

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

Lina Bivainienė

**VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ RAIDA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PARADIGMŲ
KONTEKSTE**

Magistro darbas

Darbo vadovas
doc. dr. E. Gaulė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

**VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ RAIDA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO
PARADIGMŲ KONTEKSTE**

Viešojo administravimo magistro darbas
Studijų programa 621N70001

Darbo vadovas

(parašas)

doc. dr. E. Gaulė
2015-05-26

Recenzentas

(parašas)

doc.dr. E. Vaidelytė
2015-05-26

Atliko

(parašas)

SMV – 3/2 gr. stud.
L. Bivainienė
el. paštas:
Bivainiene.lina@ktu.edu
2015-yy-zz

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ RAIDA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PARADIGMŲ KONTEKSTE

(rašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

Lina Bivainienė

Vardas, pavardė

Parašas

2015-05-26

Data

Bivainienė L. *Viešųjų paslaugų raida viešojo administravimo paradigmų kontekste*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas doc. dr. E. Gaulė. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 84 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama viešųjų paslaugų teikimo raida. Pagrindinių raidos tendencijų pažinimas bei supratimas yra itin aktualus, nes jis tiesiogiai veikia sprendimų priėmimą bei jų įgyvendinimą. Nors viešųjų paslaugų teikimas yra gana plačiai analizuojama tema, vis tik dažniausiai orientuojamasi tik į tam tikrus šių paslaugų teikimo sistemos aspektus, trūksta viešųjų paslaugų teikimo raidos analizės, o tyrimų, analizuojančių šių paslaugų teikimo raidą Lietuvoje, apskritai nėra atlikta. Ir nors viešųjų paslaugų teikimo raidai įtaką daro įvairūs veiksniai, tačiau viešojo administravimo paradigmas galima išskirti kaip pamatinį veiksnių, sąlygojantį fundamentalius visos paslaugų teikimo sistemos pokyčius. Taigi, siekiant analizuoti viešųjų paslaugų raidą, aktualu kelti klausimą – kaip keičiasi viešųjų paslaugų teikimas dėl viešojo administravimo paradigmų kaitos? Siekiant atsakyti į šį klausimą keliamas tikslas – atskleisti viešųjų paslaugų teikimo raidą viešojo administravimo paradigmų kontekste. Tikslui pasiekti išskirti šie uždaviniai: 1. Aptarti viešosios paslaugos sampratą bei viešųjų paslaugų teikimo sistemą. 2. Apžvelgti viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitą pagrindinių viešojo administravimo paradigmų kontekste. 3. Atlikti viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizę. Įgyvendinant išskeltus uždavinius pirmojoje darbo dalyje atskleidžiama viešosios paslaugos samprata, išskiriami šių paslaugų teikimo sistemos elementai, apžvelgiama jų kaita bei parengiamas šių elementų raidos viešojo administravimo paradigmų kontekste palyginimas. Antrojoje darbo dalyje, remiantis parengtu palyginimu, konstruojama tyrimo metodika bei atliekama viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizė. Analizei atlikti naudojami mokslinės literatūros analizės bei antrinės duomenų analizės metodai. Atliekant antrinę duomenų analizę naudojami COCOPS tyrimo duomenys, atskleidžiantys esmines viešojo administravimo raidos tendencijas, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog Lietuvai atgavus nepriklausomybę vyravo socialistinis viešųjų paslaugų teikimo modelis, pasižymėjęs gana stipriai išreikštais tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožais, kuris ilgainiui buvo tobulinamas. Antrinė COCOPS tyrimo duomenų analizė parodė, jog dabartinėje viešųjų paslaugų teikimo sistemoje matoma visų trijų viešojo administravimo paradigmų – tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo bruožų raiška. Vis tik, galima teigti, jog šioje sistemoje dominuoja naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai. Remiantis atlikta analize apžvelgtos ir viešųjų paslaugų teikimo sistemos Lietuvoje raidos kryptys. Numatoma, jog šioje sistemoje ir toliau dominuos naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai, tačiau bus matoma ir ženklėsnė naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška.

Bivainienė, L. *Development of Public Services in the Context of Public Administration Paradigms*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor assoc. doc. dr. E. Gaulė. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, 2015, 84 p.

SUMMARY

The Master thesis analyses the development of public services supply. The recognition of the main development tendencies is especially important and has direct impact on decision – making and implementation. Even though public services supply is a widely discussed subject, the attention is paid to specific aspects of the supply system, however, there is a lack analysis of the development of public services, and, yet more, there is no existing research on the subject matter in Lithuania. Although the development of public services supply is influenced by a variety of factors, public administration paradigms can be defined as the basic factor that determines fundamental changes within the entire system. Thus, in order to analyse the development of public services, it is important to raise the following question: how does the change of public administration paradigms influence the change of public services supply? In order to answer this question, the following aim has been raised: to reveal the development of public services supply in the context of public administration paradigms. To achieve the aim, the following objectives have been set: 1. To discuss the concept of a public service and the system of public services supply. 2. To review the change of elements in the public services supply system in the context of the main public administration paradigms. 3. To carry out an analysis of the development of public services supply in Lithuania. Part one of the thesis reveals the concept of public services, distinguishes the elements of these services supply system, also reviews the change of these elements and introduces a generalised comparison of their development in the context of public administration paradigms. Part two constructs research methodology and describes the analysis of the development of public services supply in Lithuania. In order to carry out the analysis, scientific literature source analysis as well as secondary data analysis methods were used. While performing the secondary data analysis, COCOPS research data were employed, which reveal the main tendencies of public administration development, encompassing public services supply. The analysis of scientific sources reveals that after regaining independence, Lithuania displayed a socialistic model of public services supply, which had typical features of the traditional public administration paradigm and was improved later on. The analysis of the COCOPS data proves that the current public services supply system displays all three public administration paradigms features. However, it can be said that the elements of the new public management paradigm are prevailing. According to the analysis carried out, the trends of the development of the public services supply system in Lithuania were discussed. It can be predicted that the features of the new public management paradigm will continue to dominate in this system, yet a more elaborate expression of the new public governance features will be seen.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	8
ĮVADAS	9
1. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ RAIDOS TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1 Viešosios paslaugos samprata.....	12
1.2 Viešųjų paslaugų teikimo sistema.....	17
1.3 Viešųjų paslaugų raida	20
1.3.1 Viešųjų paslaugų teikimo sistema tradicinio viešojo administravimo paradigmoje	22
1.3.2 Viešųjų paslaugų teikimas naujosios viešosios vadybos kontekste	26
1.3.3 Viešųjų paslaugų teikimo sistema naujojo viešojo valdymo paradigmoje	30
1.3.4 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitos viešojo administravimo paradigmų kontekste palyginimas.....	35
2. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ TEIKIMO RAIDOS LIETUVOJE ANALIZĖ	40
2.1 Tyrimo metodika	40
2.2 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos formavimasis Lietuvoje atgavus nepriklausomybę.....	45
2.3 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos Lietuvoje analizė.....	47
2.3.1 Dominuojančios vertybės viešųjų paslaugų teikimo procese	48
2.3.2 Viešąsias paslaugas teikiantys subjektai.....	50
2.3.3 Viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika	52
2.3.4 Paslaugų gavėjų dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo procese	55
2.3.5 Viešųjų paslaugų pobūdis	59
2.3.6 Viešųjų paslaugų teikimo procesų organizavimas	60
2.3.7 Atskaitomybė viešųjų paslaugų teikime	64
2.3.8 Viešųjų paslaugų teikimo finansavimas	66
2.3.9 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos analizės rezultatų apžvalga: panašumai ir skirtumai respondentų požiūryje bei praktikoje	67
2.4 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos Lietuvoje raidos kryptys.....	71
IŠVADOS	74
REKOMENDACIJOS	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Baigiamojo darbo loginė schema.....	11
2 pav. Viešųjų paslaugų teikimo sistema.....	18
3 pav. Viešųjų paslaugų teikimo finansavimas per mokesčių sistemą (Humphries, 1998 p. 11).....	25
4 pav. Respondentų požiūris į vertybes viešųjų paslaugų teikimo procesuose (26.2 kl.)	48
5 pav. Vienodų galimybių gauti viešąsias paslaugas pokyčiai tyrimo dalyvių vertinimu (21.11 kl.).....	49
6 pav. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo būdą (26.5 kl.)	50
7 pav. Respondentų skirstinys pagal viešųjų paslaugų kontraktavimo raiškos vertinimą (18.4 kl.).....	51
8 pav. Respondentų skirstinys pagal sąlygų viešosioms organizacijoms dirbti kartu sudarymo priskyrimą savo, kaip vadovų, vaidmeniui (6.2 kl.).....	53
9 pav. Respondentų skirstinys pagal viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimo raiškos vertinimą (18.8 kl.).....	53
10 pav. Tyrimo respondentų palaikomų ryšių dažnumas (11 kl.).....	54
11 pav. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų gavėjų vaidmenį (26.4 kl.).....	55
12 pav. Požiūrio į paslaugų gavėją kaip į klientą reformų raiška tyrimo dalyvių vertinimu (18.7 kl.).....	56
13 pav. Klientų nuomonių apklausų naudojimas organizacijų veikloje tyrimo respondentų vertinimu (8.2 kl.).....	57
14 pav. Piliečių dalyvavimo iniciatyvų raiška tyrimo respondentų vertinimu (18.2kl.)	58
15 pav. Respondentų skirstinys pagal individualizuoto požiūrio teikiant viešąsias paslaugas poveikio reformų rezultatams vertinimą (20.6 kl.).....	60
16 pav. Elgesio taisyklių bei į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo naudojimo mastas organizacijų veikloje tyrimo dalyvių požiūriu (8.5; 8.7 kl.)	62
17 pav. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo procesų organizavimą (26.3 kl.).....	62
18 pav. Respondentų skirstinys pagal rodiklių naudojimo paskirtį (10 kl.)	65
19 pav. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo finansavimo modelį (26.6 kl.).....	66
20 pav. Respondentų požiūrio ir praktikos panašumai ir skirtumai.....	68
21 pav. Skirtingų paradigmų bruožų raiškos paslaugų teikimo sistemos elementuose palyginimas.....	69

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Elementas – kurios nors sudėtingos visumos sudedamoji dalis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013 p. 218).

Paradigma – grupė idėjų, kurios yra naudojamos siekiant ką nors paaiškinti ar suprasti. (Macmillan žodynas).

Raida – laipsniškas kitimas, plėtotė, plėtra (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2011).

Sistema – grupė susijusių dalių, kurios veikia kartu, siekiant tam tikro tikslo. (Macmillan žodynas).

Viešosios paslaugos – paslaugos, kurios yra teikiamos ne siekiant pelno, o norint patenkinti visuomenės poreikius (Langvinienė, Vengrienė, 2008).

ĮVADAS

Viešųjų paslaugų svarba neabejotina – šios paslaugos vaidina didelį vaidmenį užtikrinant visuomenės gerovę, keliant jos narių gyvenimo kokybę bei garantuojant pagrindinių teisių bei laisvių įgyvendinimą bei apsaugą (Tanzi, 2000). Itin sparčių pokyčių amžiuje, neišvengiama ir viešųjų paslaugų kaita. Pagrindinių viešųjų paslaugų kaitos tendencijų pažinimas bei suvokimas yra itin aktualus, nes jis tiesiogiai veikia sprendimų priėmimą bei jų įgyvendinimą (Raipa, 2002). Taigi, tik pažįstant esmines viešųjų paslaugų vystymosi tendencijas galima priimti tinkamus sprendimus šių paslaugų tobulinimo srityje tokiu būdu siekiant maksimaliai užtikrinti visuomenės gerovę.

Viešųjų paslaugų raidą sąlygoja įvairūs veiksniai - kultūriniai, socialiniai, demografiniai, ekonominiai, politiniai ir kt. (Alves, 2013; Martin, 2004; Duggan, Green 2008; Domarkas, 2004; Raipa, 2002). Tačiau šių veiksnių įtaka viešųjų paslaugų kaitai nevienoda. Dauguma jų veikia tik tam tikrus viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementus arba jų poveikis yra trumpalaikis. Tuo tarpu **viešojo administravimo paradigmas galėtume traktuoti kaip veiksnį, kuris sąlygoja fundamentalius visos viešųjų paslaugų teikimo sistemos pokyčius**. Osborne (2006), Petersas (2003), Ganji (2014) Flynnas (2007), Denhardtas (2003) pabrėžia šių paradigmu įtaką viešųjų paslaugų kaitai. Kartu su paradigmu kaita keičiasi požiūris į pačias viešąsias paslaugas, šių paslaugų teikimo organizavimą, paslaugų gavėjų vaidmenį, santykius tarp paslaugų teikėjų bei gavėjų ir kitus su šių paslaugų teikimu susijusius aspektus. Daugelio besivystančių ir išsivysčiusių valstybių viešojo administravimo, apimant ir viešąsias paslaugas, raidoje sąlyginai galima išskirti tris etapus – visų pirma, tai tradicinis viešasis administravimas, kurį ilgainiui pakeičia naujoji viešoji vadyba, o moderniose šalyse, susiduriant su pastarosios keliamais iššūkiais bei mėginant įveikti jos trūkumus, imama kalbėti ir apie dar vieną viešojo administravimo paradigmą, įvardijamą kaip naujasis viešasis valdymas (Torfing 2014; Peters, 2003; Osborne, 2006). Pastebėtina, jog minėtos paradigmos yra normatyvinio pobūdžio, o praktikoje dažniausiai matomi įvairūs visų jų bruožai. Guogio, Urvikio (2011) teigimu, skirtingose valstybėse šie bruožai derinami skirtinga apimtimi, o jų taikymo mastai įvairiose srityse taip pat skiriasi.

Viešųjų paslaugų kaita plačiai analizuojama tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių darbuose. Vis tik, dauguma atliekamų tyrimų yra orientuoti tik į tam tikrus konkrečius su viešųjų paslaugų teikimu susijusius aspektus. Dugganas, Greenas (2008), Brandsenas, Fledderusas, Honighas (2013), Alves (2013), Stumbraitė – Vilkišienė (2011), Raipa, Petukienė (2009) analizuoja paslaugų gavėjų dalyvavimą viešųjų paslaugų teikimo procesuose. Paslaugų gavėjų įsitraukimas detaliam analizuojamas ir OECD ataskaitoje „Kartu už geresnes viešąsias paslaugas: partnerystė su piliečiais ir visuomene“, parengtoje 2011 m. Viešųjų paslaugų vertinimą bei pasitenkinimo šiomis paslaugomis matavimą nagrinėja Carvalho, Brito, Cabralas (2010), Sandersonas (1996), Young, Rha (2012), Diržytė, Patapas

(2013), Dulskis (2008), Merkys, Bražienė (2009). Pasitenkinimas viešosiomis paslaugomis nagrinėtas ir Lietuvoje 2012 m. Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktoje „Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis/administracinėmis paslaugomis“ studijoje. Viešųjų paslaugų perkėlimą į elektroninę erdvę nagrinėja Belanche, Casalo, Flavianas (2010), West – Darrelas (2004), Dugganas, Greenas (2008), Butkevičienė, Rutkauskienė (2008), Milė, Junevičius (2013), Aleksandravičius (2014). Lietuvoje Vidaus reikalų ministerijos užsakymu 2009 m. atliktas tyrimas „Pagrindinių viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis, esamos būklės analizė“, kurio metu tirtas viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę brandos lygis bei atliktas viešųjų paslaugų, teikiamų IRT aktualumo ir naudojimosi jomis patogumo vertinimas. Šį tyrimą papildė 2011 m. Informacinės visuomenės plėtros komiteto atlikta studija „Pagrindinių elektroninių viešųjų ir administracinių ir paslaugų vertinimas“, kurios metu taip pat tirtas viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę brandos lygis bei interneto svetainių pritaikymo pagal vartotojų poreikius lygis. Paslaugų teikimo privatizavimą analizuoja Bel, Fageda, Warneris (2010). Šių paslaugų teikimą pasitelkiant partnerystę nagrinėja Prefontaine, Ricardas, Turcotte, Daves (2000), Dugganas, Greenas (2008), Gudelis, Rozenbergaitė (2004). Viešųjų paslaugų centrų steigimo galimybes analizuoja Herbertas, Sealas (2011), Grantas, Brownas, McKnightas (2007), Civinskas, Dvorak (2011), Janssen, Johan (2006).

Taip pat, verta paminėti ir 2010 m. Europos Komisijos užsakymu atliktą tyrimą „Viešosios paslaugos Europos Sąjungoje ir 27 valstybėse narėse“, kuriame analizuojamas viešųjų paslaugų teikimas visose 27 Europos Sąjungai priklausančiose valstybėse (žr.76). Nors šį tyrimą galima laikyti vienu išsamiausių viešųjų paslaugų analizės srityje, tačiau ir jame orientuojamasi į tam tikrus su viešųjų paslaugų teikimu susijusius aspektus – siekiama atskleisti, kokiuose sektoriuose teikiamos tam tikrų rūšių viešosios paslaugos, nagrinėjami šių paslaugų teikime taikomi finansavimo mechanizmai bei analizuojama viešųjų paslaugų teikimo teisinė bazė. 2010 m. Lietuvoje Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktoje studijoje „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ taip pat analizuojami viešąsias paslaugas reglamentuojantys teisės aktai, šių teisės aktų įgyvendinimas bei reglamentavimo tobulinimo galimybės. Būtina paminėti ir COCOPS projektą (www.cocops.eu, žr.17), kurio įgyvendinimo metu siekta atskleisti esmines viešojo administravimo raidos tendencijas. Nors COCOPS nebuvo orientuotas būtent į viešųjų paslaugų teikimą, tačiau šis tyrimas suteikia vertingų duomenų, siekiant atskleisti esmines šių paslaugų raidos tendencijas.

Taigi, tai tik dalis darbų, kuriuose analizuojamos viešosios paslaugos. Nors viešųjų paslaugų teikimas yra gana plačiai nagrinėjama tema, tačiau daugumai atliktų tyrimų būdingas fragmentiškumas, orientuojamasi tik į tam tikrus viešųjų paslaugų teikimo aspektus. Tuo tarpu tyrimų, atskleidžiančių viešųjų paslaugų teikimo sistemos raidą Lietuvoje, nėra atlikta.

Darbo problema – kaip keičiasi viešųjų paslaugų teikimas dėl viešojo administravimo paradigms kaitos?

Darbo objektas – viešųjų paslaugų teikimo raida.

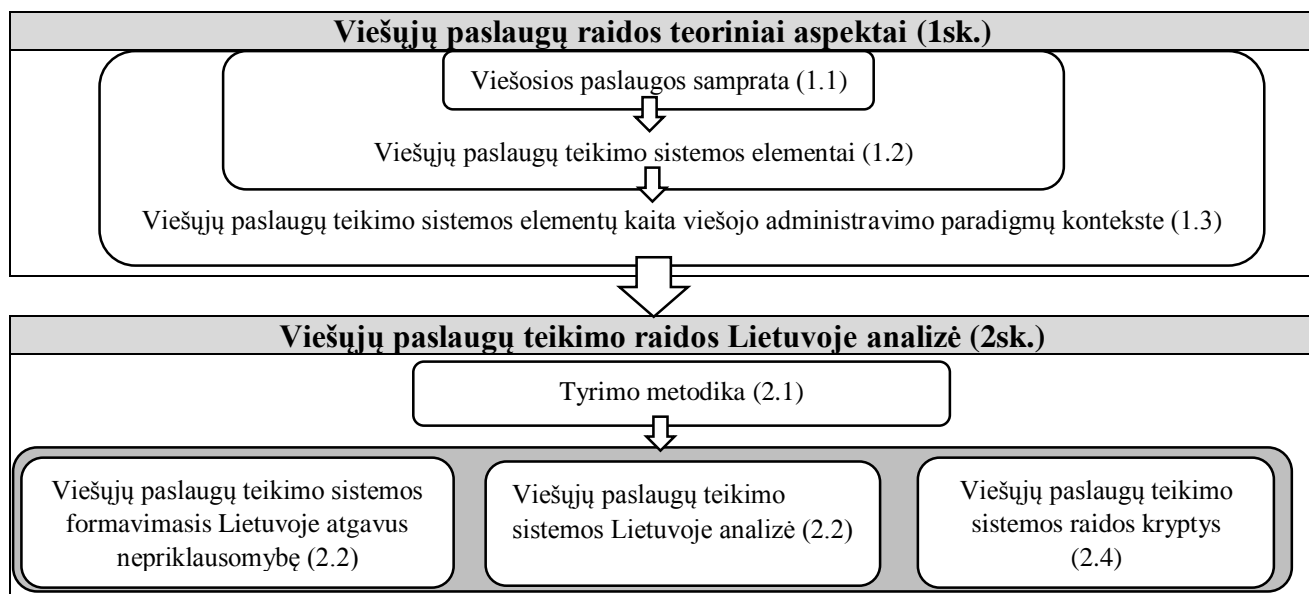
Darbo dalykas – viešojo administravimo paradigms įtaka viešųjų paslaugų teikimo raidai.

Darbo tikslas – atskleisti viešųjų paslaugų teikimo raidą viešojo administravimo paradigms kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti viešosios paslaugos sampratą bei viešųjų paslaugų teikimo sistemą.
2. Apžvelgti viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitą pagrindinių viešojo administravimo paradigms kontekste.
3. Atlikti viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizę.

Darbo struktūra: Darbo uždaviniai sąlygojo tokią baigiamojo darbo loginę struktūrą (žr. pav. 1):



1 pav. Baigiamojo darbo loginė schema

Baigiamąjį darbą sudaro 2 pagrindinės dalys. Pirmojoje atskleista viešosios paslaugos samprata, esminiai šių paslaugų bruožai, išskirti pagrindiniai viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementai bei apžvelgta jų kaita pagrindinių viešojo administravimo paradigms kontekste. Antrojoje darbo dalyje pagrįsta tyrimo metodika bei remiantis ja atlikta viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Darbe taikyti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė bei antrinė duomenų analizė. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą apžvelgti esminiai viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementai, išanalizuota jų kaita pagrindinių viešojo administravimo paradigms kontekste bei apžvelgtas paslaugų teikimo sistemos formavimasis Lietuvai atgavus nepriklausomybę. Taikant antrinės duomenų analizės metodą analizuoti COCOPS tyrimo duomenys. Šių duomenų analizei atlikti naudotos aprašomosios statistikos technikos – skaičiuoti vidurkiai bei santykiniai dažniai, taip pat atlikta ir koreliacinė analizė.

1. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ RAIDOS TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmojoje darbo dalyje atskleidžiama viešosios paslaugos samprata, išskiriami esminiai šioms paslaugoms būdingi bruožai bei apžvelgiami pagrindiniai viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementai. Taip pat, šioje darbo dalyje glaustai apžvelgiami ir viešųjų paslaugų kaitos veiksniai. Rengiant darbą laikomasi požiūrio, jog viešojo administravimo paradigmu kaita yra pagrindinis fundamentalus viešųjų paslaugų teikimo sistemos pokyčius sąlygojantis veiksnys, taigi šiame skyriuje atskleidžiama esminių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raida pagrindinių viešojo administravimo paradigmu kontekste.

1.1 Viešosios paslaugos samprata

Analizuojant viešąsias paslaugas, svarbu skirti dėmesį pačiai paslaugos sampratai. Bagdonienės, Hopenienės teigimu (2004), ši samprata laikui bėgant kinta. Ankstyvuosiuose moksliniuose darbuose, atskleidžiant paslaugos esmę, buvo orientuojamasi į paslaugos paskirtį, siekta išryškinti prekių bei paslaugų skirtumus, akcentuota, jog paslauga yra veikla ar jų kompleksas. Pavyzdžiui Hillas (1977) teigė, jog paslauga – tai „veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų“. Albrecho, Zenke (1987) teigimu, tai veikla, turinti dvi esmines paskirtis – pagalbos teikimą vartotojui bei vartojimo prekių taisymą. Tuo tarpu, šiuolaikiniuose paslaugos apibrėžimuose linkstama pabrėžti, jog paslauga – tai teikėjo ir vartotojo santykis, jų tarpusavio sąveika. Vienas iš šiuolaikinių paslaugų teoretikų Gronroosas (1990) teigia, jog paslauga – tai veiklą, nukreiptą į vartotojų sunkumų įveikimą ir vykstančių jam ir personalui ar organizacijai priklausančioms fizinėms gėrybėms sąveikaujant, visuma. Tai, jog paslauga yra teikėjo ir vartotojo santykis atsispindi ir Tocquerio bei Langloiso (1992) pateikiamame paslaugos apibrėžime. Autorių teigimu, paslauga - tai laikinas vartotojo patyrimas, kuris įgaunamas jam sąveikaujant su paslaugų teikimo personalu ar techninėmis priemonėmis (Bagdonienė, Hopenienė, 2004). Paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveika pabrėžiama ir Vitkienės (2004) pateikiamoje paslaugos sampratoje. Autorė teigia, jog paslauga – „*tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą.*“ (Vitkienė, 2004, p.18). Taigi, matome, jog vieninga paslaugos samprata neegzistuoja, įvairūs autoriai paslaugas apibrėžia skirtingai, vis tik, daugumą šiuolaikinių autorių vienija požiūris, jog paslauga visų pirma yra procesas, sąveika, kurioje dalyvauja jos vartotojas ir teikėjas.

Neegzistuoja ir vieninga viešosios paslaugos, kaip vienos iš paslaugų rūšių, samprata. Viešąsias paslaugas apibrėžti sudėtinga dėl itin didelės tokių paslaugų įvairovės bei skirtingose valstybėse vyraujančio skirtingo požiūrio į tai, kokios gi paslaugos turėtų būti laikomos viešosiomis (Stasiukynas,

2010). Vis tik, nepaisant šių paslaugų apibrėžimo problemiško, mėginama nusakyti, kas gi yra viešoji paslauga. Langvinienės, Vengrienės (2008) teigimu, viešosios paslaugos – tai tokios paslaugos, kurios yra teikiamos ne siekiant pelno, o norint patenkinti visuomenės poreikius, taigi tokias paslaugas galima vadinti nekomercinėmis paslaugomis. Walle, Scoto (2009) teigimu, viešosios paslaugos – tai piliečių ryšys su valstybe. Autoriai teigia, jog šios paslaugos „priartina“ valstybę prie piliečių, padaro ją matoma kasdienių sąveikų metu. Vertėtų pabrėžti, jog nors aibė Europos Sąjungos valstybių narių vartoja terminą „viešoji paslauga“, tarptautiniuose dokumentuose šio termino nėra linkstama vartoti. Viešosios paslaugos įvardijamos kaip *bendro intereso paslaugos* (services of general interest) nurodant, jog šis terminas apima tiek ekonomines, tiek neekonomines paslaugas, kurioms yra taikomi specialūs viešųjų paslaugų teikimo įpareigojimai. Taigi, ši sąvoka parodo, jog bendro intereso paslaugas linkstama skirstyti į dvi stambias grupes: ekonominius interesus tenkinančias (services of general economic interest), kurioms būdingi ekonominiai santykiai tarp teikėjo ir vartotojo bei paslaugas, kurios tenkina neekonominius interesus (non-economic services of general interest). Pastarosioms priskiriamos socialinės apsaugos, sveikatos, švietimo ir kitos panašaus pobūdžio paslaugos (EK Baltoji knyga dėl bendro intereso paslaugų, 2004). Dėl itin didelės viešųjų paslaugų įvairovės, šios paslaugos gali būti klasifikuojamos skirtingai. Be skirstymo į ekonominius ir neekonominius interesus tenkinančias, viešosios paslaugos gali būti grupuojamos remiantis ir kitais kriterijais. Paslaugos gali būti klasifikuojamos pagal jų teikėjus – atsižvelgiant į tai, kokio sektoriaus subjektas šias paslaugas teikia ar pagal pačių paslaugų pobūdį (LR Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2009). Taip pat, remiantis Veys (1991) paslaugos gali būti grupuojamos pagal tai, kas yra jų vartotojas – juo gali būti atskiras individas, jų grupė ar netgi visa bendruomenė. Taikytina ir paslaugų klasifikacija pagal paslaugos teikimo vietą. Tokiu atveju, viešosios paslaugos gali būti skirstomos į teikiamas paslaugos vartotojo buvimo vietoje, paslaugas teikiančioje institucijoje ar virtualioje erdvėje. Pabrėžtina, jog pastaruoju metu sparčiai daugėja paslaugų, kurios yra teikiamos būtent elektroninėje erdvėje. Taip pat, verta atkreipti dėmesį ir į tai, jog dalis paslaugų gali būti teikiamoms visose minėtose vietose (Bagdonienė, Hopenienė, 2004). Bagdonienės, Hopenienės (2004) teigimu, paslaugos dar gali būti skirstomos ir pagal jų apčiuopiamumo laipsnį – į grynąsias bei apčiuopiamų elementų turinčias ar pagal paslaugos vartotojo dalyvavimo paslaugų teikimo procesuose laipsnį. Taigi, matome, jog vieninga viešųjų paslaugų klasifikavimo sistema neegzistuoja, tad tinkamiausio šių paslaugų klasifikavimo kriterijaus pasirinkimas paprastai sąlygojamas situacijos konteksto.

Detaliau analizuojant viešosios paslaugos sampratą, aktualu kelti klausimą, kam gi reikalingos viešosios paslaugos ir kokia jų paskirtis. Walle, Scottas (2009), kalbėdami apie viešųjų paslaugų paskirtį, teigia, jog šių paslaugų teikimas bei vystymas yra ir buvo vienas iš kertinių valstybių raidos dėmenų. Šios paslaugos dideliu mastu prisideda prie tautiškumo bei valstybingumo kūrimo.

Pavyzdžiui, švietimo paslaugų plėtra padeda kurti vieningas vertybes visos šalies mastu, infrastruktūros, pašto paslaugos padeda šalies integracijos procesams. Vieninga paslaugų teikimo sistema padeda kurti homogeninę kultūrą bei šalies tapatumą. Tuo tarpu Stasiukynas (2010) teigia, jog viešosios paslaugos yra tiesiogiai susijusios su esminėmis valstybės funkcijomis, kuriomis siekiama užtikrinti svarbiausių visuomenės poreikių patenkinimą, teisių bei laisvių užtikrinimą. Autoriaus teigimu, valstybių funkcijos kartu su valstybių raida vis plėtėsi, apimdamos vis daugiau jų piliečių gyvenimo sričių, taigi plėtėsi ir viešųjų paslaugų turinys. Viešųjų paslaugų plėtrai įtakos turėjo ir tai, jog visuomenėje susiformavo nuomonė, jog tam tikros prekės ir paslaugos yra tokios vertingos, kad jos turi būti užtikrinamos visiems. Autoriaus požiūriui pritaria ir Tanzi (2000), kuris teigia, jog per viešųjų paslaugų teikimą yra įgyvendinama esminė valstybės funkcija – jos piliečių teisių bei laisvių apsauga, gyvenimo kokybės bei gerovės užtikrinimas. Taip pat, autorius pabrėžia, jog yra tokių gėrybių, kurių teikimas remiantis vien rinkos mechanizmu yra visiškai netinkamas ir taip yra dėl kelių priežasčių. Visų pirma, egzistuoja aibė gėrybių (tokių kaip šalies saugumas, infrastruktūra ir pan.), kurių teikimu privatus sektorius nėra suinteresuotas. Antra, gėrybių teikimas remiantis vien privačiu sektoriumi neužtikrintų pakankamo paslaugų prieinamumo visiems, kam šios gėrybės yra reikalingos dėl skirtingo potencialių vartotojų mokumo galimybių. Šios priežastys ir sąlygoja tai, jog gėrybių prieinamumas turi būti užtikrinamas į paslaugų teikimą įsitraukiant viešajam sektoriui. Apie viešųjų paslaugų svarbą bei jų paskirtį kalbama ir ES dokumentuose. EK Baltojoje knygoje dėl bendro intereso paslaugų (2004) teigiama, jog šios paslaugos daro lemiamą įtaką ES valstybių narių piliečių gyvenimo kokybei ir gerovei, o ES komunikate (2000) priduriama, jog jos vaidina esminį vaidmenį užtikrinant socialinę bei ekonominę sanglaudą. Taigi, galima teigti, jog viešosios paslaugos yra būtinos siekiant užtikrinti visuomenės narių gyvenimo kokybę, kelti jų gerovę, o taip pat jos turi ir didelę reikšmę valstybingumo kūrimui bei palaikymui.

Verta atkreipti dėmesį į tai, jog viešosios paslaugos samprata yra sąlygojama ir gerovės valstybės tipo. Remiantis Anderseno (1990) pateikiama gerovės valstybių tipologija, galima teigti, jog liberalųjį modelį atstovaujančiose šalyse siekiama suteikti tik minimalią pagalbą tiems, kuriems jos labiausiai reikia ir akcentuojama paties individo atsakomybė už savo gerovę. Taigi, teikiamų viešųjų paslaugų spektras tokiose šalyse yra gana ribotas. Tuo tarpu visiškai kitokia situacija būdinga socialdemokratinį modelį atstovaujančiose šalyse. Šiose šalyse siekiama teikti aukšto lygio kokybiškas ir visiems prieinamas paslaugas. Valstybė prisiima atsakomybę už savo piliečių poreikių tenkinimą bei gerovės užtikrinimą, taigi itin platus paslaugų spektras priskiriamas viešosioms. Tuo tarpu konservatyvųjį – korporatyvinį modelį atstovaujančios šalys užima tarpinę poziciją. Šiose šalyse linkstama pabrėžti, jog pati šeima yra atsakinga už savo narių gerovę, viešosios paslaugos yra teikiamos, tačiau jos nėra itin išvystytos ir dažniausiai teikiamos tais atvejais, kai šeimos galimybės rūpintis savo nariais tampa

ribotos. Taigi, matome, jog viešųjų paslaugų teikimo samprata šalyje nemaža dalimi yra sąlygojama gerovės valstybės tipo.

Analizuojant viešosios paslaugos sampratą, taip pat aktualu atskleisti, kokie bruožai šioms paslaugoms yra būdingi. Visų pirma, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, jog viešosioms paslaugoms būdingos visos bendrosios paslaugų savybės. Nors skirtingi autoriai išskiria nevienodas paslaugų ypatybes, tačiau dėl esminių jų daugelio nuomonė sutampa. Vieni iš paslaugų teoretikų klasikų Zeithamlas, Parasuramanas, Berry (1985) nurodo tokias pagrindines paslaugų savybes – tai neapčiuopiamumas, heterogeniškumas, neatskiriamumas (neatsiejamumas) ir nekaupiamumas. Kalbant apie neapčiuopiamumą, autoriai pabrėžia, jog skirtingų paslaugų neapčiuopiamumo laipsnis skiriasi. Dalis paslaugų neišvengiamai susijusios ir su tam tikrais materialiais aspektais ty.: jų teikimui būtinos tam tikros priemonės ar įrankiai. Dėl neapčiuopiamumo tampa sudėtingiau atlikti kontrolę, nustatyti kainas, įvertinti paslaugų kokybę o ir pats vertinimas neretai tampa subjektyvus. Neatskiriamumas reiškia, jog paslauga turi būti teikiama ir vartojama vienu metu, o tai sąlygoja neišvengiamą paslaugos vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese. Teikėjo – vartotojo santykis yra itin svarbus, jis didele dalimi nulemia paslaugos turinį, kokybę ar jos suvokimą. Neatskiriamumas glaudžiai susijęs ir su paslaugos heterogeniškumu. Dėl skirtingų paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveikų, daugeliu atveju neįmanoma sukurti dviejų visiškai vienodų paslaugų. Heterogeniškumui didelę įtaką daro ir skirtinga paslaugų teikėjų kompetencija bei paslaugos teikimo aplinkybės (laikas, vieta ir pan). Dar vienas paslaugoms būdingas bruožas – tai nekaupiamumas. Paslaugų negalima kaupti ar sandėliuoti, jos turi būti suvartojamos iš karto. Nors ši savybė nekelia sunkumų esant subalansuotai pasiūlai bei paklausai, tačiau pastarajai išaugus tampa gana sudėtinga ją patenkinti. Šias paslaugų savybes esminėmis laiko ir dauguma kitų paslaugas tyrinėjančių autorių (Mažeikaitė, 2002; Langvinienė, Vengrienė, 2005; Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Kindurys, 1998; Wolak, Kalofatis, Harry, 1998). Anot Wolak, Kalafato ir Harri (1998) tokie paslaugų ypatumai sąlygoja tai, jog jų teikimo bei tobulinimo procesuose turi būti priimami kitokie sprendimai nei prekių gamybos atveju. Greta šių bendrųjų paslaugoms būdingų ypatybių, viešosios paslaugos pasižymi ir tam tikrais specifiniais bruožais. Tereščneko (2004, pagal Stasiukyną, 2010, p.295) teigia, jog viešosioms paslaugoms būdingi šie specifiniai bruožai:

- Šios paslaugos užtikrina visuotinai svarbios veiklos kryptingumą;
- Šiomis paslaugomis besinaudojančių subjektų skaičius yra neribotas;
- Šias paslaugas teikia arba valstybinės arba vietos savivaldos institucijos arba kiti subjektai;
- Šios paslaugos gali būti kuriamos tiek viešos tiek privačios nuosavybės pagrindu.

Tuo tarpu, LR Vidaus reikalų ministerijos atliktoje studijoje „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ (2010) nurodoma, jog viešųjų paslaugų teikimą reguliuoja valstybės

ar savivaldybių valdžios institucijos, o šios paslaugos gali būti teikiamos tiesiogiai valstybės ar savivaldybių organizacijų ir/arba finansuojant ir reguliuojant privačių ar nevyriausybinių organizacijų veiklą, šioms vykdant paslaugų teikimą. Taip pat, nurodoma, jog šios paslaugos teikia naudą visai visuomenei ar bendruomenei. Taigi, viešosios paslaugos pasižymi ir bendrosiomis paslaugų savybėmis, greta jų šioms paslaugoms būdingos ir specifinės charakteristikos.

Kalbant apie viešųjų paslaugų teikimo reguliavimą ES lygmeniu pažymėtina, jog ES valstybėms narėms paliekama teisė pačioms apsibrėžti viešųjų paslaugų sritis bei priimti sprendimus šių paslaugų planavimo, organizavimo, teikimo bei finansavimo srityse (EK Komunikatas dėl bendro intereso paslaugų, 2000). Vis tik, nepaisant gana didelės valstybės narėms suteikiamos sprendimų priėmimo laisvės viešųjų paslaugų teikimo sferoje, egzistuoja ir tarptautinio lygmens rekomendacijos, kurių valstybės narės turėtų laikytis organizuodamos bei įgyvendindamos viešųjų paslaugų teikimą šalies viduje. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (EESRK) nurodo paslaugų grupes, kurias valstybėms narėms derėtų priskirti prie viešųjų paslaugų. Nurodomos tokios pagrindinės paslaugų grupės – tai privalomojo švietimo, sveikatos ir socialinės apsaugos, kultūros, transporto, vandens paskirstymo bei nuotėkų šalinimo (Stasiukynas, 2010). Taip pat, nepaisant viešųjų paslaugų teikimo skirtumų ES valstybėse narėse, tarptautiniu lygiu pripažįstama, jog visų ES priklausančių šalių esminis siekis šių paslaugų teikimo sferoje - pačiu efektyviausiu būdu užtikrinti aukštą paslaugų kokybę už prieinamą kainą (ES Komunikatas dėl bendro intereso paslaugų, 2000). Nurodoma ir tai, jog paslaugų teikimas visose ES valstybėse narėse turi būti organizuojamas remiantis šiais bendraisiais principais:

- *Valstybinių valdžios institucijų veikimas greta savo piliečių.* Nurodoma, jog viešųjų paslaugų organizavimas ir jų teikimas turi būti vykdomas laikantis subsidiarumo principo ty.: paslaugos turi būti organizuojamos bei teikiamos kuo arčiau jų vartotojų.
- *Sanglaudos ir visuotinio prieinamumo užtikrinimas.* Siektina sudaryti galimybę naudotis prieinamomis paslaugomis visoje valstybių narių teritorijoje taip mažinant regioninius skirtumus.
- *Aukštos kokybės ir saugumo lygio išlaikymas.* Visuotinai pripažįstama, jog visiems paslaugų gavėjams turi būti teikiamos tik aukštos kokybės paslaugos bei garantuotas vartotojų bei visų paslaugų teikimo procesuose dalyvaujančių asmenų saugumas.
- *Vartotojų teisių užtikrinimas.* Nurodoma, jog organizuojant paslaugų teikimą vartotojų teisės turi būti užtikrinamos garantuojant paslaugų įperkumą, patikimumą, tęstinumą, kokybę, skaidrumą, informacijos prieinamumą bei galimybę rinktis.
- *Veiklos stebėseną ir įvertinimą.* Laikomasi požiūrio, jog siekiant išlaikyti ir plėsti aukštos kokybės, prieinamas, įperkamas ir veiksmingas paslaugas būtinas sistemingai vykdomas vertinimas ir stebėseną.

- *Atsižvelgimas į paslaugų ir situacijų įvairovę* Taip pat nurodoma, jog organizuojant bei teikiant viešąsias paslaugas būtina atsižvelgti į skirtingus vartotojų poreikius, kurie yra sąlygojami skirtingų ekonominių, kultūrinių, geografinių bei socialinių veiksnių (EK Baltoji knyga dėl bendro intereso paslaugų, 2004, p.7).

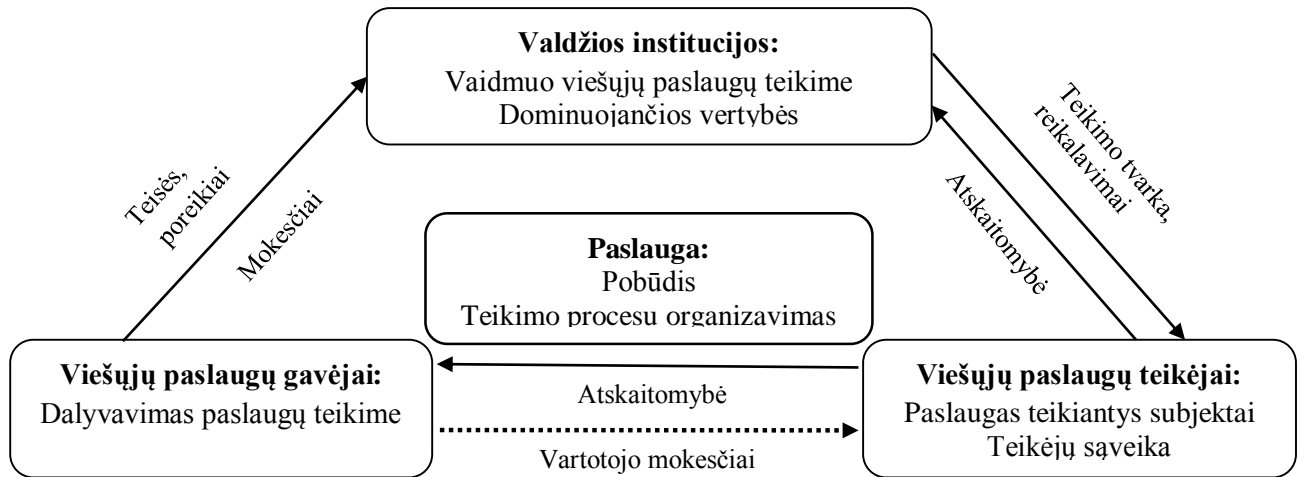
Taigi, galima teigti, jog nors ES valstybės narėms suteikiama gana didelė sprendimų priėmimo laisvė viešųjų paslaugų teikimo sferoje, vis tik, EK pateikia abstrakčias rekomendacijas, kurių valstybės narės turėtų laikytis įgyvendindamos viešųjų paslaugų teikimo funkciją.

Apibendrinant galima teigti, jog dėl itin didelės viešųjų paslaugų įvairovės, valstybėse vyraujančio skirtingo požiūrio į tai, kokios paslaugos turėtų būti laikomos viešosiomis, vieninga viešosios paslaugos samprata neegzistuoja. Nepaisant to, visuotinai sutinkama, jog šios paslaugos vaidina esminį vaidmenį tenkinant visuomenės narių poreikius, užtikrinant jų gyvenimo kokybę bei gerovę.

1.2 Viešųjų paslaugų teikimo sistema

Aptarus viešosios paslaugos sampratą, šiame poskyryje apžvelgiama viešųjų paslaugų teikimo sistema bei išskiriami pagrindiniai jos elementai. Remiantis pirmajame poskyryje pateiktais paslaugos apibrėžimais, galima teigti, jog paslaugų teikime visuomet dalyvauja jų *teikėjai* bei *gavėjai* (Gronroos, 1990; Tocquer, Langlois 1992; Vitkienė 2004). Paslaugų teikėjus ir gavėjus, kaip esminius paslaugų teikimo sistemos elementus įvardija ir Humphries (1998). Teikėjų bei gavėjų dalyvavimas būtinas tiek komercinių, tiek ir viešųjų paslaugų teikimo atveju. Tuo tarpu analizuodamas būtent viešąsias paslaugas, autorius išskiria dar vieną elementą – *valdžios institucijas*. Požiūriui, jog valdžios institucijos yra būtinas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas pritaria ir kiti autoriai. Grouto, Stevenso (2003), Stasiukyno (2010), Hegedus (2004) teigimu, nepriklausomai nuo to, kokie subjektai teikia viešąsias paslaugas, valdžios institucijos neišvengiamai daugiau ar mažiau dalyvauja šių paslaugų teikimo procesuose. Šios institucijos yra atsakingos už paslaugų teikimo užtikrinimą, jos nustato paslaugų standartus bei jų teikimo tvarką. Galima teigti, jog atsakomybės už viešųjų paslaugų teikimą priskyrimas valdžios institucijoms sietinas su tuo, jog viešosios paslaugos padeda užtikrinti pagrindinių visuomenės teisių bei laisvių įgyvendinimą bei apsaugą, o šių teisių užtikrinimas, pasak Stasiukyno (2010) bei Tanzi (2000) yra viena iš esminių valdžios funkcijų. Taip pat, svarbu paminėti, jog viešosios paslaugos gali būti teikiamos įvairiais lygiais – nacionaliniu, regioniniu bei vietiniu, taigi ir institucijos, atsakingos už šių paslaugų teikimo užtikrinimą bei reguliavimą, gali būti skirtingo lygmens. (ES Komunikatas dėl bendro intereso paslaugų, 2000). Dar vienu reikšmingu viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementu galima laikyti ir valdžios institucijose *dominuojančias vertybes*. Minėtame ES Komunikate nurodoma, jog vertybės yra vienas iš esminių sprendimų priėmimui

paslaugų teikimo sferoje įtaką darančių veiksnių. Tuo tarpu, Martinas (2004) netgi teigia, jog šios vertybės tampa visos viešųjų paslaugų teikimo sistemos pamatu. Galima teigti, jog vertybės, veikdamos sprendimų priėmimą, veikia ir visą tolesnį viešųjų paslaugų teikimo procesą.



2 pav. Viešųjų paslaugų teikimo sistema (adaptuota pagal Humphries, 1998)

Kalbant apie *viešųjų paslaugų teikėjus*, įvairūs autoriai nurodo, jog šios paslaugos gali būti teikiamos įvairių subjektų (Tereščneko, 2004; Hegedus, 2004; Grout, Stevens, 2003; Humphries, 1998; Shaw, 2005). Tai, jog paslaugos vadinamos viešosiomis nereiškia, jog jas teikia tik viešojo sektoriaus institucijos. Šių paslaugų teikime gali dalyvauti tiek privataus, tiek ir nevyriausybinių sektoriaus subjektai (Ganji, 2014; Peters, 2003; Hegedus, 2004; Shaw, 2005). O tam tikrais atvejais į viešųjų paslaugų teikimą aktyviai įsitraukia ir patys piliečiai tokiu būdu iš dalies tapdami ir šių paslaugų teikėjais (Alves, 2013; Brandsen ir kt. 2012). Paslaugų teikėjų įvairovė sąlygoja ir dar vienos viešųjų paslaugų teikimo sistemos dedamosios aktualumą. Nagrinėjant šią sistemą, neišvengiamai reikia skirti dėmesį ir jau minėtų paslaugų teikėjų santykiams, jų sąveikai. Viešųjų paslaugų teikėjų sąveikos pobūdis atskleidžia ne tik tai, kokie tarpusavio santykiai paslaugų teikėjams yra būdingi, tačiau ir tai, kaip yra teikiamos viešosios paslaugos. Paslaugų teikėjų sąveiką nagrinėja įvairūs viešųjų paslaugų teikimą tyrinėjantys autoriai. Prefontaine ir kt. (2000) analizuoja viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo, o taip pat ir bendradarbiavimo tarp pačių viešojo sektoriaus institucijų galimybes. Martinas (2004) taip pat nagrinėja viešųjų paslaugų teikėjų, esančių viešajame sektoriuje santykius. Viešųjų paslaugų teikėjų sąveikų formų įvairovę, apimant kontraktavimą, bendradarbiavimą bei įvairias partnerystės formas savo darbuose nagrinėja ir Shaw (2005), Dugganas, Greenas, (2004), Ganji (2014) Osborne (2006), Pfiffneris (2002). Autorių darbų, kuriuose analizuojami paslaugų teikėjų santykiai, gausa puikiai parodo, jog jų sąveiką galima laikyti vienu iš esminių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų.

Kaip jau aptarta, paslaugų teikimo procesuose būtinas ne tik jų teikėjų, tačiau ir *gavėjų dalyvavimas*. Veys (1991) teigimu, šių paslaugų gavėjų spektras gali būti labai įvairus – jais gali būti atskiri individai, grupės ar netgi visa bendruomenė ar visuomenė (Bagdonienė, Hopenienė, 2004). Pažymėtina ir tai, jog viešųjų paslaugų gavėjais gali būti ne tik fiziniai, tačiau ir juridiniai asmenys. Labai įvairus gali būti ir gavėjų vaidmuo paslaugų teikimo procesuose. Raipos, Petukienės (2009) teigimu, paslaugų gavėjų dalyvavimo lygis paslaugų teikimo procesuose gali varijuoti nuo labai žemo, kuomet visa, kas reikalaujama - tai kliento fizinis buvimas paslaugos gavimo metu (taigi, paslaugos gavėjas laikomas pasyviu) iki labai aukšto, kuomet gavėjas maksimaliai įsitraukia į paslaugos teikimo procesus iš dalies ir pats tapdamas jos teikėju. Paslaugų gavėjų dalyvavimo galimybes, jų vaidmenį viešųjų paslaugų teikimo procesuose bei santykius su viešąsias paslaugas teikiančiais subjektais nagrinėja ir Brandsenas ir kt. (2012), Alves (2013), Stumbraitė, Vilkišienė (2011), Raipa, Petukienė (2009), Groutas, Stevensas (2003), Dugganas, Greenas (2008), Prefontaine ir kt. (2000). Autorių darbų gausa atskleidžia, jog paslaugų gavėjų dalyvavimo viešųjų paslaugų teikimo procesuose analizė pastaruoju metu yra itin aktuali. .

Neabejotina, jog greta viešųjų paslaugų teikėjų, jų gavėjų bei valdžios institucijų dar vienas iš esminių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų – tai pati viešoji paslauga. Šios paslaugos turinys, be abejo, priklauso nuo to, kokios rūšies paslauga yra teikiama. Kaip jau aptarta pirmajame poskyryje, viešosioms paslaugoms gali būti priskiriamos labai įvairios paslaugų grupės, taigi ir tokių paslaugų turinys gali būti labai įvairus. Įvairūs autoriai, analizuodami viešųjų paslaugų teikimą, linkę skirti didelį dėmesį ir šių *paslaugų pobūdžiui*. Peters, 2003; Wilson, 2004; Denhardt, 2003). Autorių teigimu, teikiamos paslaugos gali būti standartizuotos ir pasižymėti vienodumu, universalumu arba atvirkščiai – paslaugoms gali būti būdinga didelė diferenciacija bei individualizacija, tokiu būdu siekiant patenkinti įvairove pasižyminčių paslaugų gavėjų poreikius.

Analizuojant viešųjų paslaugų teikimo sistemą, aktualu skirti dėmesį ir šių paslaugų *teikimo procesų organizavimui*. Paslaugų teikimo procesai gali būti orientuoti į griežtą įstatymų bei taisyklių laikymąsi (Peters, 2003, Osborne, 2006, Kraujutaitytė, 2011, Wilson, 2004, Osborne, 2006, Pfiffner, 2004). Kita vertus, šiems procesams gali būti būdinga ir orientacija į rezultatų pasiekimo užtikrinimą, to išdavoje taisyklėms, įstatymams bei procedūroms skiriant kur kas mažesnę dėmesį (Wilson, 2004, Osborne, 2006, Pfiffner, 2004). Paslaugų teikimo procesų organizavimo orientyrai atsikleidžia paslaugų teikėjų veikloje šiems planuojant, organizuojant bei įgyvendinant viešųjų paslaugų teikimo funkciją.

Įvairūs autoriai, analizuodami viešąsias paslaugas, linkę pabrėžti ir *atskaitomybės* už šių paslaugų teikimą svarbą. Apie atskaitomybės reikšmę bei galimas jos formas kalba Shaw (2005), Prefontaine ir kt. (2000), Dugganas, Greenas (2008), Bao, Wangas, Larsenas, Morganas (2012), Ganji (2012), Stokeris (2012), Raipa, Dūda (2011). Autorių teigimu, atskaitomybės svarba viešojo sektoriaus

veikloje, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, neišvengiamai auga. Tai sąlygoja siekis užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą, o taip pat ir augantys pačių paslaugų gavėjų reikalavimai paslaugų teikėjams (Shaw, 2005). Analizuojant atskaitomybės užtikrinimą viešųjų paslaugų teikimo sferoje, linkstama orientuotis į subjektus, kuriems yra atsiskaitoma. Šie subjektai gali būti labai įvairūs – apimant politikus, pačius paslaugų gavėjus, paslaugų teikimo partnerius ir įvairias suinteresuotas šalis. Taip pat, analizuojami ir atskaitomybės užtikrinimo mechanizmai, tokie kaip sudėtingos, rodikliais grindžiamos veiklos vertinimo sistemos, jų taikymo bei tobulinimo galimybės (Ganji, 2014, Ehrler, 2012). Taigi, atskaitomybė bei jos užtikrinimo mechanizmai neišvengiamai tampa aktualių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementu.

Dar vienas reikšmingas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – tai šių paslaugų *finansavimas*. Neabejotina, jog be finansinių išteklių viešųjų paslaugų teikimas nebūtų įmanomas. Įvairūs autoriai linkę išskirti du pagrindinius paslaugų finansavimo modelius. Visų pirma, tai tradicinis viešųjų paslaugų finansavimas, kuomet šių paslaugų teikimas finansuojamas per mokesčių sistemą (Humphries, 1998; Grout, Stevens, 2003; Davulis, 2006; Jegedus, 2004; Bird, 2003). Grout, Stevenso (2003) teigimu, tokiu būdu visuomet finansuojamos tokios paslaugos, kurias teikiant neįmanoma identifikuoti bei tiesiogiai apmokestinti jų vartotojų. Tokios paslaugos pavyzdžiu gali būti saugumas ar viešoji tvarka. Kitas viešųjų paslaugų teikimo finansavimo būdas – tai tiesioginių vartotojo įmokų įvedimas. Šias įmokas turi sumokėti pats viešąją paslaugą gaunantis asmuo (Bird, 2003, Hegedus, 2004). Nepaisant to, koks viešųjų paslaugų finansavimo modelis yra taikomas šių paslaugų teikimui finansuoti, neabejotina jog finansavimą privalu laikyti vienu iš pagrindinių viešųjų paslaugų teikimo sistemos dedamųjų.

Apžvelgus viešųjų paslaugų teikimo sistemą, išskirti šie pagrindiniai ją sudarantys elementai – valdžios institucijos bei jose dominuojančios vertybės, paslaugų teikėjai ir jų tarpusavio sąveika, paslaugų gavėjai, pačios viešosios paslaugos bei jų teikimo procesų organizavimas, atskaitomybės užtikrinimo mechanizmai bei viešųjų paslaugų teikimo finansavimas.

1.3 Viešųjų paslaugų raida

Dėl sparčių pokyčių, vykstančių šiandieniniame pasaulyje, kinta viešųjų paslaugų teikimo kontekstas, taigi neišvengiamai turi kisti ir pačios paslaugos bei jų teikimas. (EK Baltoji knyga dėl bendro intereso paslaugų, 2004). Viešųjų paslaugų raidą sąlygoja įvairūs veiksniai. Domarkas (2004) bei Raipa (2002), kalbėdami apie viešojo administravimo, apimant ir viešąsias paslaugas, kaitą sąlygojančius veiksnius, linkę pabrėžti globalizacijos procesų įtaką. Globalizacija viešajame sektoriuje pasireiškia „valstybių viešojo administravimo sistemų, apimant ir viešųjų paslaugų teikimo sistemą, supanašėjimu valstybėms perimant kitų šalių patyrimą“ (Domarkas, 2004, p.12). Tam, jog

globalizacija yra itin reikšmingas veiksnys, sąlygojantis viešųjų paslaugų teikimo pokyčius, pritaria ir Martinas (2004). Taip pat, autorius pabrėžia ir demografinių pokyčių įtaką – daugelyje modernių valstybių mažėjantis gimstamumas bei vis labiau pastebimos visuomenės senėjimo tendencijos neišvengiamai sąlygoja ir viešųjų paslaugų kaitą. Be minėtų veiksnių, Domarkas (2004) bei Raipa (2002) taip pat pabrėžia politinių pokyčių įtaką viešųjų paslaugų kaitai. Raipos (2002) teigimu, viešojo administravimo procesai, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, yra sąlygojami specifinių politinių jėgų bei interesų. Politinių lyderių kaita neišvengiamai daugiau ar mažiau keičia ir šiuos procesus. Kuo nestabilesnė šalies politinė situacija, tuo spartesnė ir šių procesų kaita. Autorių teigimu, didelė ir socialinių pokyčių reikšmė viešųjų paslaugų teikimo kaitai. Raipa (2011) teigia, jog šiuolaikinės socialinės problemos tampa itin sudėtingos, sunkiai prognozuojamos bei kompleksinės, tad siekiant jas įveikti neišvengiamai turi kisti ir viešojo administravimo procesai, tame tarpe ir viešosios paslaugos. Taip pat, auga ir pačios visuomenės lūkesčiai, keliami viešajam sektoriui bei jo teikiamoms paslaugoms (Clarke, Newman, 2009). Siekis tokius lūkesčius patenkinti sąlygoja ir viešųjų paslaugų teikimo pokyčius. Tuo tarpu Alves (2015) pabrėžia ekonominių veiksnių poveikį. Autorės teigimu, susiduriant su ekonomiais sunkumais, didžiuliu iššūkiu tampa siekis užtikrinti visuomenės poreikių patenkinimą, ir tai taip pat neišvengiamai keičia viešųjų paslaugų teikimą. Be šių veiksnių, Puškorius, Raipa (2002) bei Domarkas (2004) linkę pabrėžti ir informacinių technologijų sąlygojamus pokyčius. Autorių teigimu, inovacijos technologijų srityje sudaro galimybes naujai pažvelgti į viešųjų paslaugų teikimo formas bei priemones. Tuo tarpu Martinas (2004) pabrėžia, jog viešųjų paslaugų teikimo pokyčius sąlygoja ir kultūriniai veiksniai, tokie kaip papročių, tradicijų, gyvenimo modelių kaita. Be visų šių veiksnių grupių, didelė dalis autorių linkę pabrėžti ir viešojo administravimo paradigmos įtaką viešųjų paslaugų kaitai. (Osborne, 2006; Peters, 2003; Ganji, 2014; Flynn, 2007; Denhardt, 2003). Jų teigimu, **kintant viešojo administravimo paradigmoms, kinta požiūris į viešąsias paslaugas bei jų teikimą, o tai sąlygoja ir pačios viešųjų paslaugų teikimo praktikos kaitą.** Taigi, matome, jog viešųjų paslaugų raidą sąlygoja labai įvairios veiksnių grupės.

Nepaisant paslaugų kaitos veiksnių įvairovės, verta atkreipti dėmesį į tai, jog šių veiksnių įtaka viešųjų paslaugų kaitai yra nevienoda. Didelė dalis jų sąlygoja ne visos viešųjų paslaugų teikimo sistemos pokyčius, tačiau tik tam tikrų jos elementų. Pavyzdžiui, ekonominiai veiksniai, tokie kaip ekonominė krizė, prasidėjusi 2007 – aisiais, sąlygojo ženklus „apkarpymus“ viešųjų paslaugų teikimo srityje (Catrina, 2012). Reaguojant į ekonominius pokyčius, sumažėjo dalies paslaugų teikimo apimtys. Demografiniai veiksniai taip pat veikia tam tikrus viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementus – pavyzdžiui, visuomenės senėjimo tendencijos sąlygoja augančią paslaugų, orientuotų į senyvo amžiaus asmenų poreikių tenkinimą, pasiūlą, tuo tarpu mažėjančio gimstamumo tendencijas siekiama keisti plečiant paramos šeimoms paslaugų spektrą. Remiantis Butkeviečiene, Rutkauskiene (2005), galima teigti, jog informacinių technologijų plėtra keičia viešųjų paslaugų teikimo formą bei

santykius tarp šių paslaugų teikėjų ir gavėjų – dalis viešųjų paslaugų perkeliama į elektroninę erdvę, o realius kontaktus pakeičia virtuali sąveika.

Tuo tarpu viešojo administravimo paradigmas galėma išskirti kaip pamatinį veiksnį, sąlygojantį fundamentalius visos viešųjų paslaugų teikimo sistemos pokyčius. Kartu su paradigmu kaita keičiasi požiūris į viešąsias paslaugas, jų pobūdį, šių paslaugų teikimo organizavimą, santykius tarp paslaugų teikėjų bei gavėjų, ir kitus su viešųjų paslaugų teikimu susijusius aspektus, taigi paradigmu kaita sąlygoja visų pagrindinių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų pokyčius. Taigi, atliekant viešųjų paslaugų raidos analizę, šiame darbe paslaugų raida bus nagrinėjama remiantis pagrindinėmis viešojo administravimo paradigmomis, siekiant atskleisti, kaip kinta esminiai viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementai šių paradigmu kontekste. Atliekant analizę, remiamasi 3 esminėmis viešojo administravimo paradigmomis, kurias įvardija įvairūs autoriai (Osborne, 2006; Torfing, 2014, Raipa, 2009, Ehrler, 2012, Domarkas, Juknevičienė 2007, Guogis, Urvikis, 2011) - tai tradicinis viešasis administravimas, naujoji viešojoji vadyba bei naujasis viešasis valdymas.

1.3.1 Viešųjų paslaugų teikimo sistema tradicinio viešojo administravimo paradigmoje

Analizuojant viešojo administravimo paradigmas, neišvengiamai reikia pradėti nuo tradicinio viešojo administravimo, kuris laikomas klasikine doktrina. Tradicinio viešojo administravimo paradigma paremta politikos mokslais bei M. Vėberio idealiosios biurokratijos modeliu, padėjusiu pagrindus tolesnei šios paradigmos plėtotei. Idealiosios biurokratijos modelis pagrįstas institucijų ir pareigybių hierarchija, įstatymų bei rašytinių taisyklių laikymusi. Taip pat, šiam modeliui būdingas ir griežtas politikos ir administravimo atskyrimas (Nakrošis, 2011). Kraujutaitytės (2011) teigimu, idealiosios biurokratijos modelyje politikai atsakingi už sprendimų priėmimą, o biurokratai už besąlyginį jų vykdymą. Petersas (2003) pabrėžia, jog tradicinio viešojo administravimo paradigmoje pagrindinis valstybės tarnautojams keliamas tikslas - užtikrinti, kad politika būtų paversta realiais veiksmais, laikantis nustatytų ir iš viršaus nuleistų taisyklių, procedūrų bei įstatymų. Tokiam požiūriui pritaria ir Domarkas (2004), kuris teigia, jog valstybės tarnautojai mažai įtakoja politikos formavimą, jie yra tiesiog tos politikos įgyvendintojai. Taigi, galima teigti, jog vadovaujantis tradicinio viešojo administravimo paradigma, pagrįsta griežta politikos ir administravimo dichotomija, valstybės tarnautojų galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose yra itin ribotos.

Detaliau analizuojant tradicinio viešojo administravimo paradigmą, aktualu skirti dėmesį jau aptartiems pagrindiniams viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementams, atskleisti, kokiais bruožais jie pasižymi šios paradigmos kontekste. Visų pirma, kalbant apie *viešųjų paslaugų teikėjus*, pabrėžtina, kad tradicinio viešojo administravimo paradigmoje laikomasi požiūrio, jog viešosios paslaugos turi būti teikiamos pačių valdžios įstaigų ar specialiai šiam tikslui įkurtų valdžios kontroliuojamų įstaigų

(Domarkas, 2004). *Valdžios institucijų* vaidmuo šioje paradigmoje esminis. Valdžia prisiima visišką atsakomybę už viešųjų paslaugų teikimą, o viešojo sektoriaus subjektai teikia absoliučią daugumą paslaugų (Smalskys, 2010). Osborne (2006) teigimu, viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų spektras laikui bėgant vis plėtėsi, nes valdžia siekė prisiimti atsakomybę už didžiosios dalies visuomenės poreikių tenkinimą, buvo keliamas tikslas rūpintis šių poreikių užtikrinimu „nuo lopšio iki kapo duobės“. Deja, itin išaugus teikiamų paslaugų apimčiai, valdžia tapo nepajėgi veiksmingai atlikti prisiimtų funkcijų ir tai sąlygojo pokyčių būtinybę. Verta atkreipti dėmesį ir į viešąsias paslaugas teikiančių viešųjų institucijų struktūrą – tradicinio viešojo administravimo paradigmoje dominuoja stambios hierarchiniu valdymu grįstos biurokratinės institucijos (Peters, 2003; Ganji, 2014; Pfinner, 2004; Guogis, Gudelis, 2003). Būtent tokio pobūdžio struktūros šioje paradigmoje tampa pagrindiniais, o daugeliu atvejų ir vieninteliais viešųjų paslaugų teikėjais.

Dar vienas aktualus viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – tai *viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika*. Kaip jau aptarta, tradicinio viešojo administravimo paradigmoje viešąsias paslaugas teikia tik viešojo sektoriaus subjektai (Domarkas, 2004; Smalskys, 2010; Osborne, 2006). Taigi, galima teigti, jog tarpsektoriniai ryšiai iš esmės nėra palaikomi. Tačiau šiai paradigmai nebūdingas ne tik tarpsektorinis, tačiau ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Laikomasi požiūrio, jog viešosios institucijos geriausiai dirba tuomet, kai jų veikla mažiausiai sąlygojama aplinkos. Tokios institucijos dar neretai apibūdinamos kaip uždaros sistemos (Domarkas, 2004). Jų palaikomi išoriniai santykiai paprastai labai minimalūs. Taip pat, pabrėžtina tai, jog tiek tarpinstitucinėms sąveikoms, tiek ir sąveikoms pačių institucijų viduje būdinga griežta hierarchija (Osborne, 2006; Peters, 2013; Pfiffner, 2004). Hierarchiniu valdymu grįstose struktūrose vyrauja valdžios – pavaldumo santykiai, kuomet valstybės tarnautojai yra kontroliuojami aukštesniųjų vadovų (Peters, 2003; Domarkas, 2004). Pasak Pfiffner (2004) tokiu valdymu paremtoje organizacijoje taisyklės bei nurodymai visuomet nuleidžiami tik iš viršaus į apačią. Taigi, galima teigti, jog viešųjų paslaugų teikėjų sąveika tradicinio viešojo administravimo paradigmos kontekste yra labai ribota bei pasižymi griežta hierarchija.

Nagrinėjant viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raišką tradicinio viešojo administravimo paradigmos kontekste, aktualu skirti dėmesį ir *paslaugų gavėjų dalyvavimui*. Kaip jau aptarta, šioje paradigmoje laikomasi požiūrio, jog viešųjų institucijų veikla turi būti kuo mažiau sąlygojama aplinkos, tad visuomenės įtaka tokių institucijų veiklai taip pat nepageidaujama (Domarkas, 2004). Petersas (2003) papildė autorių teigdamas, jog vadovaujantis šia paradigma nesiekama užmegzti ar palaikyti glaudaus ryšio su visuomene. Paslaugų gavėjas šioje paradigmoje laikomas pasyviu (Ganji, 2014). Netgi teikiamų paslaugų spektras iš esmės yra nulemiamas politikų bei ekspertų nuomonės, taigi paslaugų gavėjų poreikiams neskiriamas didelis dėmesys (Stoker, 2006). Kalbant apie grįžtamojo ryšio užtikrinimą, Torfingo (2014) teigimu, šioje paradigmoje tiesioginis paslaugų gavėjų grįžtamasis ryšys šių paslaugų teikėjams neegzistuoja. Grįžtamasis ryšys apie viešojo sektoriaus veiklą, apimant ir

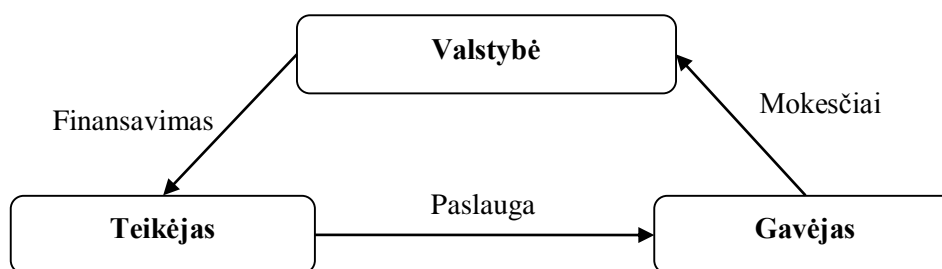
viešųjų paslaugų teikimą, yra suteikiamas tik per periodiškai vykdomus rinkimus (Torfing, 2014). Taigi, galima teigti, jog tradicinio viešojo administravimo paradigmoje paslaugų gavėjai laikomi pasyviais ir yra eliminuojami iš viešųjų paslaugų kūrimo, teikimo ar jų vertinimo procesų.

Kalbant apie *viešųjų paslaugų pobūdį* tradicinio viešojo administravimo paradigmos kontekste, galima teigti, jog viešojo sektoriaus subjektų teikiamos paslaugos pasižymi universalumu, vienodumu. Šioje paradigmoje laikomasi požiūrio, jog visų panašiose situacijose atsidūrusių ar su panašiais sunkumais susidūrusių asmenų problemos turi būti sprendžiamos vienodai teikiant universalias paslaugas ir taikant tokius pačius metodus. Kitaip tariant, visi turi būti „gydomi“ vienodai. (Peters, 2003). Galima daryti prielaidą, jog tokį teikiamų paslaugų pobūdį sąlygoja šiai paradigmai būdingas specifinis požiūris į paslaugų gavėjus. Pastaruosius laikant pasyviais, eliminuojant juos iš paslaugų kūrimo, teikimo ar vertinimo procesų, ignoruojami jų poreikiai, tad ir teikiamų paslaugų spektras nėra orientuotas į įvairovę pasižyminčių poreikių patenkinimą.

Aktualu apžvelgti ir *paslaugų teikimo procesų organizavimą* bei atskleisti, kuo grįsti šie procesai bei į ką yra orientuojamasi jų metu. Įvairūs autoriai sutinka, jog tradicinio viešojo administravimo paradigmoje veiklos procesams, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, būdingos griežtos taisyklės bei dėmesys jų ir įstatymų laikymuisi (Nakrošis, 2011; Osborne, 2006; Peters, 2003; Pfinner, 2004). Kraujutaitytės (2011) teigimu, šioje paradigmoje itin didelis dėmesys skiriamas ir veiklos procedūroms, kurioms būdinga standartizacija. Galima teigti, jog formalios taisyklės bei procedūrų standartizavimas suteikia konkretumo ir stabilumo valstybės tarnautojų veikloje, kas padeda užtikrinti veiklos racionalumą, tradicinio viešojo administravimo paradigmoje laikomą esminę *vertybę* (Domarkas, 2004). Kita vertus, dėl griežtų taisyklių bei veiklos procedūrų valstybės tarnautojų veikimo laisvė tampa itin ribota (Ganji, 2014; Pfiffner, 2004; Domarkas, 2004). Tai neišvengiamai veikia ir viešųjų paslaugų teikėjų elgseną – jų veiklai būdingas rigidiškumas bei lankstumo stoka.

Aktualu aptarti ir *atskaitomybės* viešųjų paslaugų teikimo sferoje užtikrinimą. Įvairūs autoriai nurodo, jog tradicinio viešojo administravimo paradigmai būdinga demokratinė atskaitomybė per tautos išrinktus atstovus (Torfing, 2014; Peters, 2003; Domarkas, 2004). Petersas (2003) teigia, jog dažniausia vyrauja tokia atskaitomybės grandinė – patys valstybės tarnautojai atskaitingi savo vadovams, o šie – tautos išrinktam parlamentui. Kaip jau aptarta, tradicinio viešojo administravimo paradigmoje nėra siekiama palaikyti glaudžius ryšius su visuomene, siekiama išvengti paslaugų gavėjų įtakos viešųjų institucijų veiklai, tad neegzistuoja ir tiesioginė atskaitomybė paslaugų gavėjams. Dar vienas aktualus viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – tai *viešųjų paslaugų finansavimo modelis*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmoje viešųjų paslaugų teikimas finansuojamas per mokesčių sistemą (žr. 3 pav.). Sumokėti mokesčiai surenkami į valstybės biudžetą ir dalis iš mokesčių gautų lėšų skiriamos viešųjų paslaugų teikimui (Davulis, 2006; Humphries, 1998). Taikant tokį finansavimo modelį siekiama užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą, tačiau teikiamų paslaugų

apimtis tiesiogiai priklauso nuo to, kiek mokesčių yra surenkama. Taigi, tokiu atveju, kai iš mokesčių gaunamos lėšos mažėja, mažėja ir teikiamų viešųjų paslaugų apimtys.



3 pav. Viešųjų paslaugų teikimo finansavimas per mokesčių sistemą (Humphreys, 1998, p.11)

Nepaisant to, jog tradicinio viešojo administravimo paradigma teigiama linkme reformavo daugelio šalių viešąjį sektorių, suteikė aiškumo, stabilumo valstybės tarnautojų veikloje ir gana ilgai buvo populiarūs, vis tik ji neabejotinai pasižymi ir tam tikrais trūkumais. Savo piką tradicinis viešasis administravimas pasiekė XX amžiaus viduryje, tuomet valdžios atsakomybės ribos taip išsiplėtė, jog ji iš esmės nepajėgė veiksmingai vykdyti savo funkcijų ir teikti tokio plataus spektro paslaugų (Osborne, 2006). Taigi, galima teigti, jog šio modelio atveju valdžiai tenkanti visiška atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimą yra sunkiai realizuojama augant visuomenės poreikiams, o bandymai įgyvendinti visas prisiimtas funkcijas pasižymi neveiksmingumu. Smalskio (2010) teigimu, dar vienas šios paradigmos trūkumas yra tas, jog organizacijos, veikiančios pagal idealiosios biurokratijos modelio principus, sunkiai reaguoja į aplinkoje vykstančius pokyčius. Nestebėtina, jog dėl sudėtingų biurokratinių struktūrų, hierarchinio valdymo organizacijos tampa itin nelanksios, rigidiškos ir sunkiai prisitaikančios prie pokyčių. Dėl lankstumo stokos tampa sudėtinga reaguoti į kintančius visuomenės poreikius bei juos patenkinti. Kraujutaitytės (2011) teigimu, tradicinio viešojo administravimo paradigmoje, skiriama pernelyg daug dėmesio taisyklių, įstatymų laikymuisi ir veiklos procedūroms, o ne rezultatams, dėl to nukenčia teikiamų paslaugų kokybė. Tai pat, dėl itin griežtų taisyklių, valstybės tarnautojai susiduria su laisvės veikti stoka, o tai taip pat užkerta kelią veiklos kokybei bei inovacijoms (Ganji, 2014; Pfinner, 2014). Formalių taisyklių laikymasis sąlygoja ir tai, jog paslaugų teikimas gerokai užtrunka (Ganji, 2014). Dar vienas šios paradigmos trūkumas – tai orientacijos į paslaugų gavėjus stoka. Į pastarųjų interesus ar poreikius iš esmės neatsižvelgiama, dalyvavimo galimybės itin ribotos arba jų apskritai nėra (Kraujutaitytė, 2011). Šioje paradigmoje jie laikomi pasyviais gavėjais, o ne dalyviais, stokojama grįžtamojo ryšio (Ganji, 2014; Pfiffner, 2004). Neabejotina, jog tai užkerta kelią tinkamam jų poreikių tenkinimui. Paslaugų universalumas bei standartizacija taip pat tampa įvairove pasižyminčių poreikių užtikrinimo kliūtimi (Ganji, 2014). Šie tradicinio viešojo administravimo paradigmos trūkumai, ilgainiui sąlygoję veiksmingumo stoką, bei spartūs pokyčiai visuomenėje neišvengiamai nulėmė viešojo sektoriaus modernizavimo poreikį.

1.3.2 Viešųjų paslaugų teikimas naujosios viešosios vadybos kontekste

XX-o amžiaus antrojoje pusėje suvokta, jog viešasis sektorius nebepajėgus įgyvendinti tokios gausybės prisiimtų funkcijų (Smalskys, Skietrys, 2008). Taip pat, buvo suprasta, jog hierarchinis valdymas yra neefektyvus, brangiai kainuojantis ir neprisitaikantis prie vykstančių pokyčių (Guogis, Gudelis 2003). Pasitikėjimą tradicinio viešojo administravimo paradigma sunaikino ir 7-ame 8-ame dešimtmečiuose įvykusi ekonominė krizė, ją įveikiant buvo imta ieškoti būdų, kaip modernizuoti viešąjį sektorių bei sukurti efektyvesnį administravimo modelį. Buvo norima suformuoti tokias sistemas, kurios gebėtų prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos ir funkcionuoti efektyviai. Taigi, imta kalbėti apie dar vieną paradigmą – naująją viešąją vadybą (Nakrošis, 2011). Sparčiausi pokyčiai vyko 7-ame - 9-ame dešimtmečiuose (Osborne, 2006; Peters, 2003). Visų pirma, naujoji doktrina buvo pritaikyta anglosaksiškose šalyse (Jav, JK, Australijoje), o kiek vėliau išplito ir į kitas šalis. Ši paradigma iš esmės reformavo viešąjį sektorių, o tame tarpe ir viešųjų paslaugų teikimą.

Siekiant atskleisti, kaip naujoji paradigma pakeitė požiūrį į viešųjų paslaugų teikimą bei pačią teikimo praktiką, aktualu aptarti esminius jai priskiriamus bruožus. Naujosios viešosios vadybos paradigma remiasi viešojo pasirinkimo teorija bei vadybos mokslu, dar vadinamu menedžerizmu (Gudelis, Patapas, 2010). Ši paradigma, visų pirma, siejama su privataus sektoriaus principų, kai kurių autorių įvardijamų kaip rinkos principų, taikymu viešajame sektoriuje (Denhard, 2006; Ehrler, 2012; Peters, 2003). Osborne (2006) teigimu, šios doktrinos esmė – tai vadybinių technikų, taikomų privačiame sektoriuje, perkėlimas į viešąjį. Pradėjus reformas, buvo tikima, jog šių technikų diegimas neišvengiamai sąlygos efektyvumo augimą viešajame valdyme, apimant ir viešųjų paslaugų teikimo sferą. Reikia pabrėžti, jog efektyvumas – tai pagrindinė *vertybė*, akcentuojama šioje paradigmoje, kurią įvardija įvairūs naujosios viešosios vadybos doktriną analizuojantys autoriai, tokie kaip Osborne (2006), Denhardt (2003), Peters (2003). Tiesa, greta efektyvumo, kai kurie autoriai (Fatemi, Behmanesh, 2012; Polidano, 1999) pabrėžia ir veiksmingumo bei ekonomiškumo svarbą ir teigia, jog iš esmės naujosios viešosios vadybos paradigma remiasi 3 – e koncepcija, kurią ir sudaro visos 3 minėtos vertybės.

Siekiant efektyvumo viešajame sektoriuje, neišvengiamai kinta ir viešųjų paslaugų teikimo sistema, apimant visus esminius jos elementus. Visų pirma, išsiplečia *viešųjų paslaugų teikėjų* spektras. Įvairūs autoriai, nagrinėjantys naujosios viešosios vadybos paradigmą, savo darbuose mini paslaugų kontraktavimą bei privatizavimą (Hood, 1991; Peters, 2003; Denhardt, 2003; Flyn, 2007; Osborne, 2006, Raipa, Puškorius, 2002). Peters (2003) pabrėžia, jog kitaip nei tradicinio viešojo administravimo paradigmoje, naujosios viešosios vadybos kontekste viešasis sektorius turi tapti ne pagrindiniu paslaugų teikėju, tačiau sudaryti kontraktus su teikėjais, esančiais privačiame sektoriuje. Tokiam požiūriui pritaria ir Denhardt (2003), kuris teigia, jog dalis šių paslaugų teikimo funkcijų per

kontraktus turi būti perleidžiama privataus sektoriaus subjektams. Staponkienė (2005) papildo autorius teigdama, jog viešojo sektoriaus subjektai turi orientuotis į tas veiklas, kurias gali atlikti geriausiai bei sudaryti kontraktus toms, kurių nepajėgia atlikti efektyviai. Taigi, šios paradigmos kontekste siekiant efektyvumo, viešojo sektoriaus vaidmuo teikiant paslaugas mažėja (Puškorius, Raipa, 2002), o privataus atvirkščiai – auga. Ir nors *valdžios institucijos* išlaiko galutinę atsakomybę už viešųjų paslaugų teikimą, tačiau ja bent dalinai dalinamasi ir su privataus sektoriaus subjektais. Kontraktavimo taikymą viešųjų paslaugų teikime mini ir Hoodas (1991), Flynnas (2007), Osborne (2006). Galima teigti, jog dėl kontraktavimo auga ne tik paslaugų teikimo efektyvumas, tačiau taip pat kinta ir *viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika*. Užsimezga glaudesni ryšiai tarp viešojo bei privataus sektorių, taigi atsiranda tarpsektorinis bei tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Taip pat, įvairūs autoriai linkę pabrėžti, kad kartu su paslaugų teikimo privatizavimu, dalies funkcijų perleidimu privačiam sektoriui atsiranda ir konkurencija tarp paslaugų teikėjų (Domarkas, 2004; Bao ir kt. 2012; Wilson, 2004; Ganji, 2014; Osborne, 2006). Osborne (2006) teigimu, konkurencija padeda siekti teikiamų paslaugų kokybės bei efektyvumo. Taip pat, kartu su naujosios viešosios vadybos paradigma kinta ir sąveikos pačių institucijų viduje, ką sąlygoja ir institucijų struktūros kaita. Hierarchinį valdymą laikant rigidišku ir neefektyviu, vyksta institucijų restruktūrizacijos procesai. Organizacijos tampa plokštesnės (Denhard, 2006; Raipa, Puškorius, 2002). Stambias institucijas siekiama suskaidyti į smulkesnes autonomiškas struktūras (Hood, 1991). Vis didesnę reikšmę įgauna horizontalūs, o ne vertikalūs ryšiai (Smalskys, 2010). Tokios institucijos tampa lankstesnėmis, o lankstumas padeda kur kas greičiau ir lengviau reaguoti į vis spartėjančius pokyčius (Raipa, Puškorius, 2002). Taigi, naujosios viešosios vadybos paradigmoje išsiplečia viešąsias paslaugas teikiančių subjektų spektras, kinta sąveikos tiek tarp paslaugas teikiančių struktūrų, tiek ir pačiose struktūrose, o taip pat vyksta ir viešųjų institucijų restruktūrizacijos procesai.

Naujosios viešosios vadybos paradigmoje kinta ir *paslaugų gavėjų dalyvavimas*. Visų pirma, kinta pats požiūris į paslaugų gavėjus. Jie įvardijami kaip vartotojai, klientai (Denhardt, 2003; Guogis, Gudelis, 2003). Vyrauja „paslaugos klientui“ koncepcija (Smalskys, Skietrys, 2008, p.68). Siekiama sukurti ir teikti tokią paslaugą, kokios nori klientas ty.: geriausiai atitinkančią jo poreikius. Paslaugos vartotojo poreikių tenkinimui šioje paradigmoje skiriamas itin didelis dėmesys, siekiama užtikrinti ir palaikyti grįžtamąjį ryšį (Denhardt, 2003). Tiriama, kaip paslaugų vartotojai vertina jiems suteiktas paslaugas, atsiranda vartotojų apklausos bei skundų nagrinėjimo procedūros (Raipa, Puškorius, 2002). Taip pat, šioje paradigmoje pabrėžiama ir vartotojo pasirinkimo teisės svarba (Denhardt, 2003; Hood, 1991; Ganji, 2014). Galima teigti, jog dėmesys paslaugos vartotojo pasirinkimo teisės užtikrinimui susijęs su siekiu patenkinti didele įvairove pasižyminčius bei kintančius paslaugų gavėjų poreikius. Taigi, naujosios viešosios vadybos paradigmoje paslaugos vartotojas laikomas aktyvesniu, glaudesni tampa visuomenės bei viešąsias paslaugas teikiančių subjektų santykiai.

Kintantis požiūris į paslaugų vartotojus, dėmesys jų poreikių patenkinimui nulemia ir teikiamų *paslaugų pobūdžio* kaitą. Itin svarbiu siekiniu tampa paslaugų kokybės užtikrinimas (Denhardt, 2003; Raipa, 2002; Smalskys, Skietrys, 2008). Teikiamų paslaugų spektras vis labiau sąlygojamas rinkoje esančios paklausos ir atspindi realus vartotojų poreikius (Torfing, 2014). Paslaugoms, kitaip nei tradicinio viešojo administravimo paradigmoje, nebebūdingas universalumas, vienodumas, jos tampa diferencijuotos ir individualizuotos (Denhardt, 2003). Wilson (2004) taip pat pabrėžia paslaugų individualizavimo svarbą ir teigia, jog vartotojams turi būti suteikiama galimybė rinktis. Taigi, paslaugų individualizavimas padeda siekti įvairove pasižyminčių vartotojų poreikių užtikrinimo.

Dėmesys vartotojo poreikių tenkinimui ir efektyvumo siekimas sąlygoja ir paslaugų teikimo decentralizavimą (Ganji, 2014; Denhardt, 2003). Dalį paslaugų teikimo funkcijų siekiama perleisti žemesniems valdžios lygiams, taigi stiprėja vietos savivaldos reikšmė paslaugų teikimo sferoje (Domarkas, 2004). Wilson (2004) teigimu, paslaugų decentralizavimas padeda užtikrinti paslaugų teikimą greta jų vartotojų. Hoodas (1991), Ganji (2014) papildoma autorių teigdami, jog decentralizacija padeda laikytis subsidiarumo principo – tai yra paslaugas siekiama teikti kuo arčiau jų gavėjų. Decentralizavimas leidžia pasiekti, kad viešosios paslaugos būtų teikiamos dėmesingiau bei labiau atitiktų vietos bendruomenės bei individualius poreikius (Staponkienė, 2005). Taigi, galima teigti, jog paslaugų teikimo decentralizavimas padeda siekti optimalaus vartotojų poreikių patenkinimo.

Naujosios viešosios vadybos kontekste kinta ir *paslaugų teikimo procesų organizavimas*. Kitaip nei tradicinio viešojo administravimo paradigmoje taisyklių, įstatymų bei veiklos procedūrų laikymuisi skiriama kur kas mažesnė reikšmė. Veiklos procesai grindžiami ne griežtomis taisyklėmis, o orientacija į rezultatus (Wilson 2004). Orientaciją į rezultatus, kaip vieną esminių šios paradigmos požymių įvardija ir Ganji (2014), Osborne (2006). Kintant paslaugų teikimo procesų organizavimo orientyrams, kinta ir valstybės tarnautojų veiklos formos. Pastariesiems suteikiama kur kas daugiau autonomijos, jų veikla nebėra saistoma itin griežtų taisyklių, tad ji pasižymi kur kas didesniu lankstumu. Domarkas (2004) valstybės tarnautojų veiklos lankstumo augimą linkęs vertinti pozityviai – jo teigimu, turėdami galimybę veikti lanksčiau tarnautojai gali geriau patenkinti paslaugų gavėjų poreikius. Taip pat, diegiant naujosios viešosios vadybos paradigmą, tarnautojai ne tik įgyja daugiau veiklos lankstumo galimybių, tačiau taip pat ir yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, skatinamas jų aktyvumas (Raipa, Puškorius 2002, Guogis, Gudelis, 2003). Taigi, matome, jog kitaip nei tradicinio viešojo administravimo paradigmoje, valstybės tarnautojai nebėra tik iš viršaus nuleistų taisyklių įgyvendintojai, jie taip pat tampa tų taisyklių kūrimo proceso dalimi. Tačiau greta to auga ir personalui keliami reikalavimai, pabrėžiama ir nuolatinio darbuotojų tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo svarba (Raipa, Puškorius, 2002; Hood, 1991). Orientacija į rezultatus kardinaliai pakeičia ir organizacijų veiklos valdymą bei *atskaitomybės* formą. Visų pirma, pačiai atskaitomybei šioje paradigmoje teikiama kur kas didesnė reikšmė (Ehrler, 2012; Hood, 1991; Osborne, 2006; Wilson,

2004). Kintant požiūriui į viešųjų paslaugų gavėjų vaidmenį paslaugų teikimo procesuose, auga atskaitomybės paslaugų vartotojui svarba (Denhardt, 2003). Orientuojantis į rezultatus mėginama apibrėžti, kokių rezultatų yra siekiama, suformuoti aiškius tikslus bei uždavinius, padedančius jų pasiekti bei nustatyti tinkamus bei konkrečius rodiklius, kurie padėtų įvertinti, ar judama numatyta kryptimi (Peters, 2003; Osborne, 2006; Hood, 1991; Denhart, 2003). Remiantis parinktais rodikliais atliekamas ir veiklos vertinimas, kuris šia paradigma besivadovaujančiose organizacijoje yra itin svarbus (Ganji, 2014; Ehrler, 2012). Periodiškai ir tinkamai atliekamas vertinimas ir tampa pagrindine atskaitomybės forma. Ganji (2014), Denhardto (2006), Hoodo (1991) teigimu, veiklos vertinimas veiksmingas tik tuomet, jei keliami tikslai bei pasirenkami rodikliai yra objektyviai išmatuojami. Ehrler (2012) papildo autorius teigdama, jog siekiant vertinimo veiksmingumo, jis turi būti atliekamas ne tik laikotarpio pabaigoje, tačiau ir einamuoju laiku taip siekiant laiku identifikuoti nukrypimus ir imtis veiksmų mėginant juos pašalinti. Taigi, galima teigti, jog naujosios viešosios vadybos paradigmoje keičiasi paslaugų teikimo procesų organizavimas – šiems procesams būdinga orientacija į rezultatus, kuri iš esmės pakeičia organizacijų veiklos valdymą bei atskaitomybės formas. Taip pat, šios paradigmos kontekste kintant požiūriui į viešųjų paslaugų gavėjus, vis labiau pabrėžiama atskaitomybės suteiktų paslaugų vartotojams svarba.

Kartu su šios paradigmos sklaida, kinta ir *viešųjų paslaugų finansavimo modelis*. Greta tradicinio viešojo administravimo paradigmoje dominavusio viešųjų paslaugų teikimo finansavimo per mokesčių sistemą, imami taikyti ir paslaugų vartotojų mokesčiai (user fee, user charge), kuriuos turi mokėti pats paslaugą gaunantis asmuo. Ir nors tokių mokesčių įvedimas dažnu atveju sąlygoja visuomenės nepasitenkinimą ir nepritarimą, tačiau toks finansavimo modelis padeda siekti efektyvaus išteklių naudojimo (Bird, 2003, Hegedus, 2004). Taip pat, autorių teigimu, tradicinis paslaugų finansavimas per mokesčių sistemą valdžiai suteikia tik pajamas, kai tuo tarpu pastarasis suteikia ne tik jas, tačiau ir vertingą informaciją apie tai, kokios paslaugos, kokia apimti bei kam turėtų būti teikiamos. Tiesa, autoriai pabrėžia ir tai, jog toks finansavimo modelis tinkamas ne visoms viešųjų paslaugų rūšims, o taip pat norint, kad šis modelis veiktų veiksmingai, būtina nustatyti tinkamą įmokų dydį.

Taigi, apžvelgus įvairių autorių darbus, kuriuose analizuojama naujosios viešosios vadybos paradigma, neabejotina jog ji pasižymi aibe privalumų ir padėjo teigiama linkme reformuoti viešąjį sektorių ir viešųjų paslaugų teikimą. Nepaisant to, įvairūs autoriai pastebi ir tam tikrus jos trūkumus. Hoodas (1991) teigia, jog ši paradigma nepajėgė išspręsti tų problemų, kurioms spręsti ji buvo skirta. Bao ir kt. (2012) papildo autoriaus požiūrį teigdami, jog vadybinių metodų taikymas ne visose srityse pasiteisino, nes tokie metodai ne visuomet tinkami spręsti problemoms, kurios iš esmės yra politinės. Domarkas (2004) skeptiškai vertina ir konkurencijos viešųjų paslaugų teikimo sferoje skatinimą. Jo teigimu, nors konkurencija teikiant viešąsias paslaugas gali padėti kelti paslaugų kokybę bei sudaro didesnes pasirinkimo galimybes vartotojui, tačiau kita vertus ji taip pat skatina konfliktavimą, kuris

daro neigiamą įtaką teikiamų paslaugų kokybei. Nakrošis (2007) kritiškai žvelgia ir į stambių biurokratinių struktūrų skaidymą. Autoriaus teigimu, šių procesų išdavoje, atsiranda itin didelė fragmentacija ir tai sąlygoja veiklos koordinavimo sunkumus. Taip pat, gana skeptiškai vertinama ir tai, jog paslaugų gavėjai šioje paradigmoje yra įvardijami kaip vartotojai. Kai kurių autorių teigimu, jau vien pats toks paslaugų gavėjų traktavimas gali būti laikomas grėsme demokratijai bei demokratinėms vertybėms (Domarko, 2004). Taip pat, nors paslaugų vartotojams šioje paradigmoje skiriamas didesnis dėmesys, siekiama patenkinti jų poreikius teikiant viešąsias paslaugas, tačiau vis vien pasigendama aktyvesnio jų dalyvavimo paslaugų teikimo procesuose (Ganji, 2014). Raipa, Dūda (2011) papildoma autorės požiūrį teigdami, jog kritikuotina ir tai, jog menkas yra ne tik pačių visuomenės narių dalyvavimas vykstančiuose procesuose, tačiau stinga dėmesio ir kitoms suinteresuotoms šalims, pasigendama aktyvesnio jų įsitraukimo. Taigi, galima teigti, jog nors naujosios viešosios vadybos paradigmos sklaida ir jos principų taikymas padėjo teigiama linkme reformuoti viešąjį sektorių, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, tačiau išryškėję šios paradigmos trūkumai sąlygojo naujų viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo būdų paiešką.

1.3.3 Viešųjų paslaugų teikimo sistema naujojo viešojo valdymo paradigmoje

Dėl jau įvardintų naujosios viešosios vadybos paradigmos trūkumų pastaruoju metu imama kalbėti apie dar vieną viešojo administravimo paradigmą, įvairių autorių įvardijamą kaip naujasis viešasis valdymas (Bao ir kt., 2012; Ehrler, 2012; Torfing, 2014). Ši paradigma taip pat keičia požiūrį į viešųjų paslaugų teikimą bei pačią teikimo praktiką, taigi aktualu glaustai, kaip kinta pagrindiniai viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementai šios paradigmos kontekste.

Vienas iš esminių naujojo viešojo valdymo paradigmų priskiriamų bruožų – tai tinklaveika (Torfing, 2014; Peters, 2003; Ganji, 2014; Osborne, 2006; Stoker, 2006). Įvairūs autoriai sutinka, jog problemoms tampant vis kompleksiškesnėmis, siekiant veiksmingo jų sprendimo, būtina tampa organizacijų tarpusavio sąveika ir bendradarbiavimas (Osborne, 2006; Torfing, 2014). Taigi, ši paradigma į viešąjį valdymą siūlo žvelgti iš holistinės perspektyvos – suvokiant, jog visi sektoriai turi dirbti kartu tam, kad būtų sukuriama maksimali viešoji vertė (Osborne, 2006). Laikantis tokio požiūrio, tinklai, kurie jungia visų trijų sektorių subjektus, tampa pagrindine viešųjų paslaugų teikimo forma (Raipa, Dūda, 2011). Taigi, *viešųjų paslaugų teikėjų* spektras šioje paradigmoje išsiplečia. Į paslaugų teikimą įtraukiami visų minėtų sektorių subjektai. Ir nors šioje paradigmoje nėra laikomasi požiūrio, jog tam tikras sektorius be išlygų yra tinkamiausias viešųjų paslaugų teikimui ir pripažįstama, jog geriausia, kai visi jie dalijasi paslaugų teikimo funkcijomis bei atsakomybe, vis tik, Ganji (2014) Peterso (2003) teigimu, linkstama pabrėžti augantį NVO vaidmenį viešųjų paslaugų teikime. Kartu su šios paradigmos sklaida sparčiai auga tiek formalių, tiek neformalių *viešąsias*

paslaugas teikiančių struktūrų sąveika, tarpsektorinė bei tarpinstitucinė integracija (Raipa, 2009). Bendradarbiavimas, kuriuo pagrįstas tinklinio valdymo modelis, šioje paradigmoje įgyja vis didesnę reikšmę ir išstumia konkurenciją bei rungtyniavimą teikiant paslaugas, kurių svarba buvo pabrėžiama naujosios viešosios vadybos kontekste (Torfing, 2014). Linkstama pabrėžti, jog siekiant, kad bendradarbiavimas tarp sąveikų dalyvių būtų produktyvus, jis privalo būti grindžiamas tarpusavio pasitikėjimu (Torfing, 2014; Osborne, 2006). Bendradarbiavimo svarbos suvokimas neišvengiamai sąlygoja ir pačių organizacijų kaitą – organizacijos tampa atviros tam, kad galėtų veikti sėkmingai (Nakrošis, 2007). Galima pastebėti, jog toks sėkmingos organizacijos traktavimas kardinaliai skiriasi nuo tradicinio viešojo administravimo paradigmos, kuomet sėkminga laikyta uždara institucija, palaikanti tik minimalius išorinius ryšius. Keičiasi ir pačių institucijų struktūra. Pabrėžiama institucijų stambinimo ir apjungimo svarba kaip atsakas į naujosios viešosios vadybos sąlygotą fragmentaciją (Nakrošis, 2007). Taigi, galima teigti, jog bendradarbiavimu bei intensyviomis tarpusavio sąveikomis grįsta tinklaveika tampa valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo pagrindu naujojo viešojo valdymo paradigmoje.

Plėtojant tinklinį valdymą, kinta ir pačių *valdžios institucijų* bei valstybės tarnautojų vaidmuo. Smalskys (2010) teigia, jog esminė valdžios funkcija šiame modelyje yra tarnauti visuomenei, o ne reguliuoti. Tokį požiūrį papildė ir Bao ir kt. (2012), teigdamas, jog valdžia turi koncentruotis ne tiek į reguliuotojo ar kontrolieriaus vaidmenį išpildymą, tačiau būti savotišku katalizatoriumi, skatinančiu visų sektorių bendradarbiavimą bei intensyvias jų tarpusavio sąveikas. Petersas (2003) pritaria autoriams ir teigia, jog tinklaveikos sistemoje valdžia turi siekti įgalinti visus suinteresuotus asmenis dalyvauti vykstančiuose procesuose, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą. Dalis autorių, kalbėdami apie valdžios institucijų vaidmenį naujojo viešojo valdymo paradigmoje, linkę pabrėžti, jog vienas esminių joms tenkančių uždavinių – ne tik sąveikų skatinimas, tačiau ir jų koordinavimas. Valdžiai tenkanti koordinatoriaus vaidmenį išskiria ir Torfingas (2014), Petersas (2003), Stokeris (2006). Taip pat, galima teigti, jog dėl augančios tarpsektorinės integracijos, viešąsias paslaugas teikiančių subjektų bendradarbiavimo, kinta ir valdžiai tenkančios atsakomybės už viešųjų paslaugų teikimą pobūdis - atsakomybe už viešųjų paslaugų teikimą bent dalinai dalinamasi su kitų sektorių subjektais. Taigi, apžvelgus įvairių autorių, analizuojančių naujojo viešojo valdymo paradigmą, darbus matome, jog dauguma jų linkę pabrėžti bendradarbiavimo svarbą bei įvairių sektorių subjektų įtraukimą į viešųjų paslaugų teikimą.

Vis tik, ypatinga reikšmė šioje paradigmoje skiriama vienai iš sąveikų dalyvių grupių – tai patiems piliečiams, viešųjų paslaugų gavėjams. Įvairūs autoriai pabrėžia, jog kartu su naujojo viešojo valdymo paradigma iš esmės kinta požiūris į *viešųjų paslaugų gavėjus*. Jie daugiau nebėra laikomi pasyviais vartotojais, klientais, tačiau imami traktuoti kaip aktyvūs piliečiai. Pabrėžiama aktyvesnio jų įsitraukimo į vykstančius procesus svarba (Raipa, Buškevičiūtė, 2011; Smalskys, 2010). Smalskys

(2010) netgi teigia, jog būtent piliečių dalyvavimas naujojo viešojo valdymo paradigmoje turėtų būti laikomas pačiu svarbiausiu prioritetu. Petersas (2003), Torfingas (2014) papildoma tokį požiūrį teigdami, jog kalbant apie viešųjų paslaugų teikimą, piliečiai turėtų būti įtraukiami į visus procesus, pradedant jau pačių paslaugų planavimu. Taigi, matome, jog šioje doktrinoje nebeapsiribojama paslaugos gavėjo teisės rinktis užtikrinimu bei suteiktų paslaugų vertinimu, kas buvo akcentuojama naujosios viešosios vadybos paradigmoje. Aktyvus piliečių dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo procesuose sąlygoja naujo paslaugų teikimo modelio formavimąsi, kurį dauguma autorių įvardija kaip „bendrajį paslaugų kūrimą“ (Ganji, 2014; Torfing, 2014; Brandsen ir kt., 2012; Alves, 2013). Diegiant šį paslaugų teikimo modelį, siekiama įtraukti piliečius į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei jų tobulinimo procesus. Torfingas (2014), Brandsenas ir kt. (2012) teigia, jog toks paslaugų teikimo modelis užtikrina dalyvavimą bei padeda siekti paslaugų kokybės ir efektyvumo, nes piliečiai į šiuos procesus įsitraukia su savo žiniomis, idėjomis bei kitais resursais. Kokybė, autoriaus teigimu, užtikrinama ne tik dėl to, kad piliečių įsitraukimas padeda sukurti tokią paslaugą, kuri tikrai atitiktų jos gavėjų poreikius, tačiau ir dėl to, kad pats įsitraukimas į vykstančius procesus sukelia didesnę moralinę pasitenkinimą gauta paslauga. Taip pat, autoriaus teigimu bendrasis paslaugų kūrimas padeda užtikrinti ne tik aukštesnę paslaugų kokybę, tačiau ir jų kiekybę, nes paslaugų kūrime aktyviai dalyvaujant patiems jų gavėjams išplečiamas paslaugų teikėjų spektras. Peterso (2003) teigimu, piliečių dalyvavimas paslaugų teikimo procesuose taip pat sąlygoja valdžios sektoriaus bei pilietinės visuomenės dichotomijos nykimą, kuri vyravo ankstesniųjų paradigmu kontekste. Taigi, galima teigti, jog naujojo viešojo valdymo paradigmoje pabrėžiama aktyvaus piliečių dalyvavimo visuose paslaugų teikimo procesuose svarba.

Piliečių dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo procesuose neišvengiamai susijęs su keliamu siekiu kuo geriau patenkinti jų poreikius. Bao ir kt. (2012) teigimu, piliečių poreikių tenkinimui šioje paradigmoje, kaip ir naujosios viešosios kontekste, skiriamas didelis dėmesys. Pripažįstama poreikių įvairovė, taigi tą atskleidžia ir teikiamų *paslaugų pobūdis* – paslaugoms nėra būdingas vienodumas, jos pasižymi gana didele diferenciacija. Paslaugų įvairovė tampa dar didesnė, nes auga paslaugų teikėjų skaičius, taigi atsiranda alternatyvūs paslaugų teikimo šaltiniai (Peters, 2003). Kita vertus, šioje paradigmoje siekiama akcentuoti ne individualius poreikius, tačiau bendrą viešąjį interesą. (Bao ir kt. 2012). Autoriaus teigimu, šioje paradigmoje viešoji vertė – tai ne individualių preferencijų koncentratas, tačiau bendrai apspręstų prioritetų išraiška. Raipa, Buškevičiūtė (2011) taip pat pabrėžia bendro viešojo intereso paiešką šiame modelyje. Bendro intereso paieška neišvengiamai keičia patį sprendimo priėmimo modelį. Priimant sprendimus pagrindiniu tikslu tampa skirtingų grupių poreikių derinimas bei konsensuso paieška (Raipa, Buškevičiūtė 2011). Dauguma autorių pabrėžia, jog interesų derinimas turi vykti per suinteresuotų grupių derybas, jų dialogą ir šiems procesams turi būti teikiama ypatinga reikšmė (Stoker, 2006; Torfing, 2014). Bao ir kt. (2012) teigia, jog tokį sprendimų modelį galima laikyti demokratiniu, nes taikant jį siekiama atsižvelgti į visų suinteresuotų šalių poreikius bei

lūkesčius. Neabejotina, jog toks sprendimų priėmimas pareikalauja daugiau resursų, tačiau tik tokiu būdu galima siekti skirtingų grupių poreikių patenkinimo. Taigi, galima teigti, jog šioje paradigmoje laikomasi požiūrio, jog viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo pagrindas – ne augantis pasirinkimo alternatyvų skaičius, tačiau per dialogą užtikrinamas geresnis paslaugų gavėjų poreikių patenkinimas.

Kalbant apie piliečių dalyvavimą linkstama pabrėžti ne tik tai, jog šis dalyvavimas padeda tobulinti paslaugų teikimą, tačiau ir tai, jog aktyvus jų įsitraukimas į vykstančius procesus yra būtinas demokratijos užtikrinimui (Torfing, 2014). Raipa, Buškevičiūtė (2011) pritaria tokiam požiūriui teigdami, jog „*Kiekviena demokratines vertybes puoselėjanti organizacija suvokia, kad visuomenės narių įtraukimas į politinius procesus yra demokratinės visuomenės varomoji jėga, kad pilietines pareigas suvokiantys, demokratines vertybes puoselėjantys piliečiai užtikrina šalies stabilumą ir demokratijos plėtrą.*“ (Raipa, Buškevičiūtė, 2011, p.19). Vis tik, linkstama pabrėžti, jog piliečių dalyvavimas dažnu atveju nėra savaime susiformuojantis dalykas, siekiant jo reikalingos aktyvios tiek valdžios institucijų, tiek ir viešųjų paslaugų teikėjų pastangos. Raipos, Buškevičiūtės (2011) teigimu, sąlygų piliečių dalyvavimui sudarymas, apimant naujų bendruomeniškumo formų, organizacinių struktūrų kūrimą bei plėtojimą, taip pat ir erdvių debatams bei diskusijoms sudarymą tampa vienu iš esminių uždavinių naujojo viešojo valdymo paradigmoje. Smalskys (2010) papildoma autorius teigdamas, jog piliečių bendruomenės turi būti skatinamos aktyviau įsitraukti į paslaugų administravimo procesus bei kurti patarėjų grupes įvairiose sferose. Taigi, naujojo viešojo valdymo paradigmoje pabrėžiama ne tik piliečių dalyvavimo, tačiau ir sąlygų šiam dalyvavimui užtikrinimo svarba.

Detaliau analizuojant viešųjų paslaugų teikimą naujojo viešojo valdymo paradigmoje, reikia paminėti, jog čia, kaip ir naujosios viešosios vadybos doktrinoje laikomasi požiūrio, jog paslaugų teikimas turi būti decentralizuotas. Vietos valdžiai siekiama suteikti dar daugiau galių, tam, kad paslaugų teikimas būtų priartinamas prie pačių piliečių (Smalskys, 2010; Nakrošis, 2007). Ganji (2014) papildoma autorius teigdamas, jog tinklinis valdymas yra tas veiksnys, kuris sudaro palankias sąlygas galios bei funkcijų decentralizavimui. Tačiau, galima pastebėti, jog nepaisant paslaugų teikimo decentralizavimo, naujojo viešojo valdymo paradigmoje, kaip jau aptarta, itin pabrėžiama koordinavimo svarba. Remiantis Nakrošiu (2007), galima teigti, jog tai susiję su siekiu „suvaldyti“ itin didelę fragmentaciją, kuri susiformavo naujosios viešosios vadybos paradigmoje.

Taip pat, kartu su naujojo viešojo valdymo paradigmos sklaida, kinta ir paslaugų teikimo *procesų organizavimas*. Kaip ir naujosios viešosios vadybos paradigmoje, didelis dėmesys teikiamas veiklos rezultatams, tačiau auga ir orientacija į pačius veiklos procesus (Raipa, Dūda, 2011; Torfing, 2014). Kitaip tariant, laikomasi požiūrio, jog keliami tikslai ne visada pateisina priemones, kaip kad buvo linkstama manyti. Urvikio (2014) teigimu, formuojasi į procesus orientuota veiklos logika suvokiant, kad vien į rezultatus orientuota logika viešajam sektoriui visiškai netinkama dėl paslaugų kaip proceso, sąveikos, o ne materialios prekės, ypatybių. Auganti orientacija į veiklos procesus

sąlygoja ir tam tikrus *vertybinius pokyčius* viešojo sektoriaus veikloje, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą. Naujosios viešosios vadybos paradigmoje dominavusi 3 – e koncepcija (efektyvumas, veiksmingumas, ekonomiškumas) yra papildoma dar keliomis vertybėmis – teisingumu, lygybe bei etika, kurios šioje paradigmoje ir tampa esminėmis (Guogis, 2010; Guogis, Rakšnys, 2014). Taip pat, ypatinga reikšmė naujojo viešojo valdymo paradigmoje teikiama atsakomybės užtikrinimui, institucijų atvirumui bei veiklos skaidrumui. Ganji (2014), Raipos (2011) teigimu, organizacijoms keliami vis didesni atsakomybės reikalavimai. Pavyzdžiui, organizacijoms, dalyvaujančioms viešųjų paslaugų kontraktavime keliami vis didesni reikalavimai procesui viešumui, moralinių įsipareigojimų laikymuisi. Autorius pabrėžia, jog esminė atsakomybės realizavimo sąlyga – tai pilietinės visuomenės brandumo laipsnis. Tam, kad atsakomybė taptų realiai įgyvendinama, būtinas aktyvus piliečių dalyvavimas bei jų sąmoningumas. Taigi, apibendrinant galima teigti, jog kartu su šios paradigmos sklaida kinta paslaugų teikimo procesų organizavimas, o taip pat ir dominuojančios vertybės.

Naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste kinta ir *atskaitomybės* už viešųjų paslaugų teikimą pobūdis. Vykstant vis aktyvesniam visų sektorių įsitraukimui į viešųjų reikalų sprendimą, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, atskaitomybė tampa vis mažiau koncentruota. Atsiranda įvairios atskaitomybės formos, pabrėžiama atskaitomybės socialiniams partneriams bei piliečiams svarba (Torfing, 2014; Raipa, Dūda, 2011). Torfingo (2014) teigimu, atskaitomybės užtikrinimui, kaip ir naujosios viešosios vadybos paradigmoje yra naudojamos vertinimo sistemos, grįstos rodikliais, tačiau šioje paradigmoje naudojami ne tik centrinės valdžios nustatyti rodikliai bei standartai, bet ir siekiama formuoti rodiklius, sukuriamus derybų, dialogų tarp suinteresuotų šalių metu. Autoriaus teigimu, tokių rodiklių kūrimas padidina motyvaciją o tai neišvengiamai sąlygoja ir didesnę veiklos, o tame tarpe ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Tai pat, nors veiklos vertinime kiekybiniai rodikliai išlieka svarbūs ir reikšmingi, tačiau didesnis dėmesys skiriamas ir kokybiniais rodikliams (Peters 2003). Autorius teigia, jog nors atskaitomybė šiame modelyje užtikrinama per kontraktus bei susitarimus, tačiau didelė reikšmė naujojo viešojo valdymo modelyje tenka tiesiog pasitikėjimui. Stokeris (2006) papildoma teigdamas, jog atskaitomybę padeda užtikrinti ir informacijos prieinamumas, kuriam šiame modelyje tai pat teikiama didelė reikšmė.

Įvairūs autoriai, kalbėdami apie naujojo viešojo valdymo paradigmą, pastebi ir tam tikrus jos keliamus iššūkius. Raipa (2009) mini, jog koncentruojantis į viešojo intereso paiešką, atsiranda pavojus, jog bus ignoruojami atskirų individų interesai. Torfingo (2014) teigimu, tai, jog ši paradigma iš esmės paremta aktyviu piliečių bei kitų sektorių dalyvavimų viešosios politikos įgyvendinimo procesuose, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, kelia tam tikrus klausimus, susijusius su piliečių sąveikų skatinimu bei lygių galimybių dalyvauti šiuose procesuose sudarymu. Autorių papildoma Ganji (2014), kuris pabrėžia, jog skirtinga subjektų turima galia, jų statusas, informacijos prieinamumo apribojimai gali sąlygoti ir skirtingas jų dalyvavimo galimybes. Taip pat, į procesus įsitraukiant vis

didesniam subjektų skaičiui, atskaitomybės užtikrinimas tampa kur kas komplikuočiau ir mažiau apibrėžtas. Taigi, nors autoriai vieningai pripažįsta, jog maksimalus suinteresuotų šalių dalyvavimas politikos įgyvendinimo procesuose neabejotinai vertingas, tačiau skatina atkreipti dėmesį į tai, jog siekiant to reikalingos aktyvios valdžios sektoriaus pastangos kruopščiai bei kompetetingai koordinuojant šiuos procesus, skatinant aktyvias sąveikas bei užtikrinant lygias dalyvavimo galimybes.

1.3.4 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimas

Šiame poskyryje glaustai apibendrinama, kaip kinta pagrindiniai viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementai jau aptartų trijų pagrindinių viešojo administravimo paradigmu – tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo kontekste.

Pirmasis viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – *valdžios institucijų* vaidmuo viešųjų paslaugų teikime. Tradicinio viešojo administravimo paradigmuje, valdžios institucijos prisiima visą atsakomybę už viešųjų paslaugų teikimą bei siekia rūpintis didžiosios dalies visuomenės poreikių patenkinimu (Smalskys, 2010; Osborne, 2006). Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos kontekste, nors valdžiai ir tenka galutinė atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimą, tačiau augant privataus sektoriaus vaidmeniui, šia atsakomybe bent dalinai dalinamasi ir su šiam sektoriui priklausančiais subjektais (Raipa, Puškorius, 2002). Naujojo viešojo valdymo paradigmuje, pabrėžiamas valdžios institucijų, kaip katalizatorių, skatinančių visų sektorių subjektų bendradarbiavimą bei koordinuojančiųjų tarpusavio sąveikas vaidmuo (Bao ir kt. 2012; Torfing, 2014; Peters, 2003; Stoker, 2006). Atsakomybe už viešųjų paslaugų teikimą dalinamasi su kitų sektorių subjektais.

Dar vienas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – *dominuojančios vertybės*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmuje esmine vertybe laikomas racionalumas (Domarkas, 2004). Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos doktrinoje pabrėžiama efektyvumo svarba (Osborne, 2006; Peters, 2003; Denhardt, 2003). Greta efektyvumo didelė reikšmė teikiama ir ekonomiškumui bei veiksmingumui. Visos šios vertybės sudaro vadinamąją 3 – e koncepciją (Fatemi, Behmanesh, 2012; Polidano, 1999). Naujojo viešojo valdymo paradigmuje minėta koncepcija išlieka svarbi, tačiau ji papildoma tokiomis vertybėmis kaip socialinis teisingumas, lygybė bei etika (ypatingą dėmesį skiriant veiklos skaidrumui bei atskaitomybei), kurios ir tampa dominuojančiomis (Guogis, 2010).

Kitas apžvelgtas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – tai *viešąsias paslaugas teikiantys subjektai*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmuje laikomasi nuomonės, jog viešosios paslaugos turi būti teikiamos tik viešojo sektoriaus subjektų, kurie prisiima visą atsakomybę už šių paslaugų teikimą (Domarkas, 2004). Kiti sektoriai į paslaugų teikimo procesus iš esmės nėra įtraukiami. Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos paradigmuje vykstantys aktyvūs privatizavimo

procesai kardinaliai pakeičia viešųjų paslaugų teikimą (Wilson, 2004; Bel ir kt., 2010; Puškorius, Raipa, 2002). Dalis šių paslaugų teikimo funkcijų perleidžiama privataus sektoriaus subjektams, tad vis labiau vystomas paslaugų teikimas rinkoje (Peters, 2003; Denhardt, 2003). Naujojo viešojo valdymo paradigmoje viešųjų paslaugų teikėjų spektras dar labiau išauga (Peters, 2003; Brandsen ir kt. 2012). Greta jau minėtų sektorių subjektų į paslaugų teikimą siekiama įtraukti nevyriausybinės organizacijas bei pačius paslaugų gavėjus.

Dar vienas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – *viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmoje vyrauja hierarchiniai santykiai tiek pačiose institucijose, tiek tarp jų (Peters, 2003; Ganji, 2014; Pfinner, 2004). Viešosios institucijos veikia kaip uždaros sistemos – jos mažai sąveikauja tarpusavyje, palaikomi išoriniai ryšiai paprastai labai minimalūs, nėra ir tarpsektorinio bendradarbiavimo (Domarkas, 2004). Naujosios viešosios vadybos paradigmoje dalį viešųjų paslaugų teikimo funkcijų perleidžiant privataus sektoriaus subjektams, užsimezga glaudesni viešojo bei privataus sektorių ryšiai. Santykiai tarp šių subjektų grindžiami kontraktų sudarymu (Peters, 2003; Denhardt, 2003). Tuo tarpu naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste auga tiek formalių, tiek neformalių struktūrų sąveika bei tarpsektorinė integracija (Raipa 2009). Didelis dėmesys skiriamas tarpsektoriniam bei tarpinstituciniam bendradarbiavimui, taikant įvairias partnerystės formas. Pasak Raipos, Dūdos (2011), tinklai, kurie apjungia visų sektorių subjektus, tampa pagrindine bendravimo ir viešųjų paslaugų teikimo forma.

Dar vienas elementas – *viešųjų paslaugų gavėjų dalyvavimas*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmoje paslaugos gavėjas laikomas pasyviu. Laikantis požiūrio, jog viešosios organizacijos geriausiai veikia tuomet, kai jų veikla mažiausiai sąlygojama aplinkos, paslaugų gavėjų įtaka jų veiklai nepageidaujama (Denhardt, 2003). Neegzistuoja ir tiesioginis grįžtamasis ryšys (Torfing, 2014). Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos paradigmoje paslaugų gavėjas „tampa“ vartotoju, klientu (Denhardt, 2003). Itin svarbiu siekiu tampa jo poreikių patenkinimas (Smalskys, Skietrys, 2008; Denhardt, 2003). Paslaugos vartotojo balsas tampa vis svarbesnis, siekiama užtikrinti tiesioginį grįžtamąjį ryšį, atliekant apklausas bei tiriant kaip klientai vertina suteiktas paslaugas (Raipa, Puškorius, 2002; Guogis, Gudelis, 2003). Naujojo viešojo valdymo paradigmoje požiūris į paslaugų gavėjus bei jų vaidmenį vėlgi keičiasi. Jie imami traktuoti kaip aktyvūs piliečiai, paslaugų bendrakūrėjai – aktyviai dalyvaujantys viešųjų paslaugų planavimo, kūrimo, teikimo ir vertinimo procesuose. (Guogis, 2010; Ganji, 2014; Osborne, 2006; Brandsen ir kt. 2012; Alves, 2013). Taip pat, laikomasi požiūrio, jog piliečių dalyvavimas nėra savaiminis procesas – jų įgalinimas bei sąlygų įsitraukimui ir dalyvavimui sudarymas tampa itin svarbiu valdžios institucijų bei pačių viešųjų paslaugų teikėjų uždaviniu. (Raipa, Buškevičiūtė, 2011; Smalskys, 2010; Domarkas, Juknevičienė 2007).

Dar vienas elementas, kurio analizė atliekama – tai *viešųjų paslaugų pobūdis*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmoje viešosios paslaugos pasižymi universalumu, vienodumu, joms būdinga

standartizacija (Osborne, 2006; Peters, 2003). Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos kontekste teikiamos paslaugos tampa diferencijuotos bei individualizuotos, tokiu būdu siekiant užtikrinti įvairovę pasižyminčių paslaugos vartotojų poreikių patenkinimą (Denhardt, 2003; Wilson, 2004). Paslaugų diferenciacija dominuoja ir naujojo viešojo valdymo paradigmoje. Taip pat, pasak Peters (2003), šios paradigmos kontekste, augant viešųjų paslaugų teikėjų įvairovei, plečiasi ir teikiamų paslaugų spektras, atsiranda aibė alternatyvių paslaugų, jų teikimas išplečiamas į naujas sritis.

Kitas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – *paslaugų teikimo procesų organizavimas*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmoje paslaugų teikimo procesai grindžiami griežtomis taisyklėmis, siekiama užtikrinti jų bei įstatymų laikymąsi (Osborne, 2006; Peters, 2003). Didelis dėmesys skiriamas ir veiklos procedūroms, kurios yra standartizuotos. (Kraujutaitytė, 2011). Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos paradigmoje taisyklių, procedūrų laikymuisi skiriama kur kas mažesnė reikšmė. Išryškėja orientacijos į rezultatus svarba, siektini rezultatai siejami su keliamais tikslais (Wilson, 2004; Osborne, 2006; Pfiffner, 2004). Naujojo viešojo valdymo paradigmoje orientacija į rezultatus išlieka svarbi, tačiau vėl išauga dėmesio ir patiems procesams, jų eigai svarba. Osborne (2006) teigimu, šiai paradigmai būdinga orientacija tiek į pačius veiklos procesus, tiek ir į jų rezultatus.

Dar vienas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – *atskaitomybė*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmoje vyrauja demokratinė atskaitomybė tautos išrinktiems atstovams (Torfing, 2014; Peters, 2003; Domarkas, 2004). Tiesioginė atskaitomybė suteiktų paslaugų vartotojams šioje paradigmoje neegzistuoja. Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos paradigmoje pabrėžiama atskaitomybės paslaugų vartotojams svarba (Bao ir kt. 2012; Ganji, 2014; Denhardt, 2003). Organizacijų veikla grindžiama susitarimais tarp vadovo ir jo pavaldinių, taigi atskaitomybės subjektu tampa ir organizacijų vadovai. Šioje paradigmoje vyrauja konkrečiais ir kiekybiškai išmatuojamais rodikliais grindžiamas atskaitomybės mechanizmas (Ganji, 2014; Ehrler, 2012). Tuo tarpu remiantis Torfingu (2014), Raipa, Dūda (2011) bei Domarku (2004) galima teigti, jog naujojo viešojo valdymo doktrinai būdinga atskaitomybės formų įvairovė – kadangi į viešųjų paslaugų teikimo procesus įsitraukia įvairūs subjektai, pabrėžiama atskaitomybės piliečiams bei visiems paslaugų teikime dalyvaujantiems partneriams svarba.

Dar vienas elementas – *viešųjų paslaugų teikimo finansavimas*. Tradicinio viešojo administravimo paradigmoje dominuoja tradicinis viešųjų paslaugų finansavimas per mokesčių sistemą, kurio metu mokesčiai surenkami į valstybės biudžetą ir dalis iš jų surinktų lėšų yra skiriamos viešųjų paslaugų teikimui (Davulis, 2006). Tuo tarpu naujosios viešosios vadybos doktrinoje požiūris į viešųjų paslaugų finansavimą pasikeičia – atsiranda „vartotojo mokesčiai“, kuriuos už tam tikras jam suteiktas paslaugas moka pats vartotojas (Bird, 2003; Hegedus, 2004). Tokie mokesčiai šioje paradigmoje tampa dominuojančiu viešųjų paslaugų finansavimo modeliu. Naujojo viešojo valdymo paradigmai būdingos abi aptartos finansavimo formos.

Glaustas pagrindinių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimas pateikiamas lentelėje nr. 1.

1 lentelė. Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos pagrindinių viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimas

Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas	Tradicinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Valdžios institucijų vaidmuo viešųjų paslaugų teikime	Prisiima visišką atsakomybę už viešųjų paslaugų teikimą	Atsakomybe dalinamasi su privataus sektoriaus subjektais	Atsakomybe dalinamasi su partneriais ir piliečiais, katalizatoriaus, koordinatoriaus vaidmuo
Dominuojančios vertybės	Racionalumas	Efektyvumas, ekonomiškumas, veiksmingumas	Teisingumas, lygybė bei etika (skaidrumas, atvirumas)
Viešąsias paslaugas teikiantys subjektai	Viešojo sektoriaus subjektai	Viešojo ir privataus sektorių subjektai	Viešojo ir privataus sektorių subjektai, NVO ir patys piliečiai
Viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika	Hierarchiniai santykiai, minimalūs išoriniai ryšiai, tarpinstitucinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo nėra	Viešojo ir privataus subjektų sąveika per kontraktus	Bendradarbiavimas tinkluose tarp sektorių, struktūrų, organizacijų taikant įvairias partnerystės formas
Viešųjų paslaugų gavėjų dalyvavimas	Paslaugų gavėjų įtaka nepageidaujama, neužtikrinamas tiesioginis grįžtamasis ryšys	Paslaugų gavėjas – klientas, vartotojas. Teisių suteikimas, dalyvavimas paslaugų vertinimo procesuose tokiu būdu užtikrinant grįžtamąjį ryšį	Pilietis, bendrakūrėjas, įgalintas aktyviai dalyvauti paslaugų teikimo procesuose.
Viešųjų paslaugų pobūdis	Standartizuotos, universalios paslaugos	Diferencijuotos individualizuotos paslaugos	Diferencijuotos paslaugos, platus teikiamų alternatyvių paslaugų spektras
Teikimo procesų organizavimas	Veikla grindžiama taisyklių, procedūrų, įstatymų laikymusi	Orientacija į rezultatus	Orientacija į rezultatus ir pačius veiklos procesus
Atskaitomybės subjektai	Dominuoja atskaitomybės politikams	Dominuoja atskaitomybė paslaugų vartotojams, klientams bei vadovams. Atskaitomybės pagrindas – rodikliais grindžiamos veiklos vertinimo sistemos	Dominuoja atskaitomybė piliečiams bei partneriams
Viešųjų paslaugų teikimo finansavimas	Mokesčiais finansuojamos paslaugos	Vartotojo įmokos	Specifinio modelio nėra, būdingas tiek paslaugų finansavimas per mokesčius, tiek vartotojo įmokos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant to, jog vieninga viešosios paslaugos samprata neegzistuoja, visuotinai pripažįstama, jog šios paslaugos vaidina esminį vaidmenį užtikrinant visuomenės gerovę, pagrindinių jos narių teisių bei laisvių įgyvendinimą ir apsaugą bei keliant

gyvenimo kokybę. Itin sparčių pokyčių laikotarpyje, neišvengiamai kinta ir viešosios paslaugos bei jų teikimas. Šiai kaitai įtaką daro įvairūs veiksniai, tačiau viešojo administravimo paradigmas galima išskirti kaip pamatinį veiksnį, sąlygojantį fundamentalius viešųjų paslaugų teikimo sistemos pokyčius. Trijų pagrindinių viešojo administravimo paradigimų – tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo kontekste, viešųjų paslaugų teikimas pasižymi skirtingais bruožais – keičiasi pačių paslaugų pobūdis, jų teikimo organizavimas, plečiasi šių paslaugų teikėjų spektras, kinta santykiai tarp šių paslaugų teikėjų ir gavėjų bei kiti viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementai.

2. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ TEIKIMO RAIDOS LIETUVOJE ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje aptariama viešųjų paslaugų teikimo raidos tyrimo metodika. Pateikiami tyrimo uždaviniai bei konstruojamas tyrimo instrumentas, remiantis parengtu viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimu (žr. lentelė nr.1). Naudojant parengtą metodiką atliekama viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizė. Atliekant analizę glaustai apžvelgiamas viešųjų paslaugų teikimo sistemos formavimasis Lietuvai atgavus nepriklausomybę, dabartinio laikotarpio viešųjų paslaugų teikimo tendencijoms atskleisti naudojami COCOPS tyrimo duomenys, atliekama antrinė šių duomenų analizė bei, remiantis analizės rezultatais, apžvelgiamos viešųjų paslaugų teikimo sistemos raidos kryptys.

2.1 Tyrimo metodika

Šiame poskyryje konstruojama tyrimo metodika, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei parengtu pagrindinių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimu. (žr. 1 lent.).

Tyrimo objektas – Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sistemos raida.

Tyrimo tikslas: atlikti viešųjų paslaugų teikimo sistemos raidos Lietuvoje analizę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Glaustai apžvelgti viešųjų paslaugų teikimo sistemos formavimąsi Lietuvai atgavus nepriklausomybę.
2. Remiantis parengtu viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimu (žr.1 lent.), kiekvienam iš viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų priskirti geriausiai juos atskleidžiančius COCOPS tyrimo klausimus ar jų dalis.
3. Naudojant SPSS programinį paketą bei MS Excel kompiuterinę programą atlikti antrinių duomenų analizę, atskleidžiant Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų bruožus.
4. Remiantis atlikta duomenų analize apžvelgti Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sistemos raidos kryptis ateityje.

Tyrimo metodas: tyrimui atlikti pasirinkti mokslinės literatūros analizės bei antrinės duomenų analizės metodai. Mokslinės literatūros analizės metodas naudojamas apžvelgiant viešųjų paslaugų teikimo sistemos formavimąsi Lietuvai atgavus nepriklausomybę, tuo tarpu pastarųjų metų viešųjų paslaugų teikimo kaitos tendencijoms nagrinėti taikomas antrinės duomenų analizės metodas, kuris pasirenkamas dėl kelių privalumų, nurodomų Butkevičienės, Vaicekuskaitės (2013):

- taikant šį metodą galimi pakartotiniai (ir longitudinaliniai tyrimai), kai duomenys yra lyginami su anksčiau atliktų tyrimų duomenimis;
- tokiai analizei atlikti paprastai naudojami patikimi bei reprezentatyvūs duomenys, kurių pagrindu gali būti daromi platesni apibendrinimai;
- naudojant tarptautinių tyrimų duomenis, atsiranda galimybė palyginti skirtingas šalis.

Remiantis atlikta antrinių duomenų analize apžvelgiamos Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo raidos kryptys ateityje.

Atliekant tyrimą, orientuojamasi į dabartinio laikotarpio viešųjų paslaugų teikimo sistemos analizę. Antrinei kiekybinių duomenų analizei atlikti pasirinkti COCOPS projekto įgyvendinimo metu gauti duomenys. COCOPS projektas – tai didžiausias lyginamasis viešojo administravimo tyrimas, atliktas profesionalių viešojo administravimo tyrėjų komandos iš 10-ies Europos šalių, kuriame dalyvavo ir Lietuva. (www.cocops.eu) Šio tyrimo įgyvendinimą finansavo Lietuvos mokslo taryba, o įgyvendino Kauno technologijos universitetas. Analizei naudojami 3-iosios tyrimo dalies (Work package 3) – vadovaujančias pareigas užimančių tarnautojų apklausos metu gauti duomenys. Šio tyrimo pasirinkimą sąlygojo tai, jog atliekant jį siekta iširti ir sužinoti esmines viešojo administravimo tendencijas, kurios neišvengiamai sąlygojamos viešojo administravimo paradigmu kaitos. Ir nors šis tyrimas nebuvo orientuotas būtent į viešųjų paslaugų teikimą, tačiau jo metu gauti duomenys atskleidžia ir viešųjų paslaugų teikimo sistemos kaitos tendencijas. Taigi, šio tyrimo duomenys yra tinkami siekiant analizuoti viešųjų paslaugų teikimo raidą viešojo administravimo paradigmu kontekste. Taip pat, pažymėtina, jog apklausos, kurios duomenų analizė atliekama, dalyviai – tai vadovaujančias pareigas užimantys bei sprendimus priimančios valstybės tarnautojai bei viešojo sektoriaus darbuotojai. Šių asmenų požiūris yra itin reikšmingas, nes jo sąlygoti sprendimai daro didelę įtaką viešųjų paslaugų teikimo planavimui, organizavimui, įgyvendinimui bei tobulinimui.

Atliekant tyrimo duomenų analizę, remiamasi pirmojoje darbo dalyje sudarytu pagrindinių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimu. (žr. 1 lent). Kiekvienam ir išskirtų viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų priskiriami geriausiai juos atskleidžiantys COCOPS tyrimo klausimai ar klausimų dalys. (žr.2 lent.) Remiantis COCOPS tyrimo klausimyno aprašu, išskiriami respondentų požiūrį bei realios situacijos vertinimus atskleidžiantys klausimai. (Požiūrį atskleidžiantys klausimai lentelėje pabraukiami). Šiais klausimais gauti duomenys atskleidžia, kokie bruožai būdingi kiekvienam iš minėtų viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų. Remiantis šiais duomenimis bei parengtu viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimu atskleidžiama, kokių viešojo administravimo paradigmu bruožai kiekviename iš jų dominuoja.

2 lentelė. Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitą viešojo administravimo paradigmu kontekste atskleidžiantys COCOPS tyrimo klausimai

Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas	COCOPS klausimo nr.	Tradicinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Dominuojančios vertybės	6.8, 18.15, 21.11, <u>26.2.</u>	Racionalumas	Efektyvumas, ekonomiškumas, veiksmingumas	Teisingumas, lygybė bei etika (skaidrumas, atvirumas)
Viešąsias paslaugas teikiantys subjektai	18.4, 18.13, <u>26.5.</u>	Viešojo sektoriaus subjektai	Viešojo ir privataus sektorių subjektai	Viešojo ir privataus sektorių subjektai, NVO ir patys piliečiai
Viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika	6.2, 11.5, 11.8, 11.10, 18.4, 18.8, 18.13,	Hierarchiniai santykiai, minimalūs išoriniai ryšiai, tarpinstitucinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo nėra	Viešojo ir privataus subjektų sąveika per kontraktus	Bendradarbiavimas tinkluose tarp sektorių, struktūrų, organizacijų taikant įvairias partnerystės formas
Viešųjų paslaugų gavėjų dalyvavimas	6.4, 8.2, 18.2, 18.7, 21.7, <u>26.4.</u>	Paslaugų gavėjų įtaka nepageidaujama, neužtikrinamas tiesioginis grįžtamasis ryšys	Paslaugų gavėjas – klientas, vartotojas. Teisių suteikimas, dalyvavimas paslaugų vertinimo procesuose tokiu būdu užtikrinant grįžtamąjį ryšį	Pilietis, bendrakūrėjas, įgalintas aktyviai dalyvauti paslaugų teikimo procesuose
Viešųjų paslaugų pobūdis	20.6	Standartizuotos, universalios paslaugos	Diferencijuotos individualizuotos paslaugos	Diferencijuotos paslaugos, platus teikiamų alternatyvių paslaugų spektras
Teikimo procesų organizavimas	6.1, 6.3, 8.5, 8.7, <u>26.3.</u>	Veikla grindžiama taisyklių, procedūrų, įstatymų laikymuisi	Orientacija į rezultatus	Orientacija į rezultatus ir pačius veiklos procesus
Atskaitomybės	9.9, 10.2, 10.6, 10.7.	Dominuoja atskaitomybės politikams	Dominuoja atskaitomybė paslaugų vartotojams, klientams bei vadovams. Atskaitomybės pagrindas – rodikliais grindžiamos veiklos vertinimo sistemos	Dominuoja atskaitomybė piliečiams bei partneriams
Viešųjų paslaugų teikimo finansavimas	<u>26.6</u>	Mokesčiais finansuojamos paslaugos	Vartotojo įmokos	Specifinio modelio nėra, būdingas tiek paslaugų finansavimas per mokesčius, tiek vartotojo įmokos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Atkreiptinas dėmesys į šio tyrimo pritaikymo ribotumą. Kadangi COCOPS tyrimas nebuvo orientuotas būtent į viešųjų paslaugų teikimo kaitą viešojo administravimo paradigmu kontekste, jo metu gauti duomenys nesudaro galimybių pilnai atskleisti visų viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų, tačiau atskleidžiama didžioji jų dalis.

Elementą *dominuojančios vertybės* atspindi šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 6 klausimo: „Aš, kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip:“ 8 dalis: „Efektyvaus organizacijos išteklių naudojimo užtikrinimą“.

✓ 18 klausimo: „Ar Jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys?“ 15 dalis: „Skaidrumas ir atvira valdžia“.

✓ 21 klausimo: „Galvodami apie savo politikos sritį per pastaruosius penkerius metus, kaip jūs įvertintumėte viešąjį administravimą pagal žemiau pateiktus aspektus?“ 11 dalis: „Vienodos galimybės gauti paslaugas“.

✓ 26 klausimo: „Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija?“ 2 dalis: „Teisingumas - Efektyvumas“.

Elementą – *viešąsias paslaugas teikiantys subjektai* atspindi šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 18 klausimo: „Ar Jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys?“ 4 dalis: „Viešųjų paslaugų kontraktavimas“, 13 dalis: „Išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi, NVO ir kitomis nacionalinėmis organizacijomis ir institucijomis).“

✓ 26 klausimo: „Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija?“ 5 dalis: „Valstybinis paslaugų teikimas – Paslaugų teikimas rinkoje“;

Elementą – *viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika* atspindi šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 6 klausimo: „Aš, kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip:“ 2 dalis: „Sąlygų viešosioms organizacijoms dirbti kartu sudarymą“.

✓ 11 klausimo: „Prašome nurodyti, kokių dažnumu įprastai jūs bendraujate su šiais asmenimis ar institucijomis?“ 5 dalis: „Valdomomis ir atskaitingomis organizacijomis“, 8 dalis: „Kitų valstybinių institucijų padaliniais, departamentais už mano organizacijos ribų“, 10 dalis: „Privataus sektoriaus organizacijomis“,

✓ 18 klausimo: „Ar Jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys?“ 4 dalis: „Viešųjų paslaugų kontraktavimas“, 8 dalis: „Skirtingų viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimas“, 13 dalis: „Išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi, NVO ir kitomis nacionalinėmis organizacijomis ir institucijomis)“.

Elementą – *viešųjų paslaugų gavėjų dalyvavimas* atspindi šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 6 klausimo: „Aš kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip:“ 4 dalis: „Sąlygų visuomenės interesų išreiškimui sudarymą“.

✓ 8 klausimo: „Kokiu mastu Jūsų organizacijoje yra naudojami šie instrumentai?“ 2 dalis: „Klientų/vartotojų nuomonių apklausa“.

✓ 18 klausimo: „Ar Jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys?“ 2 dalis: „Piliečių dalyvavimo iniciatyvos“; 7 dalis: „Požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą“.

✓ 21 klausimo: „Galvodami apie savo politikos sritį per pastaruosius penkerius metus, kaip Jūs įvertintumėte viešąjį administravimą pagal žemiau pateiktus aspektus?“ 7 dalis: „Piliečių dalyvavimas ir įsitraukimas“.

✓ 26 klausimo: „Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija?“ 4 dalis: „Dėmesys vartotojui – Orientacija į pilietį“.

Elementą – ***viešųjų paslaugų pobūdis*** atspindi šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 20 klausimo: „Ar šie kontekstiniai veiksniai paveikė viešojo sektoriaus reformų rezultatus jūsų politikos srityje?“ 6 dalis: „Nestandartinio, individualizuoto požiūrio teikiant paslaugas poreikis“.

Elementą ***viešųjų paslaugų teikimo procesų organizavimas*** šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 6 klausimo: „Aš, kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip:“ 1 dalis: „Nešališko įstatymų ir taisyklių įgyvendinimo užtikrinimą“, 3 dalis: „Rezultatų pasiekimo užtikrinimą“

✓ 8 klausimo: „Kokiu mastu jūsų organizacijoje yra naudojami šie instrumentai?“ 5 dalis: „Elgesio taisyklės“, 7 dalis: „Į tikslus ir rezultatus orientuotas valdymas“.

✓ 26 klausimo: „Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų jūsų pozicija?“ 3 dalis: „Taisyklių laikymasis – Rezultatų pasiekimas“.

Elementą – ***atskaitomybė*** atskleidžia šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 9 klausimo: „Kiek šie teiginiai tinka Jūsų organizacijai?“ 9 dalis: „Mūsų politiniai lyderiai naudoja rodiklius mūsų veiklai stebėti“.

✓ 10 klausimo: „Savo darbe veiklos rodiklius aš naudoju tam, kad:“ 2 dalis: „Stebėčiau savo pavaldinių veiklą“, 6 dalis: „Informuočiau piliečius ir paslaugų vartotojus apie savo organizacijos veiklą“, 7 dalis: „Galėčiau tinkamai bendrauti su išorinėmis suinteresuotomis šalimis“.

Elementą – ***viešųjų paslaugų teikimo finansavimas*** atspindi šie COCOPS tyrimo klausimai:

✓ 26 klausimo: „Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija?“ 6 dalis: „Mokesčiai finansuojamos paslaugos – vartotojų mokesčiai/įmokos“.

Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidą viešojo administravimo paradigmu kontekste atskleidžiantys klausimai pateikiami ir lentelėje. (žr. pried.)

Duomenų analizė: Statistinė pasirinktų tyrimo klausimų ar jų dalių duomenų analizė atlikta naudojant programinio paketo SPSS (Statisticat Package for Social Sciences) 21.0 versiją, o grafinė analizė - MS Excel 2013 kompiuterine programa. Analizuojant tyrimo duomenis taikytos aprašomosios statistikos

technikos. Skaičiuoti vidurkiai, taip pat dažniai bei santykiniai dažniai. Požymių ryšiams bei ryšių stiprumui vertinti buvo skaičiuotas Spirmeno koreliacijos koeficientas. Šios technikos leido susisteminti bei apibendrinti pasirinktų klausimų duomenis. Analizės metu gauti rezultatai pateikiami skaitinėmis charakteristikomis ir grafiškai. Gauti rezultatai analizuoti bei interpretuoti remiantis parengtu pagrindinių viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų viešojo administravimo paradigmų kontekste apibendrinimu atskleidžiant, kokie požymiai būdingi pagrindiniams viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementams bei kokių viešojo administravimo paradigmų raiška juose atsispindi.

2.2 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos formavimasis Lietuvoje atgavus nepriklausomybę

Atliekant viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizę, glaustai apžvelgiama šių paslaugų teikimo istorinė raida, pradedant nepriklausomybės atgavimo laikotarpiu, kurio metu vyko spartūs pokyčiai visoje viešojo valdymo sistemoje, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą. Kadangi šie pokyčiai pasak Guogio, Gudelio (2003), vyko siekiant modernizuoti socialistinį viešojo valdymo modelį į vakarietišką aktualu glaustai apžvelgti, kokia viešųjų paslaugų teikimo sistema buvo „paveldėta“ iš sovietinės okupacijos laikotarpio.

Socialistinėje sistemoje valstybė prisiėmė visišką atsakomybę už visuomenės poreikių tenkinimą bei teikė absoliučią daugumą viešųjų paslaugų (Lane, 2004). Tokioje santvarkoje vietos privačioms bei nevyriausybinėms organizacijoms paprasčiausiai nebuvo. Taigi, viešųjų paslaugų teikimas pasižymėjo visiška centralizacija. Teikiamų paslaugų spektras buvo gana platus – apimant ne tik švietimo, sveikatos apsaugos paslaugas, tačiau netgi aprūpinimą būstu bei atostogų organizavimą (Ivanauskas, 2012). Tokiu būdu buvo siekiama patenkinti visuomenės poreikius visose gyvenimo srityse. Tiesa, reikia pabrėžti, jog šių paslaugų prieinamumas įvairiems visuomenės nariams pasižymėjo nevienodumu. Teikiamų paslaugų prieinamumo skirtumus sąlygojo partinės nomenklatūros – sovietinio elito – įsigalėjimas. Nomenklatūrai priklausantys asmenys turėjo kur kas didesnes galimybes gauti pageidaujamas paslaugas (jiems nereikėdavo laukti eilėse kaip kitiems visuomenės nariams), taip pat jiems buvo užtikrinama galimybė gauti ir aukštesnės kokybės paslaugas. Kaip pavyzdį autorius pateikia sveikatos priežiūros paslaugas, nurodydamas, jog nomenklatūros atstovai, jų šeimos nariai ar netgi giminaičiai turėjo galimybes gauti aukštesnės kokybės medicininės paslaugas, apimant tiek ambulatorinį gydymą, tiek ir reabilitaciją sanatorijose. Teigiama, jog dalis vietų sanatorijose iš anksto būdavo „rezervuojamos“ nomenklatūros atstovams. Tiesa, sovietinio elito atstovams suteikiamos privilegijos taip pat nebuvo vienodos – užimamos pareigos bei statusas sąlygojo skirtingą prieigą prie pageidaujamos paslaugos. Brandišausko (2005) teigimu, sovietmečiu dominuojančius santykius tiek valdžioje, tiek ir visoje visuomenėje galima įvardinti kaip „blato fenomeną“. Blatas suvokiamas kaip neformalūs ryšiai, suteikiantys galimybę mainytis prieinamumu

prie valstybės teikiamų išteklių, tame tarpe ir paslaugų. Verta atkreipti dėmesį, jog pagrindinėmis vertybėmis socialistinėje Lietuvoje laikytas teisingumas bei lygybė (Mitrulevičius, 2011). Tačiau blato fenomenas bei nomenklatūrai suteikiamų privilegijų gausa puikiai atskleidžia, jog dažnu atveju viešųjų paslaugų teikimo sferoje šios vertybės nebuvo užtikrinamos.

Aktualu panagrinėti ir visuomenės, kaip viešųjų paslaugų gavėjų, vaidmenį sovietinėje santvarkoje. Imbrasaitės, Bartuškaitės, Žilio (2011) teigimu, valdžios ir visuomenės santykiams socialistinėje santvarkoje buvo būdingas paternalizmas. Iš visuomenės reikalauta besąlygiško paklusnumo ir tik paklūstantys asmenys tokioje santvarkoje galėjo tikėtis gauti savo gerovės dalį. Tokioje sistemoje visuomenė laikyta pasyvia, jokios piliečių iniciatyvos nepageidautos, o žodžio bei veiksmų laisvė itin stipriai suvaržyta (Imbrasaitė ir kt. 2011). Lane (2004) teigimu, individualizmas bei asmeninė atsakomybė už savo gerovės siekimą neturėjo vietos sistemoje, kurioje skatinama bei raginama kreiptis į valstybę dėl absoliučiai visų poreikių užtikrinimo. Taigi, totalitarinėje visuomenėje asmuo išmoko būti nesavarankiškas ir pasyvus bei tikėtis valstybės paramos visose gyvenimo srityse. Tačiau greta paramos suteikimo valdžiai buvo būdinga ir itin griežta kontrolė. Lane (2004) teigimu, socialistinėje santvarkoje „valdžios akys ir ausys buvo visur“. (Lane, 2004, p.69). Tokioje visuomenėje susiformavo politinis susvetimėjimas ir nepasitikėjimas valdžia, kas anot Ramonaitės (2007), Imbrasaitės ir kt. (2011) paliko ženklus pėdsakus ir nepriklausomos Lietuvos piliečių savimonėje. Taigi, galima teigti, jog paslaugos gavėjas sovietinėje santvarkoje buvo laikytas pasyviu, besąlygiškai paklūstančiu, o jo paklusnumą galima traktuoti kaip sąlygą siekiant gauti paslaugas, skirtas įvairių jo poreikių patenkinimui.

Apibendrinant galima teigti, jog sovietmečiu Lietuvoje viešųjų paslaugų teikimas buvo laikomas visiška valstybės atsakomybe, o teikiamų paslaugų spektras buvo gana platus ir orientuotas į įvairių visuomenės poreikių patenkinimą. Pats paslaugos gavėjas laikytas pasyviu, reikalauta jo paklusnumo, o įtaka ar bet kokios iniciatyvos nepageidautinos. Tiek visoje visuomenėje, tiek ir valdžios struktūrose dominavo itin specifiniai santykiai, pagrįsti neformaliais abipusiais mainais, neišvengiamai darę įtaką ir viešųjų paslaugų teikimui bei šių paslaugų prieinamumui. Nors esminėmis vertybėmis sovietinėje santvarkoje laikyta lygybė bei teisingumas, tačiau realus šių vertybių užtikrinimas viešųjų paslaugų teikimo sferoje kvestionuotinas. Taigi, apžvelgus socialistinį viešųjų paslaugų teikimo modelį, galima pastebėti, jog jame dominavo tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai.

Atgavus nepriklausomybę vyko spartūs pokyčiai visoje viešojo valdymo sistemoje, kurių pagrindinis uždavinys – tai socialistinio viešojo valdymo modernizavimas į vakarietiškojo. Pereita prie demokratinio valdymo modelio, pabrėžiama demokratinė vertybių užtikrinimo svarba. Vykdomoms reformoms būdingas liberalizmas – vykdyti aktyvūs privatizavimo procesai, pabrėžiama valstybės vaidmens teikiant viešąsias paslaugas mažinimo svarba (Guogis, Gudelis, 2003). Kartu su demokratinio valdymo sklaida, kardinaliai keitėsi ir valdžios bei visuomenės santykiai – pabrėžiama

demokratiŋų kiekvieno piliečio teisių uŋtikrinimo ir dalyvavimo valdymo procesuose svarba. Sparčiai formavosi ir privatus bei nevyriausybinis sektorius, atsirado nevalstybiniai viešųjų paslaugų teikėjai, išaugo atskaitomybės viešajame valdyme svarba, o taip pat kito ir veiklos organizavimo procesai (Krupavičius, Lukošaitis, 2004). 1999 m. priimtas LR viešojo administravimo įstatymas, kuriama pateikiamas viešosios paslaugos apibrėŋimas. Įstatymo 2 str. nurodoma, jog viešoji paslauga – tai “ valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla, teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys.“ Taigi, remiantis šiuo terminu galima teigti, jog viešosios paslaugos Lietuvoje gali būti teikiamos ne tik viešojo sektoriaus, tačiau ir kitų subjektų. Verta atkreipti dėmesį į tai, jog Lietuvoje viešosios paslaugos atskiriamos nuo administracinių paslaugų, nors daugumai ES valstybių narių toks atskyrimas nebūdingas. LR viešojo administravimo įstatymo (1999) 2 str. nurodoma, jog administracinė paslauga – „viešojo administravimo subjekto veiksmai, apimantys leidimų, licencijų ar dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimą, asmenų deklaracijų priėmimą ir tvarkymą, asmenų konsultavimą viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimą asmenims, administracinės procedūros vykdymą“. Šiame darbe laikomasi platesnio poŋiūrio į viešąsias paslaugas, tad atliekant analizę viešosios paslaugos nėra atskiriamos nuo administracinių paslaugų. Viešųjų paslaugų teikimas Lietuvoje reglamentuojamas ir kitų teisės aktų tokių kaip LR vietos savivaldos įstatymas (1994), LR viešųjų pirkimų įstatymas (1996). Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas.(1996). Specializuoti teisės aktai reglamentuoja atskiras viešųjų paslaugų rūšis - pavyzdžiui, švietimo paslaugų teikimą reglamentuoja LR mokslo ir studijų įstatymas (2009), socialinių paslaugų teikimą – LR socialinių paslaugų įstatymas (2006), taip pat egzistuoja ir nemaŋai šiuos įstatymus papildančių bei jų nuostatas išplečiančių teisės poįstatyminių teisės aktų.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvai atgavus nepriklausomybę, iš socialistinės sistemos paveldėtas viešųjų paslaugų teikimo modelis, pasiŋymėjęs stipriai išreikštais tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruoŋais, buvo modifikuojamas, mėginant pereiti prie vakarietiško viešojo valdymo modelio.

2.3 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos Lietuvoje analizė

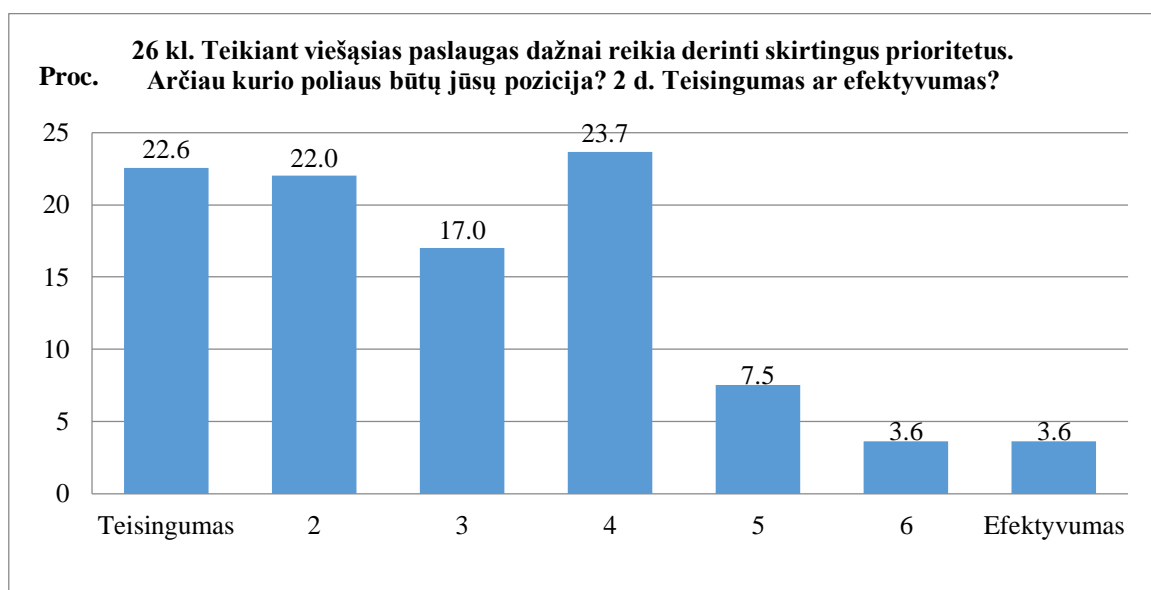
Glaustai apŋvelgus viešųjų paslaugų teikimo sistemos formavimąsi Lietuvai atgavus nepriklausomybę, toliau darbe orientuojamasi į pastarųjų metų viešųjų paslaugų teikimo tendencijas. Remiantis parengtu tyrimo instrumentu (ŋr. 2 lent.) atliekama COCOPS tyrimo duomenų analizė. Kiekviename iš poskyrių analizuojami skirtingų viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitą viešojo administravimo paradigmų kontekste atskleidŋiantys COCOPS tyrimo klausimų duomenys.

2.3.1 Dominuojančios vertybės viešųjų paslaugų teikimo procese

Pirmasis analizuojamas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – *dominuojančios vertybės*. Šiam elementui priskirtų COCOPS tyrimo klausimų duomenų analizė atskleidžia, kokios vertybės viešajame sektoriuje laikomos pačiomis svarbiausiomis, esminėmis bei kokias vertybes siekiama užtikrinti viešųjų paslaugų teikimo procesuose.

Visų pirma, analizuojant tai, kaip tyrimo respondentai realizuoja savo, kaip vadovų viešajame sektoriuje vaidmenį, atsiskleidė, jog didžiosios dalies tyrimo dalyvių teigimu itin svarbi jų vaidmens dedamoji – efektyvaus organizacijos išteklių naudojimo užtikrinimas. Teiginiui: „Aš, kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip efektyvaus organizacijos išteklių naudojimo užtikrinimą“ (6.8 kl.) pritaria net 90,5 % tyrimo respondentų (5-7 balai), 5,9 % laikosi neutralios pozicijos (4 balai) ir vos 3,7 % su šiuo teiginiu linkę nesutikti (1-3 balai). Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 6,24 balo (7 balų skalėje). Tai, jog didžioji dalis tyrimo dalyvių svarbia savo vaidmens dedamąją laiko efektyvaus išteklių naudojimo užtikrinimą, leidžia daryti prielaidą, jog efektyvumas laikomas reikšminga vertybe Lietuvos viešajame sektoriuje. Pasak Fatemi, Behmanesh (2012), Polidano (1999) efektyvumas, greta veiksmingumo bei ekonomiškumo laikomi esminėmis vertybėmis naujosios viešosios vadybos paradigmoje. Taigi, tokiuose respondentų pateiktuose atsakymuose atsiskleidžia šios paradigmos bruožų raiška.

Vis tik, nors efektyvumo užtikrinimas ir laikomas svarbiu, kuomet teikiant paslaugas tenka rinktis tarp pastarosios vertybės bei teisingumo, prioritetas kur kas dažniau teikiamas teisingumui (26.2 kl., žr. 4 pav.). 61,6 % tyrimo respondentų, atsakiusių į šį klausimą, teikiant viešąsias paslaugas prioritetą teikia teisingumui (1-3 balai), 23,7 % tyrimo dalyvių manymu abi vertybės yra vienodai svarbios (4 balai), o 14,7 % respondentų prioritetą teikia efektyvumui (5-7 balai).

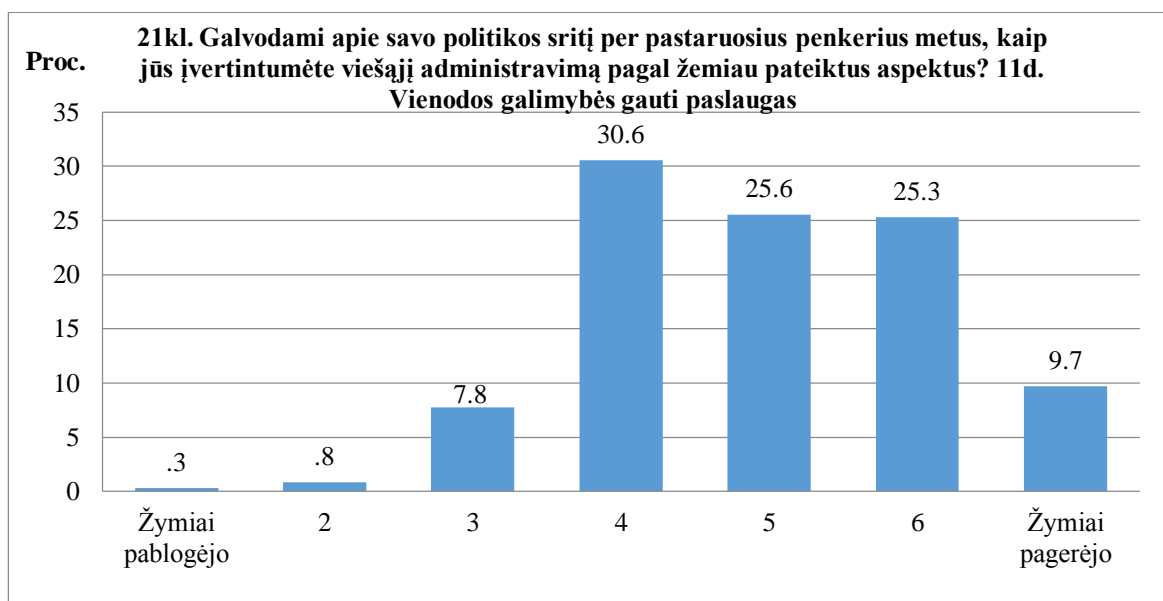


4 pav. Respondentų požiūris į vertybes viešųjų paslaugų teikimo procesuose (26.2kl.)

Tokie tyrimo respondentų pateikti duomenys atspindi naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožus. Šioje paradigmoje viena iš esminių vertybių laikomas teisingumas (Guogis, 2010). Kita vertus, matoma ir neženkliai naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raiška, nes dalis tyrimo dalyvių vienodai svarbiais laiko tiek teisingumą, tiek efektyvumą, o nedidelė dalis jų netgi teikia prioritetą pastarajai vertybei.

Atsakydami į klausimą: „Ar jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys – skaidrumas ir atvira valdžia?“ (18.15 kl.), 50,4 % tyrimo dalyvių teigia, jog tokio pobūdžio reformos pasireiškia gana plačiu mastu (5-7 balai), 22,5 % mano, jog vidutiniškai (4 balai) ir 27,5 % respondentų manymu tokių reformų raiška gana silpna (1-3 balai). Tyrimo dalyvių atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 4,48 balo ir tai leidžia teigti, jog tokios reformos, nors ir ne itin dideliu mastu, tačiau pasireiškia Lietuvos viešajame sektoriuje. Tokių reformų raiška leidžia daryti prielaidą, jog skaidrumas bei atvirumas Lietuvos viešajame sektoriuje yra laikomi vertybėmis. Tai galima laikyti naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožu. Pasak Patapo, Gudelio (2010), šioje paradigmoje greta teisingumo bei lygybės pabrėžiama ir etikos normų laikymosi svarba, o kalbant apie šias normas akcentuojama valdžios skaidrumo bei atvirumo reikšmė.

Dominuojančias vertybes atskleidžia ir 21.11 klausimo duomenų analizė (žr. 5 pav.) 30,6 % tyrimo respondentų teigia, jog per pastaruosius penkerius metus vienodos galimybės gauti paslaugas išaugo (5-7 balai), tiek pat tyrimo dalyvių (30,6 %) mano, jog jos išliko tokios pačios (4 balai) ir vos 8,9 % teigia, jog šios galimybės pablogėjo (1-3 balai). Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 4,95 balo ir tai leidžia teigti, jog pastarųjų penkerių metų laikotarpyje vienodos galimybės gauti paslaugas gana ženkliai išaugo.



5 pav. Vienodų galimybių gauti viešąsias paslaugas pokyčiai tyrimo dalyvių vertinimu (21.11kl.)

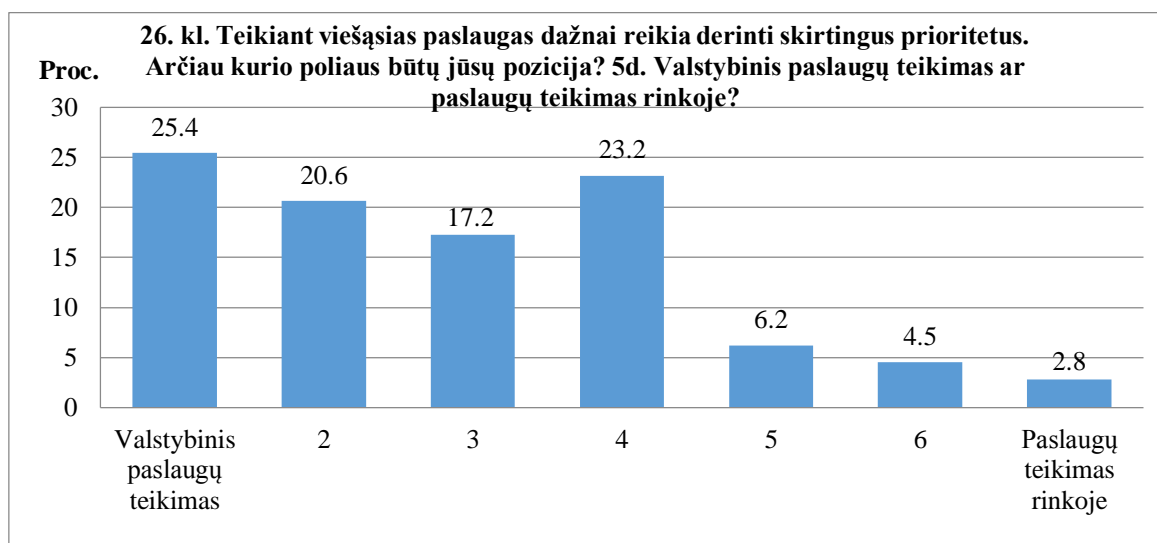
Galima teigti, jog užtikrinant vienodas galimybes paslaugų gavėjams gauti paslaugas, užtikrinamas ir socialinis teisingumas bei lygybė, naujojo viešojo valdymo paradigmoje taip pat laikomi esminėmis vertybėmis. Taigi, šio klausimo duomenų analizė atskleidžia naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raišką viešųjų paslaugų teikimo sferoje dominuojančiose vertybėse.

Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementui *dominuojančios vertybės* labiausiai būdingi naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai, tiesa, matoma ir naujosios viešosios vadybos bruožų raiška. Didelė dalis tyrimo respondentų pabrėžia efektyvumo svarbą ir tai galima laikyti naujosios viešosios vadybos paradigmos elementu. Vis tik, kuomet tenka rinktis tarp efektyvumo bei teisingumo, prioritetas neabejotinai teikiamas pastarajai vertybei, taigi respondentų požiūryje matoma naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška. Taip pat, atlikta analizė atskleidė ir kitų naujojo viešojo valdymo paradigmoje dominuojančių vertybių tokių, kaip lygybė, skaidrumas bei atvirumas, užtikrinimo svarbą. Verta atkreipti dėmesį į tai, jog šios paradigmos bruožų raiška atsikleidžia tiek tyrimo respondentų požiūryje, tiek ir praktikoje.

2.3.2 Viešasis paslaugas teikiantys subjektai

Dar vienas analizuojamas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – tai *viešąsias paslaugas teikiantys subjektai*. Šiam elementui priskirtais COCOPS tyrimo klausimais siekiama atskleisti, kokie viešųjų paslaugų teikėjai dominuoja Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sistemoje.

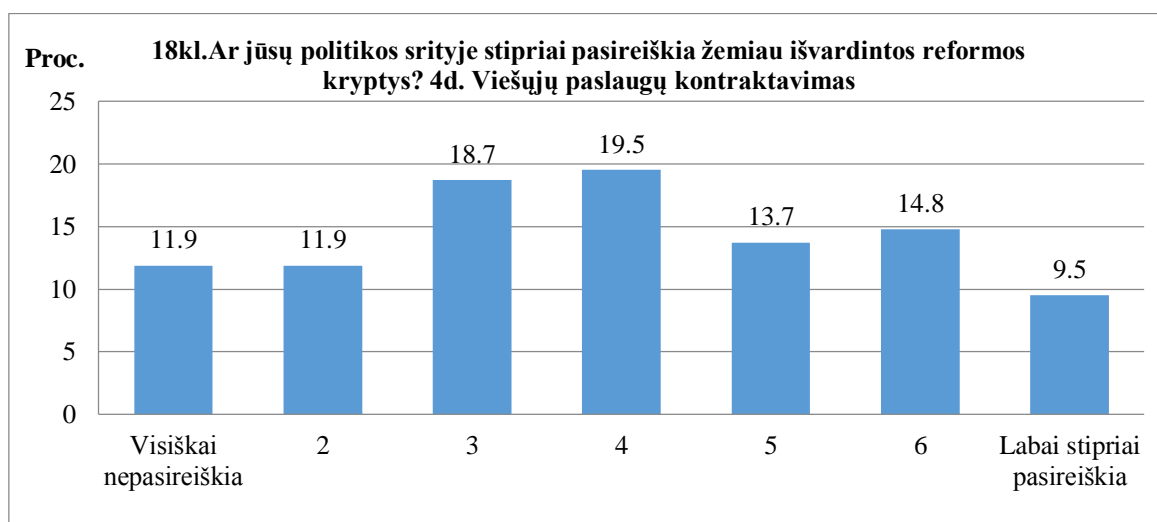
63,2 % tyrimo respondentų, rinkdamiesi tarp valstybinio viešųjų paslaugų teikimo bei šių paslaugų teikimo rinkoje, prioritetą teikia pirmajam būdai, kuomet paslaugos yra teikiamos tik viešojo sektoriaus subjektų (26.5 kl. 5-7 balai). 23,2 % vienodai palaiko tiek valstybinį paslaugų teikimą, tiek ir jų teikimą rinkoje (4 balai) ir tik 13,5 % tyrimo dalyvių teikia prioritetą paslaugų teikimui rinkoje (5-7 balai, žr. 6 pav.). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 2,89 balo ir tai leidžia teigti, jog prioritetas neabejotinai teikiamas valstybiniam viešųjų paslaugų teikimui.



6 pav: Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo būdą (26.5kl.)

Tokiame tyrimo respondentų požiūryje neabejotinai atsiskleidžia tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai. Šioje paradigmoje laikomasi nuomonės, jog viešosios paslaugos turi būti teikiamos tik viešojo sektoriaus subjektų (Domarkas, 2004; Smalskys, 2010). Vis tik, tai, jog dalis respondentų vienodai palaiko abu paslaugų teikimo būdus, o nedidelė dalis jų prioritetą teikia ir paslaugų teikimui rinkoje galima traktuoti kaip naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raišką. Pasak Peterso (2003), Denhardto (2003), šioje paradigmoje viešųjų paslaugų teikėjais tampa ne tik viešojo, tačiau ir privataus sektoriaus subjektai ty.: vykdomas paslaugų teikimas rinkoje.

Nors dauguma tyrimo respondentų prioritetą teikia valstybiniam viešųjų paslaugų teikimui, kuomet paslaugas teikia viešojo sektoriaus subjektai, duomenų analizė atskleidžia, jog praktikoje nemaža dalis viešųjų paslaugų yra teikiamos ir sudarant kontraktus. 38 % tyrimo respondentų teigia, jog tokio pobūdžio reformos kaip viešųjų paslaugų kontraktavimas (18.4 kl. žr. 7 pav.) pasireiškia gana stipriai (5-7 balai), 19,5 % tyrimo dalyvių teigimu - vidutinišku mastu (4 balai), o 42,5 % nuomone – silpnai ar apskritai nepasireiškia (1-3 balai). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 3,94 balo.



7 pav. Respondentų skirstinys pagal viešųjų paslaugų kontraktavimo raiškos vertinimą (18.4kl.).

Tai leidžia teigti, jog nors viešųjų paslaugų kontraktavimas Lietuvoje ir nėra itin stipriai pasireiškiantis, vis tik nemaža dalis paslaugų teikiamos ir sudarant kontraktus. Tai galima traktuoti kaip naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raišką viešųjų paslaugų teikimo praktikoje, nes kaip jau aptarta, šioje paradigmoje daliai paslaugų teikti sudaromi kontraktai su teikėjais, esančiais privačiame sektoriuje.

Iš dalies elementą *viešųjų paslaugų teikėjai* atskleidžia ir 18 klausimo: „Ar jūsų politikos srityje stipriai pasireiškė žemiau išvardintos reformos kryptys?“ 13 dalies: „Išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi, NVO ir kt.)“ duomenų analizė. 55,1 % tyrimo respondentų teigimu tokio pobūdžio reformos pasireiškia silpnai arba apskritai nepasireiškia (1-3 balai), 18,1 % tyrimo dalyvių mano, jog

tokios reformos pasireiškia vidutinišku mastu (4 balai) ir tik mažiau nei trečdalis visų respondentų (27 %) teigia, jog tokios reformos pasireiškia gana stipriai (5-7 balai). Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 3,28 balo ir tai leidžia teigti, jog partnerystė su privačiu sektoriumi bei nevyriausybinėmis organizacijomis yra gana silpnai pasireiškianti reformų kryptis.

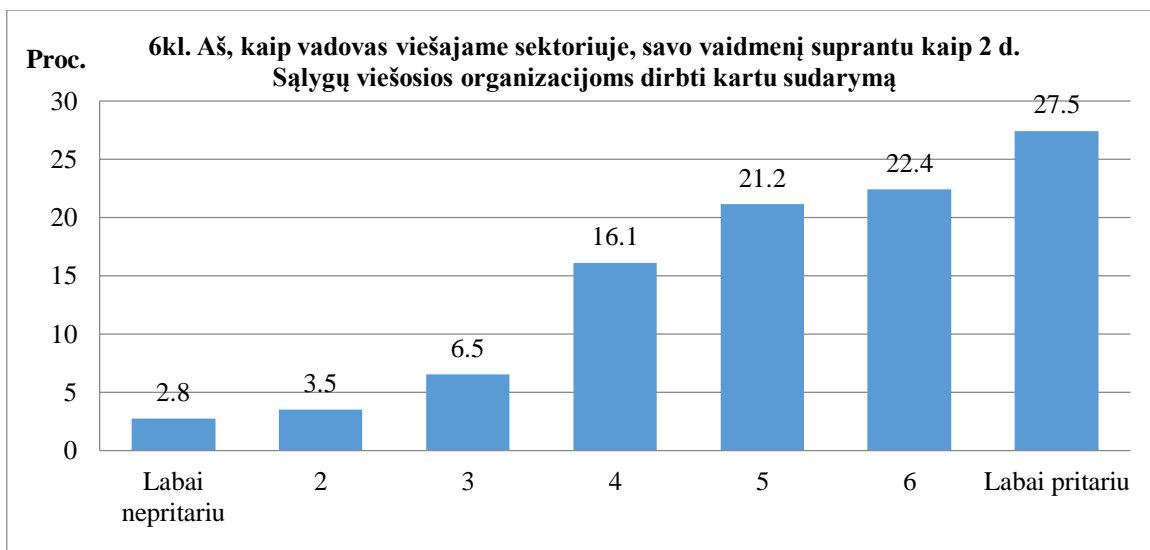
Tai patvirtina jau aptartas tendencijas, jog viešosios paslaugos Lietuvoje dažniausiai teikiamos viešojo sektoriaus subjektų, tačiau dalį paslaugų sudarant kontraktus teikia ir privatus sektorius. Taip pat, galima daryti prielaidą, jog į viešųjų paslaugų teikimą įsitraukia ir nevyriausybinių sektoriaus subjektai ir tai, remiantis Ganji (2014), Petersu (2003), galima traktuoti kaip naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožą. Vis tik, remiantis atlikta analize galima teigti, jog šių subjektų įsitraukimas gana menkas.

Apibendrinant atliktos analizės rezultatus, galima teigti, jog Lietuvoje viešosios paslaugos yra teikiamos tiek viešojo sektoriaus subjektų, tiek ir rinkoje. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog dauguma tyrimo dalyvių labiau palaiko valstybinį viešųjų paslaugų teikimą, kuomet paslaugas teikia viešojo sektoriaus subjektai, taigi jų požiūryje atsiskleidžia tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai. Vis tik, praktikoje matoma ir akivaizdi naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raiška – viešųjų paslaugų teikėjais per kontraktus tampa ir privataus sektoriaus subjektai. Remiantis atlikta analize, daroma prielaida, jog į viešųjų paslaugų teikimą įsitraukia ir nevyriausybinių organizacijos ir nors tai būtų galima laikyti naujojo viešojo valdymo bruožų raiška, analizė atskleidžia, jog šių subjektų įsitraukimas išlieka menkas. Taigi, viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemente *viešųjų paslaugų teikėjai* vyrauja tiek naujosios viešosios vadybos, tiek ir tradicinio viešojo administravimo paradigmų bruožai.

2.3.3 Viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika

Dar vienas analizuojamas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – *viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika*. Atliekant šiam elementui priskirtų COCOPS tyrimo klausimų duomenų analizę, siekiama atskleisti, kokie tarpusavio santykiai būdingi viešųjų paslaugų teikimo procesuose dalyvaujantiems subjektams.

Šį viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementą iš dalies atskleidžia 6 klausimo: „Aš kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip“ 2 dalies: „Sąlygų viešosioms organizacijoms dirbti kartu sudarymą“ duomenų analizė, kuri parodo, jog šiam teiginiui pritaria didžioji dalis tyrimo respondentų (žr. 8 pav.). Tokie respondentai sudaro 71,1 % visų į šį klausimą atsakiusių tyrimo dalyvių (5-7 balai). 16,1 % respondentų laikosi neutralios pozicijos (4 balai) ir vos 12,8 % linkę šiam teiginiui nepritarti (1-3 balai). Atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 5,26 balo ir tai patvirtina, jog didžiosios dalies tyrimo respondentų teigimu, sąlygų viešosioms organizacijoms dirbti kartu sudarymas yra reikšminga jų, kaip vadovų, vaidmens dedamoji.



8 pav. Respondentų skirstinys pagal sąlygų viešosioms organizacijoms dirbti kartu sudarymo priskyrimą savo, kaip vadovų, vaidmeniui (6.2 kl.)

Taigi, atlikta duomenų analizė leidžia teigti, jog bendradarbiavimas tarp viešųjų organizacijų Lietuvos viešajame sektoriuje yra laikomas svarbiu. Remiantis Torfing (2014) galima pastebėti, jog tokie tyrimo respondentų pateikti atsakymai atskleidžia naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožus, kadangi minėtoje paradigmoje pabrėžiama bendradarbiavimo tarp institucijų svarba bei šių institucijų gebėjimas dirbti kartu sprendžiant išskylančias problemas.

Kadangi bendradarbiavimas tarp organizacijų yra laikomas svarbiu, aktualu kelti klausimą, kaip jis realizuojamas praktikoje. Tai atskleidžia 18.8 tyrimo klausimas (žr. 9 pav.)



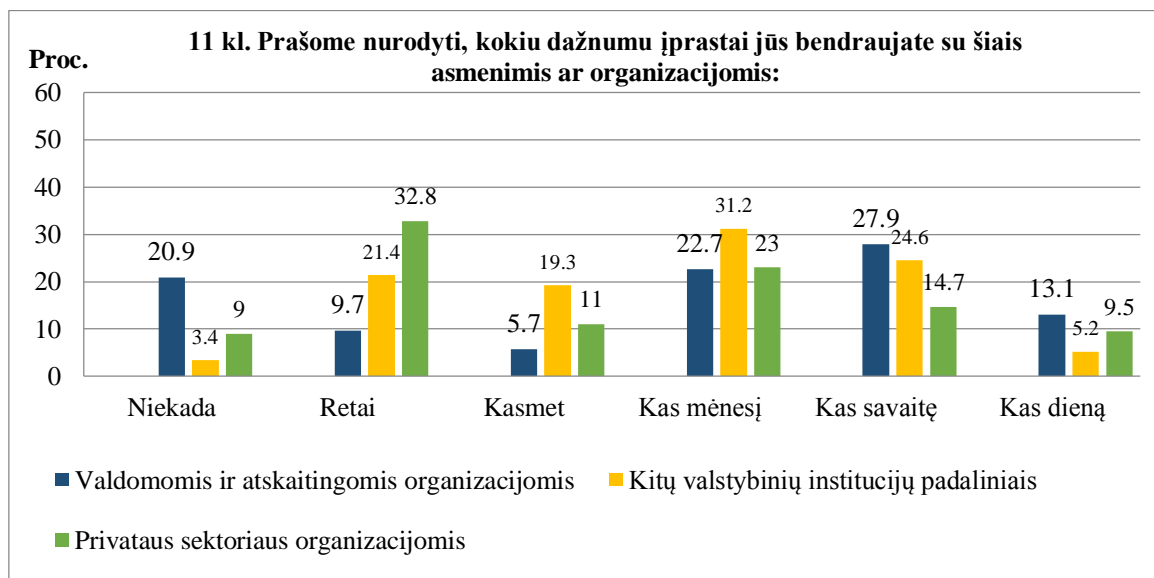
9 pav. Respondentų skirstinys pagal viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimo raiškos vertinimą (18.8 kl.)

52,7 % tyrimo respondentų, atsakiusių į šį klausimą, teigia, jog tokios reformų kryptys kaip skirtingų viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimas pasireiškia gana stipriai (5-7 balai), 24,5 % mano, jog vidutinišku mastu (4 balai), o 22,7 % tyrimo dalyvių teigia, jog tokio pobūdžio reformos pasireiškia silpnai arba apskritai nepasireiškia (1-3 balai). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą

vidurkis lygus 4,52 balo ir tai parodo, jog nors viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimas nėra itin stipriai pasireiškianti reformų kryptis, tačiau tokio pobūdžio reformos yra vykdomos. Tokių reformų, orientuotų į bendradarbiavimo skatinimą įgyvendinimą galima laikyti naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška.

Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementą – viešąsias paslaugas teikiantys subjektai – atskleidžiančių klausimų (18.4 kl. 18.13 kl.) analizė parodė, jog nemaža dalis viešųjų paslaugų Lietuvoje yra teikiamos sudarant kontraktus. Tai leidžia teigti, jog egzistuoja ir santykiai tarp viešojo bei privataus sektorių subjektų, kurių pagrindas yra kontraktai. Kontraktinių santykių palaikymą galima laikyti naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožu. Taip pat, atlikta analizė leidžia teigti, jog palaikomi santykiai ir su nevyriausybinio sektoriaus subjektais ir tai atskleidžia naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raišką, tiesa šie santykiai yra gana minimalūs.

Santykius tarp subjektų iš dalies padeda atskleisti ir 11 klausimo duomenų analizė (žr. 10 pav.). Ji parodo palaikomų santykių dažnį. Atlikus analizę atsiskleidžia, jog su valdomomis bei atskaitingomis organizacijomis bent kartą į savaitę ar dažniau bendrauja 41 % respondentų, dar 22,7 % jų bendrauja kas mėnesį, tuo tarpu su kitų valstybinių institucijų padaliniais bei departamentais už tyrimo respondentų organizacijų ribų kas savaitę ir dažniau bendrauja 29, 8 % tyrimo dalyvių. Su privataus sektoriaus organizacijomis kas savaitę ir dažniau santykius palaiko dar mažiau - 24,2 % tyrimo dalyvių.



10 pav. Tyrimo respondentų palaikomų ryšių dažnumas (11kl.)

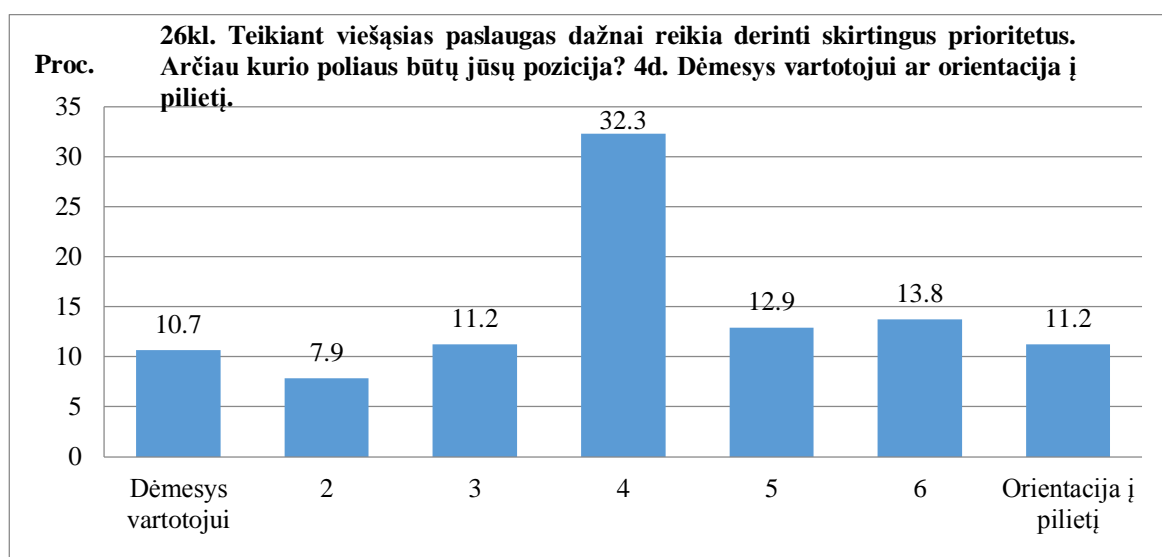
Taigi, atlikta analizė atskleidžia, jog dažniausiai palaikomi hierarchiniai santykiai tarp institucijų ir tai galima laikyti tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožu, tuo tarpu santykiai su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis bei privataus sektoriaus subjektais yra ženkliai retesni.

Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemente *viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika* matoma visų trijų viešojo administravimo paradigimų bruožų raiška. Dažniausiai palaikomi hierarchiniai santykiai tarp viešojo sektoriaus institucijų ir tai atspindi tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožus. Vis tik, gana plačiu mastu vykdomos reformos, orientuotos į bendradarbiavimo tarp viešojo sektoriaus subjektų įgyvendinimą praktikoje, o tyrimo respondentai reikšminga savo, kaip vadovų, vaidmens dalimi laiko sąlygų šiam bendradarbiavimui sudarymą. Tai atspindi naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožus, nes šioje paradigmoje pabrėžiama bendradarbiavimo tarp institucijų bei jų gebėjimo dirbti kartu svarba. Minėtos paradigmos bruožus atskleidžia ir santykių su nevyriausybiniais sektoriais palaikymas, tiesa, daroma prielaida, jog šie santykiai gana menki. Taip pat, duomenų analizė atskleidė, jog per kontraktus palaikomi santykiai ir su privataus sektoriaus struktūromis, o tokius santykius galima laikyti naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raiška. Vis tik, remiantis atlikta analize, galima teigti, jog tarpsektoriniai santykiai tiek su privačiu, tiek ir su nevyriausybiniais sektoriais išlieka gana riboti.

2.3.4 Paslaugų gavėjų dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo procese

Kalbant apie viešųjų paslaugų teikime dalyvaujančių subjektų sąveiką, ypatingas vaidmuo tenka šių *paslaugų gavėjams*. Visų pirma, aktualu atskleisti, koks požiūris į viešųjų paslaugų gavėjus dominuoja Lietuvos viešajame sektoriuje, koks vaidmuo jiems yra priskiriamas.

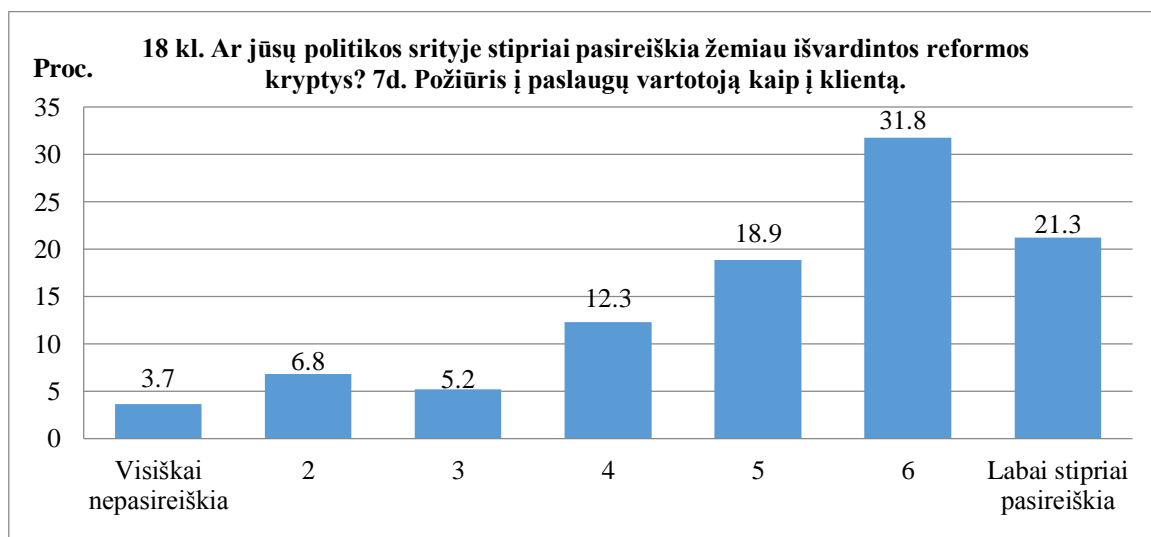
26 klausimo: „Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų jūsų pozicija?“ 4 dalies: „Dėmesys vartotojui ar orientacija į pilietį“ duomenų analizė parodo, jog 29,3 % tyrimo respondentų teikia prioritetą dėmesiui vartotojui (1-3 balai), 37,9 % labiau palaiko orientaciją į pilietį (5-7 balai), tuo tarpu 32,3 % tyrimo dalyvių vienodai reikšmingais laiko abu polius (4 balai, žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų gavėjų vaidmenį. (26.4kl.)

Remiantis analizės duomenimis, galima teigti, jog didesnė dalis tyrimo dalyvių paslaugų gavėjui linkę priskirti piliečio vaidmenį. Taigi, šių tyrimo respondentų požiūryje atsiskleidžia naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška. Šioje paradigmoje paslaugų gavėjas traktuojamas kaip pilietis, jam priskiriamas piliečio vaidmuo (Smalskys, 2010, Torfing, 2014). Vis tik, tai jog nemaža dalis respondentų teikia prioritetą ir paslaugų gavėjui kaip vartotojui parodo ir naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raišką. Šios paradigmos kontekste paslaugos gavėjui priskirtinas vartotojo - kliento vaidmuo (Denhardt, 2003). Verta atkreipti dėmesį į tai, jog nemaža dalis tyrimo dalyvių laikosi neutralios pozicijos. Viena vertus, galima daryti prielaidą, jog toks pasirinkimas atskleidžia respondentų požiūrį, jog tiek vartotojo, tiek ir piliečio vaidmeniui priskiriami bruožai yra reikšmingi, kita vertus, galima kvestionuoti, jog tokį respondentų pasirinkimą sąlygoja paslaugos gavėjo vaidmenų ribų suvokimo neaiškumas.

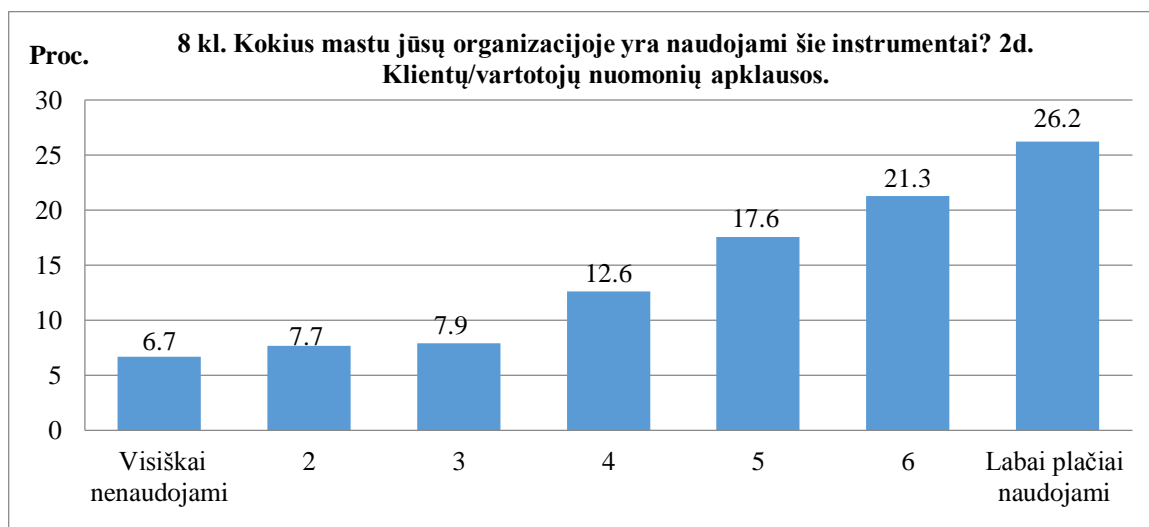
Aktualu atskleisti ne tik tai, kokį vaidmenį paslaugų gavėjui priskiria tyrimo respondentai, tačiau ir tai, kokiam vaidmeniui būdingi bruožai dominuoja praktikoje. 18 klausimo: „Ar jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys?“ 7 dalies: „Požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą“ duomenų analizė parodo, jog 72 % tyrimo dalyvių teigimu, tokio pobūdžio reformos pasireiškia gana stipriai (5-7 balai), 12,3 % mano, jog vidutinišku mastu (4 balai), o 15,7 % teigia, jog tokios reformos pasireiškia silpnai ar apskritai nepasireiškia. (1-3 balai, žr. 12 pav.). Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 5,14 balo ir tai leidžia teigti, jog tokios krypties reformos pasireiškia gana stipriai.



12 pav. Požiūrio į paslaugų gavėją kaip į klientą reformų raiška tyrimo dalyvių vertinimu (18.7kl.)

Taigi, šie duomenys atskleidžia naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raišką Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sferoje, nes paslaugos gavėjui šios paradigmos kontekste priskiriamas vartotojo, kliento vaidmuo.

Paslaugos gavėjo, kaip kliento, vaidmens realizavimas praktikoje atskleidžiamas ir 8 klausimo: „Kokiu mastu jūsų organizacijoje yra naudojami šie instrumentai?“ 2 dalies: „Klientų/vartotojų nuomonių apklausos“ duomenų analize (žr. 13 pav.). Ši analizė parodo, kad net 65,1 % visų respondentų teigia, jog tokios apklausos yra naudojamos gana plačiai (5-7 balai), 12,6 % – jog vidutinišku mastu ir vos 22,3 % nurodo, jog toks instrumentas yra naudojamas mažai ar visiškai nenaudojamas (1-3 balai). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 4,96 balo ir tai patvirtina, jog vartotojų/klientų apklausos yra gana plačiu mastu naudojamas instrumentas organizacijų veikloje.

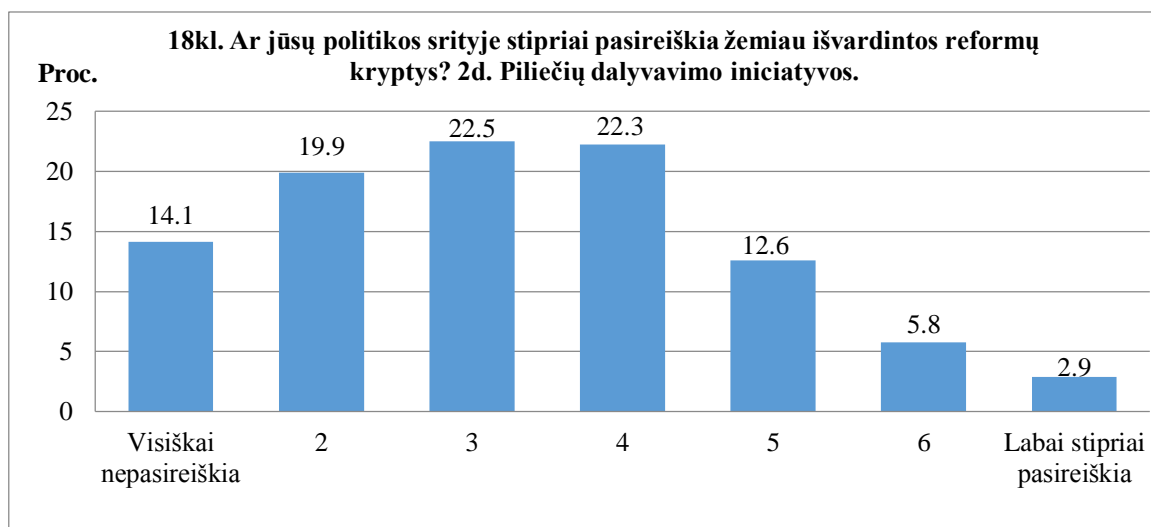


13 pav. Klientų nuomonių apklausų naudojimas organizacijų veikloje tyrimo respondentų vertinimu (8.2 kl.)

Tokių apklausų taikymas atskleidžia paslaugos gavėjo, kaip vartotojo/kliento vaidmens realizavimą praktikoje. Vienas iš pagrindinių paslaugos kliento vaidmeniui priskiriamų bruožų – tai įtraukimas į paslaugų vertinimo procesus, tokiu būdu siekiant užtikrinti tiesioginį grįžtamąjį ryšį bei kuo geriau patenkinti paslaugos vartotojo poreikius. (Denhardt, 2003; Raipa, Puškorius, 2002). Taigi, tokių apklausų taikymą galima laikyti neabejotinu naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožu, kadangi šioje paradigmoje paslaugos gavėjui priskiriamas kliento/vartotojo vaidmuo, o patį vartotoją siekiama įtraukti į paslaugų vertinimo bei tobulinimo procesus vykdant apklausas.

Kaip jau aptarta, duomenų analizė atskleidė, jog vis tik didesnė dalis tyrimo dalyvių teikia prioritetą paslaugos gavėjo kaip piliečio vaidmeniui. Aktualu atskleisti, kaip šis paslaugos gavėjo vaidmuo realizuojamas praktikoje. Iš dalies tai padeda atskleisti 18 klausimo: „Ar jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys?“ 2 dalies: „Piliečių dalyvavimo iniciatyvos“ duomenų analizė, kuri parodo, jog 56,5 % tyrimo respondentų teigia, kad tokios reformos pasireiškia gana silpnai arba apskritai nepasireiškia (1-3 balai), 22,3 % teigimu tokios reformos pasireiškia vidutiniškai ir vos 21,3 % mano jog tokio pobūdžio reformos pasireiškia gana stipriai (5-7 balai; žr. 14

pav.). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 3,28 balo ir tai patvirtina, jog tokio pobūdžio reformos Lietuvos viešajame sektoriuje pasireiškia gana silpnai.



14 pav. Piliiečių dalyvavimo iniciatyvų raiška tyrimo respondentų vertinimu (18.2 kl.)

Šie duomenys leidžia teigti, jog piliečių dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, yra gana menkas. Taigi, nors paslaugos gavėjui linkstama priskirti piliečio vaidmenį ir tai galima laikyti naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožu, tačiau praktikoje piliečių dalyvavimas viešojo valdymo procesuose gana minimalus.

Atlikta analizė netgi atskleidžia, jog piliečių dalyvavimas bei įsitraukimas į viešojo valdymo procesus, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, per pastaruosius penkerius metus šiek tiek sumažėjo (21.7 kl.). 29,9 % tyrimo respondentų, atsakiusių į šį klausimą, mano, jog piliečių dalyvavimas pastarųjų metų laikotarpyje buvo linkęs gerėti (5-7 balai), 38,4 % teigia, jog situacija nepasikeitė (4 balai), o 31,8 % manymu piliečių dalyvavimas per pastaruosius penkerius metus netgi pablogėjo. (1-3 balai). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 3,96 balo ir tai leidžia teigti, jog piliečių dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, pastaruoju metu, nors ir neženkliai, tačiau buvo linkęs mažėti. Taigi, remiantis analize galima teigti, jog nors paslaugos gavėjui linkstama priskirti piliečio, aktyviai dalyvaujančio viešojo valdymo procesuose, vaidmenį, praktikoje, piliečių dalyvavimas išlieka gana menkas ir netgi pasižymi mažėjimo tendencija.

Aktualu kelti klausimą, ar piliečių dalyvavimui užtikrinti bei skatinti yra skiriamas dėmesys? Kaip jau aptarta, vienas esminių naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų yra ne vien pats piliečių dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, tačiau ir jų įgalinimas bei sąlygų šiam dalyvavimui sudarymas (Peters, 2003; Torfing, 2014). Sąlygų visuomenės dalyvavimui sudarymą iš dalies atskleidžia 6 klausimo: „Aš kaip vadovas viešajame sektoriuje savo vaidmenį suprantu kaip“ 4 dalies: „Sąlygų visuomenės interesų išreiškimui sudarymą“ duomenų analizė. 74,5 % tyrimo respondentų pritaria šiam teiginiui (5-7 balai), 15 % laikosi neutralios pozicijos (4 balai), o 10,4 % - tokiam

teiginiui linkę nepritari (1-3 balai). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 5,44 balo ir tai leidžia teigti, jog sąlygų visuomenės interesų išreiškimui sudarymą, reikšminga savo, kaip vadovų, vaidmens dalimi laiko didžioji dalis tyrimo respondentų. Šie duomenys leidžia teigti, jog sąlygų visuomenės interesų išreiškimui (o tai galima laikyti viena iš visuomenės dalyvavimo formų) sudarymas yra laikomas itin reikšmingu ir tai galima laikyti naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožu.

Taigi, atlikus viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemento – *paslaugų gavėjų dalyvavimas* ypatybes atskleidžiančių duomenų analizę, galima teigti, jog šis elementas pasižymi stipriai išreikštais naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožais – plačiu mastu vykdomos reformos, orientuotos į paslaugos gavėją kaip vartotoją/klientą, taip pat dideliu mastu naudojamos ir klientų/vartotojų apklausos tokiu būdu sudarant galimybę paslaugos gavėjams dalyvauti suteiktų paslaugų vertinimo procesuose bei užtikrinant tiesioginį grįžtamąjį ryšį. Vis tik, greta šių ženkliai išreikštų naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų, galima pastebėti ir naujojo viešojo valdymo bruožų raišką – dažnu atveju paslaugos gavėją linkstama traktuoti kaip pilietį, sąlygų piliečių interesų reiškimui sudarymas yra laikomas beveik vienareikšmiškai svarbiu.

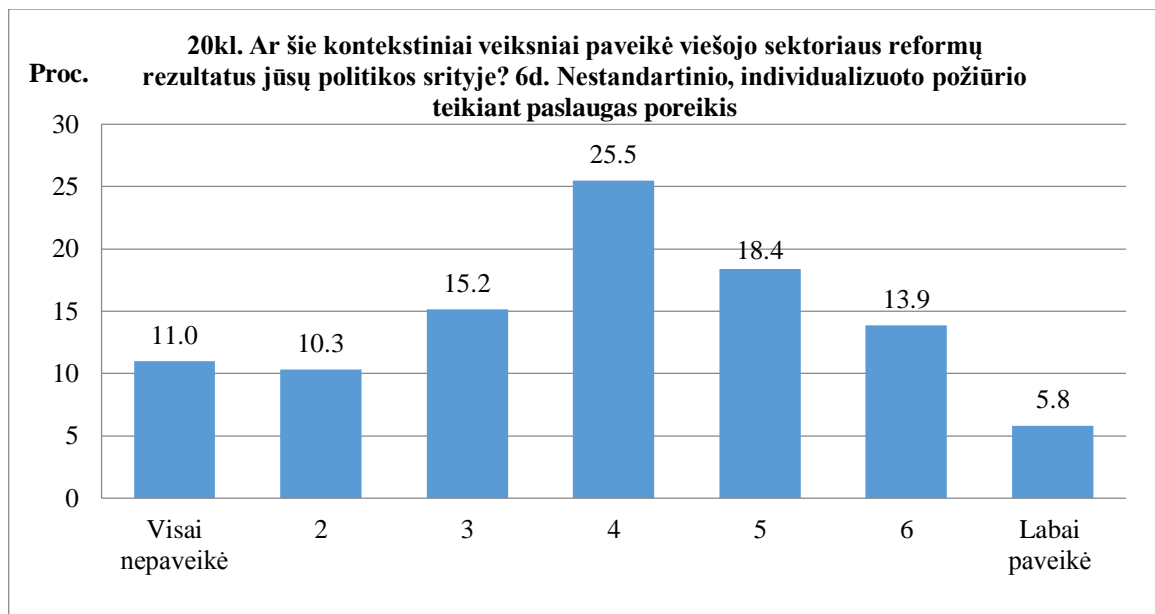
Galima pastebėti, jog naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai labiau būdingi respondentų požiūriui, o praktikoje jų raiška gana ribota. Nepaisant to, jog piliečių dalyvavimas laikomas svarbiu, o pats gavėjas daugeliu atveju traktuojamas kaip pilietis, tyrimo duomenų analizė atskleidžia, jog piliečių dalyvavimo iniciatyvos nėra ženklios, o dalies respondentų teigimu, piliečių dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, apimant viešųjų paslaugų teikimą, pastaruoju metu netgi linkęs mažėti.

Taigi, viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementui *paslaugų gavėjų dalyvavimas* būdingi tiek naujosios viešosios vadybos, tiek ir naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai. Viena vertus, požiūryje į paslaugų gavėjų vaidmenį labiausiai atsiskleidžia naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai, kita vertus, pačioje paslaugų gavėjų dalyvavimo praktikoje labiau matoma naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raiška: paslaugų gavėjų dalyvavimas išlieka gana menkas, paslaugų teikimo procesuose dažniausiai apsiribojama grįžtamojo ryšio užtikrinimu tam naudojant vartotojų/klientų apklausas.

2.3.5 Viešųjų paslaugų pobūdis

Dar vienas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas, kurio analizė atliekama – tai viešųjų *paslaugų pobūdis*. Dominuojantį viešųjų paslaugų pobūdį mums iš dalies leidžia atskleisti 20 klausimo: „Ar šie kontekstiniai veiksniai paveikė viešojo sektoriaus reformų rezultatus jūsų politikos srityje?“ 6 dalies: „Nestandartinio, individualizuoto požiūrio teikiant paslaugas poreikis“ duomenų analizė (žr. 16 pav.). Atlikta analizė parodo, jog 36,5 % respondentų, atsakiusių į šį klausimą, teigimu,

šis veiksnys reformų rezultatus paveikė gana neženkliai arba visai nepaveikė (1- 3 balai), 25,4 % šio veiksnio poveikį laiko vidutinišku, o 38,1 % tyrimo dalyvių nurodo, jog šis veiksnys reformų rezultatus paveikė gana ženkliai. (5-7 balai).



15 pav. Respondentų skirstinys pagal individualizuoto požiūrio teikiant paslaugas poveikio reformų rezultatams vertinimą (20.6kl.).

Nestandartinio, individualizuoto pobūdžio viešųjų paslaugų teikimas – naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožas. Šioje paradigmoje laikomasi nuostatos, jog teikiamos paslaugos turi būti individualizuotos, tokiu būdu siekiant užtikrinti įvairove pasižyminčių paslaugų vartotojų poreikių patenkinimą (Denhardt, 2003; Wilson, 2004). Taigi, remiantis šio klausimo duomenų analize, galima teigti, jog tokių paslaugų poreikis, nors ir ne itin plačiu mastu, tačiau paveikė vykdomų reformų rezultatus, kitaip tariant, teikiamos paslaugos modifikuojamos, standartizuotas paslaugas mėginant individualizuoti. Kita vertus, duomenų analizė leidžia daryti prielaidą, jog toks požiūris paveikė tik dalies reformų rezultatus, o tai reiškia, jog nemažai daliai teikiamų paslaugų ir toliau būdinga standartizacija, ką galima laikyti tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožu. Pasak Peters (2003), šioje paradigmoje laikomasi požiūrio, jog „visi turi būti gydomi vienodai“, taigi teikiamos paslaugos pasižymi vienodumu bei standartizacija. Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementui *viešųjų paslaugų pobūdis* būdingi tiek tradicinio viešojo administravimo, tiek ir naujosios viešosios vadybos paradigmų bruožai.

2.3.6 Viešųjų paslaugų teikimo procesų organizavimas

Dar vienas analizuojamas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – tai *procesų organizavimas*. Šiam elementui priskirtais tyrimo klausimais siekiama atskleisti, kuo grindžiami veiklos organizavimo procesai bei į ką yra orientuojamasi jų metu.

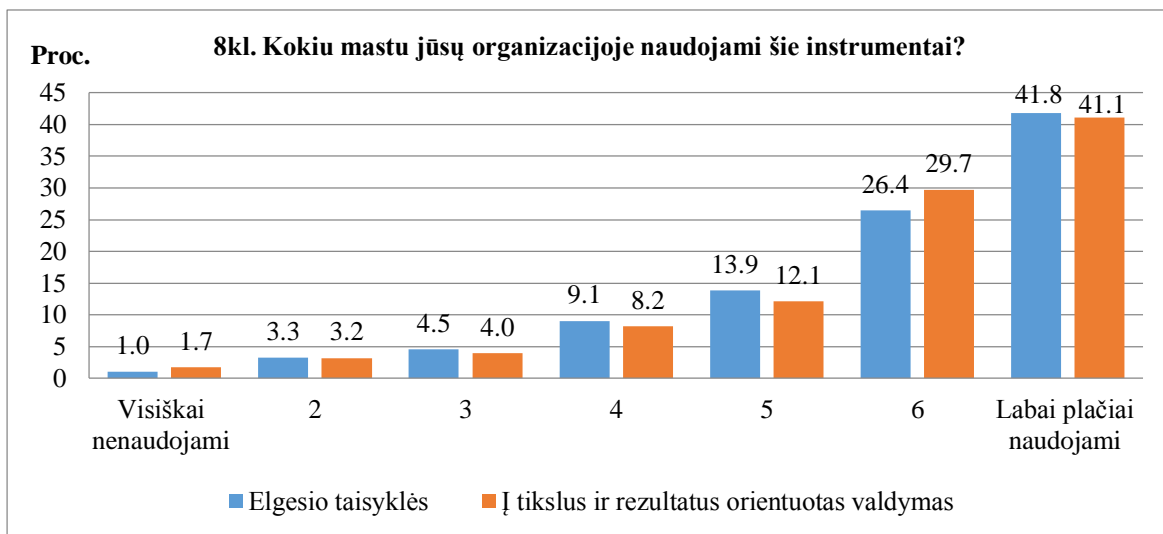
6 klausimo: „Aš kaip vadovas viešajame sektoriuje savo vaidmenį suprantu kaip“ 1 dalies: „Nešališko įstatymų ir taisyklių įgyvendinimo užtikrinimą“ duomenų analizė parodo, jog tokiam teiginiu pritaria net 95,2 % į šį klausimą atsakiusių tyrimo respondentų (5-7 balai), neutralios pozicijos laikosi – 3,1 % (4 balai), o nepitaria vos 1,7 % (1-3 balai). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 6,45 balo ir tai leidžia teigti, jog taisyklių bei įstatymų laikymosi užtikrinimas absoliučios daugumo tyrimo dalyvių laikomas itin reikšminga jų, kaip vadovų, vaidmens dalimi. Tokiame respondentų požiūryje atsiskleidžia tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai. Pasak Osborne (2006), Peterso (2003), Pfiffnerio (2002), šioje paradigmoje organizacijų veikla yra grindžiama griežtomis veiklos taisyklėmis, pabrėžiama įstatymų bei veiklos procedūrų laikymosi svarba.

Tiesa, tie patys tyrimo dalyviai reikšminga savo vaidmens dedamąja laiko ir rezultatų pasiekimo užtikrinimą. Teiginiui: „Aš kaip vadovas viešajame sektoriuje savo vaidmenį suprantu kaip rezultatų pasiekimo užtikrinimą“ (6.3 kl.) pritaria net 96,7 % respondentų (5-7 balai), neutralios pozicijos laikosi 2,4 % (4 balai), o nepitaria vos 0,9 % tyrimo dalyvių (1-3 balai). Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 6,43 balo. Taigi, galima teigti, jog ir rezultatų siekimas absoliučios daugumo tyrimo respondentų yra laikomas svarbia jų, kaip vadovų, vaidmens dalimi. Tai galima laikyti naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožu. Anot Osborne (2006), Ganji, (2014), Wilson (2004) šioje paradigmoje išryškėja orientacijos į rezultatų pasiekimą, o ne įstatymų bei taisyklių laikymąsi, svarba.

Aktualu panagrinėti, kaip orientaciją į rezultatus ar taisyklių laikymąsi atskleidžia organizacijose naudojami instrumentai. 8 klausimo: „Kokiu mastu jūsų organizacijoje naudojami šie instrumentai?“ 5 dalies: „Elgesio taisyklės“ duomenų analizė parodo, jog 82,1 % tyrimo respondentų teigia, jog šis instrumentas jų organizacijos veikloje naudojamas gana plačiai (5-7 balai) ir tik 8,8 %, nurodo, jog elgesio taisyklės naudojamos mažai arba apskritai nenaudojamos (žr. 17 pav.). Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 5,78 balo. Tai leidžia teigti, jog didžiosios dalies organizacijų veiklos procesai grindžiami apibrėžtomis elgesio taisyklėmis ir tai, remiantis Osborne (2006), Petersu (2003), Pfiffneriu (2002) galima laikyti tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožu.

Tuo tarpu to paties klausimo 7 dalies: „Į tikslus ir rezultatus orientuotas valdymas“ duomenų analizė parodo, jog šis instrumentas taip pat labai plačiai naudojamas daugelio organizacijų veikloje (žr. 17 pav.) 82,9 % respondentų teigimu, toks instrumentas yra naudojamas plačiau nei vidutiniškai (5-7 balai) ir vos 8,9 % manymu į tikslus bei rezultatus orientuotas valdymas yra naudojamas mažai arba apskritai nenaudojamas (1-3 balai). Tyrimo respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 5,79 balo ir tai leidžia teigti, jog šio instrumento naudojimo mastai beveik tokie patys kaip ir elgesio

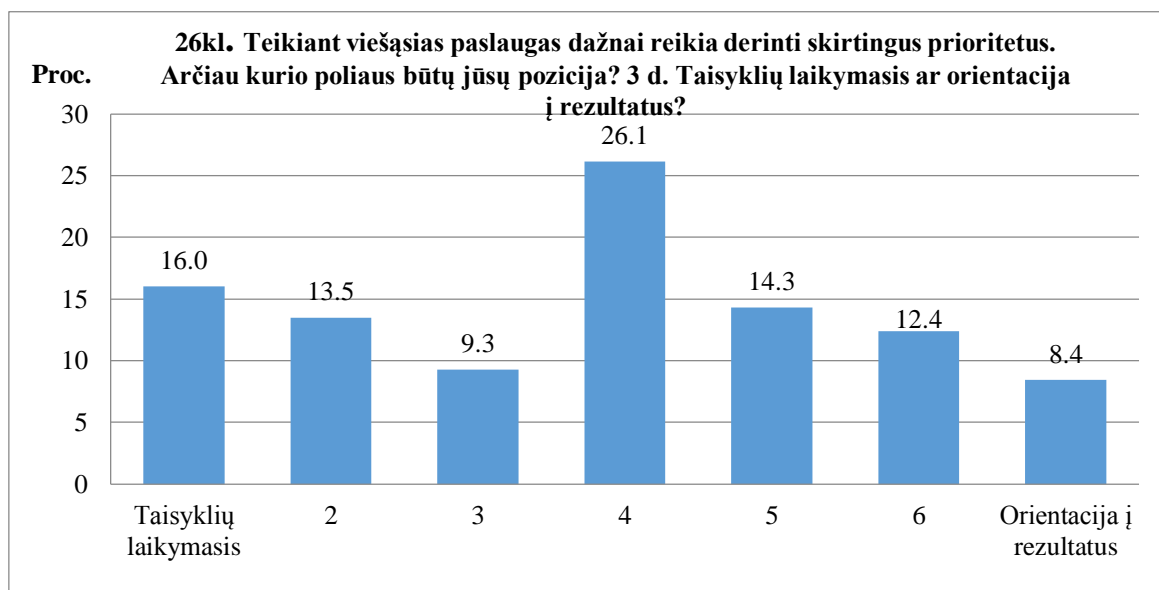
taisyklių (5.78 balo). Į tikslus bei rezultatus orientuotą valdymą galima laikyti naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožu.



16 pav. Elgesio taisyklių bei į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo naudojimo mastas organizacijų veikloje tyrimo dalyvių požiūriu (8.5, 8.7 kl.)

Taigi, atlikta analizė leidžia teigti, jog tiek taisyklių bei įstatymų laikymasis, tiek ir orientacija į rezultatų pasiekimą yra ne tik laikomi svarbia tyrimo respondentų, kaip vadovų, vaidmens dalimi, tačiau ir realizuojami taikant atitinkamus instrumentus veiklos procesų organizavimui.

Vis tik 26 klausimo: „Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų jūsų pozicija?“ 3 dalies: „Taisyklių laikymasis ar rezultatų pasiekimas“ duomenų analizė parodo, jog kuomet teikiant paslaugas tenka rinktis tarp šių dviejų orientyrų, didžiosios dalies tyrimo dalyvių nuomonės išsiskiria – dalis jų teikia prioritetą taisyklių laikymuisi (1-3 balai). Tokie tyrimo dalyviai sudaro 38,8 % visų, į šį klausimą atsakiusių respondentų. Kita dalis prioritetą teikia rezultatų pasiekimui (5-7 balai). Tokie respondentai sudaro 35,1%. (žr. 18 pav.).



17 pav. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo procesų organizavimą (26.3 kl.)

Tyrimo dalyvių atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 3,38 balo ir tai leidžia teigti, jog bendroje respondentų imtyje tiek taisyklių laikymosi, tiek ir rezultatų užtikrinimo svarba teikiant paslaugas vertinama panašiai. Tai atskleidžia tradicinio viešojo administravimo bei naujosios viešosios vadybos paradigmų bruožų raišką. Vis tik, nors ir neženkliai, tačiau šiek tiek didesnė tyrimo dalyvių dalis teikia prioritetą taisyklių laikymuisi, tad galima teigti, jog respondentų požiūryje į viešųjų paslaugų teikimo procesų organizavimą šiek tiek labiau atsiskleidžia tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai.

Atlikus koreliacinę analizę atsiskleidė, jog egzistuoja ryšys tarp procesų organizavimo orientyrų (26.3 kl.), kuriems tyrimo respondentai teikia prioritetą bei vertybių, kurios laikomis esminėmis (26.2 kl.). Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas tarp minėtų kintamųjų lygus 0.313** ($r_s = 0,313^{**}$). Taigi, su 99,9 % statistine garantija galima teigti, jog tarp tyrimo respondentų pasirenkamų atsakymų į nurodytus klausimus yra vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Tie tyrimo respondentai, kurie viešųjų paslaugų teikimo procesuose teikia prioritetą efektyvumui, naujosios viešosios vadybos paradigmoje laikomam esmine vertybe, linkę teikti prioritetą ir veiklos organizavimui, grindžiamam orientacija į rezultatus, kas taip pat laikoma vienu iš esminių minėtos paradigmos bruožų.

Taip pat, egzistuoja ir ryšys tarp procesų organizavimo orientyrų (26.3 kl.) bei viešųjų paslaugų teikėjų (26.5), kuriems teikiamas prioritetas. Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas tarp minėtų kintamųjų lygus 0.313** ($r_s = 0,313^{**}$). Tai parodo, jog tarp tyrimo respondentų atsakymų į šiuos klausimus taip pat yra statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. Koreliacinės analizės rezultatai leidžia teigti, jog tie tyrimo dalyviai, kurie teikia prioritetą orientacijai į rezultatus (tai laikytina naujosios viešosios vadybos paradigmo bruožu), linkę teikti prioritetą ir paslaugų teikimui rinkoje (Paslaugų teikimas rinkoje taip pat yra vienas iš dominuojančių naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų). Atitinkamai galima teigti, jog tie tyrimo dalyviai, kurie teikia prioritetą taisyklių laikymuisi, laikomam tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožu, linkę teikti prioritetą ir valstybiniam viešųjų paslaugų teikimui, kuomet paslaugas teikia tik viešojo sektoriaus subjektai (Tokie paslaugų teikėjai vyrauja tradicinio viešojo administravimo paradigmoje).

Apibendrinant viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementą *procesų organizavimas* atskleidžiančių klausimų analizės rezultatus, galima teigti, jog šiame elemente matomi stipriai išreikšti tiek tradicinio viešojo administravimo, tiek ir naujosios viešosios vadybos paradigmų bruožai – tiek tyrimo dalyvių požiūryje, tiek ir praktinėje veikloje atsiskleidžia ir taisyklių bei įstatymų laikymosi, ir orientacijos į rezultatus svarba. Vis tik, galima teigti, jog respondentų požiūryje šiek tiek labiau matoma tradicinio viešojo administravimo bruožų raiška – taisyklių laikymasis didesnės dalies tyrimo dalyviu laikomas svarbesniu nei rezultatų pasiekimas.

2.3.7 Atskaitomybė viešųjų paslaugų teikime

Dar vienas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementas – tai *atskaitomybė*. Šiam elementui priskirtais tyrimo klausimais siekiama atskleisti, kokios atskaitomybės formos bei subjektai dominuoja Lietuvos viešajame sektoriuje.

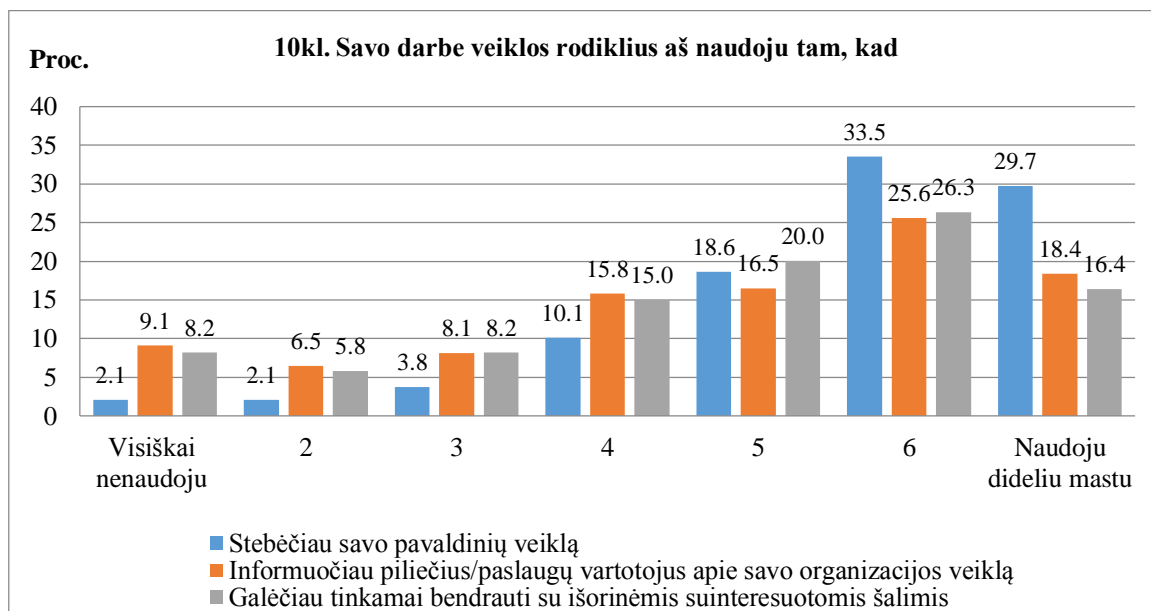
Didelė dalis tyrimo respondentų sutinka su teiginiu, jog politiniai lyderiai naudoja rodiklius jų veiklai stebėti (9.9 kl.). Taip teigia 50,6 % tyrimo respondentų (5-7 balai), 18,2 % tyrimo dalyvių laikosi neutralios pozicijos, o 32,8 % linkę su šiuo teiginiu nesutikti. Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 4,47 balo ir tai leidžia teigti, jog rodikliai nemažoje dalyje organizacijų yra naudojami politikų - tarnautojų veiklai stebėti. Tai galima laikyti tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožu. Šioje paradigmoje atskaitomybės subjektu (tuo, kam atsiskaitoma už atliktą veiklą) laikomi politikai (Torfing, 2014, Peters, 2003). Kita vertus, remiantis Hood (1991), Peters (2003), galima teigti, jog pats rodiklių naudojimas – neabejotinas naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožas. Šioje paradigmoje atskaitomybė užtikrinama diegiant rodikliais grįstas veiklos vertinimo sistemas, kuriose susiejami keliami tikslai bei siektini rezultatai.

Atlikta analizė atskleidžia, jog rodikliai naudojami ne tik politikų - tarnautojų atliekamai veiklai stebėti. 81,8 % tyrimo respondentų nurodo, jog jie gana plačiu mastu naudoja rodiklius savo pavaldinių veiklos stebėjimui (10.2 kl.; 5-7 balai), 10,1 % teigia, jog rodiklius šiam tikslui naudoja vidutinišku mastu ir vos 6 % tyrimo dalyvių nurodo, jog rodikliai pavaldinių veiklos stebėjimui naudojami mažai arba apskritai nenaudojami (1-3 balai). Atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 5,6 balo ir tai leidžia teigti, jog rodikliai yra plačiai naudojami organizacijų vadovų savo pavaldinių veiklai stebėti. Tai atskleidžia naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožus. Šioje paradigmoje veikla organizuojama sudarant susitarimus (kontraktus) tarp vadovų ir jų pavaldinių, pavaldinių veikla vertinama remiantis nustatytais ir su keliamais tikslais bei siektiniais rezultatais susijusiais rodikliais, o tokios veiklos vertintoju, taigi ir atskaitomybės subjektu tampa organizacijos vadovas.

Duomenų analizė atskleidžia, jog rodikliai yra naudojami ir piliečių/paslaugų vartotojų informavimui apie organizacijos veiklą (10.6 kl.). 60,5 % tyrimo respondentų teigia, jog rodiklius šiam tikslui naudoja gana plačiai (5-7 balai), 15,8 % nurodo, jog rodiklius piliečių bei paslaugų vartotojų informavimui naudoja vidutinišku mastu (4 balai), o 23,7 % teigia, jog rodiklių šiam tikslui beveik ar visiškai nenaudoja. Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 4,75 balo ir tai leidžia teigti, jog rodikliai, nors ir ne itin dideliu mastu, tačiau naudojami piliečių bei paslaugų vartotojų informavimui apie organizacijos vykdomą veiklą bei jos rezultatus, taigi galima teigti, jog atskaitomybės subjektais tampa ir paslaugų vartotojai/piliečiai. Tai galima laikyti naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožu, kadangi šioje paradigmoje itin pabrėžiama atskaitomybės suteiktų paslaugų vartotojams užtikrinimo svarba (Denhardt, 2003). Kita vertus, galima išvelgti ir naujojo

viešojo valdymo paradigmos apraiškas, kadangi paslaugos gavėjas pateiktame teiginyje įvardijamas ne tik kaip vartotojas, tačiau ir kaip pilietis, o atskaitomybės piliečiams svarba ir yra pabrėžiama šioje paradigmoje.

Taip pat, duomenų analizė parodo, jog rodikliai yra naudojami ir bendravimui su išorinėmis suinteresuotomis šalimis (10.7 kl. žr. 19 pav.). 62,7 % tyrimo respondentų nurodo, jog rodiklius šiam tikslui naudoja gana plačiu mastu (5-7 balai), 15 % teigia, jog vidutiniškai (4 balai), o 22,2 % nurodo, jog rodikliai šiam tikslui naudojami mažai arba apskritai nenaudojami (1-3 balai). Respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis lygus 4,78 balo ir tai leidžia teigti, jog nors ir ne tin plačiu mastu, tačiau rodikliai yra naudojami ir bendravimui su suinteresuotomis šalimis. Galima teigti, jog tokia rodiklių naudojimo paskirtis iš dalies atskleidžia naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožus. Torfing (2014), Raipos, Dūdės (2011) teigimu, šioje paradigmoje pabrėžiama atskaitomybės ne tik piliečiams, tačiau ir visiems paslaugų teikimo procesuose dalyvaujantiems subjektams, apimant ir suinteresuotas šalis, svarba.



18 pav. Respondentų skirstinys pagal rodiklių naudojimo paskirtį. (10kl.)

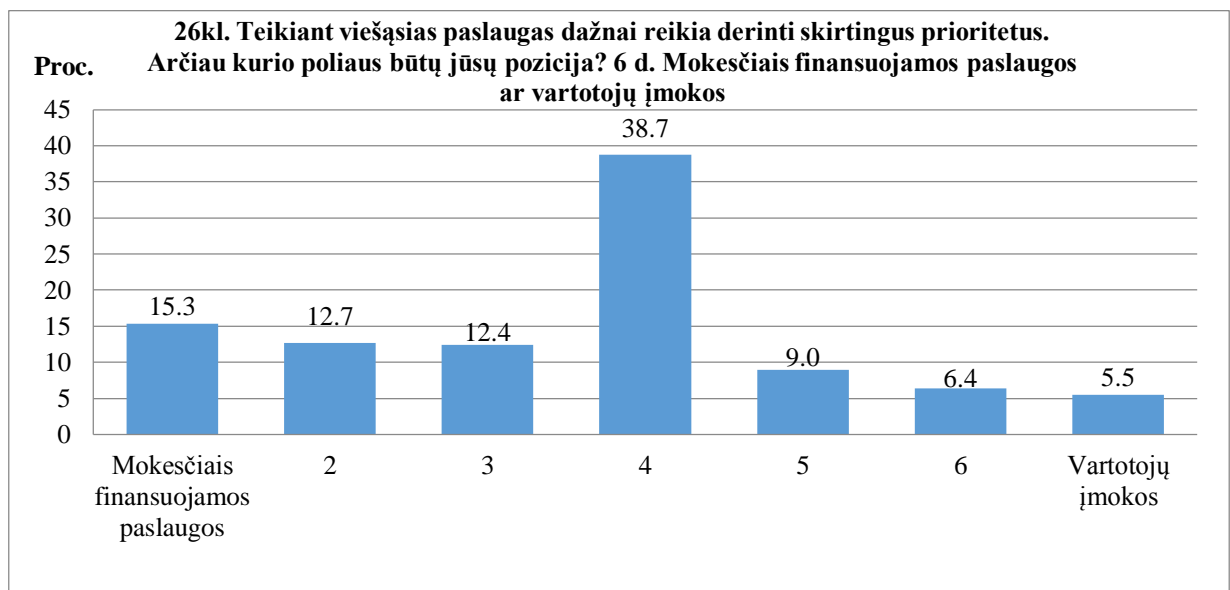
Apibendrinant galima teigti, jog atskaitomybei užtikrinti daugelyje organizacijų plačiu mastu naudojami rodikliai ir tai galima laikyti naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožu, nes šioje paradigmoje naudojamos rodikliais grįstos veiklos vertinimo ir atskaitomybės užtikrinimo sistemos. Atskaitomybės subjektais tampa tiek politikai (ir tai galima laikyti tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožu), tiek organizacijų vadovai bei paslaugų vartotojai (tokie atskaitomybės subjektai dominuoja naujosios viešosios vadybos paradigmos kontekste), tiek piliečiai bei įvairios suinteresuotos šalys (ir tai laikytina naujojo viešojo valdymo paradigmos elementu). Taigi, kalbant apie atskaitomybę matoma visų trijų pagrindinių viešojo administravimo paradigimų bruožų raiška. Vis tik, duomenų analizė atskleidžia, jog rodikliai dažniausiai naudojami vadovų pavaldinių veiklai stebėti (5,6) ir kur

kas rečiau – bendravimui su piliečiais ar suinteresuotomis šalimis. (4,75; 4,78). Taigi, tokių atskaitomybės subjektų vyravimas bei atskaitomybės užtikrinimo sistemų pobūdis leidžia daryti prielaidą, jog atskaitomybės užtikrinimo procesuose labiausiai dominuoja naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai.

2.3.8 Viešųjų paslaugų teikimo finansavimas

Dar vienas analizuojamas sistemos elementas - tai *viešųjų paslaugų teikimo finansavimas*. Šiam elementui priskirtu tyrimo klausimu (26.6) siekiama atskleisti, kokiam viešųjų paslaugų teikimo finansavimo modeliui Lietuvoje teikiamas prioritetas.

Rinkdamiesi tarp dviejų viešųjų paslaugų finansavimo formų – finansavimo per mokesčių sistemą bei vartotojų įmokų įvedimo (26.6 kl. žr. 20 pav.), dauguma tyrimo respondentų vienodai palaiko tiek mokesčiais, tiek ir vartotojų įmokomis finansuojamą viešųjų paslaugų teikimą. (4 balai). Tokie respondentai sudaro net 38,7 % tyrimo dalyvių (4 balai). 40,4 % respondentų teikia prioritetą tradiciniam viešųjų paslaugų teikimo finansavimui per mokesčių sistemą (1-3 balai), o 20,9 % labiau palaiko vartotojų įmokomis grindžiamą paslaugų finansavimo modelį. (5-7 balai).



19 pav. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo finansavimo modelį (26.6kl.)

Šio klausimo duomenų analizė leidžia teigti, jog didžioji dalis tyrimo respondentų, atsakiusių į šį klausimą, palaiko mišrų viešųjų paslaugų finansavimo modelį, kuomet dalis paslaugų yra finansuojamos tradiciniu būdu per mokesčių sistemą, o kita dalis – įvedant vartotojų įmokas, kurias moka paslaugų gavėjai už jiems suteiktas paslaugas. Tai leidžia teigti, jog respondentų požiūryje į viešųjų paslaugų finansavimo modelį matoma naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raiška. Šioje paradigmoje greta tradicinio viešųjų paslaugų teikimo finansavimo per mokesčių sistemą daliai paslaugų finansuoti įvedamos vartotojų įmokos (Bird, 2003; Hegedus, 2004). Kadangi šios įmokos

nėra tinkama finansavimo forma visoms viešųjų paslaugų rūšims (pavyzdžiui, tokios įmokos gali būti įvedamos tik tokioms paslaugoms, kurias teikiant įmanoma identifikuoti individualų tos paslaugos vartotoją), naujosios viešosios vadybos paradigmoje koegzistuoja abu finansavimo modeliai. Vis tik, remiantis atlikta duomenų analize, galima teigti, jog nemažos dalies tyrimo respondentų požiūryje labiau atsispindi tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai – šie tyrimo dalyviai palaiko grynąjį viešųjų paslaugų finansavimo per mokesčių sistemą modelį.

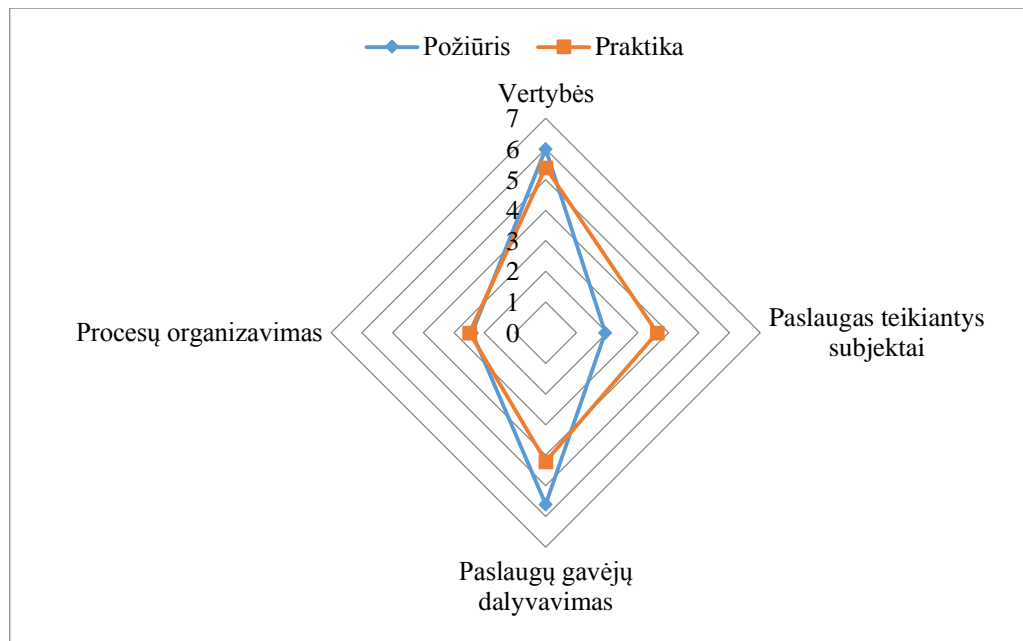
Atlikus koreliacinę analizę, atsiskleidė, jog egzistuoja ryšys tarp viešųjų paslaugų teikimo finansavimo modelio, kurį pasirenka tyrimo respondentai bei viešųjų paslaugų teikėjų, kuriems teikiamas prioritetas (26.5kl.) Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp minėtų kintamųjų lygus 0.345^{**} ($r_s=0.345^{**}$). Tai leidžia teigti, jog tarp respondentų atsakymų į minėtus klausimus egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. Tie tyrimo dalyviai, kurie teikia prioritetą valstybiniam viešųjų paslaugų teikimui, linkę teigti prioritetą tradiciniam šių paslaugų teikimo finansavimui per mokesčių sistemą (Tai atspindi tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožus). Tuo tarpu tyrimo dalyviai, labiau palaikantys viešųjų paslaugų teikimą rinkoje, linkę teikti prioritetą paslaugų teikimo finansavimui įvedant vartotojo įmokas (Tai parodo naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožus).

Taigi atlikus viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemento – viešųjų paslaugų teikimo finansavimą, analizę, galima teigti, jog respondentų teikiamuose prioritetuose dominuoja naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai, vis tik, ryškiai matoma ir tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožų raiška.

2.3.9 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos analizės rezultatų apžvalga: panašumai ir skirtumai respondentų požiūryje bei praktikoje

Šiame poskyryje apibendrinami viešųjų paslaugų teikimo sistemos Lietuvoje analizės rezultatai. Remiantis sistemos elementus atskleidžiančių klausimų duomenų vidurkiais, apibendrinti rezultatai vaizduojami grafiškai. Naudojama 7 balų skalė, kurioje 1 balas sąlyginai priskiriamas tradicinio viešojo administravimo, 4 balai – naujosios viešosios vadybos, o 7 balai – naujojo viešojo valdymo paradigmai. Taip pat, išskiriami respondentų požiūrį bei praktiką atskleidžiantys tyrimo duomenys.

Keturiems viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementams – *dominuojančios vertybės, viešąsias paslaugas teikiantys subjektai, paslaugų gavėjų dalyvavimas* bei *procesų organizavimas* – priskirtų tyrimo klausimų duomenų analizė atskleidė tiek respondentų požiūrį, tiek ir realios situacijos vertinimus. (žr. 20 pav.)

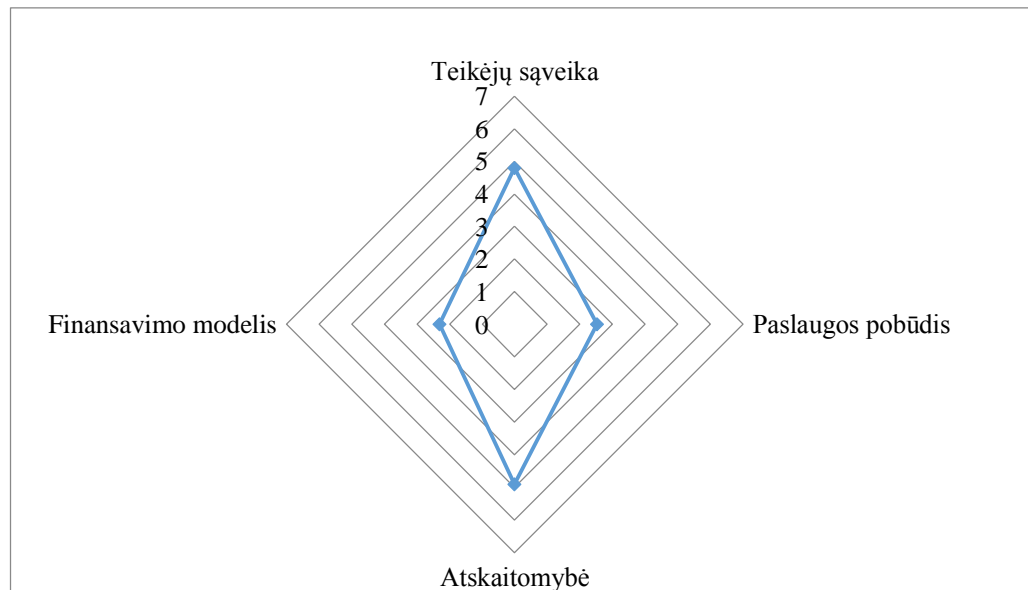


20 pav. Respondentų požiūrio bei praktikos panašumai ir skirtumai

Visų pirma, atlikus analizę atsiskleidė, jog viešųjų paslaugų teikimo procesuose labiausiai linkstama remtis naujojo viešojo valdymo paradigmoje dominuojančiomis *vertybėmis* – respondentų pateiktuose atsakymuose išryškėjo lygybės, skaidrumo, teisingumo bei atvirumo svarba. Naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška atsiskleidė tiek respondentų požiūryje, tiek ir realios situacijos vertinimuose. Kalbant apie viešąsias *paslaugas teikiančius subjektus*, analizė parodė, jog Lietuvoje paslaugos dažniausiai teikiamos viešojo bei privataus sektoriaus subjektų. Taigi, respondentų pateiktuose praktikos vertinimuose išryškėjo tiek tradicinio viešojo administravimo, tiek ir naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai. Duomenų analizė leidžia teigti, jog į viešųjų paslaugų teikimą įsitraukia ir nevyriausybinis sektorius, tačiau šių subjektų dalyvavimas yra menkas. Tuo tarpu respondentų požiūryje į viešųjų paslaugų teikėjus labiau matomi tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai – ženkliai didesnė jų dalis palaiko valstybinį viešųjų paslaugų teikimą, kuomet paslaugos yra teikiamos tik viešojo sektoriaus subjektų. Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemente *paslaugų gavėjų dalyvavimas* taip pat atsiskleidė respondentų požiūrio bei praktikos skirtumai. Respondentų požiūryje į paslaugų gavėją dominuoja naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai – didesnė dalis tyrimo dalyvių paslaugų gavėjui linkę priskirti piliečio vaidmenį. Tuo tarpu realios situacijos vertinimai labiau atspindi naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožus – paslaugų gavėjų, kaip piliečių, dalyvavimas viešojo valdymo, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, procesuose išlieka gana menkas ir netgi pasižymi mažėjimo tendencija, tačiau paslaugos gavėjas įtraukiamas į paslaugų vertinimo procesus, vykdomos ir kitokio pobūdžio reformos, pasižymintios orientacija į paslaugos gavėją, kaip vartotoją/klientą. Kalbant apie teikimo *procesų organizavimą*, tiek tyrimo respondentų požiūryje, tiek ir realios situacijos vertinimuose matoma dviejų paradigmos – tradicinio viešojo administravimo bei naujosios viešosios vadybos bruožų dermė. Tiek taisyklių bei

įstatymų laikymasis, tiek ir orientacija į rezultatus tyrimo respondentų laikomi beveik vienodai svarbiais, o taip pat ir praktikoje naudojami instrumentai, užtikrinantys šių procesų organizavimo orientyrų laikymąsi. Vis tik, respondentų požiūryje šiek tiek labiau matomi tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai – taisyklių laikymuisi, o ne rezultatų pasiekimui paslaugų teikimo procesuose prioritetą teikia šiek tiek didesnė tyrimo respondentų dalis.

Kitiems viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementams priskirti tyrimo klausimai atskleidžia arba tyrimo respondentų požiūrį arba praktikos vertinimus, taigi jų pagrindu požiūrio bei praktikos lyginimas nėra atliekamas (žr. 21 pav.).



21 pav. Skirtingų paradigmos bruožų raiškos paslaugų teikimo sistemos elementuose palyginimas

Kalbant apie viešąsias *paslaugas teikiančių subjektų sąveiką*, analizė atskleidė, jog šiame elemente matoma visų trijų paradigmos bruožų raiška - vis tik sąlyginai galima teigti, jog šiame elemente labiausiai atsiskleidžia naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai. Per kontraktus palaikomi santykiai su privataus sektoriaus subjektais, o iš dalies ir su nevyriausybinio sektoriumi, taip pat matomos ir gana ryškios bendradarbiavimo tarp viešojo sektoriaus subjektų tendencijos. Vis tik, atlikta analizė leidžia teigti, jog tarpsektorinis bendradarbiavimas išlieka gana menkas. Viešųjų *paslaugų pobūdyje* atsiskleidžia tiek tradicinio viešojo administravimo, tiek ir naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai. Remiantis duomenų analize galima teigti, jog didelė dalis viešųjų paslaugų pasižymi individualizacija, vis tik nemaža dalis teikiamų paslaugų vis dar yra standartizuotos. Tuo tarpu viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemente *atskaitomybė* labiausiai matoma naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raiška. Daugelyje organizacijų naudojamos rodikliais grįstos veiklos vertinimo bei atskaitomybės užtikrinimo sistemos, o atskaitomybės subjektu dažniausiai tampa organizacijų vadovai. Vis tik šiame elemente matomi ir naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai – atskaitomybės subjektais tampa ir piliečiai bei išorinės suinteresuotos šalys. Tuo

tarpu respondentų požiūryje į viešųjų paslaugų teikimo *finansavimo modelį* atsiskleidė tiek naujosios viešosios vadybos, tiek ir tradicinio viešojo administravimo paradigmu bruožai. Didelė dalis tyrimo respondentų prioritetą teikia mišriam finansavimo modeliui, kuomet daliai paslaugų teikti įvedamos vartotojo įmokos, vis tik nemaža dalis tyrimo dalyvių linkę palaikyti ir grynąjį tradicinį viešųjų paslaugų teikimą per mokesčių sistemą.

Taigi, atlikta analizė atskleidė, jog viešųjų paslaugų teikimo sistemai Lietuvoje būdingi visų trijų viešojo administravimo paradigmu bruožai. Netgi kalbant apie atskirus viešųjų paslaugų teikimo sistemą sudarančius elementus, daugelyje jų matoma kelių skirtingų paradigmu ypatybių raiška. Taip pat, analizė atskleidė ir respondentų požiūrio į kai kuriuos viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementus bei praktikos skirtumus. (Ryškiausi skirtumai atsiskleidė elemente – *paslaugų gavėjų dalyvavimas* bei *paslaugas teikiantys subjektai*). Atsižvelgiant į tai, kyla klausimas dėl skirtingų paradigmu bruožų suderinamumo viešųjų paslaugų teikimo procesuose bei požiūrio ir praktikos skirtumų poveikio viešųjų paslaugų teikimo sistemai, siekiant sklandaus ir veiksmingo šios sistemos funkcionavimo.

Vis tik, nepaisant viešųjų paslaugų teikimo sistemai būdingų bruožų įvairovės, atlikus analizę galima teigti, jog šioje sistemoje dominuoja naujosios viešosios vadybos paradigmos ypatumai. Šie bruožai atsiskleidžia daugelyje viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų. Tą mums parodo vyraujantys *paslaugų teikėjai* – nemaža dalis viešųjų paslaugų teikiamos privataus sektoriaus subjektų, *paslaugų gavėjų* vaidmuo paslaugų teikimo sistemoje – atsižvelgiant į vykdomų reformų pobūdį bei naudojamus instrumentus paslaugos gavėjui priskirtinas kliento/vartotojo vaidmuo, paslaugas teikiančių subjektų *sąveika* – institucijos tampa atviresnės, palaikomi santykiai su privataus sektoriaus subjektais, teikiamų paslaugų *pobūdis* – nemaža dalis teikiamų paslaugų pasižymi individualizacija, *procesų organizavimas* – paslaugų teikimo procesai, grindžiami orientacija į rezultatus, naudojami *atskaitomybės* užtikrinimo mechanizmai – dominuoja rodikliais grįstos veiklos vertinimo bei atskaitomybės užtikrinimo sistemos, o atskaitomybės subjektais dažniausiai tampa organizacijų vadovai bei požiūris į viešųjų paslaugų teikimo *finansavimo modelį* – didžioji dalis tyrimo respondentų palaiko tokį finansavimo modelį, kuomet daliai paslaugų finansuoti įvedamos vartotojų įmokos.

Vis tik, kaip minėta, šioje sistemoje matoma ir tradicinio viešojo administravimo bruožų raiška – šie bruožai labiausiai atsiskleidžia respondentų požiūryje į *paslaugas teikiančius subjektus* – dauguma jų labiau palaiko valstybinį paslaugų teikimą, šios paradigmos bruožų raiška matoma ir elemente *procesų organizavimas* – tiek respondentų požiūryje, tiek ir praktikos vertinimuose išryškėja taisyklių laikymosi svarba. Tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai atsiskleidžia ir respondentų požiūryje į viešųjų paslaugų teikimo *finansavimo modelį* – nemaža dalis respondentų palaiko ir grynąjį paslaugų teikimo finansavimą per mokesčių sistemą. Taip pat, šios paradigmos bruožus atsiskleidžia ir teikiamų paslaugų *pobūdis* – nors gana didelei daliai teikiamų paslaugų būdinga

individualizacija, tačiau atlikta analizė leidžia teigti, jog nemaža dalis jų išlieka standartizuotos. Šioje sistemoje matoma ir naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška. Minėtos paradigmos bruožai dominuoja elemente *vertybės* - tiek respondentų požiūryje, tiek ir praktikoje matoma lygybės, skaidrumo, atvirumo bei teisingumo svarba, požiūryje į *paslaugos gavėją*, jam linkstant priskirti piliečio vaidmenį. Šios paradigmos bruožų raiška matoma ir *atskaitomybės* užtikrinimo procesuose – atskaitomybės subjektu nors ir nedideliu mastu tampa ir piliečiai bei suinteresuotos šalys, o taip pat ir *teikėjų sąveikoje* – plačiu mastu vykdomos reformos, orientuotos į bendradarbiavimo stiprinimą, tiesa tarpsektorinis bendradarbiavimas išlieka gana ribotas.

Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų paslaugų teikimo sistemai Lietuvoje būdingi visų trijų viešojo administravimo paradigmos bruožai, vis tik labiausiai matoma naujosios viešosios vadybos bruožų raiška.

2.4 Viešųjų paslaugų teikimo sistemos Lietuvoje raidos kryptys

Remiantis atlikta duomenų analize, galima numatyti viešųjų paslaugų teikimo sistemos raidos kryptis ateityje. Analizė atskleidė, jog viešojo valdymo procesuose, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, linkstama remtis naujojo viešojo valdymo paradigmoje dominuojančiomis vertybėmis. Tai leidžia daryti prielaidą, jog lygybė, teisingumas, atvirumas bei skaidrumas viešųjų paslaugų teikimo procesuose ir toliau bus laikomi itin svarbiais, o šių vertybių vyravimas ateityje sąlygos ir kitų viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitą, pastariesiems įgaunant vis daugiau naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų.

Respondentų požiūryje į paslaugų gavėją, priskiriant jam piliečio vaidmenį, taip pat matoma naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška. Tai leidžia tikėtis, jog šis požiūris darys įtaką ir realiam paslaugų gavėjų dalyvavimui viešųjų paslaugų teikimo procesuose – paslaugų gavėjai taps aktyvesniais paslaugų teikime bei kūrime dalyvaujančiais piliečiais ir nebus apsiribojama jų, kaip paslaugas vertinančių bei grįžtamąjį ryšį paslaugų teikėjams suteikiančių vartotojų vaidmeniu. Vis tik, kalbant apie šio viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemento kaitą, abejonių kelią išryškėjusios piliečių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose, apimant ir viešųjų paslaugų teikimą, mažėjimo tendencijos. Tai leidžia daryti prielaidą, jog paslaugos gavėjų vaidmuo ir jų dalyvavimas viešųjų paslaugų teikime turi potencialo keistis, tačiau tam reikalingos valdžios institucijų bei pačių viešųjų paslaugų teikėjų pastangos, siekiant įgalinti bei motyvuoti paslaugų gavėjus aktyviai dalyvauti paslaugų teikimo procesuose.

Atlikta analizė taip pat atskleidė, jog gana plačiu mastu vykdomos reformos, orientuotos į bendradarbiavimo tarp viešųjų institucijų skatinimą, o taip pat palaikomi santykiai ir su privataus bei nevyriausybinių sektoriaus subjektais. Tokios santykių tarp struktūrų tendencijos (taip pat ir darant

prielaidą, jog vis labiau dominuojančiomis tampa naujojo viešojo valdymo paradigmos vertybės, kartu perimama ir šios paradigmos ideologija, taigi vis labiau suvokiama tarpinstitucinio bei tarpsektorinio bendradarbiavimo svarba) leidžia tikėtis, jog tarpinstituciniai bei tarpsektoriniai santykiai taps glaudesni, taigi ir viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveikoje ryškės naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai.

Kalbant apie viešųjų paslaugų teikėjus, analizė parodė, jog Lietuvoje viešosios paslaugos yra teikiamos ne tik viešojo, tačiau ir privataus sektoriaus subjektų, sudarant kontraktus, taip pat, į šių paslaugų teikimą, nors ir nedidele apimtimi įsitraukia ir nevyriausybinio sektoriaus subjektai. Viena vertus, tai leidžia tikėtis, jog tokios paslaugų teikimo, įtraukiant skirtingų sektorių subjektus tendencijos išliks ir toliau (vėlgi darant prielaidą, jog kartu su naujojo viešojo valdymo ideologijos sklaida augs tarpsektorinio bendradarbiavimo svarbos suvokimas), kita vertus, analizė parodė, jog didžioji dalis tyrimo dalyvių labiau palaiko valstybinį viešųjų paslaugų teikimą, kuomet paslaugos yra teikiamos viešojo sektoriaus subjektų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog kitų sektorių įsitraukimas į viešųjų paslaugų teikimo procesus dėl tokio tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožais pasižyminčio požiūrio gali būti gana sunkiai įgyvendinamas.

Tuo tarpu kalbant apie viešųjų paslaugų pobūdį, analizė atskleidė, jog pastaruoju metu vykdomi paslaugų individualizavimo procesai, taigi vis mažesnė dalis teikiamų paslaugų pasižymi standartizacija bei vienodumu. Tikėtina, jog tokio pobūdžio reformų sklaida bei požiūris į paslaugos gavėją, kaip vartotoją ar pilietį, pripažįstant jo poreikių įvairovę, sąlygos ir tolesnius paslaugų modifikavimo procesus – vis didesnė dalis paslaugų bus individualizuojamos, siekiant patenkinti įvairovę pasižyminčių paslaugų gavėjų poreikių patenkinimą. Taigi, tikėtina, jog šiame viešųjų paslaugų teikimo sistemos elemente taip pat vis labiau bus matoma naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų raiška.

Kalbant apie atskaitomybės užtikrinimo procesus, tikėtina, jog ir ateityje daugelyje organizacijų vyraus rodikliais grįstos veiklos vertinimo bei atskaitomybės užtikrinimo sistemos – taip pat galima tikėtis, jog atskaitomybės subjektais vis dažniau taps ne tik organizacijų vadovai, tačiau ir paslaugų gavėjai, kaip piliečiai. Remiantis atlikta analize, galima daryti prielaidą, jog tokiems pokyčiams įtakos turės kartu su naujojo viešojo valdymo idėjų sklaida augantis valdžios bei procesų atvirumo svarbos suvokimas bei kintantis požiūris į paslaugų gavėją, priskiriant jam aktyviai paslaugų teikimo procesuose dalyvaujančio piliečio vaidmenį. Taip pat, tikėtina, jog atskaitomybės subjektais, stiprėjant bendradarbiavimo tendencijoms, vis dažniau taps ir išorinės suinteresuotos šalys bei paslaugų teikimo partneriai, taigi, atskaitomybės užtikrinimo procesuose vis labiau bus matoma naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška. Tuo tarpu kalbant apie viešųjų paslaugų teikimo finansavimą, tikėtina, jog artimiausiu metu jis ženkliai nekis. Viena vertus, vykstant akivaizdžiai naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožų sklaidai, tikėtina, jog vis didesnės dalies viešųjų paslaugų teikimo funkcijos bus

perleidžiamos privataus sektoriaus subjektams, o to pasėkoje didesnei daliai paslaugų finansuoti bus įvedamos vartotojų įmokos. Kita vertus, tai, jog didelė dalis tyrimo respondentų teikia prioritetą viešųjų paslaugų teikimo finansavimui per mokesčių sistemą, leidžia daryti prielaidą, jog vartotojų įmokų įvedimas nebus plačiu mastu vykdomos reformos.

Apibendrinant galima teigti, jog ateityje Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sistemoje ir toliau dominuos naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai, tačiau tikėtina, jog bus matoma ir ženklėsnė naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška.

Taigi, atliekant viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizę, parengta tyrimo metodika, paremta viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigmu kontekste palyginimu (žr. 1 lent.). Apžvelgiant viešųjų paslaugų teikimo Lietuvoje raidą atgavus nepriklausomybę atsiskleidė, jog Lietuva iš socialistinės sistemos „paveldėjo“ viešųjų paslaugų teikimo modelį, pasižymėjusį stipriai išreikštais tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožais, kuris buvo modifikuojamas, mėginant pereiti prie vakarietiško viešojo valdymo modelio. Atlikta antrinė COCOPS tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog dabartinei Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sistemai būdingi visų trijų pagrindinių viešojo administravimo paradigmu – tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo bruožai. Taip pat, analizė atskleidė ir respondentų požiūrio į kai kuriuos viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementus bei praktikos skirtumus. (Ryškiausi skirtumai atsiskleidė elementuose – paslaugų gavėjų dalyvavimas bei paslaugas teikiantys subjektai). Atsižvelgiant į tai, kyla klausimas dėl skirtingų paradigmu bruožų suderinamumo viešųjų paslaugų teikimo procesuose bei požiūrio ir praktikos skirtumų poveikio viešųjų paslaugų teikimo sistemai, siekiant sklandaus ir veiksmingo šios sistemos funkcionavimo. Nepaisant viešųjų paslaugų teikimo sistemai būdingų bruožų įvairovės, apibendrinant galima teigti, jog šioje sistemoje dominuoja naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai. Šie bruožai vyrauja daugelyje viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų. Vis tik, teikiamų paslaugų pobūdyje, procesų organizavime bei požiūryje į paslaugų finansavimo modelį greta naujosios viešosios paradigmos bruožų matoma ir tradicinio viešojo administravimo bruožų raiška. Minėtos paradigmos bruožai neabejotinai dominuoja ir respondentų požiūryje į paslaugas teikiančius subjektus. Tuo tarpu naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai dominuoja elemente vertybės bei požiūryje į viešųjų paslaugų gavėjus. Šios paradigmos bruožai greta naujosios viešosios vadybos bruožų matomi ir paslaugas teikiančių subjektų sąveikoje bei atskaitomybės užtikrinimo mechanizmuose. Remiantis atlikta analize apžvelgtos ir viešųjų paslaugų teikimo sistemos Lietuvoje raidos kryptys. Daroma prielaida, jog Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo sistemoje ir toliau dominuos naujosios viešosios vadybos paradigmos bruožai, tačiau tikėtina, jog bus matoma ir ženklėsnė naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška. Vis tik, daroma prielaida, jog respondentų požiūryje atsiskleidę tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai gali tapti tokius pokyčius stabdančiu veiksmiu.

IŠVADOS

1. Nors vieninga viešosios paslaugos samprata neegzistuoja, tačiau visuotinai sutinkama, jog šios paslaugos vaidina esminį vaidmenį tenkinant visuomenės narių poreikius, užtikrinant jų gyvenimo kokybę bei gerovę.
2. Viešųjų paslaugų teikimo sistemą sudaro šie pagrindiniai elementai – valdžios institucijos bei jose dominuojančios vertybės, paslaugų teikėjai ir jų tarpusavio sąveika, paslaugų gavėjai, pati viešoji paslauga bei jos teikimo procesų organizavimas, o taip pat ir atskaitomybės užtikrinimo mechanizmai bei šių paslaugų teikimo finansavimas.
3. Viešųjų paslaugų teikimo kaitai įtaką daro įvairūs veiksniai, tačiau viešojo administravimo paradigmas galima išskirti kaip pamatinį veiksnį, sąlygojantį fundamentalius viešųjų paslaugų teikimo sistemos pokyčius. Kartu su paradigmų kaita keičiasi ir dominuojančios vertybės, plečiasi paslaugų teikėjų spektras, intensyvėja šių subjektų tarpusavio sąveikos, auga paslaugų gavėjų dalyvavimas paslaugų teikimo procesuose, pačios paslaugos tampa vis labiau diferencijuotos, keičiasi ir šių paslaugų finansavimas, dalies jų teikimui taikant vartotojų įmokas, taip pat kinta ir atskaitomybės užtikrinimo mechanizmai bei procesų organizavimas.
4. Atlikus viešųjų paslaugų teikimo raidos Lietuvoje analizę nustatyta kad:
 - 4.1. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, socialistinis viešųjų paslaugų teikimo modelis, pasižymėjęs stipriai išreikštais tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožais ilgainiui buvo modernizuojamas pastarajam įgyjant ir kitų paradigmų bruožų.
 - 4.2. Dabartinei viešųjų paslaugų teikimo sistemai Lietuvoje būdingi visų trijų pagrindinių viešojo administravimo paradigmų – tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo bruožai. Netgi kalbant apie atskirus viešųjų paslaugų teikimo sistemą sudarančius elementus, daugelyje jų atsiskleidžia kelių skirtingų paradigmų ypatybės.
 - 4.3. Nepaisant bruožų įvairovės, galima teigti, jog šioje sistemoje labiausiai dominuoja naujosios viešosios vadybos paradigmos ypatybės. Į paslaugų teikimą per kontraktus įsitraukia ir privataus sektoriaus subjektai, didelė dalis teikiamų paslaugų pasižymi individualizacija, gavėjai įtraukiami į suteiktų paslaugų vertinimo procesus, o taip pat vykdomos ir kitokio pobūdžio reformos, orientuotos į paslaugos gavėją kaip vartotoją/klientą, procesų organizavimas grindžiamas orientacija į rezultatus, dominuoja rodikliais grįsti atskaitomybės užtikrinimo mechanizmai, taip pat labiausiai palaikomas toks finansavimo modelis, kuomet daliai paslaugų teikti taikomos vartotojo įmokos.
 - 4.4. Greta šios paradigmos bruožų matoma ir tradicinio viešojo administravimo bruožų raiška. Gana stipriai palaikomas valstybinis viešųjų paslaugų teikimas, o taip pat ir tradicinis

paslaugų teikimo finansavimas per mokesčių sistemą. Šios paradigmos bruožus atskleidžia ir veiklos procesų organizavimas – taisyklių laikymasis teikiant paslaugas laikomas itin svarbiu bei teikiamų paslaugų pobūdis – nemaža dalis jų pasižymi standartizacija.

- 4.5. Viešųjų paslaugų teikimo sistemoje matomi ir naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožai. Šios paradigmos bruožų raiška vyrauja dominuojančiose vertybėse, taip pat ir požiūryje į paslaugų gavėjus, pastariesiems priskiriant piliečio vaidmenį. Minėtos paradigmos bruožų raišką atskleidžia ir augančios bendradarbiavimo tendencijos bei piliečių ir suinteresuotų šalių įtraukimas į atskaitomybės užtikrinimo procesus.
- 4.6. Analizė atskleidė respondentų požiūrio į tam tikrus viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementus bei praktikos skirtumus. Didžiausi skirtumai išryškėjo elementuose *paslaugų gavėjų dalyvavimas* bei *viešąsias paslaugas teikiantys subjektai*.
- 4.7. Atlikta analizė leidžia numatyti viešųjų paslaugų teikimo sistemos kaitos kryptis ateityje. Tikėtina, jog šioje sistemoje ir toliau dominuos naujosios viešosios vadybos bruožai, tačiau vis labiau bus matoma ir naujojo viešojo valdymo paradigmos bruožų raiška. Vadovaujantis pastarosios paradigmos vertybėmis bei ideologija, stiprės tarpinstitucinio bei tarpsektorinio bendradarbiavimo tendencijos, kis atskaitomybės užtikrinimo mechanizmai į juos įtraukiant vis daugiau viešųjų paslaugų teikimo procesuose dalyvaujančių subjektų, plėsis viešųjų paslaugų teikėjų spektras, o taip pat augs ir paslaugų gavėjų dalyvavimas, tačiau tam reikalingos valdžios institucijų bei pačių paslaugų teikėjų pastangos. Vis tik, daroma prielaida, jog tradicinio viešojo administravimo paradigmos bruožai, atsiskleidę respondentų požiūryje gali tapti tokius pokyčius stabdančiu veiksnium.

REKOMENDACIJOS

Atlikus viešųjų paslaugų teikimo raidos analizę Lietuvoje, pateikiamos rekomendacijos tolesniems tyrimams:

1. Atlikta analizė atskleidė, jog viešųjų paslaugų teikimo sistemai Lietuvoje būdingi visų trijų pagrindinių viešojo administravimo paradigimų bruožai. Netgi kiekviename iš šios sistemos elementų atsiskleidžia kelių paradigimų ypatumai. Tai sąlygoja tolesnių tyrimų dėl šių skirtingų paradigimų bruožų suderinamumo, siekiant sklandaus bei veiksmingo viešųjų paslaugų teikimo sistemos funkcionavimo, poreikį.
2. Taip pat, rekomenduojama atlikti šalių lyginamąją analizę. COCOPS tyrimo duomenys bei parengtas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigimų kontekste palyginimas įgalina atlikti ir kitų šalių viešųjų paslaugų teikimo sistemos analizę bei palyginti šias šalis su Lietuva.
3. Rekomenduojama atlikti ir longitudinius tyrimus, siekiant įvertinti, kaip keičiasi viešųjų paslaugų teikimo sistema Lietuvoje. Longitudiniams tyrimams atlikti taip pat gali būti naudojamas parengtas viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų raidos viešojo administravimo paradigimų kontekste palyginimas bei COCOPS tyrimo klausimynas.

LITERATŪRA

1. Aleksandravičius, A. (2014). Elektroninių viešųjų paslaugų organizavimo kaimiškiosiose vietovėse modeliai. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (11), 6- 18.
2. Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *The Service Industries Journal*, 33, 671-682.
3. Andersen, G. E. (1990). *The three Worlds of Welfare Capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
4. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bao, G., Wang, X., Larsen, L.G., Morgan, F.G. (2012). Beyond New Public Governance: A Value- Based Global Framework for Performance Management, Governance and Leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443-467.
6. Bel, G., Fageda, X., Warner, E. M. (2010). Is Private Production of Public Services Cheaper Than Public Production? A Meta-Regression Analysis of Solid Waste and Water Services. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29 (3), 553-577.
7. Belanche, D., Casalo, V. L., Flavian, C. (2010). Providing online public services successfully: the role of confirmation of citizens' expectations. *Public Nonprofit Mark*, 7, 167-184.
8. Bird, M.R. (2003). User Charges in Local Government Finance.[žiūrėta 2015 04 15]. Prieiga per internetą: <<http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/June2003Seminar/Bird2.pdf>>.
9. Brandišauskas, D. (2005). Neformalus korupciniai santykiai šiandieninėje Lietuvoje: sampratos ir praktikos. (bandymai analizuoti blato raidą). *Lietuvos istorijos studijos*, 15, 70-80.
10. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), 17-26.
11. Butkevičienė, E., Rutkauskienė, D. (2008). Valdžios, verslo ir piliečių elektroninės sąveikos plėtra Lietuvoje: viešųjų elektroninių paslaugų poreikis kaimiškuose regionuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 23, 68- 77.
12. Butkevičienė, E., Vaicekuskaitė, A. (2013). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. [žiūrėta 2015 04 25]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course_file=kiek2_1_1.html>.
13. Carvalho, C., Brito, C., Cabral, S. J. (2010). Towards a conceptual model for assessing the quality of public services. *Public Nonprofit Mark*, 7, 69-86.
14. Catrina, L. I. (2012). The failure of fiscal consolidation through „budget cuts“. *Procedia Economics and Finance*, 3, 367-374.
15. Civinskas, R., Dvorak, J. (2011). Viešųjų paslaugų teikimo centrų steigimo galimybės Lietuvoje. *Tiltai*, 4, 77-93.
16. Clarke, J., Newman, A. J., (2009). *Publics, Politics and Power: Remaking Public in Public Services*. Los Angeles: SAGE Publications. [žiūrėta 2015 05 05]. Prieiga per internetą: <<http://oro.open.ac.uk/16218/4/2DA38EAB.pdf> >.

17. COCOPS tyrimas. [žiūrėta 2015 03 20]. Prieiga per internetą: < <http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/10/COCOPS-WP3-Research-Report.pdf>>.
18. Commission of the European Communities, Communication from the Commission Services of General Interest in Europe. [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <http://aei.pitt.edu/45890/1/com2000_0580.pdf>.
19. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2011). Red. S. Keinys et al. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
20. Davulis, G. (2006). Vietinių mokesčių koncepcija Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 15, 19-26.
21. Denhardt, J.V., Denhardt, R.B. (2003). *The New Public Service: Serving not Steering*. New York: M. E. Sharpe.
22. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*. 4(12), 557-566.
23. Domarkas, V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*, 7, 7-15.
24. Domarkas, V., Juknevičienė V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 25-32.
25. Duggan, M., Green, C. (2008). Transforming Government Service Delivery: New service policies for citizen – centered government. [žiūrėta 2015 04 10]. Prieiga per internetą: < https://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/br_pt_br_overview_smart_GVW03002USEN.pdf>.
26. Dulskis, D. (2008) Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo matavimas Lietuvoje: ką reikia žinoti planuojant vartotojų pasitenkinimo matavimo tyrimus? *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008 metų apžvalga*. Vilnius: LR Vidaus reikalų ministerija. [žiūrėta 2015 02 10]. Prieiga per internetą: < <http://www.vakokybe.lt/lt/viesasis-administravimas-lietuvoje-2008-metu-apzvalga>>.
27. Ehrler, F. (2012). New public governance and activation. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32 (5), 327-339.
28. Europos Komisijos Baltoji knyga dėl bendro intereso paslaugų (2004). [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/files/0.890099001228308704.pdf>>.
29. Fatemi, M., Behmanesh, M. (2012). New Public Management Approach and Accountability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1(2), 42-49.
30. Fledderus, J., Brandsen, T., Honigh, M. (2012). Restoring Trust Through the Co-Production of Public Services: A theoretical elaboration. *Public Management Review*, 16 (3), 424-443.
31. Flynn, J.O. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66 (3), 353-366.
32. Ganji, N. (2014). Transition from Traditional Public Administration to Network Governance via New Public Management; with an Emphasis on the Role of Public, *Emergencias*, 2, 226-321.
33. Grant, G., Brown, A., McKnight, S. (2007). Designing governance for shared services organisations in the public service. *Government Information quarterly*, 24, 522-538.

34. Grout, P. A., Stevens, M. (2003). Financing and Managing Public Services: An Assessment. CMPO Working Paper No. 03/076. [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <<http://oxrep.oxfordjournals.org/content/19/2/215.full.pdf>>.
35. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). Naujoji viešoji vadyba. Kn. V. Smalskys (red.), *Viešasis valdymas* (pp. 123-136). Kaunas: Mykolo Romerio universitetas.
36. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 58-73.
37. Guogis (2010). Naujasis viešasis valdymas. Kn. V. Smalskys (red.), *Viešasis valdymas* (pp. 137-151). Kaunas: Mykolo Romerio universitetas.
38. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 26-34.
39. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. *Viešasis administravimas*, 3 (31), 77-86.
40. Hegedus, J. (2004). Financing Local Public Services. [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <<http://pdc.ceu.hu/archive/00005334/>>.
41. Herbert, I. P., Seal, W., Rothwell, A. T. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 241-252.
42. Hood, C. (1991). A public management for all reasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
43. Humphries, C. P. (1998). Improving Public Service Delivery. Committee for Public Management Research. [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_7_Improving_PublicService_Delivery.pdf>.
44. Imbrasaitė, J., Žilys, A., Bartuškaitė, M. (2011). Sovietinės sistemos vertinimas ir požiūris į demokratiją Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija*, 22(2), 106-114.
45. Ivanauskas, V. (2012). Sovietinė nomenklatūra ir išskirtinis vartojimas: nuo privilegijų iki nelegalumo. [žiūrėta 2015 04 10]. Prieiga per internetą: <http://sovietcase.eu/en/wp-content/uploads/2012/02/Sovietines-privilegijos_str._2012Vasaris.pdf>.
46. Janssen, M., Johan, A. (2006). MOTives for establishing shared service centers in public administrations. *Journal of Information Management*, 26, 102-115.
47. June- Young, R. (2012). Customer satisfaction and qualities in public service: an intermediary customer perspective. *The Service Industries Journal*, 32 (12), 1883-1900.
48. Kraujutaitytė, L. (2011). Viešojo valdymo modeliai: demokratijos link. *Journal of Social Sciences*, 4, 98-108.
49. Kinduryš, V. (1998). *Paslaugų marketingas: teorija ir praktika: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
50. Lane, T. (2004). *Lithuania: stepping westward*. New York: Routledge.
51. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
52. Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas. Nr. I-1510. *Valstybės žinios*, 92-2141.
53. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. Nr. XI-242. *Valstybės žinios*, 2009, 54-2140.

54. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas. Nr. X-493. *Valstybės žinios*, 2006, 17-589.
55. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Nr. VIII-1234. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 60-1945.
56. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. Nr. I-1491. *Valstybės žinios*, 1996, Nr. 84-2000.
57. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Nr. I-533. *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 55-1049.
58. LR Vidaus reikalų ministerijos studija: „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ (2010). [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <<http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=415>>.
59. LR Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2009). [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <<http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=524>>.
60. Lukošaitis, A., Krupavičius, A. (2004). *Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
61. Macmillan anglų kalbos žodynas. [žiūrėta 2015 04 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.macmillandictionary.com/>>.
62. Martin, B. (2004). *What is public about public services?* Worlds development report. [žiūrėta 2015 04 05]. Prieiga per internetą: <<http://www.publicworld.org/files/WhatIsPublic.pdf>>.
63. Mažeikaitė, R. (2002). *Paslaugų marketingo pagrindai*. Vilnius: UAB „Infosiūlas“.
64. Merkys, G., Brazienė, R. (2009). Evaluation of public services provided by municipalities in Lithuania: an experience of applying a standardized survey inventory. *Socialiniai mokslai*, 4 (66), 50-61.
65. Milė, R., Junevičius, A. (2013). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12 (3), 455-469.
66. Mitrulevičius, G. (2011). Ar buvo SSRS socializmas: istorinės socialdemokratijos atsakymai. [žiūrėta 2015 04 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsd.lt/documents/Ar%20buvo%20SSRS%20socializmas.%20SD%20poziuris.%20%20i%20S%20DMI%20tinklapi.pdf>>.
67. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 1 (61), 65-98.
68. OECD Public Governance Reviews (2011). *Together for Better Public Services: partnering with Citizens and Civil Society*. [žiūrėta 2015 04 10]. Prieiga per internetą: <<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/4211131e.pdf>>.
69. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review* 8 (3), 377-387.
70. Peters, G. B. (2003). The Changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard questions. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 7-20.
71. Pagrindinių viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis, esamos būklės analizė (2009). LR Vidaus reikalų ministerija. [žiūrėta 2015 03 15]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Galutine_ataskaita.pdf>.
72. Pagrindinių elektroninių viešųjų ir administracinių paslaugų vertinimas (2011). Informacinės visuomenės plėtros komitetas. [žiūrėta 2015 03 15]. Prieiga per internetą:

- http://www.ivpk.lt/uploads/Leidiniai/Pagrindiniu%20ePaslaugu%20vertinimas_2012%20tyrimo%20ataskaita.pdf>.
73. Pffner, J. P. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency, *Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift fur Klaus Konig*, 443-454.
 74. Polidano, C. (1999). The new public management in developing countries. *Public Policy and Management*, 13, 1-38.
 75. Prefontaine, L., Ricard, L., Sicotte, H., Turcotte, D., Daves, S.S. (2000). New Models of Collaboration for Public Service Delivery. [žiūrėta 2015 03 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.ctg.albany.edu/publications/online/new_models/reference/new_models_wp>.
 76. Public Services in The European Union and in the 27 Member States (2010). [žiūrėta 2015 03 20]. Prieiga per internetą: < <http://www.epsu.org/IMG/pdf/MappinReportDefEN.pdf>>.
 77. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 9-17.
 78. Raipa, A. (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 11-20.
 79. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22-32.
 80. Raipa, A. (2011). Viešojo valdymo evoliucija XX-XXI a. sandūroje: socialinė dimensija. *Socialinis darbas*, 10 (1), 78-85.
 81. Raipa, A., Dūda, M. (2011). Naujasis viešasis valdymas: Viešo ir privataus sektorių partnerystė. *Viešasis administravimas*, 2(30), 17-26.
 82. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendras paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 54-42.
 83. Rakšnys, A. V., Guogis, A. (2014). Viešojo administravimo modelių vystymosi perpsketyvos modernizmo ir postmodernizmo idėjų šviesoje. *Tiltai*, 4, 19-33.
 84. Ramonaitė, A. (2007). *Posovietinės Lietuvos politinė anatomija*. Vilnius: Versus Aureus.
 85. Sanderson, I. (1996). Evaluation, learning and effectiveness of public services. *Internattional Journal of Public Management*, 9, 90-108.
 86. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė (2010). LR vidaus reikalų ministerijos studija. [žiūrėta 2015 03 10]. Prieiga per internetą: < <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=415>>.
 87. Shaw, A. (2005). Public Services Delivery. [žiūrėta 2015 04 20]. Prieiga per internetą: <<http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/PublicServiceDelivery.pdf>>.
 88. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, 60-66.
 89. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), 90-100.

90. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 83-91.
91. Stasiukynas, A. (2010). Viešųjų paslaugų teikimo administravimas. Kn. V. Smalskys (red.), *Viešasis valdymas* (pp.294-304). Kaunas: Mykolo Romerio universitetas.
92. Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance. *The American Review of Public Administration*, 36 (1), 40-57.
93. Stumbraitė – Vilkišienė, E. (2011). Piliiečių dalyvavimui, teikiant viešąsias paslaugas, įtakos turintys veiksniai. *Socialiniai mokslai*, 4(57), 111- 123.
94. Tanzi, V. (2000). *The Role of the State and the Quality of the Public Sector*. International monetary fund working paper. [žiūrėta 2015 04 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0036.pdf>>.
95. Tarptautinių žodžių žodynas (2013). Red. A. Kaulakienė et al. Vilnius: Alma littera
96. Torfing, J. (2014). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a PoliticalAdministrative System. *International Review of Public Administration*, 18 (2), 9-25.
97. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (2), 290-306.
98. Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis/administracinėmis paslaugomis savivaldybėse kiekybinis tyrimas. (2012). Vilnius:LR vidaus reikalų ministerija. [žiūrėta 2015 03 15]. Prieiga per internetą: <<http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=528>>.
99. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
100. Walle, S,V., Scott, Z. (2009). The Role of Public Services in State - and Nation-Building: Exploring Lessons from European History for Fragile States. International Development Department, University of Birmingham. [žiūrėta 2015 04 10]. Prieiga per internetą: < <http://www.publicservices.ac.uk/wp-content/uploads/statebuilding.pdf>>.
101. West, Darrel M. (2004). E- goverment and the transformation of service delivery and citizen attitudes. *Public administration review*, 61 (1). 15-27.
102. Wilson, J. (2004). New Management of Public Services: The United Kingdom Experience. *Viešoji politika ir administravimas*, 7, 49-59.
103. Wolak, R., Kalofatis, S., Harris, P. (1998). An Investigation Into Four Characteristics of Services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 3, 22- 43.
104. Zeithaml, A. V., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of marketing*, 49, 33-46.

PRIEDAI

Viešųjų paslaugų teikimo sistemos elementų kaitą viešojo administravimo paradigmu kontekste atskleidžiantys COCOPS tyrimo klausimai.

Kriterijus	Klausimas	Klausimo dalis
Dominuojančios vertybės	6. Aš kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip	8. Efektyvaus organizacijos išteklių naudojimo užtikrinimą“,
	18. Ar Jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys	15. Skaidrumas ir atvira valdžia
	21. Galvodami apie savo politikos sritį per pastaruosius penkerius metus, kaip Jūs vertintumėte viešąjį administravimą pagal žemiau pateiktus aspektus	11. Vienodos galimybės gauti paslaugas
	26. Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija?“.	2. Teisingumas ar efektyvumas
Viešąsias paslaugas teikiantys subjektai	18. Ar jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys?	4.Viešųjų paslaugų kontraktavimas 13.Išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi, NVO ir kitomis nacionalinėmis organizacijomis ir institucijomis)
	26. Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija?	5. Valstybinis paslaugų teikimas ar paslaugų teikimas rinkoje
Viešąsias paslaugas teikiančių subjektų sąveika	6. Aš, kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip	2.Sąlygų viešosioms organizacijoms dirbti kartu sudarymą
	11.Prašome nurodyti, koku dažnumu įprastai Jūs bendraujate su šiais asmenimis ar institucijomis:	3. Savo vadovais ir kitais aukštesnio lygmens organizacijos darbuotojais
		4.Savo tiesioginiais pavaldiniais
		5.Valdomomis ir atskaitingomis organizacijomis
		8.Kitų valstybinių institucijų padaliniais, departamentais už mano organizacijos ribų
	10.Privataus sektoriaus organizacijomis	
18.Ar Jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys	4.Viešųjų paslaugų kontraktavimas (sutarčių sudarymas su paslaugų teikėjais) 8.Skirtingų viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimas 13.Išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi, NVO ir kitomis nacionalinėmis organizacijomis ir institucijomis, strateginiai aljansai)	
Paslaugų gavėjų dalyvavimas	6.Aš, kaip vadovas viešajame sektoriuje, savo vaidmenį suprantu kaip	4.Sąlygų visuomenės interesų išreiškimui sudarymą
	8.Koku mastu Jūsų organizacijoje yra naudojami šie instrumentai?	2.Klientų/vartotojų nuomonių apklausos
	18.Ar Jūsų politikos srityje stipriai pasireiškia žemiau išvardintos reformos kryptys	2.Piliečių dalyvavimo iniciatyvos
		7.Požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą
	21.Galvodami apie savo politikos sritį per pastaruosius penkerius metus, kaip Jūs įvertintumėte viešąjį administravimą pagal žemiau pateiktus aspektus	7.Piliečių dalyvavimas ir įsitraukimas
26. Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti	4. Dėmesys vartotojui ar orientacija į	

	skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija?	pilietį.
Viešųjų paslaugų pobūdis	20.Ar šie kontekstiniai veiksniai paveikė viešojo sektoriaus reformų rezultatus jūsų politikos srityje?	6. Nestandartinio, individualizuoto požiūrio teikiant paslaugas poreikis
Procesų organizavimas	6.Aš kaip vadovas viešajame sektoriuje savo vaidmenį suprantu kaip	1.Nešališko įstatymų ir taisyklių įgyvendinimo užtikrinimą 3.Rezultatų pasiekimo užtikrinimą
	8.Kokiu mastu Jūsų organizacijoje naudojami šie instrumentai?“	5.Elgesio taisyklės 7.Į tikslus ir rezultatus orientuotas valdymas
	26. Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų Jūsų pozicija	3. Taisyklių laikymasis ar Rezultatų pasiekimas
Atskaitomybė	9.Kiek šie teiginiai tinka Jūsų organizacijai	9.Mūsų politiniai lyderiai naudoja rodiklius mūsų veiklai stebėti
	10.Savo darbe veiklos rodiklius paprastai naudoju tam, kad	2.Stebėčiau savo pavaldinių veiklą“, 6.Informuočiau piliečius ir paslaugų vartotojus apie savo organizacijos veiklą 7.Galėčiau tinkamai bendrauti su išorinėmis suinteresuotomis šalimis
Viešųjų paslaugų teikimo finansavimo modelis	26. Teikiant viešąsias paslaugas dažnai reikia derinti skirtingus prioritetus. Arčiau kurio poliaus būtų jūsų pozicija?	6.Mokesčiais finansuojamos paslaugos – Vartotojų mokesčiai/įmokos.