. koef. 0,2); - S6. Agentūros teigiamas vertinimas, remiantis socialinių partnerių ir pareiškėjų bei paramos gavėjų nuomone (svert. koef. 0,2); - S7. Nustatytų neatitiktųjų skaičius (svert. koef. 0,2); - R3. Neatitiktinių produktų skaičius (svert. koef. 0,2). 	<p>Pirminis rodiklio išmatavimas</p>

Siekiant įgyvendinti pirmą strateginį tikslą, iškelti šie uždaviniai ir jų matavimo rodikliai:

1.1. uždavinys: Moderni ir paprasta veikla

1.1. uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Elektroninių dokumentų skaičius, lyginant su popieriniais dokumentais	N/A	N/A	N/A	50 proc.	42,45 proc.	SVD direktorius
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	50 proc.	–	–	–	100 proc.	

1.2. uždavinys: Glaudus dialogas su klientais

1.2. uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Skaidrus paramos administravimas, remiantis pareiškėjų bei paramos gavėjų ir visuomenės nuomone	N/A	N/A	73 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 22 proc. (visuomenė)	74 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 23 proc. (visuomenė)	66 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 24 proc. (visuomenė)	KS vedėjas
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	

	66 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 24 proc. (visuomenė)	–	–	–	75 proc. (pareiškėjai / paramos gavėjai) ir 30 proc. (visuomenė)	
--	---	---	---	---	---	--

1.2. uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Agentūros teigiamas vertinimas, remiantis socialinių partnerių ir pareiškėjų bei paramos gavėjų nuomone	N/A	Ne mažiau kaip 81 proc.	94 proc.	Ne mažiau kaip 82 proc.	90,5 proc.	KS vedėjas
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	Ne mažiau kaip 90 proc.	–	–	–	Ne mažiau kaip 90 proc.	

1.3. uždavinys: Kokybiškai dirbantys darbuotojai

1.3. uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Nustatytų neatitikčių skaičius	N/A	N/A	N/A	Nustatytas neatitikčių sąrašas	Atlikta.	SVD direktorius
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	Pirminis rodiklio išmatavimas	–	–	–	–	

2. STRATEGINIS TIKSLAS

Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai

Siekiant pamatuoti šio strateginio tikslo įgyvendinimą, nustatomas šis suvestinis rodiklis:

2 strateginio tikslo rodiklis	Siektina reikšmė 2014 m.
S2. SUVESTINIS RODIKLIS Suvestinį rodiklį sudaro šių rodiklių reikšmių ir svertinių jų svarbos koeficientų suma: - S8. Darbuotojų, bendradarbiavimą tarp struktūrinių padalinių įvertinusių gerai, skaičius (svert. koef. 0,3); - S9. Kasmetinė darbuotojų kaita (svert. koef. 0,3); - S10. Darbuotojų, teigiamai įvertinusių Agentūrą kaip darbdavį, skaičius (svert. koef. 0,4).	Pirminis rodiklio išmatavimas

Siekiant įgyvendinti antrą strateginį tikslą, iškelti šie uždaviniai ir jų matavimo rodikliai:

2.1. uždavinys: Vidinio bendradarbiavimo gerinimas

2.1. uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Darbuotojų, bendradarbiavimą tarp struktūrinių padalinių įvertinusių gerai, skaičius	87 proc.	Ne mažiau kaip 87 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	87 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	Ne mažiau kaip 88 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	86 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	PS vedėjas
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	Ne mažiau kaip 88 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	–	–	–	Ne mažiau kaip 90 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	

2.2. uždavinys: Motyvavimo sistemos tobulinimas ir jos įgyvendinimo užtikrinimas

2.2. uždavinio rodikliai	Faktiniai duomenys 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Kasmetinė darbuotojų kaita	11,9 proc.	10 proc.	9,21 proc.	7 proc.	6,7 proc.	PS vedėjas
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	7 proc.	–	–	–	Ne daugiau kaip 6 proc.	

2.3. uždavinys: Agentūros, kaip darbdavio, gero įvaizdžio užtikrinimas

2.3. uždavinio rodikliai	Faktiniai duomenys 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Darbuotojų, teigiamai įvertinusių Agentūrą, kaip darbdavį, skaičius. Apklausoje dalyvauja ne mažiau 50 proc. darbuotojų	78 proc.	Ne mažiau kaip 80 proc.	79 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	Ne mažiau kaip 80 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	82 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	PS vedėjas
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	Ne mažiau kaip 82 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	–	–	–	Ne mažiau kaip 85 proc. dalyvavusių apklausoje darbuotojų	

3. STRATEGINIS TIKSLAS

Efektyviai vykdyti veiklą

Siekiant pamatuoti šio strateginio tikslo įgyvendinimą, nustatomas šis suvestinis rodiklis:

3 strateginio tikslo rodiklis	Siektina reikšmė 2014 m.
S3. SUVESTINIS RODIKLIS Suvestinį rodiklį sudaro šių rodiklių reikšmių ir svertinių jų svarbos koeficientų suma: - S11. Paramos mokėjimo plano vykdymas (bendrojo finansavimo lėšos) (svert. koef. 0,6); - S12. Laiku atliktų vadovybės pavedimų dalis (UVIS) (svert. koef. 0,4);	Pirminis rodiklio išmatavimas

Siekiant įgyvendinti trečią strateginį tikslą, iškelti šie uždaviniai ir jų matavimo rodikliai:

3.1. uždavinys: Paramos mokėjimas laiku

3.1. uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Paramos mokėjimo plano vykdymas (bendrojo finansavimo lėšos)	N/A	N/A	N/A	Ne mažiau kaip 98 proc.	99,3 proc.	SVD direktorius
	Siektina reikšmė 2014 m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	Ne mažiau kaip 98 proc.	–	–	–	Ne mažiau kaip 99 proc.	

3.2. uždavinys: Efektyvus veiklos planavimas

3.2. uždavinio rodikliai	Faktinė reikšmė 2011 m.	Siektina reikšmė 2012 m.	Faktinė reikšmė 2012 m.	Siektina reikšmė 2013 m.	Faktinė reikšmė 2013 m.	Atsakingas asmuo
Laiku atliktų vadovybės pavedimų dalis	N/A	95 proc.	98,9 proc.	95 proc.*	95,4 proc.	Visų departamentų direktoriai ir nepriklausomų skyrių vedėjai
	Siektina reikšmė 2014m.**	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	
	95 proc.	–	–	–	95 proc.	

* nuo 2013 m. pakeista užduočių skaičiavimo tvarka.

** nuo 2014 m. pradėta skaičiuoti didesnė užduočių tipų imtis.

3.3 uždavinys: Efektyvus ir tolygus Agentūros išlaidymui skirto biudžeto vykdymas

3.3. uždavinio rodikliai	Siektina reikšmė 2014m.	Faktinė reikšmė 2014 m.	Siektina reikšmė 2015 m.	Faktinė reikšmė 2015 m.	Siektina reikšmė 2017 m.	Atsakingas asmuo
Suvestinis rodiklis Rodiklį sudaro šių rodiklių reikšmių ir svertinių jų svarbos koeficientų suma: Biudžeto (asignavimų) panaudojimo dalis (svert. koef. 0,4); Deklarautos išlaidos yra patvirtintos kaip tinkamos	95 proc.	–	–	–	95 proc.	FAD direktorius, SVD direktorius, BRD direktorius, PS vedėjas

kompensuoti / visos per metus deklaruotos išlaidos (svert. koef. 0,2); Viešųjų pirkimų plano savalaikis įvykdymas (svert. koef. 0,2); Biudžeto (KPP) panaudojimo dalis (svert. koef. 0,2).						
--	--	--	--	--	--	--

Visų matavimo rodiklių apskaičiavimo tvarka pateikta institucijos vidiniuose prieduose.
Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos 2013-2017 m. strateginis planas

Vizija

Efektyvus žemės naudojimas, užtikrinantis darnų šalies vystymąsi

Misija

Būdami modernūs ir skaidrūs teikiame kokybiškas žemės tvarkymo ir administravimo, erdvinių duomenų naudojimo paslaugas

Vertybės

Profesionalumas – kompetentinga, kokybiška, atsakinga ir orientuota į rezultatą veikla

Skaidrumas – atvira, vieša ir aiški veikla

Bendradarbiavimas – bendras tikslo siekimas ir darbas komandoje, paslaugas, paremtas abipusiu pasitikėjimu, bendravimas su interesantais

Modernumas – gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, naujų darbo metodų ir technologijų taikymas

Strateginiai tikslai

- 1 Kokybiškos paslaugos
- 2 Tinkamos sąlygos veiklai
- 3 Kompetentinga ir motyvuota komanda

Tikslai

1 Kokybiškos paslaugos

- 1.1 Įdiegti tarpusavyje derančią procedūrų sistemą
- 1.2 Įgyvendinti vienodą asmenų aptarnavimo standartą

2 Tinkamos sąlygos veiklai

- 2.1 Modernizuoti organizacijos infrastruktūrą
- 2.2 Dalyvauti kuriant palankią teisinę aplinką

3 Kompetentinga ir motyvuota komanda

- 3.1 Nuolat kelti darbuotojų kompetenciją
- 3.2 Sukurti efektyviai veikiančią motyvavimo sistemą
- 3.3 Puoselėti komandinę dvasią

Strateginio tikslo, tikslo, rodiklio pavadinimas ¹		Rodiklio vykdytojas
1 Strateginis tikslas	Kokybiškos paslaugos	
1.1 Tikslas	Įdiegti tarpusavyje derančią procedūrų sistemą	
1.1.1 rodiklis	Procedūrų rengimo veiksmų planas yra įgyvendintas 100 proc.	ŽTD, GKD, RVVKUS
1.1.2 rodiklis	Patvirtinus procedūrą, kiekvienas ją taikantis darbuotojas bent kartą per metus dalyvauja atitinkamos procedūros	ŽTD, GKD, RVVKUS

	taikymo įvadinuose mokymuose	
1.1.3 rodiklis	Rizikos analizės pagrindu atrinktuose padaliniuose atliktos visų įdiegtų procedūrų taikymo patikros	RVVKUS
1.2 Tikslas	Įgyvendinti vienodą asmenų aptarnavimo standartą	
1.2.1 rodiklis	Patvirtintas asmenų aptarnavimo standartas	BRD
1.2.2 rodiklis	Patvirtinus standartą, kiekvienas darbuotojas bent kartą per metus dalyvauja įvadinuose interesantų aptarnavimo mokymuose	BRD
1.2.3 rodiklis	70 proc. interesantų yra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe	BRD
2 Strateginis tikslas	Tinkamos sąlygos veiklai	
2.1 Tikslas	Modernizuoti organizacijos infrastruktūrą	
2.1.1 rodiklis	Ne mažiau kaip 80 proc. organizacinės technikos ir ryšio priemonių yra ne senesnės nei 5 metai	ITD, BRD
2.1.2 rodiklis	X ² paslaugų yra perkelta į elektroninę erdvę	ITD, ŽTD, GKD, BRD, FAD
2.1.3 rodiklis	X ³ organizacijoje vykstančių procesų yra perkelta į elektroninę erdvę	ITD, ŽTD, TD, GKD, BRD, FAD
2.2 Tikslas	Dalyvauti kuriant palankią teisinę aplinką	
2.2.1 rodiklis	Atsižvelgta į ne mažiau nei 60 proc. pateiktų teisės aktų projektų	ŽTD, GKD, RVVKUS, TD
2.2.2 rodiklis	Kasmet pateikta ne mažiau nei 10 pasiūlymų dėl teisės aktų keitimo	ŽTD, GKD, RVVKUS, TD
3 Strateginis tikslas	Kompetentinga ir motyvuota komanda	
3.1 Tikslas	Nuolat kelti darbuotojų kompetenciją	
3.1.1 rodiklis	Apmokyta 80 proc. darbuotojų, kasmet organizuojant ne mažiau nei 5 kvalifikacijos kėlimo seminarus/mokymus	PS, VKS, RVVKUS
3.1.2 rodiklis	90 proc. darbuotojų centrinio padalinio teikiamas konsultacijas ir metodinius išaiškinimus vertina teigiamai	VKS
3.2 Tikslas	Sukurti efektyviai veikiančią motyvavimo sistemą	
3.2.1 rodiklis	Įdiegta darbuotojų motyvavimo sistema	VKS, PS
3.2.2 rodiklis	75 proc. darbuotojų yra patenkinti darbo sąlygomis	VKS, PS, BRD
3.3 Tikslas	Puoselėti komandinę dvasią	
3.3.1 rodiklis	Kasmet suorganizuoti ne mažiau nei 2 laisvalaikio renginius, kuriuose dalyvautų ne mažiau nei 40 proc. darbuotojų	AS
3.3.2 rodiklis	Organizacijos atstovai kasmet dalyvauja ne mažiau nei 5 komandiniuose renginiuose	AS

Šaltinis: cit. pgl: NŽT internetinis puslapis

Nacionalinės mokėjimo agentūros 2013 metų veiksmų planas

Strateginis tikslas		Uždavinys	Rodiklis	Įgyvendinimo veiksmai		Rezultatas	Terminas	Atsakingas asmuo	
1.	Teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius	1.1.	Moderni ir paprasta veikla	Būti tarp 10-ties geriausiai įsisavinančių ES KPP paramą valstybių	1.1.1.	Parengti teisės aktų projektus dėl privalomo paraiškų pateikimo el. forma	ŽUM oficialiai pateikti teisės aktų projektai	2013.12.31	TD direktorius
		1.2.	Glaudus dialogas su klientais, pasitelkiant įvairius komunikacijos būdus	Ne mažiau kaip 82,4 proc. socialinių partnerių ir pareiškėjų / paramos gavėjų vertina Agentūrą teigiamai	1.2.1.	Užtikrinti patikrų metu iš klientų gaunamos informacijos efektyvų panaudojimą Agentūros veiklai tobulinti	Prasidėjo atnaujinto pobūdžio patikros	2013.06.01	SVD direktorius
					1.2.2.	Surengti asmenų aptarnavimo mokymus su gerosios ir blogosios praktikos pavyzdžiais su konsultavimu susijusiems darbuotojams	Apmokyti visi su konsultavimu susiję asmenys (patvirtinti Agentūros direktoriaus 2010 m. lapkričio 29 d. įsakymu Nr. BR1-1121) ir kiti, kurie daugiausiai bendrauja su klientais	2013.12.31	KS vedėja
					1.2.3.	Rengti periodines <i>on-line</i> konsultacijas su tikslinėmis klientų grupėmis	Patikslintas informacijos viešinimo tvarkos aprašas ir surengta pirmoji <i>on-line</i> konferencija	2013.04.30	KS vedėja
		1.3.	Vertinti ir ugdyti darbuotojų kompetenciją	Rezultatyvių darbuotojų procentas, ne mažiau nei 25 proc.	1.3.1.	Sukurti nuolatinį vieningos vertinimo sistemos priežiūros ir tobulinimo mechanizmą	Sukurtas nuolatinis vertinimo, motyvacijos ir atlygio sistemų kontrolės mechanizmas, patvirtintas Agentūros direktoriaus įsakymu	2013.12.31	PS vedėja
					1.3.2.	Bendradarbiaujant su A. Stulginskio universitetu, ugdyti darbuotojų kompetenciją	Sudaryta sutartis	2013.08.01	PS vedėja
					1.3.3.	Dalyvavimo tarptautiniuose projektuose reikalavimų analizė	PPK pristatyta koncepcija dėl darbuotojų ugdymo dalyvaujant tarptautiniuose projektuose	2013.06.01	KS vedėja

Strateginis tikslas	Uždavinys	Rodiklis	Įgyvendinimo veiksmai	Rezultatas	Terminas	Atsakingas asmuo	
2. Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai	2.1. Skatinti bendradarbiavimą ir efektyviai planuoti veiklą	Ne mažiau kaip 88 proc. darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, bendradarbiavimą tarp struktūrinių padalinių vertina gerai (apklausos rezultatas) Ne mažiau kaip 95 proc. užduočių atliekama laiku	2.1.1.	Įdiegti savanorišką ir laikiną darbuotojų „rotaciją“	Savanoriškos ir laikinos darbuotojų „rotacijos“ būdo paviešinimas	2013.06.30	TD direktorius
			2.1.2.	Atlikti vadovų kompetencijų vertinimą pagal 360° metodiką	Atliktas vadovų kompetencijos vertinimas	2013.12.31	PS vedėja
			2.1.3.	Atvirų durų organizavimas struktūriniuose padaliniuose	Suorganizuotas ir paviešintas puslapyje „Žalias“ atvirų durų įvykis	2013.12.31	SVD direktoriaus pavaduotojas
	2.2. Tobulinti motyvavimo sistemą ir užtikrinti jos įgyvendinimą	Ne didesnė kaip 7 proc. darbuotojų kaita kasmet	2.2.1.	Įtampų ir stresų priežasčių darbo aplinkoje analizės atlikimas ir jų mažinimo siūlymų pateikimas	Įtampų ir stresų priežasčių bei jų mažinimo būdų sąrašas	2013.11.30	KS vedėja
			2.2.2.	Etatų, finansuojamų iš KPP 2007–2013 m., statuso pakeitimas į finansuojamus iš biudžeto	Identifikuoti etatus, kurie pagal darbo krūvį galėtų atlikti kitas, ne tik KPP 2007–2013 m., funkcijas ir pakeisti jų statusą iš finansuojamų iš KPP 2007–2013 m. į finansuojamus iš biudžeto	2013.03.31	PS vedėja
	2.3. Užtikrinti gerą Agentūros, kaip darbdavio, įvaizdį	Ne mažiau kaip 80 proc. darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, teigiamai vertina Agentūrą kaip darbdavį. Apklausoje dalyvauja ne mažiau kaip 50 proc. darbuotojų.	2.3.1.	Inicijuoti VTĮ pakeitimą, praplečiant skatinimo priemonių sąrašą	Parengtas ir suderintas su atitinkamomis institucijomis įstatymo projektas	2013.12.31	TD direktorius
			2.3.2.	Gerosios patirties sėmimasis iš geriausiai vertinamų darbdavių Lietuvoje	NMA veiksmų planas, kaip gerinti NMA, kaip darbdavio, įvaizdį, remiantis apsilankymų rezultatais	2013.03.31	KD direktorius
			2.3.3.	Neformalus Direktorius apsilankymas visuose padaliniuose	Aplankyti visi padaliniai	2013.12.31	NMA direktorius

Strateginis tikslas	Uždavinys	Rodiklis	Įgyvendinimo veiksmai	Rezultatas	Terminas	Atsakingas asmuo		
<i>(2013 m. balandžio 10 d. įsakymo Nr. BR1-413 redakcija nuo 2013 m. balandžio 10 d.)</i>								
3. Efektyviai dalyvauti kuriant teisės aktus, susijusius su Agentūros veikla	3.1.	Dalyvauti paprastinant teisyną	Ne mažiau kaip 70 proc. inicijuotų teisės aktų (susijusių su paramos administravimu) pakeitimų yra patvirtinti	3.1.1.	Sukurti mechanizmą dėl teisės aktų keitimo, sklaidos ir grįžtamojo ryšio	Pakeistas vidinis teisės aktas	2013.03.31	SVD direktorius
				3.1.2.	Sukurti teisės aktų hierarchijos (sistemos) 2014–2020 m. projektą ir priemonių gaires bei pristatyti ŽŪM	Pristatyta atitinkamos darbo grupės arba Programos valdymo komiteto posėdžio metu	2013.07.31	Direktoriaus pavaduotojas, kuruojantis administruojančių padalinius
	3.2.	Dalyvauti mažinant teisės aktų kaitą	„Jautrūs“ teisės aktai per metus keičiami ne daugiau kaip 3 kartus	3.2.2.	Teisės aktų kūrimo koncepcijos atnaujinimas pagal soc. partnerių pasiūlymus	Pateiktas ŽŪM teisės aktų koncepcijos projektas	2013.02.28	TD direktorius

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

Bendrosios įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai

Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai		Siektinos reikšmės	2013 m.
1.	Darbuotojų skaičius vienam vadovaujančiam darbuotojui, žmonių sk.	ne mažiau 4	7,13
1.1.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas vadovaujančių darbuotojų pareigybių skaičius.		106
1.2.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovaujančių darbuotojų ir darbuotojų) skaičius.		862
2.	Bendrosios veiklos srities darbuotojų (įskaitant vadovaujančius darbuotojus, išskyrus įstaigos vadovą) (toliau – bendrosios veiklos srities darbuotojai) skaičius vienam specialiosios veiklos srities darbuotojui (įskaitant vadovaujančius darbuotojus, išskyrus įstaigos vadovą), žmonių sk.	ne daugiau 0,4	0,21
2.1.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendrosios veiklos srities darbuotojų pareigybių skaičius.		152
2.2.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas specialiosios veiklos srities darbuotojų pareigybių skaičius.		710

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

Bendrosios veiklos srities funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijai

	I. Personalo valdymas	Siekimos reikšmės	2013 m.
1.	Ištaigos darbuotojų (įskaitant vadovujančius darbuotojus) savanoriška kaita, proc.		6,73
1.1.	Savo noru išėjusių darbuotojų (išskyrus pakaitinius valstybės tarnautojus ir darbuotojus, kurie laimėjo konkursą arba buvo priimti į pakaitinio valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje įstaigoje) skaičius įstaigoje per ataskaitinius biudžetinius metus.		58,00
1.2.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovujančių darbuotojų ir darbuotojų) skaičius.		862,00
2.	Ištaigoje taikomų pažangių personalo valdymo priemonių skaičius, vnt.		3
2.1.	Ištaigoje veikia naujų arba po pertraukos į įstaigą grįžtančių darbuotojų adaptacijos sistema, kuri yra įteisinta įstaigos teisės aktais. (Jeigu įstaigoje taikoma rodiklyje nurodyta personalo valdymo priemonė, rodikliui suteikiama reikšmė „1“, jei netaikoma – „0“.)		1,00
2.2.	Ištaigoje yra motyvavimo priemonių sistema (planas), patvirtinta įstaigos teisės aktais. (Jeigu įstaigoje taikoma rodiklyje nurodyta personalo valdymo priemonė, rodikliui suteikiama reikšmė „1“, jei netaikoma – „0“.)		1,00
2.3.	Ištaigoje periodiškai (ne rečiau kaip kartą per metus) teisės aktuose nustatyta tvarka atliekamas anketavimas, interviu ar kitos apklausos, siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę apie įstaigoje taikomas personalo valdymo priemones. (Jeigu įstaigoje taikoma rodiklyje nurodyta personalo valdymo priemonė, rodikliui suteikiama reikšmė „1“, jei netaikoma – „0“.)		1,00
3.	Vienam personalo valdymo darbuotojui (įskaitant vidurinės valdymo grandies vadovus) (toliau – personalo valdymo darbuotojai) tenkantis darbuotojų (vadovujančių darbuotojų ir darbuotojų) skaičius, žmonių sk.	ne mažiau 70	123,14
3.1.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovujančių darbuotojų ir darbuotojų) skaičius.		862,00
3.2.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas personalo valdymo darbuotojų pareigybių skaičius.		7,00
3.3.	Veiklos (reguliavimo) srities įstaigų pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovujančių darbuotojų ir darbuotojų), kurių personalo valdymo funkcijos vykdomos, skaičius. (Jei įstaigos personalo valdymo darbuotojai vykdo personalo valdymo funkcijas jos veiklos (reguliavimo) srities priskirtose įstaigose)		0,00
4.	Vienam darbuotojui (įskaitant vadovujančius darbuotojus) tenkanti personalo valdymo funkcijos vykdymo išlaidų dalis, Lt	ne daugiau 500	410,74
4.1.	Personalo valdymo funkcijos vykdymo išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės personalo valdymo darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo išlaidos, Lt.		354 058,14
4.2.	Faktinės metinės personalo valdymo funkcijai vykdyti reikalingų konsultavimo ir teisinių paslaugų įsigijimo išlaidos, Lt.		0,00
4.3.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovujančių darbuotojų ir darbuotojų) skaičius.		862,00

4.4.	Veiklos (reguliavimo) srities įstaigų pareigybių sąraše einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovaujančių darbuotojų ir darbuotojų), kurių personalo valdymo funkcijos vykdomos, skaičius. (Jei įstaigos personalo valdymo darbuotojai vykdo personalo valdymo funkcijas jos veiklos (reguliavimo) sritčiai priskirtose įstaigose)		0,00
	II. Turto valdymas		
5.	Vienam darbuotojui (įskaitant vadovaujančius darbuotojus) tenkanti bendra kabinetų patalpų ploto dalis, kv. m	ne daugiau 10	9,94
5.1.	Įstaigos nekilnojamojo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, bendras kabinetų patalpų plotas einamųjų metų sausio 1 d., kv. m.		8 569,98
5.2.	Įstaigos nekilnojamojo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, kabinetų patalpomis besinaudojančių darbuotojų (įskaitant vadovaujančius darbuotojus) skaičius.		862,00
6.	Įstaigos nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros išlaidos, tenkančios 1 kv. m bendro įstaigos valdomo turto, Lt	ne daugiau 40	84,21
6.1.	Įstaigos nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės įstaigos nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo išlaidos, Lt.		116 875,66
6.2.	Faktinės metinės įstaigos nekilnojamojo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, ūkinę priežiūrą užtikrinančių paslaugų įsigijimo išlaidos, Lt.		1 122 665,1
6.3.	Įstaigos nekilnojamojo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, bendras plotas einamųjų metų sausio 1 d., kv. m.		14 719,61
6.4.	Įstaigos išsinuomoto nekilnojamojo turto (išsinuomotų patalpų) bendras plotas, kv. m.		2 853,42
6.5.	Vidutinė mėnesio įstaigos išsinuomotų patalpų 1 kv. m nuomos kaina, Lt.		21,53
	III. Dokumentų valdymas		
7.	Įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų elektroninių dokumentų (įskaitant ir siunčiamus dokumentus) skaičius iš visų įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų oficialių veiklos dokumentų skaičiaus, proc.		33,36
7.1.	Įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų elektroninių dokumentų (įskaitant ir siunčiamus dokumentus) skaičius vnt.		98 496,00
7.2.	Įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus gautų ir sudarytų dokumentų (įskaitant ir siunčiamus dokumentus) oficialių veiklos dokumentų skaičius, vnt.		295 242,00
8.	Vienam oficialiam veiklos dokumentui, nepaisant jo formos, laikmenos ir pateikimo būdo tenkanti dokumentų valdymo funkcijos vykdymo išlaidų dalis, Lt	ne daugiau 4	3,56
8.1.	Dokumentų valdymo funkcijos išlaidos, į kurias įskaičiuojamos faktinės metinės dokumentų valdymo darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo išlaidos, Lt.		622 787,34
8.2.	Faktinės metinės dokumentų valdymo sistemos priežiūros išlaidos, Lt.		57 284,6
8.3.	Faktinės metinės pašto paslaugų įsigijimo išlaidos, Lt.		254 506,95
8.4.	Faktinės metinės dokumentų tvarkymo ir (ar) saugojimo paslaugų įsigijimo išlaidos, Lt.		117 930,68
8.5.	Faktinės metinės išlaidos, patirtos įsigyjant laiko žymas elektroninių parašų galiojimo įrodymams užtikrinti, elektroninio parašo sertifikatus ir jų įrenginius, Lt.		0,00

8.6.	Ištaigos dokumentų apyvarta per biudžetinius metus (įstaigos gautų ir sudarytų dokumentų (įskaitant ir siunčiamus dokumentus) skaičius per ataskaitinius biudžetinius metus), vnt.		295 242,00
	IV. Viešųjų pirkimų organizavimas		
9.	Ištaigos per ataskaitinius biudžetinius metus centralizuotai vykdytų viešųjų pirkimų sudarytų pirkimo sutarčių vertė nuo visų įstaigos per ataskaitinius biudžetinius metus vykdytų prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų sudarytų pirkimo sutarčių vertės, proc.	ne mažiau 10	2,52
9.1.	Ištaigos per ataskaitinius biudžetinius metus centralizuotai vykdytų viešųjų pirkimų sudarytų pirkimo sutarčių vertė, Lt.		1 522 890,35
9.2.	Ištaigos per ataskaitinius biudžetinius metus vykdytų prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų sudarytų pirkimo sutarčių vertė, Lt.		20 721 712,6
	V. Informacinių technologijų (IT) infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų (IS) valdymas		
10.	Vienam vidaus administravimo funkcijoms skirtose IS (toliau – vidaus administravimo IS) registruotam naudotojui tenkanti vidaus administravimo IS tvarkymo ir priežiūros išlaidų dalis, Lt		168,85
10.1.	Vidaus administravimo funkcijoms skirtų IS skaičius, vnt.		11
10.2.	Vidaus administravimo IS registruotų aktyvių naudotojų paskyrų skaičius einamųjų metų sausio 1 d., vnt.		6 051
10.3.	Vidaus administravimo IS tvarkymo ir priežiūros veiklos išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės IT darbuotojų, kurie vykdo vidaus administravimo IS tvarkymo ir priežiūros veiklą, darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo išlaidos, Lt.		398 419,14
10.4.	Faktinės metinės vidaus administravimo IS tvarkymo ir priežiūros veiklos paslaugų įsigijimo išlaidos, Lt.		623 297,42
11.	Vienai tarnybinei stočiai tenkanti informacinių ir ryšių technologijų (toliau – IRT) infrastruktūros priežiūros ir administravimo veiklos išlaidų dalis, Lt (vertinimo kriterijaus duomenis pildo tik valstybės registrų (kadastrų) ir valstybės IS tvarkytojai)		2 287,60
11.1.	Ištaigos administruojamų fizinių ir virtualių tarnybinių stočių skaičius einamųjų metų sausio 1 d. (įtraukiamos tik naudojamos tarnybinės stotys), vnt.		35
11.2.	IRT infrastruktūros priežiūros ir administravimo veiklos išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės IT darbuotojų, kurie vykdo IRT infrastruktūros priežiūrą ir administravimo veiklą, darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo išlaidos, Lt.		27 216,70
11.3.	Faktinės metinės IRT infrastruktūros priežiūros ir administravimo paslaugų įsigijimo išlaidos, Lt.		52 849,46
11.4.	Ištaigos tvarkomo valstybės registro (kadastro) ir (arba) valstybės IS svarbos kategorija.		2
12.	Vienai kompiuterinei darbo vietai tenkanti kompiuterinių darbo vietų techninės priežiūros funkcijos išlaidų dalis, Lt		205,35
12.1.	Kompiuterinių darbo vietų techninės priežiūros išlaidos, į kurias įskaitomos faktinės metinės IT darbuotojų, kurie vykdo kompiuterinių darbo vietų ir joms skirtos techninės ir programinės įrangos (pvz., fiziniai ir loginiai tinklai, ugniasienės ir kitos) techninės priežiūros veiklą, darbo užmokesčio, socialinio draudimo, jų specializuoto kvalifikacijos kėlimo išlaidos, Lt.		171 057,17

12.2.	Faktinės metinės kompiuterinių darbo vietų priežiūros paslaugų įsigijimo išlaidos, Lt.		0,00
12.3.	Kompiuterinių darbo vietų skaičius einamųjų metų sausio 1 d., vnt.		833
13.	Vienai kompiuterinei darbo vietai tenkanti interneto ryšio paslaugų išlaidų dalis, Lt/1Mb/s		0,16
13.1.	Faktinės metinės įstaigos įsigyjamų interneto ryšio paslaugų išlaidos, Lt.		9 227,46
13.2.	Įstaigos įsigyjamo interneto ryšio sparta, Mb/s.		70
13.3.	Kompiuterinių darbo vietų skaičius einamųjų metų sausio 1 d., vnt.		833

Šaltinis: cit. pgl: Nacionalinės mokėjimo agentūros internetinis puslapis

Interviu klausimynasBendri klausimai:

1. Ar atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė? Ar manote, kad ji reikalinga / nereikalinga?
2. Ar strateginiam planavimui skiriama pakankamai laiko?
3. Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?
4. Ar pakankama darbuotojų, dirbančių su strateginiu planavimu ir įgyvendinimu, kompetencija?
5. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?
6. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?
7. Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius veiklos planus? Jų susietumas ir atskirtis.
8. Ar nesudėtinga įgyvendinti tiek su savo strategija susijusius tikslus, tiek įgyvendinti ŽŪM nurodytas priemones, veiksmus?
9. Kodėl buvo sugalvota sukurti savo individualią strategiją? Kodėl nuspręsta įjungti SRS?
10. Ar strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?

2012-2017 m. strategija:

11. Į ką atsižvelgiate kurdami Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, kokie prioritetai?
12. Kokios problemos kyla sudarinėjant strateginį veiksmų planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?
13. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?
14. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

15. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?
16. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?
17. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

ŽŪM metiniai veiklos planai:

18. Kokios problemos kyla įgyvendinant metinį veiklos planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?
19. Ar veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai paskirstomi tinkamai?
20. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą veiklos plano įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

Interviu protokolai

Interviu protokolai Nr.1., Interviuojamas: I1 (III grupė)

Bendri klausimai:

1. Ar atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė? Ar manote, kad ji reikalinga / nereikalinga?

„SSGG analizė yra reikalinga ir mes ją atliekame, prieš esminius strateginius pokyčius. Kiek žinoma ji buvo atlikta prieš kuriant NMA strategiją, SP DG metu, tik nebuvo niekur užfiksuota. SSGG analizė yra viena iš strateginio planavimo dalių, kuri leidžia nustatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei atitinkamai reaguoti į kylančias grėsmes bei atsiveriančias galimybes“.

2. Ar strateginiam planavimui skiriama pakankamai laiko?

„Strateginiam planavimui skiriame laiko tiek, kiek reikia. NMA yra sukurta Strateginio planavimo darbo grupė, kurioje ir vyksta reguliarūs aukščiausios vadovybės ir vadovų susitikimai (esant poreikiui organizuojami papildomi) dėl NMA strategijos kūrimo, koregavimo, įgyvendinimo peržiūros ir pan.“

3. Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?

„Didelio trūkumo nejaučiame, nes esant didesniems darbams žmogiškuosius išteklius galime paskirstyti, suformuoti laikinas darbo komandas (pvz, kuriant subalansuotus rodiklius buvo suformuota projektinė komanda iš įvairių struktūrinių padalinių).“

4. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„Šiuo metu viena iš tobulintinų sričių yra subalansuotų rodiklių automatinio apskaičiavimo sritis. Kadangi subalansuotus rodiklius taikome įvairiuose lygiuose (strategijos, struktūrinio padalinio (vadovo) ir darbuotojo lygmenyje), tai stengiamės, kad darbuotojai kuo mažiau sugaištų laiko teikiant pirminius duomenis šiems rodikliams apskaičiuoti. 2014 m. įsidedėme informacinę sistemą subalansuotiems rodikliams apskaičiuoti, tai šiuo metu jos tobulinimas ir yra viena iš svarbiausių sričių.“

5. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„NMA Strateginio planavimo / strategijos įgyvendinimo procesai turi visus Demingo ciklo etapus bei yra reguliariai vykdomi, todėl šiuo metu tobulintinų sričių nematome.“

6. Ar nesudėtinga įgyvendinti tiek su savo strategija susijusius tikslus, tiek įgyvendinti ŽŪM nurodytas priemones, veiksmus?

„Siekiant tobulėti ir gauti iš strategijos naudos, tikslai turi būti nustatomi su ambicija. Nustatant / formuojant strateginius tikslus visuomet siekiame, kad vadovas ar specialistas atlikdamas kasdienes užduotis turėtų įdėti šiek tiek daugiau pastangų, padaryti šiek tiek daugiau nei įprastai.“

7. Kodėl buvo sugalvota sukurti savo individualią strategiją? Kodėl nuspręsta įjungti SRS?

„Savo strategiją kūrėme dėl to, kad turėjome (ir turime) ambicingų tikslų, kuriuos norėjome įgyvendinti. Norėjome, kad strateginiai tikslai, prioritetinės veiklos kryptys būtų aiškios visai NMA komandai, norėjome, kad prie šių tikslų įgyvendinimo prisidėtų visi NMA darbuotojai, o ne tik keli vadovai ar specialistai. Siekiame, kad visi darbuotojai žinotų kaip jie atlikdami kasdienes darbus /užduotis prisideda prie strategijos įgyvendinimo, kokią įtaką jų kokybiškai ar nekokybiškai atliktas darbas turi strategijos įgyvendinimui. Dėl šių priežasčių NMA strategijos tikslai nusileidžia žemyn iki kiekvieno darbuotojo. Kiekvienas darbuotojas turi savo asmeninius tikslus ir rodiklius su kurių įgyvendinimu prisideda prie NMA strategijos įgyvendinimo. NMA strategiją sukūrėme 2011 m. pab., nuo 2012 m. pradėjome ją įgyvendinti. Praėjus porai metų pamatėme ką reikia patobulinti, buvome susidūrę su rodiklių nustatymo problemomis (labai įvairus rodiklių svoris, per didelis rodiklių kiekis ir pan.), be to

NMA yra įdiegta ir Kokybės vadybos sistema, Bendrasis vertinimo modelis, kur taip pat yra tam tikri rodikliai, tad iškilo poreikis tiek strategijos, tiek ir kitų NMA vadybos sistemų rodiklius labiau subalansuoti, apjungti, išsigrnynti pačius svarbiausius. Manome, kad tinkamas rodiklių nusistatymas turi didelę įtaką strategijos rezultatams t.y. kaip mes produktyviai ir efektyviai strategijos rezultatų sieksime.“

2012-2017 m. strategija:

8. Į ką atsižvelgiate kurdami Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, kokie prioritetai?

„Kurdami NMA strategiją atsižvelgiame į NMA viziją ir misiją t.y. kodėl mes egzistuojame ir kaip mes norime atrodyti ateityje. Taip pat įvertiname turimus išteklius, išorinius aplinkos faktorius, įtakas. Svarbiausi NMA veiklos prioritetai atsispinti mūsų strateginiuose tiksluose.“

9. Kokios problemos kyla sudarinėjant strateginį veiksmų planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?

„NMA strateginį veiksmų planą kuria Strateginio planavimo darbo grupė, kurią sudaro NMA vadovybė ir departamentų direktoriai. Kadangi veiksmų planą kuria komanda, o ne vienas žmogus, reikia įdėti pastangų rasti bendrus, visiems priimtinius konsensusus, bet tai neįvardytume kaip problemos.“

10. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniais nurodymais / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Svarbūs faktoriai sėkmingam strategijos įgyvendinimui yra vadovų palaikymas, visų darbuotojų aiškus supratimas ir suvokimas kam reikalinga strategija, ko organizacija siekia, kokie veiklos prioritetai ir tikslai. Svarbus visų darbuotojų įsitraukimas į strategijos įgyvendinimą. Taip pat nemažiau svarbu yra darbuotojų komandos gebėjimai, kompetencija, finansiniai ištekliai.“

11. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

„Teigiamai.“

12. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

„Visi rodikliai yra realiai įgyvendinami. Rodiklių siektinos reikšmės yra numatytos su didesne ar mažesne ambicija. Kiekvieną rodiklį įgyvendinant reikia įdėti daugiau ar mažiau pastangų.“

13. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

„Visose jūsų išskirtose vietose galima rizika, negalėčiau kažkurios vienos išskirti, kaip turinčios didžiausią riziką.“

14. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

„Strategija mus skatina tobulėti, efektyviau paskirstyti išteklius, veiklą vykdyti produktyviau, kokybiškiau ir be klaidų. Jei veiklą vykdome kokybiškai, mūsų darbu yra patenkinti ir mūsų klientai – pareiškėjai / paramos gavėjai, socialiniai partneriai, kitos institucijos su kuriomis dirbame ir bendradarbiaujame.

Taip pat galime išskirti ir šiuos aspektus:

- pagerinamas ir suderintas organizacijos strateginis valdymas visuose organizacijos lygmenyse;
- įprastinė veikla ir darbuotojų pastangos orientuojamos į išmatuojamus tikslus;
- orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, o ne trumpalaikes iniciatyvas;
- sudaromos galimybės didinti veiklos efektyvumą;
- apima visus svarbiausius organizacijos veiklos aspektus;
- pagerinamas strategijos vizualizavimas;
- sudėliojami prioritetai, pagreitinamas sprendimų priėmimo ir išteklių paskirstymo procesas;
- apjungia daugumą organizacijoje naudojamų sistemų į vieną visumą.

Strategiją kuria, jei reikia koreguoja, tobulina NMA strateginio planavimo darbo grupė, tad ji yra atsakinga dėl tinkamos, subalansuotos strategijos. Į strateginio planavimo procesą yra įtraukiami ir specialistai, kurie gali teikti siūlymus strategijai ar jos įgyvendinimo gerinimui. Vienas iš svarbesnių veiksnių, lemiančių strategijos įgyvendinimą – yra NMA komanda, nes jei nebus vieningos komandos, tikslus pasiekti bus sunkiau.“

ŽŪM metiniai veiklos planai:

15. Kokios problemos kyla įgyvendinant metinį veiklos planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?

„Kažkokių didelių problemų negalėtume išskirti.“

16. Ar veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai paskirstomi tinkamai?

„Stengiamės paskirstyti tinkamai.“

17. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą veiklos plano įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Svarbūs faktoriai sėkmingam strategijos įgyvendinimui yra vadovų palaikymas, visų darbuotojų aiškus veiklos plano supratimas ir suvokimas. Taip pat nemažiau svarbu yra darbuotojų komandos gebėjimai, kompetencija, finansiniai ištekliai.“

Interviu protokolai Nr.2., Interviuojamas: I2 (V grupė)

Bendri klausimai:

1. Kaip manote, ar strateginiam planavimui skiriama pakankamai laiko?

„Valstybiniame sektoriuje paprastai laiko strateginiam planavimui skiria per mažai.“

2. Ar pakankama darbuotojų, dirbančių su strateginiu planavimu ir įgyvendinimu, kompetencija?

„Kadangi į strateginį planavimą turėtų būti įtraukta dauguma darbuotojų, todėl ne visų darbuotojų kompetencija pakankama, tačiau darbuotojai, kurie tiesiogiai atsakingi už įstaigos strateginio plano parengimą yra pakankamą kompetenciją.“

3. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„NMA pakankamai gera struktūra ir yra spec. Padaliniai, kurie atsakingi už strateginį planavimą, tačiau, tobulinant planavimo procesą, reiktų į planavimo ir įgyvendinimo procesą įtraukti daugiau darbuotojų tiek centriniame, tiek regioniniuose padaliniuose.“

4. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„Strateginio planavimo proceso organizuotumą vertinčiau gerai, tačiau kaip minėjau kalbėdama apie planavimo ir įgyvendinimo procesą, ypatingai planuojant reiktų daugiau įtraukti regioninius padalinius, kurie turėtų įvertinti kiekvieno regiono ypatumus, veiklos aplinkybes. Be to organizuojant planavimą reiktų centriniams padaliniams didesnę dėmesį skirti susijusių su NMA veikla institucijų strateginius planus.“

5. Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius veiklos planus? Jų susietumas ir atskirtis.

„Kadangi tiesiogiai su NMA strateginio planavimo procesu nesu susidūrusi, todėl vertinimai yra išoriniai ir pagrįsti asmeninėmis išvaidomis. NMA rengdama strategiją rėmėsi platesniu institucijos misijos supratimu, tuo tarpu rengiant konkrečių metų veiklos planus orientuojamasi į LRV patvirtintą strategijų rengimo metodiką ir tik tiek kiek tai susiję su finansiniais ištekliais. Todėl kyla būtinybė vis tik glaudžiau susieti NMA kaip institucijos strategiją ir veiklos planus, todėl kad šiuo metu strategijoje keliama vieni uždaviniai 2014 m. veiklos planuose jų nebėra. Darytina išvada, kad vis tik reiktų kelti uždavinius, kurie vėliau atsispindėtų ir konkrečių metų veiklos planuose.“

6. Kodėl buvo sugalvota sukurti savo individualią NMA strategiją? Kodėl nuspręsta įjungti SRS (subalansuotų rodiklių sistemą)?

„NMA, kaip pažangias vadovavimo metodikas diegianti institucija mano manymu (be to turi įsdiegusi ISO ir kt. standartus) ir orientuodamasi savo veikla pateisinti klientų (tiek išorinių tiek vidinių (darbuotojų) požiūriu padarė teisingą sprendimą pasirengdama strategiją. O SRS viena iš metodikų, kuri geriausiai tinka viešajame sektoriuje.“

7. Ar NMA strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?

„Taip, pilnai.“

2012-2017 m. strategija:

8. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

„Vertinu teigiamai, kadangi atspindėti visi šiai institucijai keliami reikalavimai: 1. paramos teikimo kokybiškas ir teisingas ir skaidrus organizavimas, 2. klientų t.y. paramos gavėjų pasitenkinimas 3. Savo darbuotojų darbo sąlygų, tarpusavio bendradarbiavimo gerinimas 4. Efektyvus turto ir veiklos organizavimas.“

9. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

„Taip realios, nes planuojant remtasi esama padėtimi.“

10. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

„Didžiausia rizika yra tose procesų dalyse, kurios labiausiai priklausomos nuo išorinių veiksnių, mano manymu, didžiausia rizika yra terminų nustatyme ir valdymo plano valdyme pasakyčiau įgyvendinime.“

11. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

„Vertinu teigiamai, todėl, kad jau kaip ir minėjau tikslai apima visą instituciją, tačiau labai svarbu, kad siekiant jų būtų tinkamai, laiku ir efektyviai panaudojami visi darbuotojai ir ypatingai regioniniai padaliniai. Nulemia vadovų ir darbuotojų požiūris, supratimas apie bendras siekimas. Aišku ne paskutinę vietą užima ir finansavimas.“

ŽŪM metiniai veiklos planai:

12. Kokios problemos kyla įgyvendinant metinį NMA veiklos planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti? Ar apie jas žinote?

„Įgyvendinant NMA veiklos planą, kiek tai susiję su ŽŪM metiniu veiklos planu, kažkokių problemų nekylo, tačiau, kadangi NMA yra institucija, atsakinga už paramos išmokėjimą, tai NMA darbų atsilikimas (t. y. paraiškų nesavalaikis vertinimas, terminų nesilaikymas) įtakoja ir ŽŪM veikos planą. Tačiau tai priklauso ir nuo finansinių srautų. Antra problema kuri integruota į ŽŪM veiklos planą, tai efektyvumo rodyklių užtikrinimas. Nors NMA yra viena iš pirmaujančių ŽŪM pavaldume esančių įstaigų pagal efektyvumo rodiklių pasiekiamumą, tačiau vis dar yra rodiklių, kurių siektinos reikšmės nustatytos LRV 2013 12 18 pasitarimo protokolas Nr.75 , ir kurių NMA nepasiekia t.y. įstaigos centralizuotai vykdytų pirkimų (nustatyta vertė ne mažiau kaip 30 proc.), o NMA rodiklis siekė už 2013 metus tik 2,52 proc.ir įstaigos nekilnojamo turto valdymo ir priežiūros išlaidos, tenkančios 1 kv. m. bendros įstaigos valdomo turto, Lt (nustatyta vertė – neviršytų 40 Lt), tuo tarpu NMA šis rodiklis siekė net 84,21Lt.“

13. Kaip manote, ar veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai paskirstomi tinkamai?

„Pagal tai, kad NMA veikla vertinama pakankamai teigiamai (pagal apklausos duomenis, bei ES institucijų vertinimą), darytina prielaida, kad gerai. Tačiau atsižvelgiant į efektyvumo kriterijus, kurių NMA nepasiekia manytina, kad daugiau dėmesio turėtų būti skirta centralizuotai perkamiems viešiesiems pirkimams ir turto valdymui, kas įtakotų efektyvesnį finansinių išteklių paskirstymą.“

14. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą veiklos plano įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Visos išvardintos priežastys prisideda prie sėkmingo plano įgyvendinimo.“

Interviu protokolas Nr.3., Interviuojamas: I3 (IV grupė)

Bendri klausimai:

1. Ar atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė? Ar manote, kad ji reikalinga / nereikalinga?

„Manau, kad tokia analizė yra atliekama ir ji yra reikalinga. Tik išanalizavus vidinę ir išorinę aplinką susipažįstama su realia situacija, taip pat sužinomos institucijos stiprybės ir silpnybės, todėl galima efektyviai planuoti veiklą.“

2. Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?

„Manau, kad susiduriame ne tik su žmogiškųjų išteklių trūkumu, bet ir dažna šių išteklių kaita.“

3. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„Nors strateginis planavimas labiau susijęs su valdančiuoju personalu, siūlyčiau labiau įtraukti ir žemesnio rango tarnautojus, nes mano manymu darbuotojų motyvacija ir sėkmingas darbas iš dalies priklauso ir nuo aplinkybės, ar sutampa darbuotojo ir įmonės, kurioje jis dirba vizija. Be to, darbuotojas, kuris prisidėtų prie strateginio planavimo ir būtų į jį įtrauktas daug sėkmingiau jį įgyvendintų.“

4. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„Vertinčiau teigiamai, tik kaip minėjau, siūlyčiau labiau įtraukti visus darbuotojus, ne tik aukščiausio lygmens vadovus.“

5. Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius veiklos planus? Jų susietumas ir atskirtis

„Strateginis planavimas Agentūroje, kaip valstybinėje institucijoje, yra pakankamai išvystytas. Strategija ir metiniai veiklos planai parengti atsižvelgiant į esamą situaciją bei nuolat tobulinami.“

6. Ar strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?

„Strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai pakankamai aiškūs, jie susiję su visų padalinių konkrečia veikla ir „išplaukia“ iš strateginių tikslų. Tačiau manau, kad jie per mažai „nuleisti“ iki specialistų, kurie realiai vykdo užduotis ir būtent nuo jų priklauso daugelis rodiklių. Tinkamai nepaaiškinus strateginio planavimo reikšmės, neįtraukus darbuotojų į strateginio planavimo procesą, rodikliai tampa dirbtini, darbuotojai juos gali vykdyti tik todėl, kadangi buvo liepta, tačiau iki galo nesuprasti jų reikšmės, o toks darbas ir funkcijų vykdymas negali būti optimalus.“

2012-2017 m. strategija:

7. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Mano manymu visos išvardintos priežastys prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Ypatingai pabrėžčiau priežastis, susijusias su žmogiškaisiais ištekliais (jų trūkumas, kompetencijos, laiko stoka, netinkamu prioretizavimu).“

8. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

„Manau, kad 2012-2017 m. strateginiai tikslai naudingi ir kokybiški, kadangi jie nustatyti išanalizavus vidinę ir išorinę aplinkas. Labai svarbu nustatyti tinkamus uždavinius išsikeltiems tikslams pasiekti, manau, kad Agentūra juos suformulavo tinkamai. Taip pat manau, kad Agentūra pakankamai atsižvelgia į ankstesnę statistiką nes mano nuomone labai svarbu apdoroti statistinius duomenis ir atsižvelgiant į juos formuoti tolimesnę strategiją.“

9. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

„Manau, kad rodikliai yra tinkami, kadangi jais siekiama analizuoti tikslus iš įvairių kampų, tačiau tam tikros siektinos reikšmės gali būti šiek tiek dirbtinės.“

10. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

„Manau, kad visi etapai yra labai svarbūs ir turi didelę reikšmę galutiniam tikslų pasiekimui, bet išskirčiau planavimą, veiksmų plano sudarymą ir valdymą, atsakingų asmenų parinkimą ir kontrolę.“

11. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

„Strateginiai tikslai institucijai yra naudingi, nes tik juos išsiskėlusi (o prieš tai tinkamai išanalizavusi aplinką, kurioje veikia), ji supranta „kur eina ir ką daro“. Tinkami strateginiai tikslai padeda organizacijai sėkmingai veikti konkrečioje aplinkoje.“

Interviu protokolai Nr.4., Interviuojamas: I4 (II grupė)

Bendri klausimai:

1. Ar atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė? Ar manote, kad ji reikalinga / nereikalinga?

„Išorinės ir vidinės aplinkų analizė yra būtina norint pasirinkti tinkamą „kelią“ tikslų pasiekimui.“

2. Ar strateginiam planavimui skiriama pakankamai laiko?

„Tai yra nuolatinė kova tarp „dirbkim darbus“ arba rutininių reikalų ir gebėjimo rasti laiko pagalvoti apie ateitį ir kur einame. Esame nusistatę minimalų mums priimtina laiką kurį skiriame strategijos klausimams.“

3. Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?

„Taip, bet tai yra strateginiai veiksmai, todėl jiems mobilizuojami ištekliai.“

4. Ar pakankama darbuotojų, dirbančių su strateginiu planavimu ir įgyvendinimu, kompetencija?

„Pakankama, tačiau gyvenimas nestovi vietoje ir nuolat kintančioje aplinkoje būtinas nuolatinis tobulėjimas.“

5. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„Didinti susikalbėjimą/komunikaciją tarp aukščiausios, vidutinės ir žemiausios grandies vadovų, tai šiuo metu didžiausia problema.“

6. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„Procesas organizuotas pakankamai gerai.“

7. Ar nesudėtinga įgyvendinti tiek su savo strategija susijusius tikslus, tiek įgyvendinti ŽŪM nurodytas priemones, veiksmus?

„Mūsų strateginiai tikslai neprieštarauja, o atitinka, tai ko iš mūsų tikisi ŽŪM, todėl ŽŪM nurodyti veiksmai ir priemonės prisideda prie mūsų tikslų siekimo ir atitinkamai tam mes mobilizuojame išteklius.“

8. Kodėl buvo sugalvota sukurti savo individualią strategiją? Kodėl nuspręsta įjungti SRS?

„Tam yra keletas priežasčių: pirmiausia matėme didelę problemą, jog darbuotojai nelabai žino ir supranta organizacijos vaidmenį bei misiją, o formalios prieš tai buvusios formuluotės nesutelkia ir neįkvepia bendriems tikslams, nors užduotys lyg ir įgyvendinamos. Taip pat organizacija buvo pasiekusi tam tikrą krizinį augimo tašką ir buvo būtina patiemis suprasti ir dar kartą peržiūrėti kur ir kaip einame. Be to, nebeliko teisės aktų reikalavimo turėti savo strategiją, tad atsirado galimybė turėti savo strategiją. SRS atsirado vėliau kaip natūrali tąša, ieškant priimtino modelio tikslų susiejimui ir stebėjimui.“

2012-2017 m. strategija:

9. Į ką atsižvelgiate kurdami Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, kokie prioritetai?

„Kurdami NMA strategiją atsižvelgėme į tai dėl ko esame sukurti, klientų ir steigėjų bei ES institucijų lūkesčius, taip pat į vidinius išteklius ir apribojimus, t.y. į išorės ir vidaus analizę. Prioritetai buvo suteikti tam kas mes tikimės labiausia mums padėti įgyvendinti savo misiją.“

10. Kokios problemos kyla sudarinėjant strateginį veiksmų planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?

„Pagrindinė problema yra surinkti Strateginio planavimo darbo grupę į vietą, atriboti tuos asmenis nuo kasdienių reikalų, kai tai pavyksta ir parengiame naują veiksmų planą. Ši problema yra nesibaigianti, nes klausimų ratas yra labai didelis ir rutininių darbų yra labai daug, todėl esame nusimatę minimalų tam skiriamą privalomai laiką, bet aišku norėtusi strategijai skirto laiko turėti daugiau.“

11. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Vienų tikslų atžvilgiu vienos priežastys, kitų tikslų atveju kitos yra svarbesnės ir ne visada vienareikšmiškai įmanoma kompleksiniuose dalykuose jas identifikuoti, nes viską lemia visuma. Svarbiausia visgi, kad mes stebime ir reaguojame tiek į pasiekimą, tiek į nepasiekimą ir imamės atitinkamų veiksmų, mūsų nuomone, iškilusių problemų pašalinimui, o tuomet vėl stebime savo progresą ir t.t.“

12. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

„Manau, kad įgyvendinimo kokybė yra gera ir mums priimtina, nors tobulumui ribų žinoma nėra. O nauda yra neabejotina, nes sutelkia mus bendriems tikslams įgyvendinant mūsų misiją.“

13. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

„Ne tik aš, bet ir visa Strateginė darbo grupė mano, jog rodikliai ir jų reikšmės šiai dienai yra tinkamos, mes 2 kartus metuose prie jų grįžtame ir jei matome, kad reikalinga darome korekcijas. Visa ši strategija yra mūsų susikurta sau, ne dėl to, kad reikia, o dėl to, kad mes manome, kad mums to reikia, todėl mums nėra reikalo patiems save apgaudinėti, jei taip būtų, tai labiau apsimokėtu neturėti strategijos. Kitas dalykas, net jei ir yra kažkokie rodikliai kuriuos mes pasiekiame ar net viršijame, tai nereiškia, kad jie blogi, nes kartais iššūkis yra išlaikyti tą lygį kurį esame pasiekę.“

14. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

„Mano nuomone, didžiausia rizika slėpi 2 dalykuose: veiksmų parinkime, tai susiję ir su analize, „taikliausių“ priemonių/veiksmų parinkimas visada yra iššūkis ir veiksmų įgyvendinime, t.y. kad įgyvendinant nebūtų iškreipta pirminė idėja ir tikslas.“

15. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

„Kaip jau ir minėjau pagrindinė nauda yra ta, jog tai mus sutelkia ir mobilizuoja įgyvendinant mūsų misiją. Tai nėra baigtinis procesas, didžiausia nauda yra pačiame planavime, t.y. sutarime dėl tikslų, priemonių ir nuolatinė jų peržiūra bei adaptavimas prie besikeičiančios aplinkos.“

ŽŪM metiniai veiklos planai:

16. Kokios problemos kyla įgyvendinant metinį veiklos planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?

„Planas susijęs su mūsų strategija ir išsiskeltais tikslais, tad problemos labai įvairios, nuo išteklių trūkumo iki tarp-institucinio koordinavimo stokos. Tačiau mūsų organizacija tam ir yra, kad jas įveiktų.“

17. Ar veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai paskirstomi tinkamai?

„Taip, o tai prižiūri tiek ŽŪM, tiek Valstybės kontrolė, tiek ES Komisija ir kitos institucijos.“

18. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą veiklos plano įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Vėl gi, nesėkmingą įgyvendinimą gali lemti pačios įvairiausios priežastys ir svarbiausia, čia, jog mes dedame visas pastangas jas nustatyti ir pašalinti.“

Interviu protokololas Nr.5., Interviuojamas: I5 (IV grupė)

Bendri klausimai:

1. Ar atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė? Ar manote, kad ji reikalinga / nereikalinga?

„Analizė turėtų būti atliekama, tačiau nežinau, ar NMA ji atliekama. Be to, svarbu, kas ją atlieka, t. y. kad nebūtų žiūrima tik formaliai.“

2. Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?

„Gal ne tiek su žmogiškaisiais trūkumais, o su darbų ir jų prioritetų paskirstymu laike.“

3. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„Padaryti atgalinio (grįžtamojo) ryšio (nuleistų rodiklių) analizę, t. y. dabar strateginis planavimas nuleistas iš viršaus, reikėtų patikrinti, ar nuleisti rodikliai iš tikrųjų nėra iškreipti, pvz. rodiklis dėl rizikų yra - rizika dėl išmokėjimo laiku, tačiau tai neapima visų rizikų, t. y. išmokėjus laiku, bet vėliau pamačius, kad projektas nėra tinkamai įgyvendintas, rizikos irgi yra valdomos, bet rodiklyje tai neatsispindi. Taip pat reikėtų pasiaiškinti, ar nėra taip kad darbuotojo tiesioginis darbas užima mažiau laiko, negu įvairių lentelių pildymas rodiklių pasiekimams.“

4. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„Galbūt strateginio planavimo grupėje esantys asmenys turėtų būti rotuojami/ keičiami, tam kad būtų naujas žvilgsnis, įneštų naujų idėjų, pamatytų, ko nepamatė senbuviai. Galbūt turėtų būti atliekama iš strateginių tikslų nuleistų rodiklių analizė, įvertinama jų nauda, įvertinama, ar tikrai tokie rodikliai labiausiai atspindi atliekamą darbą skyriuje. Iš principo reikėtų įvertinti ir tai, kad galbūt nereikėtų tiek daug rodiklių, ir iš viso įvertinti, jei jie nebūtų nuleisti iki kiekvieno darbuotojo, galbūt organizacijai būtų tik geriau, t. y. sumažėtų biurokratinio darbo ir darbuotojas galėtų daugiau dėmesio skirti savo tiesioginiam darbui.“

5. Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius veiklos planus? Jų susietumas ir atskirtis

„Nežinau“

6. Ar strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?

„Strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai painūs ir sudėtingi, kai kurios reikšmės neaiškios ir sunkiai suprantamos...Manau, kad NMA tai paversta daugiau formalumu, nes visi NMA darbuotojai siekia įgyvendinti rodiklius 100 proc. Kaip pavyzdys galėtų būti ir UVIS užduotys bei jų atlikimas...Manau, dabar rodikliai yra sudėtingesni ir painesni negu tarybiniais metais buvo soc. lenktyniavimo rodikliai“.

2012-2017 m. strategija:

7. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Sėkmingą – galbūt aiškūs metodiniai nurodymai. Nesėkmingą – galbūt reikėtų peržiūrėti rodiklius, kurie įtakoja tikslų įgyvendinimą ir analizuoti priežastis, t. y. priežastys išaiškėtų atliekant analizę.“

8. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

„Tikslas geras, nauda turbūt daugiau formali, nes viskas labai „subiurokratinta“.“

9. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

„Manau, kad yra reikšmių, kurios sukurtos dirbtinai, kad tik būtų pasiekti rodikliai. Pvz. parama turi būti išmokama laiku, tačiau apie kokybę visiškai nutylima.“

10. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

„Visur, bet pradžia, manau, svarbiausia, tai yra jei planavimas blogas tai ir visi kiti veiksmai po to...“

11. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

„Manau, lemia formuojama politika iš viršaus. Tikslų pasiekimas turėtų būti svarbus institucijos įvaizdžiui. Didelę įtaką daro žmonės, formuojantys strateginius tikslus.“

Interviu protokolas Nr.6., Interviuojamas: I6 (IV grupė)

Bendri klausimai:

1. Ar atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė? Ar manote, kad ji reikalinga / nereikalinga?

„Ar Agentūroje yra atliekama aplinkos analizė aš nežinau, tačiau manau, kad ji yra reikalinga.“

2. Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?

„Taip.“

3. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„Siūlyčiau į šį procesą įtraukti darbuotojus arba jų dalį, nes šiuo metu dalis planų bei uždavinių šiek tiek yra nerealistiški.“

4. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„Procesas gal ir organizuotas, bet klausimas, kiek naudos iš jo yra. Gal būtų geriau išsvsio jo atsisakyti?“

5. Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius veiklos planus? Jų susietumas ir atskirtis

„Strateginio planavimo procesas yra Agentūros strategijos kūrimas, kuri yra įgyvendinama metiniais veiklos planais.“

6. Ar strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?

„Kas yra strateginis žemėlapis aš nežinau.“

2012-2017 m. strategija:

7. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Finansų bei žmogiškųjų išteklių (vadinasi, ir laiko) trūkumas“

8. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

„Strategija ir planai yra įgyvendinami (kitaip ir būti negali), tačiau jų naudos aš nematau.“

9. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

„Pritariu antrajam teiginiui (yra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%)“

10. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

„Manau, kad viskas bus pasiekta, nes taip turi būti.“

11. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

Interviu protokolai Nr.7., Interviuojamas: I7 (V grupė)

Bendri klausimai:

1. Kaip manote, ar strateginiam planavimui skiriama pakankamai laiko?

„Manau, kad per mažai laiko, o kartais vadovybė formaliai pasižiūri į planavimo procesą.“

2. Ar pakankama darbuotojų, dirbančių su strateginiu planavimu ir įgyvendinimu, kompetencija?

„Manau, taip.“

3. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„Jeigu nagrinėčiau ŽŪM procesą – manau, reikėtų visgi rasti galimybes padidinti vadovybės atsakomybę už planuojamas veiklas, priimant sprendimus dėl ateities veiklų reikėtų pasiteikti ir praėjusių kelerių metų plano įgyvendinimo analizę. Manau, didesnę dėmesį reikėtų skirti SVP įgyvendinimo stebėsenai, kokį poveikį daro sprendimai. Kalbant apie priemonių koordinatorius – jie per mažai žino (supranta), kokią įtaką jų kuriojamos priemonės (veiklos) turi visam įstaigos tikslų įgyvendinimui (nemato savo gerai ar blogai administruojamų veiklų pasekmių visam planavimui).“

4. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„Iš dalies atsakymas pateiktas į ankstesnį klausimą.“

5. Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius veiklos planus? Jų susietumas ir atskirtis.

„Strateginis planas – veiksmai suplanuoti ilgalaikėje (3 metų) perspektyvoje, metinis – ką kiekvienais metais turime padaryti, kad tos suplanuotos ilgalaikės priemonės būtų įgyvendintos. Metiniuose planuose labiau atsispindi kiekvieno darbuotojo indėlis į veiklas, svarbiausi struktūriniam padaliniiui numatyti darbai. Metinis planas hierarhiškai siejasi į viršų su SVP, į apačią – su kiekvieno darbuotojo metinėmis užduotimis (taip pat ir vertinimu).“

6. Kodėl buvo sugalvota sukurti savo individualią NMA strategiją? Kodėl nuspręsta įjungti SRS (subalansuotų rodiklių sistemą)?

„Neturiu atsakymo.“

7. Ar NMA strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?

2012-2017 m. strategija: („labai gaila, bet nesu susipažinusi, tad geriau neinterpretuosiu atsakymų“)

8. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

9. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

10. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

11. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

ŽŪM metiniai veiklos planai:

12. Kokios problemos kyla įgyvendinant metinį NMA veiklos planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti? Ar apie jas žinote?

„Pagrindinės problemos – suplanuojami gana ambicingi darbai, jų rodikliai, o realiai metų gale paaiškėja, kad nepasiekti. Tai sudėtingas procesas ir planuojant metų darbus galbūt gali padėti kelerių metų panašių darbų analizė, taip pat verta po pusės metų pastebėti, kokia linkme eina plano įgyvendinimas, kritinius klausimus aptarti su vadovybe (tik nereikia iš karto kažką bausti, o analizuoti priežastis bei ieškoti būdų suplanuotiems veiksams pasiekti. Manau, kad metiniai planai turėtų būti labiau gyvybingi, nes darnai jais domimasi tik metų pradžioje ir pabaigoje.“

13. Kaip manote, ar veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai paskirstomi tinkamai?

„Negaliu atsakyti.“

14. Kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą veiklos plano įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

1. „Finansai;
2. Žmogiškųjų išteklių geras valdymas
3. Laiko trūkumas
4. Požiūris į planavimą.“

Interviu protokolai Nr.8., Interviuojamas: I8 (I grupė)

Bendri klausimai:

1. Ar susiduriate su žmogiškųjų išteklių trūkumu diegiant ir įgyvendinant veiksmus, susijusius su strateginiu planavimu?

„Nepasakyčiau, tačiau tiesiogiai į šį klausimą geriausiai atsakytų SVD, kurie tiesiogiai atsakingi už strateginį planavimą. Poskyryje yra darbuotoja, kuri atsakinga už strategijos įgyvendinimą susijusių idėjų generavimą, strategijos sklaidą tiek NMA darbuotojų tarpe, tiek išorėje, kartu su ja dirba ir vidinės komunikacijos specialistė, jų veiklą koordinuoju tiek aš, tiek skyriaus vedėja.“

2. Kaip siūlytumėte tobulinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje?

„Pasiūlymus pagal kompetenciją, kaip Viešųjų ryšių poskyrio vedėja, teikiu kiekvienų metų pabaigoje, kartu su padalinio kolegomis sudarinėdama strategijos komunikacijos planą. Dažniausiai pasiūlymai susiję su populiariais sklaidos būdais darbuotojų tarpe, tarkime, šiais metais skelbėme tam tikros NMA vertybės mėnesius, organizavome susijusias iniciatyvas (užsklandos darbuotojų kompiuterių ekranuose, siejami su vertybe renginiai, tarkim, spalio mėnesį skiriame profesionalumo vertybei ir organizuojame NMA Protų mūšius, „Žalio“ archyvuose gali rasti daug informacijos apie kitų vertybių sklaidą šiais metais). Praeitais metais, be kitų veiksmų, organizavome vertybių kėdės savininko rinkimus, smagu buvo, laimėtojai, kiek teko išgirsti, tikrai džiaugėsi ta kėde. Visgi iššūkis yra sugalvoti kažką, kas nenusibostų kolektyvui, taigi, šiais metais nusprendėme vertybių kėdės savininko rinkimų neorganizuoti. Po truputį pradėdau galvoti apie kitų metų strategijos sklaidos planą, ką tikrai siūlysiu įtraukti – skrajutę kiekvienam naujam mūsų darbuotojui, kurioje jis rastų pagrindinę informaciją apie mūsų viziją, misiją, vertybes. Skrajutę rastų kartu su NMA puodeliu pirmąjį darbo dieną“.

3. Kaip vertintumėte strateginio planavimo proceso organizuotumą, kaip siūlytumėte tobulinti procesą?

„Turime atskirą departamentą, o jame – atskirą skyrių, kuris atlieka strateginio planavimo funkciją, taigi, manau, dėmesio tam skiriame tikrai daug. Svarbiausia – vientisumas ir ilgaamžiškumas. Viskas, kas susiję su darbuotojų veiklos vertinimu, yra pakankamai jautru. Dar prieš individualios strategijos suformavimą kūrėme veiklos rodiklius, vėliau juos tobulinome, keitėme, šiais metais vėl keitėme atsižvelgiant į SRS diegimą. O dažnos kaitos kelia šokią tokią sumaištį ir nesupratimą, iš dalies – ir priešišumą. Be galo sunku rasti atsakymą į klausimą, kas konkrečiai geriausiai parodo darbuotojo veiklos efektyvumą. Už strateginį planavimą atsakingas padalinys gali pateikti metodines rekomendacijas, tačiau koncepciją sugalvoti ir sprendimą priimti gali tik tų darbuotojų vadovas, geriausiai žinantis kasdienes aktualijas. Man asmeniškai sunkiausia tai, kad darbuotojai vykdo daugybę smulkių darbų ir darbėlių, kurių visų nesudėsi į rodiklius, tačiau jie neabejotinai turi vertę ir tuo pačiu atima darbo laiką. Sunku atrasti pusiausvyrą tarp kokybės ir kiekybės – tarkim, siekiame, kad nuolat būtų atnaujinama tiek išorinė, tiek vidinė svetainė, todėl

kas mėnesį UVIS nustatau, kiek straipsnių per mėnesį turi konkretus darbuotojas parengti – tuomet jis yra turi įpareigojimą ieškoti temų, jas generuoti, rengti informaciją. Visgi, turėdamas kiekybinę užduotį, darbuotojas ne visada skiria pakankamai laiko kokybei, o kokybės vertinimas kūrybiškumo atžvilgiu turi nemažą subjektyvumo grėsmę.“

4. Kaip suvokiate strateginio planavimo procesą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje? Kaip suprantate strategiją ir metinius ŽŪM veiklos planus (kuriuos atliekame, atsižvelgiant į Strateginio planavimo metodiką)? Jų susietumas ir atskirtis.

„Suvokiu daugmaž taip – yra mūsų vizija ir misija, yra strateginiai uždaviniai, o kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas, vykdydamas savo kasdienes rutines užduotis, prisideda prie jų įgyvendinimo, tai yra, prideda po plytą statant didelį pastatą.“

5. Kaip manote, kodėl buvo sugalvota sukurti savo individualią strategiją? Kodėl nuspręsta įjungti Subalansuotų rodiklių sistemą, strateginį žemėlapi?

„Siekėme vadovautis geriausiais strateginio planavimo pavyzdžiais bei perėmėme jų praktiką.“

6. Ar strateginis žemėlapis ir suvestiniai rodikliai yra jums suprantami, aiškūs? Ar suprantama jų reikšmė?

„Nepaisant to, kad šią sistemą turime jau beveik metus, vis dar turime kur augti ir tobulėti ją skleidžiant darbuotojų tarpe. Manau, tam skirsime nemažai dėmesio rengdami 2015 m. strategijos viešinimo planą.“

2012-2017 m. strategija:

7. Ar padedate kurti Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, įsijungiate į kūrimo procesą? Į ką atsižvelgiate kurdami Nacionalinės mokėjimo agentūros strategiją, kokie prioritetai?

„Pirmiausia rūpinuosi informacijos sklaida. Tikslas – surasti kuo paprastesnius būdus, kad strategija būtų suprantama eiliniam darbuotojui.“

8. Kaip manote, kokios problemos kyla sudarinėjant strateginį veiksmų planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?

9. Kaip manote, kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?

„Esminė sąlyga ir prielaida sėkmei – visų grandžių, t.y. aukščiausios, vidutinės grandies vadovų ir specialistų – įtraukimas į procesą.“

10. Kaip vertinate 2012-2017 m. Nacionalinės mokėjimo agentūros strategijos tikslų įgyvendinimo kokybę bei naudą?

„Mūsų strategiją kūrėme mes patys – nors pagrindus sudėjo vadovai, pastabas ir pasiūlymus galėjo teikti bet kuris NMA darbuotojas. Taigi, dabartinė strategija atspindi mus tokius, kokie mes esame. Kiekvienas dirbome iš širdies, taigi, manau, sukūrėme geriausią, kokį galėjome sukurti, variantą savo organizacijai. Pati dalyvavau strategijos kūrimo darbo grupėje – ir džiaugiuosi ta patirtimi!“

11. Ar, Jūsų nuomone, rodikliai ir siektinos reikšmės, nusimatytos strateginių tikslų įgyvendinimui, yra realios ir tinkamos? Ar nėra dirbtinai sukurtos tam, kad tik būtų pasiekti rodikliai 100%?

„Negaliu komentuoti, kiekvieno padalinio atsakomybė, kokius rodiklius nusimato.“

12. Kurioje, Jūsų nuomone, strateginių tikslų vietoje galima didžiausia rizika, kad tikslai nebus pasiekti: planavime, veiksmų plano sudaryme ir valdyme, organizavime, atsakingų asmenų parinkime, terminų nustatyme, valdyme, kontrolėje ar kitame?

„Visi etapai vienodai svarbūs ir visuose gali kilti tam tikros rizikos.“

13. Kaip vertinate strateginių tikslų galutinę naudą visai institucijai, jų tinkamumas ir reikšmingumas? Kas tai nulemia?

„Nulemia bendras įsitraukimas, kaip minėjau anksčiau.“

ŽŪM metiniai veiklos planai:

14. Kaip manote, kokios problemos kyla įgyvendinant metinį veiklos planą? Kaip siūlytumėte jas šalinti?

15. Ar veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai paskirstomi tinkamai?

16. Kaip manote, kokios priežastys lemia sėkmingą/nesėkmingą veiklos plano įgyvendinimą (metodiniai nurodymai / finansinės / žmogiškųjų išteklių trūkumas / kompetencijos trūkumas / laiko trūkumas / kita)?
„Neturiu atsakymo.“

Informantų charakteristika

Nr.	Informanto kodas	Darbovietė	Patirtis, metai tarnyboje	Departamentas, skyrius, pareigos	Išsilavinimas, studijų kryptis	Interviu data
1.	I1	Nacionalinė mokėjimo agentūra	~ 4 m.	Strateginio valdymo departamento Strateginio planavimo ir palaikymo skyriaus vyr. specialistė – nuo 2011 m. Projektų valdymo ir veiklos ataskaitų skyriaus vyr. specialistė (2011 m. buvo NMA reorganizacija ir šis skyrius tapo Strateginio valdymo departamentu) – nuo 2010 m.	Aukštasis universitetinis (socialiniai mokslai) Magistras	2014-09-19
2.	I2	Žemės ūkio ministerija	~ 20 m.	Veiklos administravimo ir turto valdymo departamento direktorė* – nuo 2013 m. ŽŪM viceministrė – nuo 2006 m., ŽŪM Kaimo plėtros departamento direktorė – nuo 1998 m.	Aukštasis universitetinis (žemės ūkio mokslai) Mokslų daktaro laipsnis (žemės ūkio)	2014 09 22
3.	I3	Nacionalinė mokėjimo agentūra	~ 3,8 m.	Vidaus audito departamento I vidaus audito skyriaus vyr. specialistė – 2, 5 mėn. Bendrųjų reikalų departamento Viešųjų pirkimų vyr. specialistė – 3,5 m.	Aukštasis universitetinis (socialiniai mokslai)	2014 09 20
4.	I4	Nacionalinė mokėjimo agentūra	~ 9 m.	Strateginio valdymo departamento direktorius – 9 m. (prieš tai buvo kitas pavadinimas)	Informacinių sistemų vadyba magistras (komunikacijos mokslai), Teisės ir	2014-09-26

					valdymo magistras (socialiniai mokslai)	
5.	I5	Nacionalinė mokėjimo agentūra	~ 9 m.	Rizikų vertinimo ir valdymo departamento Prevencinio pažeidimų administravimo skyriaus vyr. specialistė (prieš tai buvo kitas skyriaus pavadinimas) – 9 m.	Aukštasis universitetinis (socialiniai mokslai)	2014-09-25
6.	I6	Nacionalinė mokėjimo agentūra	~ 4,5 m.	Rizikų vertinimo ir valdymo departamento Prevencinio pažeidimų administravimo skyriaus vyr. specialistas (prieš tai buvo kitas skyriaus pavadinimas) ~ 3,3 mėn., Bendrųjų reikalų departamento Viešųjų pirkimų skyriaus vyr. specialistas ~1,3 mėn.	Aukštasis universitetinis (socialiniai mokslai)	2014-09-29
7.	I7	Žemės ūkio ministerija	~ 13 m.	ŽŪM Ekonomikos ir tarptautinio bendradarbiavimo departamento Strateginio planavimo skyriaus vedėja – 4 m., Mokslo ir mokymo skyriaus (kurio departamentai vis keitėsi) vyr. specialistė – 9 m.	Aukštasis universitetinis (biomedicinos mokslai)	2014-09-26
8.	I8	Nacionalinė mokėjimo agentūra	~ 7 m.	Komunikacijos skyriaus Viešųjų ryšių poskyrio vedėja – 3,5 m.	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2014-09-30