

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

Agnė Sereikienė

**VIEŠOSIOS VALDYSENOS BRUOŽŲ RAIŠKA LIETUVOS VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO SISTEMOJE**

Magistro darbas

Darbo vadovas
doc. dr. J. Šiugždinienė

KAUNAS 2015

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

**VIEŠOSIOS VALDYSENOS BRUOŽŲ RAIŠKA LIETUVOS VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO SISTEMOJE**

Viešojo administravimo magistro darbas
Studijų programa 621N70001

Darbo vadovas

(parašas)

doc. dr. J. Šiugždinienė
2015–05–26

Recenzentas

(parašas)

doc. dr. J. Sinkienė
2015–05–26

Atliko

(parašas)

SMV–3/2 gr. stud.
A. Sereikienė
el. paštas:
agne.sereikiene@ktu.edu
2015–05–26

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

Viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje

(įrašyti 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.

Agnė Sereikienė

Vardas, pavardė

Parašas

2015-05-26

Data

Sereikienė, A. *Viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas doc. dr. J. Šiugždinienė. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 81 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Lietuvoje viešosios valdysenos raiška nėra plačiai nagrinėta, todėl kyla poreikis ne tik analizuoti viešąją valdyseną, bet ir įvertinti jos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Tokia analizė yra reikšminga ir aktuali ne tik akademiniam kontekstui, bet ir viešojo administravimo sistemos tobulinimui. Magistro darbe keliami problema – ar Lietuvos viešojo administravimo sistemoje pasireiškia viešosios valdysenos bruožai? Darbo tyrimo objektas – viešosios valdysenos doktrina. Tyrimo dalykas – viešosios valdysenos raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Šio darbo tikslas – nustatyti pagrindinius viešosios valdysenos bruožus ir įvertinti jų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Įgyvendinti tikslą padeda šie darbai keliami uždaviniai: 1. apibūdinti viešosios valdysenos sampratą ir vystymosi kontekstą; 2. išnagrinėti viešosios valdysenos bruožus ir elementus bei jų reikšmę viešojo administravimo tobulinimui; 3. pristatyti ir išanalizuoti Lietuvos viešojo administravimo sistemos bruožus; 4. įvertinti pagrindinių viešosios valdysenos elementų kriterijų raišką ir taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Uždavinių įgyvendinimui naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Pateikiant struktūruotas anketas buvo atliekamas kiekybinis ekspertų vertinimo tyrimas. Pirmojoje darbo dalyje apibūdinami teoriniai viešosios valdysenos aspektai, aptariant doktrinos vystymosi kontekstą, sampratą, pagrindinius bruožus ir elementus. Antroje dalyje analizuojami Lietuvos viešojo administravimo sistemos bruožai ir pagrindinės vykdytų reformų kryptys, siekiant identifikuoti viešosios valdysenos bruožus jose. Trečiojoje darbo dalyje tiriama viešosios valdysenos bruožų raiška bei taikymo prielaidos, siekiant įvertinti doktrinos elementų raišką Lietuvoje. Galima daryti išvadą, jog viešoji valdysena – tai kontrolės, koordinavimo bei valdymo priemonių ir būdų visuma, akcentuojanti bendradarbiavimo su visuomene, savireguliacinių tinklų, piliečių įgalinimo, tarpusavio sąveikų bei vertybių viešajame administravime taikymo svarbą. Pagrindiniai jos elementai – pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, piliečių įgalinimas ir įrodymais grįstas valdymas. Tyrimo metu paaiškėjo, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje labiausiai pasireiškia pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, prasčiausiai – piliečių įgalinimas, o įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje galima laikyti vidutine.

Sereikienė, A. *Manifestation of Public Governance Characteristics in Lithuanian Public Administration System*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor assoc. prof. dr. J. Šiugždinienė. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Humanities and Arts, Kaunas University of Technology, 2015, 81 p.

SUMMARY

Master's thesis analyzes manifestation of public governance characteristics in Lithuanian public administration system. In Lithuania the manifestation of public governance is not widely examined, therefore there is a need not only to analyze the public governance but also to evaluate its manifestation in Lithuanian public administration system. This analysis is important and relevant not only in the academic context, but also in the public administration system improvement. This master's thesis raises a following problem – do the public governance characteristics occur in Lithuanian public administration system? The research subject of study – public governance doctrine. The research object – manifestation of public governance in Lithuanian public administration system. The aim of this study – identify the main characteristics of public governance and evaluate their manifestation in Lithuanian public administration system. The following objectives of research help to achieve the aim: 1. describe the concept of public governance and development context; 2. analyse public governance characteristics and elements and their importance to public administration improvement; 3. present and analyse the characteristics of Lithuanian public administration system; 4. assess the manifestation of key elements for public governance criteria and preconditions for application in Lithuanian public administration system. For implementation of the objectives there were used theoretical and empirical research methods. With providing structured questionnaires there was conducted a quantitative study on the assessment of experts. In the first part of this research there are described the theoretical aspects of public governance, discussing the context of doctrine development, the concept, the main characteristics and elements. In the second part there are analysed characteristics of Lithuanian public administration system and the main directions of reforms in order to identify the public governance characteristics in them. In the third part of this study there are researched the manifestation of public governance characteristics and preconditions for application in order to evaluate the manifestation of doctrine elements in Lithuania. It can be concluded that the public governance is a set of control, coordination, management tools and methods, which emphasizes the importance of cooperation with the public, self-regulatory networks, empowerment of citizens, interaction and values in the public administration application. Its key elements are trust-based cooperation, citizen empowerment and evidence-based management. The investigation showed that in Lithuanian public administration system one of the most common elements is trust-based cooperation, the least common element is citizen empowerment, and the manifestation of evidence-based management in Lithuanian public administration system can be considered average.

Turinys

Paveikslai.....	7
Priedai.....	8
Sąvokų sąrašas.....	9
ĮVADAS.....	10
1. VIEŠOSIOS VALDYSENOS PARADIGMOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Paradigmų kaita viešojo administravimo sistemoje	13
1.2. Viešosios valdysenos samprata ir bruožai	17
1.3. Viešosios valdysenos elementai	23
2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SISTEMOS BRUOŽAI LIETUVOJE	30
2.1. Vykdamosios valdžios institucinė sąranga.....	31
2.2. Žmogiškųjų išteklių sistema	37
2.3. Veiklos valdymo sistemos	42
3. VIEŠOSIOS VALDYSENOS ELEMENTŲ TAIKYMO PRIELAIDOS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SISTEMOJE	48
3.1. Tyrimo tikslas ir metodai.....	48
3.2. Viešosios valdysenos elementų raiškos Lietuvos viešojo administravimo sistemoje analizė....	53
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	82
1 Priedas. Tradicinio viešojo administravimo ir NVV charakteristikos	82
2 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.....	83
3 Priedas. Viešosios valdysenos elementų raiškos Lietuvos viešojo administravimo sistemoje tyrimo rezultatai	86

Paveikslai

1 pav. Viešojo administravimo paradigimų kaita.....	14
2 pav. Pagrindiniai viešosios valdysenos elementai.....	24
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	51
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	52
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	52
6 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų	53
7 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių	54
8 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys	54
9 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje veikia bendradarbiavimo platformos (komitetai, komisijos, bendrai valdomi sekretoriatai, patariamąsios institucijos)	55
10 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje rengiamos ir įgyvendinamos tarpinstitucinės programos.....	56
11 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai įtraukiami į viešojo administravimo sprendimų priėmimą.....	58
12 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis	60
13 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai turi lemiamą balsų skaičių (pvz., tam tikruose komitetuose), priimant sprendimus	61
14 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje sprendimų priėmimo procese remiamasi įrodymais (pvz., tyrimais)	62
15 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, atsižvelgiama į nuolatinės stebėsenos rezultatus	63
16 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje institucijų veiklos audito rezultatai laikomi svarbiu pagrindu priimant sprendimus dėl būsimų veiklų	64
17 pav. Bendradarbiavimo kriterijų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje	67
18 pav. Piliečių įgalinimo kriterijų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje	69
19 pav. Įrodymais grįsto valdymo kriterijų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.....	70
20 pav. Bendradarbiavimo, piliečių įgalinimo ir įrodymais grįsto valdymo kriterijų vertinimo vidurkiai	71

Priedai

PRIEDAI	82
1 Priedas. Tradicinio viešojo administravimo ir NVV charakteristikos	82
2 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.....	83
3 Priedas. Viešosios valdysenos elementų raiškos Lietuvos viešojo administravimo sistemoje tyrimo rezultatai	86

Sąvokų sąrašas

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Valdysena – angl. *governance* vertinys, sutinkamas akademinėje literatūroje lietuvių kalba, naudojamas kaip viešojo valdymo sinonimas (Bileišis, 2012, p. 9). Tai tarpusavio santykių reguliavimas, valdymas (Rakutienė, 2012, p. 6).

Naujoji viešoji vadyba – viena iš šiuolaikinių veiklos valdymo formų, besiremianti viešojo pasirinkimo teorija ir pagrįsta privačiame sektoriuje taikomų valdymo metodų perkėlimo į viešąjį sektorių praktika (Vanagas, 2008).

Tinklas, tinklaveika – angliškojo termino *network, networking* atitikmuo. Tarpusavio santykių plėtojimas, sąveikavimo, bendradarbiavimo būdas (Rakutienė, 2012, p. 6). Tai socialinio koordinavimo tipas, kuriame santykis tarp veikėjų lygus, o veikla organizuojama abipusiu sutarimu ir sutikimu (Bileišis, 2012, p. 9).

Doktrina – tam tikros žinių srities pažiūrų visuma, būdinga kuriam nors mąstytojui, mokyklai; kartais teorija, mokslas, sistema, politinė programa (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999, p. 114).

Paradigma – idėjų rinkinys, kuris naudojamas siekiant ką nors suprasti ar paaiškinti, ypatingai tam tikru klausimu (Macmillan Dictionary: paradigm).

Reforma – valdančiosios posistemės veiksmai, kuriais siekiama sukurti planuojamus ar vairuojamus pokyčius (Tumėnas, 2010).

Veiklos valdymas – pasikartojančiose situacijose vyraujantis procesas, atliekant bendrąsias valdymo funkcijas, jungiantis tikslų nustatymą, rezultatų matavimą, jų palyginimą su iškeltais tikslais ir surinktos informacijos apie nepageidautinus nukrypimus grąžinimą atgal į kontroliuojančią posistemę, siekiant pataisyti procesą (Vanagas, 2008, p. 7).

IVADAS

Daugelio valstybių administravimui būdingos transformacijos, reformos ar inovacijų paieškos. Vykstant politiniams, ekonominiams, socialiniams pokyčiams, kinta ir valstybės viešojo administravimo sistema. Ankstesnės valdymo koncepcijos keičiamos naujomis. Svarbiausia viešojo valdymo doktrinų, kurios pagrįstos nepasitenkinimu esama viešojo valdymo situacija bei rekomendacijomis ją keisti, paskirtis yra viešojo valdymo reforma (esminiai viešosios valdymo struktūros ir procesų pokyčiai) (Nakrošis, 2011, p. 66).

Valstybių, taip pat ir Lietuvos, viešojo administravimo sistemos susiduria su tokiais kompleksinėmis problemomis, kaip: nepakankama viešųjų paslaugų kokybė, piliečių dalyvavimo viešojo administravimo procesuose trūkumas, pasitikėjimo valdžios institucijomis stoka ar bendradarbiavimo tarp viešojo administravimo institucijų stygius. Tradicinis viešojo administravimo modelis netenkina šiandienos reikalavimų. Tyrimai atskleidė, kad ir naujosios viešosios vadybos principai nepakankamai gerai atliepia visuomenės poreikius ir sprendžia šiandienos kompleksines problemas (Bao, Wang Larsen, Morgan, 2012; Newman, 2002). Vis daugiau mokslininkų (Klijn, Koppenjan, 2012; Torfing, Triantafillou, 2012; Sorensen, 2012; Kooiman, 2003; Lynn, Hill, 2004) siūlo taikyti viešosios valdysenos elementus tobulinant viešojo administravimo sistemų efektyvumą ir gerinant teikiamų paslaugų kokybę. Teigiama, kad būtent viešoji valdysena padeda spręsti šiuolaikines viešojo administravimo problemas. Viešoji valdysena akcentuoja bendradarbiavimą, sąveikas tarp institucijų, piliečių įgalinimą ir valdymo tinklus. Viešosios valdysenos doktriną analizuoja daug pasaulio mokslininkų – H. Clevelandas, G. H. Fredericksonas, A. W. Rhodesas, P. Hirstas, J. Alfordas, O. Hughesas, S. Osbornas ir kiti.

Lietuvoje nuo 2008 metų, prasidėjus ekonominei krizei, sustiprėjo dėmesys viešojo valdymo reformai. Naujai prisiekusi dešinioji Vyriausybė numatė ne tik trumpalaikę antikrizinę darbotvarkę, bet ir ilgalaikes struktūrines reformas viešojo administravimo srityje. Vis dėlto dėl egzistuojančių viešojo administravimo problemų sudėtingumo reformų įtaka valdžios institucijų veiklos efektyvumui bei rezultatyvumui ar viešųjų paslaugų kokybei buvo ribota. Tokiame kontekste išryškėjo naujo požiūrio į viešąjį administravimą poreikis. Spręsti kompleksines ir sudėtingas viešojo administravimo problemas galėtų viešosios valdysenos doktrina. Tačiau nėra tyrinėta, kaip viešosios valdysenos elementai pasireiškia Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Taigi, siekiant viešojo administravimo efektyvumo ir geresnės viešųjų paslaugų kokybės Lietuvoje, svarbu įvertinti viešosios valdysenos elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Todėl darbe sprendžiama problema – ar Lietuvos viešojo administravimo sistemoje pasireiškia viešosios valdysenos bruožai? Baigiamojo darbo objektas – viešosios valdysenos doktrina. Tyrimo dalykas – viešosios valdysenos raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Šio darbo tikslas – nustatyti pagrindinius viešosios valdysenos bruožus ir įvertinti jų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Įgyvendinti tikslą padės darbui keliami šie uždaviniai:

1. Apibūdinti viešosios valdysenos sampratą ir vystymosi kontekstą;
2. Išnagrinėti viešosios valdysenos bruožus ir elementus bei jų reikšmę viešojo administravimo tobulinimui;
3. Pristatyti ir išanalizuoti Lietuvos viešojo administravimo sistemos bruožus;
4. Įvertinti pagrindinių viešosios valdysenos elementų kriterijų raišką ir taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Šio darbo uždaviniams įgyvendinti naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Siekiant išanalizuoti teorinę medžiagą, apibūdinti ir apibendrinti tiriamą reiškinį, baigiamajame projekte naudojami teoriniai tyrimų metodai – literatūros analizė, dokumentų analizė, informacijos klasifikavimas, loginis skirstymas ir apibendrinimas. Siekiant įvertinti analizuojamos doktrinos elementų raišką ir taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, tyrimo metu taikytas kiekybinis ekspertų vertinimo metodas. Kiekybinis tyrimas buvo atliktas pateikiant struktūruotas anketas. Gauti duomenys buvo apdorojami ir interpretuojami. Išanalizavus gautus rezultatus pateikiamos išvados, padėsiančios daugiau sužinoti apie rūpimą reiškinį.

Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados bei rekomendacijos. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami teoriniai viešosios valdysenos aspektai. Trumpai pristatoma viešojo administravimo paradigmu kaita, apibūdinama viešosios valdysenos samprata, jos vystymosi kontekstas, aptariami pagrindiniai doktrinos bruožai bei elementai. Apibūdinus juos, pateikiamas apibendrintas viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašas. Antrojoje darbo dalyje nagrinėjami Lietuvos viešojo administravimo sistemos bruožai, aptariant pagrindines vykdytų reformų kryptis ir siekiant išanalizuoti viešosios valdysenos raišką tobulinant viešąjį administravimą Lietuvoje. Trečiojoje darbo dalyje tiriama viešosios valdysenos bruožų raiška bei taikymo prielaidos, siekiant įvertinti pagrindinių analizuojamos doktrinos elementų kriterijų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

1. VIEŠOSIOS VALDYSENOS PARADIGMOS TEORINIAI ASPEKTAI

Daugelio valstybių viešajam administravimui būdingos transformacijos, reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos (Domarkas, Juknevičienė, 2007, p. 25). Vykstant politiniams, ekonominiams, socialiniams pokyčiams, kinta ir viešojo administravimo sistema. Reikia adaptuotis, keisti ir tobulinti veiklos kryptis bei principus, ieškoti naujų valdymo metodų, siekiant veiklos efektyvumo bei viešųjų poreikių patenkinimo. K. Konigas 1996 metais rašė, jog viešąjį administravimą galima aiškinti kaip socialinę sistemą, egzistuojančią ir funkcionuojančią pagal savo pačios tvarką, tačiau, antra vertus, jis priklauso nuo aplinkos sąlygų sudėtingoje besikeičiančioje visuomenėje (Konig, 1996, p. 4). Taigi dėl poreikio prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, viešojo administravimo sistema nuolat modernizuojama, o ankstesnės valdymo koncepcijos keičiamos naujomis.

Reikia akcentuoti, jog viešasis administravimas apibrėžiamas kaip įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999). Analizuojant viešojo administravimo sistemos tobulinimo tendencijas, svarbu apibrėžti pagrindines viešojo administravimo sistemos dalis. Ši sistema gali būti apibrėžiama per struktūras, indėlius ir sistemas/priemones. Struktūros – tai institucinė sandara, jų kompetencija bei funkcijos, tarpinstitucinis koordinavimas ir partnerystė. Indėliai – tai žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, kurie apima valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų skaičių, jų kompetenciją ir motyvaciją, atskirų institucijų finansavimą. Trečioji dalis – sistemos ir priemonės, kurios apima žmogiškųjų išteklių, finansų, veiklos, kokybės valdymo sistemas ir priemones, įvairius metodinius dokumentus, kurie padeda užtikrinti efektyvų sistemų ar praktikų funkcionavimą (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas, 2011, p. 21).

Siekiant apibūdinti pokyčius viešojo administravimo sistemose, svarbu apibrėžti ir viešojo valdymo reformą bei svarbiausias jos kryptis. Ch. Pollitas ir G. Bouckaertas viešojo valdymo reformą apibūdina kaip sąmoningus pokyčius viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų geriau. Pasak autorių, viešojo valdymo reforma – tai potenciali priemonė daugeliui tikslų pasiekti (Pollit, Bouckaert, 2003, p. 22). Reikia akcentuoti, jog svarbiausios viešojo valdymo reformų kryptys apima *vykdomosios valdžios institucinę sandarą, finansines ir nefinansines veiklos valdymo priemones ir žmogiškųjų išteklių valdymą* (Nakrošis, 2011, p. 66). Šiame darbe, analizuojant Lietuvos viešojo administravimo sistemos bruožus bei jos modernizavimo tendencijas, minėtos reformų kryptys bus laikomos esminėmis, siekiant įvertinti viešosios valdysenos bei ankstesnių paradigmos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Nepaisant to, visų pirma, reikia aptarti teorinius, viešosios valdysenos bei kitų viešojo administravimo paradigmos formavimosi ir raidos aspektus, taip pat apibūdinti viešosios valdysenos sampratą, jos vystymosi kontekstą bei esminius bruožus ir elementus.

1.1. Paradigmų kaita viešojo administravimo sistemoje

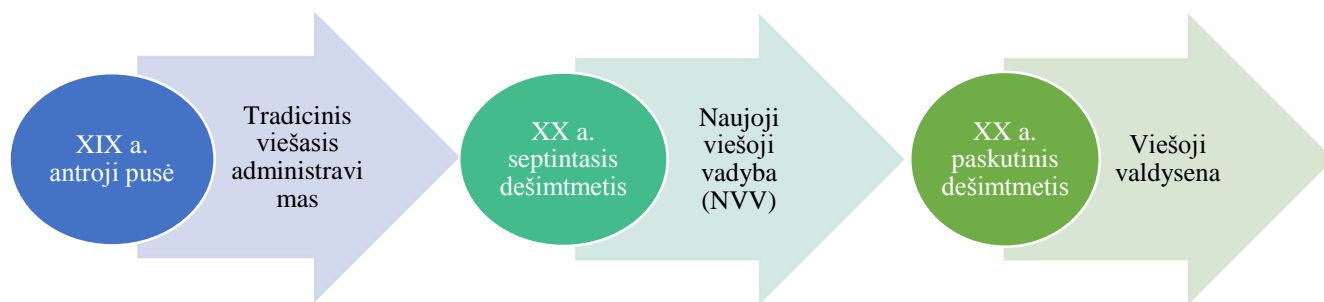
Pastarieji 50 metų buvo itin ryškių viešojo administravimo pasikeitimų metai. Akademiniėje literatūroje pateikiama nemažai viešojo administravimo paradigmų aiškinimų ir apibrėžimų. Autoriai identifikuoja skirtingus viešojo administravimo etapus bei vyraujančias koncepcijas. Nepaisant to, galima išskirti ir apibendrinti tris esmines paradigmas.

V. Domarkas rašė, jog per pastaruosius 50 metų iš esmės vyko viešojo administravimo paradigmų kaita, kurioje gali būti išskiriamos keturios stadijos. Pirmajai stadijai, pasak autoriaus, buvo būdingas tradicinis viešojo administravimo modelis. Antrasis etapas prasidėjo apie 1970 metus, kai pradėta įrodinėti, kad tame modelyje per daug orientuojamasi į procesus ir procedūras, o ne į rezultatus. Tai sudarė prielaidas antrajai – viešosios vadybos stadijai, kurioje daugiau dėmesio buvo kreipiama į veiklos efektyvumą ir vadybos principų taikymą. Pasak autoriaus, tai buvo įvadas į trečiąją – naujosios viešosios vadybos stadiją, kurioje orientuojamasi į viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, siekiant efektyviau teikti paslaugas piliečiams. Ketvirtoji autoriaus įvardijama viešojo valdymo stadija – valdymas (vadovavimas) (*angl. governance*) (Domarkas, 2005, p. 8–9).

Analizuodamas viešojo valdymo reformas Lietuvoje, V. Nakrošis 2011 metais išskyrė tris pagrindines doktrinas. Jo teigimu, siekiant efektyviau naudoti valdžios išlaidas ir greičiau reaguoti į vartotojų poreikius, tradicinį viešąjį administravimą pakeitė naujosios viešosios vadybos doktrina. Autorius teigia, jog trečiosios doktrinos – po-NVV atsiradimas susijęs su nepakankamai pagrįstu tradicinio administravimo nuvertinimu ir nepakankamai gerais NVV taikymo rezultatais. V. Nakrošis akcentuoja, jog nagrinėjant po-NVV doktriną negalima praleisti (naujosios) „valdysenos“ (Nakrošis, 2011, p. 70–74).

J. Torfingas ir P. Triantafillouas, 2012 metais, taip pat analizavo viešojo administravimo paradigmų kaitą. Autoriai teigia, jog didžiąją XX a. viešojo valdymo dalį charakterizuoja tradicinio viešojo administravimo sąvoka. Pasak jų, 8 dešimtmetyje tradiciniam viešajam administravimui iškilę iššūkiai nulėmė viešojo valdymo transformaciją į naująją viešąją vadybą. Naujausias viešojo valdymo reformų kryptis autoriai įvardija kaip naująją viešąją valdyseną (Torfing, Triantafillou, 2012, p. 4–5).

Taigi apibendrinant autorių įžvalgą, galima išskirti pagrindines vyraujančias viešojo valdymo teorines paradigmas: tradicinį viešąjį administravimą, naująją viešąją vadybą (toliau – NVV) bei valdymą arba naująją viešąją valdyseną. Siekiant identifikuoti pagrindines reformų kryptis, toliau bus trumpai aptariamoms minėtoms paradigmoms.



1 pav. Viešojo administravimo paradigms kaita

Tradicinis viešasis administravimas, kuris remiasi Weberio idealiosios biurokratijos modeliu, yra seniausioji viešojo valdymo doktrina. Jis pagrįstas institucijų ir pareigybių hierarchija, principu „įsakau ir kontroliuoju“ bei rašytinių taisyklių taikymu (Nakrošis, 2011, p. 69). Tradicinis viešasis administravimas reiškia, jog valstybės valdymo institucijose vyrauja griežtas darbo pasidalijimas, grindžiamas aiškiais administracinėmis taisyklėmis. Viešieji sprendimai priimami atsižvelgiant į „standartizuotus atvejus“, tokius kaip: inicijavimas, paruošimas, sprendimas ir įgyvendinimas. „Standartizuoti atvejai“ tvarkomi pagal standartizuotas procedūras. Jas lemia įstatymai, kaip ir visas administracinio darbo procesas bei jo rezultatai. Taip siekiama užtikrinti teisėtumą ir teisinį lygiateisiškumą (Kraujutaitytė, 2011, p. 102).

Reikia paminėti, jog tradicinio viešojo administravimo doktrinoje viešosios paslaugos, teikiamos viešojo sektoriaus, laikomos patikimesnėmis, demokratiškesnėmis. Pabrėžtina, jog viešojo sektoriaus darbuotojų atskaitomybė tradicinio viešojo administravimo doktrinoje užtikrinama per išrinktus atstovus (Steward, Walsh, 1992, p. 509–514). Valstybės tarnautojas šioje doktrinoje laikomas „valdininku“, t. y. „biuro tarnautoju“ arba biurokratu. Svarbu atkreipti dėmesį, jog valstybės tarnautojų paaugstinimo sąlygos iš esmės priklauso nuo jų darbo stažo (Kraujutaitytė, 2011, p. 102).

Kaip jau minėta, tradicinio viešojo administravimo doktrinai iškilo tam tikrų iššūkių. Pagrindinės jos problemos, kurias buvo siekiama spręsti viešojo valdymo reformomis, buvo biurokratinė inercija, prastas politikos ir valdymo efektyvumas bei mažas piliečių pasitikėjimas (Nakrošis, 2011, p. 70). XX a. 7–8 dešimtmečiais buvo ieškoma būdų, kaip sukurti veiksmingesnį viešojo administravimo modelį. Dažniausiai šios reformos apibrėžiamos terminu „naujoji viešoji vadyba“. Konceptija remiasi ekonominėmis teorijomis bei privataus sektoriaus organizacijų valdymo patirtimi ir akcentuoja rinkos mechanizmų taikymo svarbą viešajame sektoriuje. Svarbu paminėti, jog dėl administracinės kultūros skirtumų, NVV doktrina intensyviausiai buvo taikoma anglosaksiškose valstybėse (Smalskys, 2010, p. 91–92).

Analizuojant NVV koncepcijos bruožus, reikia atkreipti dėmesį, jog vienas pagrindinių doktrinos principų yra „leisti ir versti vadybininkus valdyti“. Pabrėžiama, jog norint išspręsti viešojo valdymo problemas ir pasiekti geresnių rezultatų, vadybininkams turi būti suteikta didesnė autonomija.

Pažymėtina, jog žmogiškųjų išteklių valdymo srityje NVV reiškia postų valstybės tarnybos modelio diegimą (Nakrošis, 2011, p. 71–72). Svarbu paminėti, jog pagrindiniais NVV metodais laikomi šie: decentralizacija, biurokratijos mažinimas, konkurencingumo, atskaitomybės ir atsiskaitomybės stiprinimas, orientavimasis į vartotoją, veiklos rezultatus ir darbą pagal trumpalaikes sutartis. L. Kraujutaitytė rašo, jog šių metodų esmę galima nusakyti 3P koncepcijomis: personalizacija, politizacija ir privatizacija (Kraujutaitytė, 2011, p. 103).

Pasak autorės, *personalizacija* reiškia, jog viešajame sektoriuje turi dirbti asmeniškai atsakingas valstybės tarnautojas, veikiantis ne kaip administratorius, bet kaip profesionalus vadybininkas. Vadybininkams nustatomi darbų atlikimo rodikliai, sutampantys su organizacijos efektyvumo kriterijais. Svarbu akcentuoti, jog vyraujant NVV principams, mažinama administracinė kontrolė, imama taikyti vidinis veiklos vertinimas ir analizė. *Politizacija* NVV doktrinoje reiškia, jog atmetamas sprendimo priėmimo procedūros atskyrimas nuo administravimo. *Privatizacijos* esmę NVV koncepcijoje atskleidžia tai, jog pagrindinis jos tikslas – viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas. Privatizacija atsispindi valstybės paslaugų teikimą pavedant privačioms ir nevyriausybinėms organizacijoms. Darbą jos atlieka pagal formalias sutartis. Taip tikimasi padidinti įmonių konkurencingumą ir pagerinti veiklos rezultatų kokybę. Efektyvumo viešajame sektoriuje taip pat siekiama naikinant didelius padalinius ir formuojant naujas mažos apimties agentūras, gebančias lanksčiau reaguoti į rinkos poreikius (Kraujutaitytė, 2011, p. 103).

Reikia atkreipti dėmesį, jog NVV doktrinoje kinta ir pačių piliečių vaidmuo. Piliečiai NVV įvardijami jau nebe pilietinių teisių terminais, bet kaip individai, turintys savo preferencijas ar vartotojų teises. Atstovaujamoji demokratija NVV doktrinoje papildoma tokiais valdymo mechanizmais kaip kuponai (*angl. vouchers*), vartotojų mokesčiai bei vartotojų apklausos (Torfing, Triantafillou, 2012, p. 4). Galima teigti, jog kinta ne tik piliečių, bet ir paslaugų vartotojų vaidmuo. Vartotojas suvokiamas kaip „klientas“, o universalias paslaugas, kurios svarbios tradicinio viešojo administravimo paradigmoje, keičia individualizuotos. Tarnautojai skatinami laikyti piliečius individualiais vartotojais, su kuriais palaikomi grįžtamieji ryšiai. Taigi akivaizdu, jog prasidėjus NVV reformoms buvo vykdomi esminiai pokyčiai viešojo administravimo sistemose. Jų kryptys atsispindi lyginant dviejų aptartų teorinių paradigmų pagrindines charakteristikas. Lyginamoji pagrindinių tradicinio viešojo administravimo ir NVV charakteristikų lentelė pateikiama 1 priede.

Reikia akcentuoti, jog NVV judėjimas akademiniam diskurse ir praktikoje dominavo mažiausiai 30 metų (Bao ir kt., 2013, p. 445). Nepaisant to, nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio II pusės pradėjo ryškėti ne tik teigiami, bet ir neigiami NVV reformų aspektai (Smalskys, 2010, p. 96). Akcentuotina, jog net tradiciškai NVV palaikančios tarptautinės organizacijos, tokios kaip Pasaulio Bankas, turėjo pripažinti NVV ribotumą, o visos anksčiausiai šias reformas pradėjusios valstybės pasuko visuminio valdymo link (Tumėnas, 2008, p. 39–40). NVV reformos geriausiai buvo adaptuotos anglosaksų šalyse, kur nėra

išplėtota administracinės teisės tradicija ir vyrauja liberalesnės privataus sektoriaus ir viešojo valdymo tradicijos. Pastebima, jog privataus sektoriaus valdymo principų taikymas griežtos administracinės teisės aplinkos sąlygomis yra ribotas (Smalskys, 2010, p. 96).

G. Bao ir kiti 2013 metais išskyrė tris privataus sektoriaus principų taikymo viešajame valdyme silpnybes. Autorių teigimu, visų pirma, nėra bendro vardiklio, tokio kaip „pelnas“, „rinkos dalis“, „investicijų grąža“, kuris gali pasitarnauti lyginant platų viešųjų programų ir kriterijų spektrą (Bao ir kt., 2013, p. 445). Pabrėžtina, jog dėl skirtingų sektorių veiklos filosofijų preciziškas tikslų formulavimas ir jų realizavimas – perimti iš privataus sektoriaus – yra sunkiai adaptuojami viešajame. Privataus verslo veiklos tikslas yra pelnas, o viešojo sektoriaus institucijų tikslai yra viešųjų gėrybių teikimas ir realizavimas (Smalskys, 2010, p. 96).

Antroji privataus sektoriaus modelių taikymo viešajame valdyme silpnybė, pasak G. Bao ir kitų, yra tai, jog viešasis sektorius visose pasaulio šalyse apima vis labiau fragmentuotas institucijų struktūras (Bao ir kt., 2013, p. 446). Apie fragmentaciją, kuri pasirodė kaip atsakas į NVV reformas, rašė ir kiti autoriai. Teigiama, jog įgyvendinant NVV reformas atsirado institucinė fragmentacija ir politikos koordinavimo spragų (Nakrošis, 2011, p. 73). J. Newman teigė, jog dėl didelės fragmentacijos viešajame valdyme sukeltų problemų atsiranda poreikis grįžti prie „jungtinio valdymo“ (*angl. joint-up*) būdo (Newman, 2002, p. 88). NVV doktrinos kritikai kvestionuoja ir kvazi-autonominių agentūrų sukūrimą bei didesnės autonomijos vadybininkams suteikimą. Tyrėjai pabrėžia, kad agentūrų sukūrimas, didesnės autonomijos suteikimas organizacijoms ir jų vadovams, viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtra gali sudaryti sąlygas korupcijai tarpti ir sumažinti politinės valdžios kontrolę šioms agentūroms (Smalskys, 2010, p. 96). Nepasiteisinus NVV principui „leiskite ir verskite vadybininkus valdyti“, siūloma užtikrinti tinkamą balansą tarp išankstinės ir paskesniosios kontrolės ir tobulinti valdžios institucijų veiklos procesus (Nakrošis, 2011, p. 74).

Trečioji jau minėto G. Bao ir kitų įvardijama silpnybė yra tai, jog NVV skatina naudoti administracinius metodus spręsti problemoms, kurių prigimtis iš esmės yra politinė. Rinkos modelyje daroma prielaida, jog vartotojai patys rūpinasi jiems reikalingomis paslaugomis, bet viešajame sektoriuje nauda apsprendžiama politiškai. Taigi, viena esminių valdžios funkcijų yra sukonzentruoti visuomenės vertybes ir sukurti integruotą atsaką, veikiant vis labiau fragmentuotoje valdžios institucijų sistemoje (Bao ir kt., 2013, p. 446).

Analizuojant NVV reformų problemas, reikia akcentuoti, jog įvairias įtampas sukelia ir doktrinos pateikiamas požiūris į privačias viešąsias paslaugas. NVV kontekste privatūs subjektai, komerciniais pagrindais teikiantys viešąsias paslaugas, transformuoja pilietį iš pagrindinių konstitucinių teisių gavėją į vartotoją, o paslaugos virsta apmokamomis. Dėl to nėra užtikrinamas viešųjų paslaugų naudojimo visuotinumai, gali atsirasti socialinė nelygybė ar socialinė atskirtis (Smalskys, 2010, p. 97). Svarbu paminėti, jog ryškėjant NVV trūkumams, iškyla ir piliečio vaidmens viešojo valdymo procesuose

problema. Akcentuojama, jog piliečio sąvoka turi būti praplečiama, jis turi būti ne tik „vartotojas“, bet ir dalyvis valdyme (Newman, 2002, p. 85).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog XX a. vyko itin ryškūs pasikeitimai viešajame administravime. Tradicinį viešąjį administravimą, paremtą Weberio biurokratijos modeliu, XX a. septintajame dešimtmetyje pakeitė NVV doktrina, akcentavusi rinkos mechanizmų taikymą viešajame valdyme, kritikavusi biurokratiją bei hierarchinius kontrolės mechanizmus. Nepaisant to, devintajame dešimtmetyje pradėjo ryškėti neigiami NVV reformų aspektai. Buvo suvokta, jog dėl skirtingų viešojo ir privataus sektorių veiklos filosofijų sudėtinga surasti bendrus vardiklius, kuriais galima pamatuoti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą. Be to, atsirado didelė institucinė fragmentacija. Dėl autonominių agentūrų kūrimo ir didesnės autonomijos jų vadovams suteikimo sumažėjo politinės valdžios kontrolė, buvo sudarytos geresnės sąlygos įsitvirtinti korupcijai. Įgyvendinant NVV reformas, nemažai klausimų kilo ir dėl privačių viešųjų paslaugų bei piliečių vaidmens viešajame valdyme. Taigi, aptarti aspektai sukelia įvairias įtampas viešajame valdyme ir lemia naujų modelių poreikį. Tokiame kontekste ėmė formuotis viešosios valdysenos paradigma. Konceptija papildoma ir iš dalies keičia ankstesnes paradigmas, akcentuodama bendradarbiavimą, sąveikas tarp institucijų ir savireguliacinius tinklus. Tačiau nėra visiškai aišku, kaip įgyvendinti paradigmos apibrėžiamas priemonės ir mechanizmus. Taip pat daug klausimų sukelia ir pats viešosios valdysenos apibrėžimas.

1.2. Viešosios valdysenos samprata ir bruožai

XX a. pabaigoje suvokus, jog NVV neteikia geriausių rezultatų, vis labiau ėmė populiarėti valdysenos (*angl. governance*) terminas. Kalbant apie jį, reikia akcentuoti, jog visos paradigmos konceptualizavimą apsunkina terminų neatitikimas. M. Bileišis rašo, jog Lietuvos akademiniam kontekste terminai „viešasis valdymas“ bei „valdysena“ dažnai vartojami kaip sinonimai. Nepaisant to, pasak autoriaus, pastebimas ir tam tikras šių terminų selektyvumas. Autoriaus analizė atskleidžia, kad viešąjį valdymą (valdyseną) galima apibūdinti keliais būdais. Pasak M. Bileišio, iš tiesų *angl. governance* termino literatūroje naudojimo įvairovė ir teorinės perspektyvos labai plačios (galima paminėti *corporate governance, public governance, multi-level governance, network governance, local governance, new public governance, metagovernance*, ir pan.). Valdysenos termino „elastiškumas“ reiškia, kad jį galima naudoti daugelyje kontekstų (Bileišis, 2012, p. 95). Reikia akcentuoti, jog šiame darbe daugiausia vartojamos „valdysenos“ arba „viešosios valdysenos“ sąvokos, nors anglų kalbos terminas „*governance*“ kai kurių lietuvių tyrinėtojų pateikiamas ir kitaip, pavyzdžiui, „valdymas“, „viešasis valdymas“, „valda“ ar „viešoji valda“. Atsižvelgiant į tai, kad valdysenos terminą kaip angliškojo *governance* atitikmenį galima rasti daugelyje akademinų straipsnių ir siekiant pabrėžti, jog

orientuojamasi į valdyseną viešojo administravimo sistemoje, šiame darbe angliškojo *governance* atitikmenys bus laikomi „valdysena“ arba „viešąja valdysena“.

Taigi, pirmą kartą valdysenos terminas pavartotas XX a. 8-ajame dešimtmetyje. Tai padarė JAV tyrėjas H. Clevelandas, pateikdamas terminą kaip alternatyvą viešajam administravimui. Tyrėjas savo darbuose akcentavo, jog „žmonės nori mažiau valdžios ir daugiau valdymo“. Autoriaus pateikta koncepcija nurodė, jog efektyvios organizacijos ateityje nebebus hierarchinėmis piramidėmis, kur tikroji kontrolė sukoncentruota jų viršuje. Jos bus sistemomis, kuriose kontrolė yra menka, galia yra išskaidyta, o sprendimų priėmimo centrai įvairūs. Pasak tyrėjo, kadangi organizacijos bus horizontalios, jų valdymo būdas bus labiau kolegialus, pagrįstas konsensu ir konsultacinis (Cleveland, 1972, p. 13). Reikia atkreipti dėmesį, jog valdysenos terminas nėra naujas. Minima sąvoka jau daug metų kelia akademines ir politines diskusijas. Nepaisant to, tik XXI a. pradžioje žymiausi viešojo administravimo teoretikai ėmėsi rimtų bandymų formuluoti viešosios valdysenos sampratą. Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia tai, kas jų nuomone, turėtų būti laikoma valdysena.

L. E. Lynnas ir kiti viešąją valdyseną apibrėžia kaip režimus, įstatymus, taisykles, juridinius sprendimus bei administracines praktikas, kurios varžo, nurodo ir įgalina viešai remiamų tikslų ir paslaugų įgyvendinimą (Lynn, Heinrich, Hill, 2001, p. 7). Kiek vėliau L. E. Lynnas ir C. J. Hill papildė apibrėžimą, teigdami, jog valdysena apima vertikalias ir horizontalias, konstituciškai teisėtas priemones ir būdus, siekiant numatytų kryptių, kontrolės ir individų ar organizacinių vienetų koordinacijos (Hill, Lynn, 2005, p. 181). P. Dunleavyas ir kt. (2006) bei S. Goldsmithas ir W. D. Eggersas (2004) pabrėžia, jog valdysena yra besiformuojančios valdymo praktikos rezultatas, kuris fundamentaliai skiriasi nuo rinkos, o remiasi tinklaveika (Bileišis, 2012, p. 96).

Valdysenos sąvoką taip pat apibrėžė ir J. Kooimanas. Pasak autoriaus, socialinė-politinė valdysena reiškia analitinės ir normatyvinės perspektyvos naudojimą bet kuriam visuomeniniam valdymui, kuris yra „kolektyvinis“. Kolektyvinis ne todėl, kad prižiūrimas ir vystomas valstybės ar perduodant atsakomybę privačiam ar trečiajam (pilietinės visuomenės) sektoriui atskirai, bet todėl, jog atsakomybė yra padalijama (Kooiman, 2003, p. 5). Pagal J. Kooiman ir E. Sorensen, valdysena tai socialinio kapitalo, pilietinės visuomenės ir aukšto piliečių dalyvavimo lygio vystymas (Frederickson, 2004, p. 6).

Reikia paminėti, kad P. Hirstas pabrėžia, jog nepaisant to, kad egzistuoja daugybė viešosios valdysenos apibrėžimų, dauguma jų akcentuoja tai, ką galima pavadinti „po-politinėmis“ (*angl. post-political*) efektyvaus reguliavimo ir atskaitomybės paieškomis. Autorius viešąją valdyseną apibūdina kaip priemones, kuriomis veikla ar veiklų visuma yra kontroliuojamos ir nukreipiamos, kad teiktų priimtinius rezultatus pagal tam tikrus, nustatytus socialinius standartus (Hirst, 2000, p. 13, 24).

Žymus viešojo administravimo tyrėjas G. H. Fredericksonas, ilgą laiką analizavęs valdysenos teoriją, 1999 metais tvirtino, jog valdysena, kartu su „jungtinio administravimo“ (*angl. administrative conjunction*) teorija, iš tiesų yra būdas sugrąžinti tradicinį viešąjį administravimą kaip tęstinę discipliną

modernaus pasaulio realybėje (Osborne, 2006, p. 381). Vėliau autorius teigė, jog valdysena apibūdina išorinius ir tarpinstitucinius administravimo santykius, mažėjančio administracijos suverenumo, mažėjančių jurisdikcinių ribų ir visuotinės institucinės fragmentacijos kontekste (Frederickson, 2012, p. 235).

Reikia akcentuoti, jog H. B. Milwardas ir K. Prowanas (2000) valdyseną apibrėžia kaip slinktį nuo biurokratinės link „tuščiavidurės valstybės“ ar trečiojo sektoriaus valdžios (Frederickson, 2004, p. 6). Pabrėžtina, jog „tuščiavidurės valstybės“ tezė neatsiejama nuo A. W. Rhodeso, kurio akademinis palikimas glaudžiai susijęs su valdysenos termino sklaida. Pasak autoriaus, pagrindinė valdyseną apibrėžianti ypatybė yra tinklaveika, kuri priešinama rinkos ir hierarchijos mechanizmams (Bileišis, 2012, p. 97). A. W. Rhodesas 1997 metais apibrėžė analizuojamą sąvoką, teigdamas, jog valdyseną apibūdina savireguliaciniai, tarporganizaciniai tinklai, charakterizuojami tokiais ypatybėmis kaip tarpusavio sąveikos, išteklių mainymasis ir reikšminga autonomija nuo valstybės (Edillon, 2006, p. 8)

Lietuvos akademinėje literatūroje apie viešąją valdyseną nėra daug rašoma. Nors paradigmos kaita viešojo valdymo sistemoje yra mėgstama autorių tema, tačiau dėl terminų vertimo, apibrėžimų neatitikimo gilesnis sąvokos konceptualizavimas nėra pateikiamas. Nepaisant to, galima išskirti keletą Lietuvos tyrėjų pateikiamų valdysenos apibrėžimų. S. Pivoras ir E. Visockytė pateikia „viešojo valdymo“ kaip angliškojo *governance* atitikmens apibrėžimą, teigdami, jog plačiausia prasme terminas siejamas su saviorganizaciniu procesualiniu valdymo veiklų aspektu, pabrėžiant, kad viešojo valdymo procese dėmesys pirmiausia skiriamas pačiam procesui, apimančiam ir pilietinę visuomenę, o ne tik institucijoms, struktūroms ar viešojo administravimo veikėjams (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 37). Dar vieną apibrėžimą pateikia prof. A. Krupavičius. Siekdamas apibendrinti daugelį skirtingų svarstymų apie valdymą (*angl. governance*), autorius teigia, jog jis apima vadovavimą valstybėms ir organizacijoms, valdžios ir socialinių organizacijų sąveikos būdus, jų santykius su piliečiais ir kitais veikėjais, taip pat būdus, kuriais yra įgyvendinamos viešosios funkcijos ir valdomi viešieji ištekliai (Krupavičius, 2013, p. 12). D. Gudelis, apibrėždamas pagrindines viešojo administravimo sąvokas, rašė, jog nuo dešimtojo dešimtmečio vidurio *governance* įsitvirtino kaip viena paradigminių viešojo administravimo sąvokų. Pasak autoriaus, valdysena – tai procesų, kuriuose dalyvauja suinteresuotosios grupės: valstybės ir savivaldybių institucijos, verslo įmonės, verslui atstovaujančios organizacijos, bendruomenės, nevyriausybinių organizacijų, žiniasklaida, pavieniai piliečiai, ir nuo kurių priklauso visuomenės būklės pokyčius lemiančios išdavos, visuma (Gudelis, 2010, p. 32–33). Taigi akivaizdu, jog užsienio ir Lietuvos akademinėje literatūroje vis dar nesutariama dėl valdysenos sampratos. Pateikiamų apibrėžimų gausa atspindi ne tik termino elastiškumą, bet ir kompleksiskumą, sudėtingumą bei vartojimo kontekstų įvairovę.

Reikia atkreipti dėmesį, jog valdysenos terminas sulaukė ir tarptautinių organizacijų dėmesio. Viena jų – Pasaulio Bankas. Pagal jį, valdysena – tai procesai ir institucijos, per kurias yra vykdoma

valdžia šalyje. Jie apima procesus, kurių metu išrenkama valdžia, išlaikoma jos atskaitomybė, valdžia stebima ir keičiama, vyriausybių gebėjimą efektyviai valdyti išteklius, formuluoti, įgyvendinti ir vykdyti patikimas politikas ir nuostatus bei pagarbą institucijoms, kurios valdo ekonomines ir socialines sąveikas (Edillon, 2006, p. 8). Jungtinių Tautų organizacija taip pat pateikė savo apibrėžimą. Remiantis juo, valdysena – tai ekonominės, politinės ir administracinės valdžios vykdymas šalies reikalų tvarkymui visuose lygiuose. Ji apima mechanizmus, procesus ir institucijas, per kuriuos piliečiai bei jų grupės artikuliuoja savo interesus, naudojami savo teisėmis, vykdo savo teisėtas pareigas bei derina savo skirtumus (Edillon, 2006, p. 7).

Taigi, viską aptarus, galima teigti, jog viešosios valdysenos terminas nėra naujas, o diskusija dėl analizuojamos sampratos apibrėžimo tęsiasi iki šiol. Nepaisant to, siekiant apibendrinti literatūroje pateikiamus svarstymus, galima teigti, jog viešoji valdysena – tai kontrolės, koordinavimo bei valdymo priemonių ir būdų visuma, akcentuojanti bendradarbiavimo su visuomene, savireguliacinių tinklų, piliečių įgalinimo, tarpusavio sąveikų bei vertybių viešajame administravime taikymo svarbą. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį, jog siekiant konceptualizuoti viešąją valdyseną kaip paradigmą, reikalinga pagrindinių jos bruožų analizė.

Siekiant apibūdinti pagrindinius doktrinos bruožus, reikia akcentuoti, jog viešoji valdysena pripažįsta, kad administravimas iš prigimties yra politinis, t. y. administravimas negali būti paliktas tik profesionaliems politikams ar viešiesiems vadybininkams, turi būti įtraukiamos kitos suinteresuotos pusės, piliečiai. Be to, doktrinoje remiamasi nuostata, jog valstybės valdžios galios šiuolaikinėmis sąlygomis yra susilpnėjusios ar tiesiog pasikeitusios. Valstybės valdžia, nepadedant kitoms suinteresuotoms pusėms, negali išspręsti viešųjų problemų. Pabrėžtina, jog viešosios valdysenos sąvoka yra platesnė nei valstybės valdžios todėl, kad ji apima ne tik valstybės institucijas, bet ir jų sąveiką su kitų sektorių organizacijomis (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 30).

Akademinėje literatūroje pabrėžiama, jog nors sunku surasti nuoseklų ideologinį ar teorinį pagrindą, remiantį viešąją valdyseną, tačiau galima išskirti nemažai analizuojamos paradigmos principų, tokių kaip: dėmesys procesui, koordinacija, dalyvavimas ir bendradarbiavimas. Reikia akcentuoti, jog viešosios politikos formulavimas ir viešųjų paslaugų teikimas viešosios valdysenos doktrinoje gerinamas ne skatinant fragmentaciją ar konkurenciją, bet bendradarbiaujant, derybomis ir aktyviu susijusių suinteresuotųjų pusių, kurios prisideda savo interesais, žiniomis ir ištekliais, dalyvavimu (Torfing, Triantafillou, 2012, p. 5).

Siekiant apibūdinti pagrindinius viešosios valdysenos bruožus, reikia akcentuoti, jog vienas pagrindinių doktrinos teiginių, padedantis suvokti jos siūlomus mechanizmus, yra tai, jog siekiama padaryti valdžią efektyvesnę įtraukiant platesnę socialinių veikėjų ratą. Pasak Ch. Pollito ir G. Bouckerto, kai kurios viešosios valdysenos formos atvirai remiasi tinklų idėja ir dauguma akcentuoja horizontalios kontrolės pirmenybę vertikalčiai. Autoriai pabrėžia, jog dažniausiai sutinkamas koordinacijos

mechanizmas, viešosios valdysenos paradigmoje yra tarpusavyje priklausomų suinteresuotųjų pusių tinklai ir partnerystės (Pollit, Bouckert, 2011, p. 22). Svarbu akcentuoti, jog dauguma autorių pabrėžia horizontalios koordinacijos reikšmingumą viešosios valdysenos paradigmoje. M. Bileišis rašė, jog viena pagrindinių valdysenos, kurios pagrindinė ypatybė yra tinklai, doktrinos idėjų yra tai, kad valdymas neturi remtis hierarchija, o sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas yra grindžiami horizontalaus koordinavimo principu (Bileišis, 2012, p. 93).

E. H. Klijnas ir J. Koppenjanas, analizuodami viešojo administravimo paradigmu kaitą ir tinklais pagrįstą valdyseną, pabrėžia, jog plečiantis viešosios valdysenos praktikoms, doktrina tikriausiai nepakeis NVV. Labiau tikėtina, jog tai bus hibridinių institucinių priemonių rinkinių, kurie apjungia NVV-tipo (*angl. NPM-like*) priemones, nukreiptas į efektyvumą ir skaidrumą, bei tinklais pagrįstos valdysenos (*angl. network governance-like*) nuostatas, didinant sąveikas ir įsipareigojimus, platinimas (Klijn, Koppenjan, 2012, p. 600).

Reikia akcentuoti, kad viešosios valdysenos doktrinoje pabrėžiama, jog svarbu ne tik sąveikos viešojo administravimo procese, bet ir šių sąveikų ypatybės (skaidrumas, nešališkumas ir pan.). Be to, svarbu paminėti, jog analizuojamoje koncepcijoje pripažįstamas viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos, kurie dėmesį skiria viešajam interesui užtikrinti, unikalumas (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 30).

Siekiant apibūdinti viešosios valdysenos koncepciją, J. Torfingas ir P. Triantafillouas išskyrė pagrindinius jos bruožus. Pasak autorių, viešąją valdyseną apibūdina įgalinantis dalyvavimas, įvairių aktorių bendradarbiavimas, nauji valdymo įrankiai ir įvairios atskaitomybės formos. Pasak tyrėjų, nors įprastas balsavimas ir atstovaujamoji demokratija vis dar laikomi svarbiais, tačiau remiantis viešosios valdysenos paradigma, sistema papildoma labiau tiesioginiu piliečių įsipareigojimu. Autoriai akcentuoja aktyvaus pilietiškumo tendenciją, keičiančią liberalų pilietybės suvokimą, kuriame piliečiai suprantami kaip pasyvūs juridinių teisių turėtojai. J. Torfingas ir P. Triantafillouas taip pat pabrėžia, jog viešoji valdysena skatina derybas tarp viešųjų institucijų įvairiuose lygiuose ir sąveikas tarp viešųjų ir privačių suinteresuotųjų šalių, formuojant tinklus, partnerystę ir susitarimus (Torfing, Triantafillou, 2012, p. 5, 7).

Apie bendradarbiavimo svarbą viešosios valdysenos doktrinoje rašo ir kiti autoriai. G. Stokeris, analizuodamas viešojo valdymo paradigmu kaitą, rašė, jog valdysenoje, tai kas yra viešoji vertė, apsprendžiama pasitarimų/diskusijų tarp įvairių interesų grupių metu (Stoker, 2006, p. 44). E. Sorensen teigia, jog bendradarbiavimas, o ne konkurencija yra pagrindinis inovatyvus problemų sprendimo būdas (Sorensen, 2012, p. 9). Svarbu akcentuoti, jog bendradarbiavimas valdysenoje priklauso nuo pasitikėjimu paremtos partnerystės ir bendrų vertybių. Todėl pasitikėjimo vystymas yra esminis dalykas, valdžios organizacijoms siekiant palaikyti bendradarbiavimą su partneriais (Alford, Hughes, 2008, p. 140).

Reikia atkreipti dėmesį, jog sisteminė bendradarbiavimu paremtos viešosios valdysenos analizė kelia rimtus svarstymus apie tai, kaip išlaikyti viešąsias institucijas ir kitus aktorius, dalyvaujančius viešojo valdymo procesuose atskaitingais už savo veiksmus. Atskaitomybės aspektu viešąją valdyseną sunku palyginti su tradiciniu viešuoju administravimu ar NVV. Akcentuotina, jog viešosios valdysenos doktrinoje atsakomybė yra padalijama tarp bendradarbiaujančių šalių (Sorensen, 2012, p. 11).

Siekiant apibūdinti pagrindinius analizuojamos koncepcijos bruožus, reikia paminėti, jog viešoji valdysena reiškia pokyčius ne tik viešajame valdyme ir organizacijose, bet ir veikia visą valstybę. S. Osbornas charakterizuoja viešosios valdysenos doktriną „dvigubo pliuralizmo“ sąvoka. Pasak jo, valdysena postuluoja pliuralinę valstybę (*plural state*), kurioje daugybė tarpusavyje priklausomų aktorių sąveikaudami prisideda prie viešųjų paslaugų teikimo ir viešojo valdymo, bei pliuralistinę valstybę (*pluralist state*), kurioje daugybė skirtingų procesų veikia viešojo valdymo sistemą. Pasak autoriaus, doktrinoje pabrėžiama ilgalaikių tarporganizacinių santykių, kuriuose pasitikėjimas, santykių kapitalas ir susitarimai yra pagrindiniai valdymo mechanizmai, svarba. S. Osbornas pabrėžia, jog viešosios valdysenos koncepcijoje akcentuojama viešojo valdymo procesų ir rezultatų svarba. Pasak autoriaus, viešojoje valdysenoje santykiai tarp bendradarbiaujančių šalių yra ilgalaikiai (Osborne, 2006, p. 383–384).

Svarbu paminėti, jog diegiant viešosios valdysenos siūlomas inovacijas, kinta ir viešųjų paslaugų teikimas. Remiantis viešosios valdysenos doktrina, viešųjų paslaugų organizavimo ir teikimo procesas turi būti grindžiamas bendradarbiavimu ir atvirais santykiais, paremtais pasitikėjimu tarp bendradarbiaujančių šalių. Pabrėžiama, jog teikiant paslaugas nė vienas sektorius neturi monopolijos. G. Stokeris akcentuoja, jog skirtis tarp paslaugų gavėjo ir teikėjo neturėtų būti didelė. Abu turėtų vienas kitą laikyti partneriais (Stoker, 2006, p. 44, 48). Taigi, galima teigti, jog viešosios valdysenos doktrinoje kinta ir paslaugų gavėjo vaidmuo. Jis pradėdamas suvokti ne tik kaip klientas, bet ir kaip dalyvis ar partneris viešųjų paslaugų teikimo procese.

Siekiant apibūdinti pagrindines viešosios valdysenos ypatybes, reikia paminėti, jog V. Nakrošis, analizuodamas po-NVV reformų kryptis, pabrėžė, kad valdysena stipriai susijusi su įrodymais grįstu valdymu. Autorius taip pat akcentavo, jog viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė, kuri reiškia privačiojo sektoriaus partnerių įsitraukimą į viešosios infrastruktūros plėtrą ar viešųjų paslaugų kūrimą, yra viena iš valdysenos iniciatyvų. Apibūdinamas viešojo valdymo modelių reikšmę reformų kryptims, V. Nakrošis pabrėžia, jog kalbant apie vykdomosios valdžios institucinę sandarą, valdysenai (arba po-NVV) būdinga vertikali ir horizontali despecializacija (agentūrų jungimas). Autorius taip pat akcentuoja, jog viešoji valdysena siūlo specialų valstybės tarnybos statusą, lankstesnį ir skaidresnį valstybės tarnybos modelį (Nakrošis, 2011, p. 73–75).

Taigi, apibendrinant įvairias teorines įžvalgas apie analizuojamą modelį, galima išskirti esminius viešosios valdysenos bruožus:

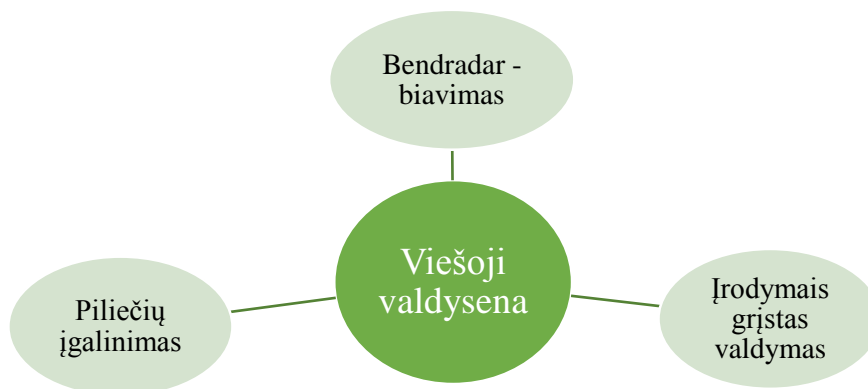
- ✓ Pasitikėjimu paremtas bendradarbiavimas. Sprendimai priimami, remiantis ilgalaikiais santykiais tarp dalyvaujančių šalių, derybomis bei pasitarimais;
- ✓ Akcentuojamas įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimas į viešojo valdymo procesus;
- ✓ Akcentuojama piliečių įgalinimo arba „aktyvaus pilietiškumo“ reikšmė viešajame valdyme;
- ✓ Pabrėžiama sąveikų tarp institucijų, įvairių suinteresuotųjų šalių bei sektorių svarba;
- ✓ Akcentuojama įrodymais grįsto valdymo svarba;
- ✓ Vertikali ir horizontali despecializacija (agentūrų jungimas);
- ✓ Pripažįstamas specialus valstybės tarnybos statusas ir specialiosios sąlygos valstybės tarnautojams;
- ✓ Viešojo ir privataus sektorių partnerystė – viena iš siūlomų iniciatyvų;
- ✓ Pripažįstama vertybių svarba viešajame valdyme. Svarbios ne tik sąveikos, bet ir jų ypatybės, tokios kaip skaidrumas, nešališkumas, atsakomybė;
- ✓ Didelis dėmesys skiriamas procesams;
- ✓ Pagrindiniu valdymo mechanizmu laikomi savireguliaciniai bendradarbiavimo tinklai;
- ✓ Akcentuojama horizontalios koordinacijos svarba viešojo valdymo procesuose;
- ✓ Atsakomybė padalijama tarp bendradarbiaujančių šalių;
- ✓ Viešųjų paslaugų teikimas remiamas bendradarbiavimu. Nė vienas sektorius neturi paslaugų teikimo monopolijos. Paslaugų gavėjas suvokiamas ne tik kaip klientas, bet ir kaip dalyvis ar partneris viešųjų paslaugų teikimo procese.

Apibendrinant galima teigti, jog viešoji valdysena – tai kontrolės, koordinavimo bei valdymo priemonių ir būdų visuma, akcentuojanti bendradarbiavimo su visuomene, savireguliacinių tinklų, piliečių įgalinimo, tarpusavio sąveikų bei vertybių viešajame administravime taikymo, svarbą. Aptarus įvairias autorių pateikiamas įžvalgas, buvo išskirti pagrindiniai viešosios valdysenos bruožai. Jie atskleidžia viešosios valdysenos, kaip inovatyvios viešojo valdymo modernizavimo alternatyvos, koncepcijos visumą. Nepaisant to, apjungiant ir klasifikuojant šiuos bruožus, galima teigti, jog išryškėja trys pagrindiniai analizuojamos doktrinos elementai. Siekiant išsiaiškinti pagrindinius viešosios valdysenos siūlomus mechanizmus ir reformų kryptis, toliau pateikiama šių elementų analizė.

1.3. Viešosios valdysenos elementai

Apibūdinus pagrindinius viešosios valdysenos bruožus, buvo išskirti trys pagrindiniai doktrinos elementai, apjungiantys daugelį jos bruožų. Jie grafiškai pavaizduoti 2 paveiksle. Taigi, pagrindiniais viešosios valdysenos elementais galima laikyti pasitikėjimu paremtą bendradarbiavimą, piliečių įgalinimą bei įrodymais grįstą valdymą. Reikia akcentuoti, jog elementai apibrėžiami labai abstrakčiai ir nepateikia pakankamų žinių, reikalingų analizuojant modelio bruožų raišką. Atsižvelgiant į tai, darbe

toliau pateikiama visų minėtų elementų analizė, padėsianti išskirti pagrindinius viešąją valdyseną apibūdinančius kriterijus.



2 pav. Pagrindiniai viešosios valdysenos elementai

Bendradarbiavimas. Vienas iš trijų pagrindinių viešosios valdysenos elementų yra bendradarbiavimas. Paradigma charakterizuojama tarporganizacinėmis, tarpvyriausybėmis ir tarpsektorinėmis sąveikomis, kurios apima pragmatiškus ir nuo konteksto priklausomus pasirinkimus, kaip spręsti viešąsias problemas per specifines hierarchijas, rinkos ir visaapimančių valdymo tinklų kombinacijas (Meuleman, 2008, p. 65–66).

J. R. Gil-Garcia rašė, jog pamažu vyriausybės agentūros pradeda bendradarbiauti ir formuoti institucijų tinklus. Siekiant pagerinti valdymo koordinaciją ir efektyvumą, tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa būtinybe (Gil-Garcia, 2012, p. 273). Jis, dažnai dar vadinamas tarpinstitucine partneryste, gali būti suvokiamas kaip procesas, kurio metu remiantis socialiniais tinklais derinami ir koordinuojami skirtingi interesai (Bučaitė-Vilkė, Motiejūnaitė, 2011, p. 87). Pagrindiniu tarpinstitucinio bendradarbiavimo įrankiu dažnai laikomas tarpinstitucinių programų rengimas ir įgyvendinimas (Tarpinstitucinio bendradarbiavimo analizės atlikimo, analogiškos patirties ES šalyse ir esamos teisinės bazės Lietuvoje įvertinimo galutinė ataskaita, 2012, p. 8). Be to, reikia atkreipti dėmesį, jog skatinant bendradarbiavimą, atsiranda galimybė įtraukti ir kitus socialinius aktorius, tokius kaip: individualūs piliečiai, nepelno organizacijos ir privataus sektoriaus kompanijos. Nepaisant priklausomybės skirtingoms valdžios šakoms ar lygiams ir specifinių veiklos misijų skirtingumo, institucijos bendradarbiaudamos gali dalintis informacija bei planais (Gil-Garcia, 2012, p. 273–274).

Reikia pastebėti, jog idealus bendradarbiavimo pavyzdys yra pasitikėjimu paremta partnerystė tarp valdžios institucijų ir privataus ar nepelno sektorių organizacijų (Alford, Hughes, 2008, p. 140). Akademinėje literatūroje pabrėžiama, jog pagrindinis viešosios ir privačios partnerystės projektų tikslas – kurti mišrias viešas ir privačias struktūras: komisijas, patariamąsias institucijas, kitas valdymo veiklos formas (Bučinskas ir kt., 2012, p. 5). Tarpsektorinio bendradarbiavimo pagalba ne tik sutelkiami resursai ir ištekliai, siekiant visuotinės naudos, bet ir bendradarbiaujančių dalyvių atsakomybė, kai pasidalijama ne tik nauda, bet ir rizika. Pabrėžtina, jog bendradarbiaujant santykiai turi būti paremti lygybe, dalyvių

atsakomybe, pagarba ir pasitikėjimu (Velotti ir kt., 2012, p. 343). Akcentuotina, jog pasitikėjimo vystymas yra esminis dalykas, valdžios institucijoms siekiant užmegzti ir palaikyti bendradarbiavimą su paslaugų teikėjais (Alford, Hughes, 2008, p. 140). Taigi, nors ilgalaikio pasitikėjimo vystymas dažnai yra sudėtingas uždavinys viešojo administravimo institucijoms, tačiau siekiant skatinti bendradarbiavimą viešojo valdymo procesuose būtent pasitikėjimas yra vienas esminių kriterijų.

Reikia atkreipti dėmesį, jog siekiant modernizuoti viešojo administravimo sistemą, skatinant bendradarbiavimą reikalinga tam tikra bendradarbiavimo lyderystė ir inovacijų valdymas. E. Sorensen ir J. Torfingas pabrėžia, jog viešojo administravimo sistemos darbuotojai turi pasižymėti tokiomis savybėmis kaip lankstumas, atvirumas naujoms idėjoms ir komunikaciniai įgūdžiai (Sorensen, Torfing, 2012, p. 7–8).

Svarbu pabrėžti, jog viešosios valdysenos akcentuojamas bendradarbiavimas pritaikomas institucinėmis sąveikų arenomis, kurios gali būti apibūdinamos kaip valdymo tinklai (Sorensen, Torfing, 2011, p. 861). A. Gilmoras bei S. Rocksas (2004) teigia, kad tinklas yra bendradarbiavimo, partnerystės forma, kuri susieja bendrus tikslus turinčius individus, grupes, organizacijas ir įgalina juos keistis ištekliais, informacija, didina jų veiklos efektyvumą (Bučinskis ir kt., 2013, p. 47). Kalbant apie valdymo tinklus, viešoji valdysena nukreipia link horizontalių sąveikų, kuriomis viešieji ir privatūs aktoriai įvairiuose valdžios lygiuose koordinuojami savo tarpusavio priklausomybe siekiant įgyvendinti viešąsias politikas ir teikti viešąsias paslaugas (Klijn, Koppenjan, 2012, p. 594). Tinklinio valdymo modelis ieško kompromisinio sprendimo tarp skirtingų socialinio organizavimo tipų. Pagal R. W. Rhodes (2003), keitimasis ištekliais valdymo tinkluose yra santykių pagrindas, o santykių dalyviai yra abipusiai priklausomi. Pagrindinė apsikeitimo priemonė, pasak autoriaus, yra pasitikėjimas, o esminis konfliktų sprendimo ir koordinavimo būdas valdymo tinkluose yra diplomatija (Bileišis, 2012, p. 93, 98). Reikia akcentuoti, jog valdymo tinklai reikalauja papildomų pastangų koordinuojant skirtingus valdžios, nepelno bei privataus sektoriaus santykius (Bland ir kt., 2010, p. 7).

Kaip jau minėta anksčiau, viešąją valdyseną, paremtą valdymo tinklais, apibūdina idėja, kad valdymas neturi remtis hierarchija, o sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas turi būti grindžiami horizontalaus koordinavimo principu (Bileišis, 2012, p. 93). Horizontali koordinacija apibūdinama kaip veiklų rinkinių koordinavimas ir valdymas tarp dviejų ar daugiau organizacinių vienetų, kurie nesusiję hierarchiniais kontrolės ryšiais ir kur pagrindinis tikslas yra sukurti rezultatus, kurie negali būti pasiekti organizaciniais vienetams dirbant atskirai. Struktūros ir procesai, skirti pasiekti tokiai koordinacijai, gali varijuoti nuo neformalių tinklų iki bendrai valdomų sekretoriatų (Halligan ir kt., 2011, p. 75). Taigi, galima teigti, jog siekiant įgyvendinti viešosios valdysenos idėjas, reikalinga kurti įvairias bendradarbiavimo platformas (komitetus, komisijas, bendrai valdomus sekretoriatus, patariamąsias institucijas), kurios padėtų įgyvendinti tinklų valdymo ir horizontalios koordinacijos principus.

Apibendrinant reikia pabrėžti, jog viešosios valdysenos paradigma siūlo skatinti pasitikėjimu grįstą, ilgalaikį bendradarbiavimą tarp institucijų, vystyti sąveikas tarp sektorių ir bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotomis šalimis ar pilietine visuomene. Atsižvelgiant į viešojo administravimo tyrėjų nuomones, galima teigti, jog paradigmos siūlomų bendradarbiavimo kriterijų taikymas gali padėti ne tik spręsti kompleksines viešojo valdymo problemas, bet ir modernizuoti visą viešojo administravimo sistemą.

Piliečių įgalinimas. Kiekviena demokratines vertybes puoselėjanti šalis supranta, kad visuomenės narių įtraukimas į politinius procesus yra demokratinės visuomenės varomoji jėga (Bernotienė, 2010, p. 238). Siekiant modernizuoti viešąjį valdymą, viešosios valdysenos doktrinoje siūloma skatinti bendradarbiavimą su pilietine visuomene ir jos narių įtraukimą į viešojo valdymo procesus.

A. Guogis ir A. Šilinskytė pabrėžia, jog piliečių įtraukimas į valdymo procesą yra įrankis, siekiant ne vadybinių principų taikymo, o socialinės atsakomybės puoselėjimo. Pasak autorių, labai svarbus nuolatinis piliečių dalyvavimas, o ne tik nuomonės išreiškimas per referendumus ar rinkimus. Siekiant užtikrinti jų nuolatinį dalyvavimą viešojo valdymo procesuose, gyventojai turi būti skatinami burtis į įvairias bendruomenes ir pilietines organizacijas. Bendruomenės aktyvumas viešosios valdysenos doktrinoje yra prioritetas, o svarbiausias jos uždavinys – „įgalinti“ (Guogis, Šilinskytė, 2013, p. 29). Reikia atkreipti dėmesį, jog piliečių įgalinimas skiriasi nuo konsultacijų su visuomenės nariais. Įgalinant piliečius, jie dalyvauja viešojo valdymo procesuose ir gali įtakoti viešuosius sprendimus.

Pasak E. Petukienės ir R. Tijūnaitienės, visuomenės dalyvavimas viešojo valdymo procesuose atlieka mažiausiai tris pagrindines funkcijas. Jis padeda užtikrinti vyriausybinių institucijų reagavimą ir atskaitomybę piliečiams, sukuria sąlygas žmonėms ir grupėms daryti įtaką sprendimams, kurie veikia juos, tuo pat metu stiprinant jų kompetenciją ir gebėjimą tai daryti, bei suteikia demokratinėi sistemai stabilumo (Babravičius, Dzemyda, 2012, p. 59). Akcentuotina, jog įtraukiant piliečius į viešojo valdymo procesus tikimasi ne tik adekvataus savivaldos ir autonomijos, kaip pamatinių demokratiją grindžiančių principų, realizavimo, bet ir didesnio piliečių pasitikėjimo valdžios institucijomis (Baločkaitė ir kt., 2008, p. 17).

A. Stasiukynas, analizuodamas piliečių dalyvavimo teorines prielaidas, pateikia S. R. Arnsteino išskirtas visuomenės dalyvavimo pakopas, kurios skirstomos į tris dalyvavimo laipsnius – nedalyvavimą, simbolinį dalyvavimą ir piliečių valdžią. Pasak autoriaus, piliečių dalyvavimo lygmuo rodo visuomenės įtaką (jos stiprumą) valdymo proceso etapui. A. Stasiukynas rašo, jog pirmuose dviejuose lygiuose piliečiai supažindinami su viešosiomis programomis, atstovaujami komitetuose, siekiama pakeisti jų nuomonę, o ne į ją atsižvelgti. Pabrėžtina, jog aukščiausias piliečių dalyvavimo lygmuo – piliečių valdžia (*angl. citizen power*) yra skirstomas į tris pakopas. Pirmojoje – *partnerystės* – pakopoje valdžios galios yra padalytos tarp piliečių ir oficialiosios valdžios atstovų. Dažnai taikomi tokie įrankiai kaip: jungtinės viešosios politikos formavimo tarybos, planavimo komitetai, specialiosios darbo grupės, skirtos spręsti,

esant tam tikrai situacijai, iškilusias problemas. Antroji – *suteiktos galios* – pakopa žymi situaciją, kai piliečiai turi lemiamą balsų skaičių priimant sprendimus, lyginant su oficialiais valdžios atstovais (pvz., viešosios programos planavimo komitete piliečiai turi daugumą balsų). Trečioji – *piliečių kontrolės* – pakopa pasiekama viešosios politikos formavimo ir tvirtinimo institucijose priimant sprendimus, piliečiams turint absoliučią balsų daugumą (Stasiukynas, 2010, p. 108). Taigi, siekiant aukščiausio piliečių įgalinimo lygio, visuomenės nariams turi būti sudaromos galimybės dalyvauti įvairiuose svarstymo komitetuose, darbo grupėse, turėti lemiamą balsų skaičių ar net absoliučią balsų daugumą sprendžiant svarbiausius viešojo administravimo klausimus.

R. Vanagas pabrėžia, jog demokratinėje visuomenėje piliečių dalyvavimas valdyme reiškia, kad administracinė valdžia turi politinį mandatą, o piliečiai – galimybę dalyvauti priimant ir įgyvendinant sprendimus. Tokiame kontekste piliečiams turi būti sudaromos galimybės dalyvauti sprendžiant valdžios institucijų funkcionavimo ir biudžeto naudojimo klausimus (Vanagas, 2008, p. 30). Reikia paminėti, jog J. Newman ir kiti, analizuodami viešosios valdysenos doktriną, akcentuoja svarstymo forumų, tokių kaip vartotojų viešosios diskusijos, jaunimo forumai bei tam tikri vietos komitetai, svarbą. Pasak autorių, tokių dalyvavimo formų vystymas gali paskatinti dalyvavimu paremtus pilietybės modelius, kurie savo ruožtu padėtų tobulinti viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo procesus (Newman ir kt., 2004, p. 203–205). Akcentuotina, jog pagrindinis įgalinto pilietiškumo tikslas – ne tik skatinti bendruomeniškumą ir vietos savivaldą, bet ir mobilizuoti gyventojų išteklius, energiją ir idėjas viešojo valdymo sistemoje ir stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą (Gaulė, 2014, p. 381).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo valdymo procesuose yra vienas esminių viešojo administravimo tobulinimo aspektų, kurio tikslas – mobilizuoti gyventojų išteklius, energiją ir idėjas, stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą bei gauti svarbią informaciją ir nuomones dėl visuomenės susirūpinimo tam tikrais klausimais.

Įrodymais grįstas valdymas. Trečiąjį viešosios valdysenos elementą – įrodymais grįstą valdymą – galima laikyti neatsiejama doktrinos dalimi. Tai santykinai nauja viešojo valdymo kryptis, siekianti panaudoti žinias ir informaciją viešosios politikos problemoms spręsti ir geresniems rezultatams pasiekti. Ši idėja viešojo valdymo reformų kontekste gimė XX amžiaus 10 dešimtmečio pabaigoje (Martinaitis ir kt., 2011, p. 8). Įrodymais grįsto valdymo atsiradimas stipriai susijęs su padidėjusia būtinybe efektyviai naudoti lėšas bei užtikrinti viešosios politikos skaidrumą ir atskaitomybę. Ši metodologija užtikrinama tarpdiscipliniškumu ir yra paremta skatinimu sprendimų veikėjus dalintis sukaupta patirtimi ir žinojimu įvairiuose lygmenyse: tiek tarp skirtingų viešojo sektoriaus institucijų regioniniu lygmeniu, tiek tarp žemesnio pavaldumo institucijų su to paties pavaldumo institucijomis ir pan. Reikia pabrėžti, jog įrodymais grįsti sprendimai nepaneigia visų kitų sprendimo parengimo metodų, o tampa dar vienu būdu pagrįsti rengiamą sprendimą (Mikulskienė, 2008, p. 80).

Plačiąja prasme įrodymais vadinamos žinios ir duomenys, gauti stebėsenos, vertinimų ir taikomųjų tyrimų metu. Šios žinios gali apimti tiek informaciją apie socialinių, ekonominių, ekologinių ar technologinių veiksnių kaitos tendencijas, tiek specifinius duomenis apie konkrečių programų ar priemonių tinkamumą, rezultatyvumą, efektyvumą ar poveikį. Taigi įrodymai gali būti įvairių tipų ir apimti skirtingus informacijos šaltinius (Martinaitis ir kt., 2011, p. 8).

B. Mikulskienė, analizuodama įrodymais pagrįstų sprendimų rengimo metodologiją, išskiria dešimt įrodymų rūšių, kurios gali pagrįsti sprendimų priėmimą: 1) kiekybiniai/statistiniai duomenys; 2) ekonominiai duomenys; 3) apžvalgos, požiūrių ir funkcionavimo, elgsenos tyrimai; 4) kokybiniai tyrimai; 5) kurioziniai duomenys; 6) moksliniai tyrimai; 7) tarptautinės patirties duomenys; 8) socialiniai eksperimentai/kontroliniai bandymai (pilotiniai eksperimentai); 9) sisteminės apžvalgos ir meta analizės; 10) konsultacijos. Pasak autorės, ne ką mažiau svarbūs yra ir kiti, nemoksliniais tyrimais pasiekti įrodymai, tokie kaip: politinės atmosferos, sprendimo veikėjų poreikių bei viešosios nuomonės ir žiniasklaidos įtakos, tyrimai (Mikulskienė, 2008, p. 81). Taigi, matoma, jog gali būti išskiriama daugybė įvairių įrodymų rūšių ir jų klasifikacijų. Tačiau vis dar neaišku, koku būdu jie pasitarnauja viešojo valdymo procese ir kokius konkrečius, įrodymais grįsto valdymo įrankius, galima išskirti.

Įrodymais grįstų sprendimų metodologija paremta proceso suskaidymu į etapus, kurių kiekvienas yra priklausomas nuo pirmojo etapo rezultatų (Mikulskienė, 2008, p. 80). V. Nakrošis, apibūdindamas įrodymais grįsto valdymo doktriną, suskaido sprendimų priėmimo procesą į tris etapus. Pasak autoriaus, pirmajame renkami, apdorojami ir analizuojami įrodymai. Antrajame sprendimų priėmimo etape politikams ir vadovams teikiami patarimai, o trečiajame – priimami politiniai ir administraciniai sprendimai (Nakrošis, 2011, p. 75).

Reikia atkreipti dėmesį, jog įrodymais grįsto valdymo taikymas gali susidurti su tam tikrais apribojimais. P. Daviesas, analizuodamas įrodymais grįsto valdymo taikymo prielaidas, išskiria tam tikrus veiksnius, kurie gali trukdyti tokių įrankių diegimui viešojo valdymo sistemoje. Pasak autoriaus, įrodymais grįsto valdymo taikymui įtaką gali daryti sprendimų priėmimo procese taikomų tyrimų neapibrėžtumai, nepatikimumas, sąvokų neatitikimai, laiko apribojimai taikomi tyrėjams ir kt. (Davies, 2012, p. 49). Siekiant išvengti įvairių apribojimų, S. Nutley ir kiti išskiria 4 esminius reikalavimus, būtinus įrodymais grįsto valdymo vystymui:

- ✓ Mokslininkų ir politikų sutarimas, kokie įrodymų tipai kokiomis aplinkybėmis būtų geriausiai pritaikomi;
- ✓ Paties tyrimo kokybės gerinimas. Prieš imantis tyrimo reikėtų įvertinti geriausiai naudotinas metodologijas specifiniam tyrimo klausimui nagrinėti;
- ✓ Tyrimo išvadų tinkamas pateikimas ir skleidimas valstybės tarnautojams. Reikalinga pateikti lengvai prieinamas tyrimo santraukas, o išvados turėtų būti glaustos ir tikslios;

- ✓ Iniciatyvos siekiant užtikrinti tyrime gautų įrodymų integraciją į viešąsias politikas ir paskatinti jų pritaikymą praktikoje (Nutley ir kt., 2003, p. 30-31).

Reikia akcentuoti, jog yra sukurta daug įrodymais pagrįsto valdymo priemonių. Pagrindinės jų yra tokios: veiklos rezultatų stebėseną, programų vertinimas, sprendimų poveikio vertinimas, veiklos auditas, funkcijų peržiūra, užsakomieji moksliniai tyrimai, vidiniai ministerijų ir kitų valdžios institucijų analitiniai darbai (Martinaitis ir kt., 2011, p. 13).

Apibendrinant reikia atkreipti dėmesį, jog praktikoje aptartų priemonių institucionalizacijos lygis ir taikymo galimybės nevienodos, tačiau visos jos sudaro įrodymais grįsto valdymo, kuris yra vienas esminių viešosios valdysenos elementų, pagrindą.

Taigi, viską aptarus, buvo išskirti svarbiausi pasitikėjimu paremto bendradarbiavimo, piliečių įgalinimo bei įrodymais grįsto valdymo kriterijai. Jie visi kartu sudaro viešosios valdysenos, kaip inovatyvios viešojo administravimo tobulinimo doktrinos, pagrindą. Kriterijai atsispindi lentelėje. Išskirtos elementų dimensijos bus laikomos tolimesnės analizės pagrindu, siekiant ištirti ir įvertinti viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Lentelė. Apibendrintas viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašas

Viešosios valdysenos elementas	Pagrindiniai kriterijai
Bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų; • Skatinamas bendradarbiavimas tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių; • Į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys; • Į sprendimų priėmimo procesą įtraukiama pilietinė visuomenė; • Veikia bendradarbiavimo platformos (komitetai, komisijos, bendrai valdomi sekretoriatai, patariamosios institucijos); • Rengiamos ir įgyvendinamos tarpinstitucinės programos; • Valstybės tarnautojai pasižymi pakankamomis kompetencijomis, reikalingomis bendradarbiavimui (pvz.: lankstumas, atvirumas pokyčiams); • Bendradarbiaujant keičiamasi išteklių ir informacija; • Vystomas ilgalaikis pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių šalių;
Piliečių įgalinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Piliečiai įtraukiami į viešojo administravimo sprendimų priėmimą; • Vystomi atviri dialogai ir viešosios diskusijos su piliečiais; • Piliečiai aktyviai dalyvauja bendruomenių veikloje; • Piliečiai daro įtaką viešiesiems sprendimams dalyvaudami pilietinėse organizacijose, jaunimo forumuose, vietos komitetuose; • Siekiant stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą, mobilizuojamos piliečių idėjos; • Įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis; • Piliečiai įgalinami dalyvauti valdžios institucijų funkcionavimo ar biudžeto formavimo klausimų svarstyme; • Piliečiai turi lemiamą balsų skaičių (pvz., tam tikruose komitetuose), priimant sprendimus; • Piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo administravimo procesuose yra nuolatinis procesas;
Įrodymais grįstas valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Sprendimų priėmimo procese remiamasi įrodymais (pvz., tyrimais); • Priimant sprendimus, remiamasi sprendimų poveikio vertinimo sistema;

Viešosios valdysenos elementas	Pagrindiniai kriterijai
	<ul style="list-style-type: none"> • Priimant sprendimus, atsižvelgiama į nuolatinės stebėsenos rezultatus; • Institucijų veiklos audito rezultatai laikomi svarbiu pagrindu priimant sprendimus dėl būsimų veiklų; • Priimant sprendimus, naudojamas platus įrodymų rūšių spektras; • Gerai išvystyta programų vertinimo sistema; • Gerai išvystyta funkcijų peržiūros sistema; • Priimant sprendimus, dažnai remiamasi užsakomaisiais moksliniais tyrimais; • Užtikrinama tyrimų, taikomų sprendimų priėmimo procese, kokybė;

Apibendrinant teorinius viešosios valdysenos aspektus, galima teigti, jog socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai skatina nuolatinę viešojo administravimo paradigmų kaitą. Tradicinį viešąjį administravimą, akcentavusį griežtas hierarchines struktūras, taisykles ir standartus, pakeitusi naujoji viešoji vadyba nebeatitinka viešojo valdymo poreikių. Jos pagrindu vystytos reformos ne visuomet pasiteisino, o kai kuriose viešojo valdymo srityse sukėlė net ir neigiamų padarinių. Tokias kompleksines viešojo valdymo problemas siūlo spręsti naujausia viešojo administravimo paradigma – viešoji valdysena, kurią galima laikyti kontrolės, koordinavimo ir valdymo priemonių visuma, akcentuojančia bendradarbiavimo su visuomene, savireguliacinių tinklų, piliečių įgalinimo, tarpusavio sąveikų ir vertybių viešajame administravime taikymo, svarbą. Pagrindiniai viešosios valdysenos elementai – pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, piliečių įgalinimas ir įrodymais grįstas valdymas sujungia įvairius kriterijus ir siūlomas priemones, kurios visos kartu sudaro viešosios valdysenos teorinį pagrindą.

2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SISTEMOS BRUOŽAI LIETUVOJE

Svarbiausia viešojo valdymo doktrinų paskirtis yra viešojo valdymo reforma. Reformos viešojo administravimo sistemoje yra nuolatinis procesas, kurio metu tobulinamos tam tikros sistemos dalys. Lietuvoje, atgavus Nepriklausomybę, viešojo administravimo sistemos modernizavimas buvo siejamas su siekiu įstoti į Europos Sąjungą (toliau – ES). Kiek vėliau, įgyvendinus šį tikslą, buvo siekiama viešojo administravimo sistemą modernizuoti, pritaikant ES siūlomus principus ir diegiant „Europinį“ modelį (Tumėnas, 2010, p. 192, 217).

2008 metais Lietuvą ištiko didžiausia ekonominė krizė nuo Nepriklausomybės atgavimo metų. Lietuvos ekonomika, kartu su Estijos ir Latvijos, buvo vienos labiausiai pažeistų visame pasaulyje. Minimiu laikotarpiu buvo išrinkta nauja Vyriausybė, kuri susidūrė su dideliais iššūkiais, siekdama greitai reaguoti į prastėjančią ekonominę ir finansinę situaciją. Per XV Vyriausybės kadenciją sustiprėjo dėmesys ir viešojo valdymo reformai. Naujai prisiekusi dešinioji koalicinė vyriausybė paskelbė keturių metų Vyriausybės veiklos programą, apibrėžiančią ne tik trumpalaikę antikrizinę darbotvarkę, bet ir

sąrašą numatomų ilgalaikių struktūrinių reformų įvairiose srityse. Tarp jų ir viešojo administravimo (Šiugždiniene ir kt., 2014, p. 42).

Reikia atkreipti dėmesį, jog dėl ekonominės krizės ir dešinėsios Vyriausybės sudarymo XV Vyriausybės viešojo valdymo reformos buvo pagrįstos naujosios viešosios vadybos principais. Pasak Tumėno, kadangi valdančioji koalicija, susiformavusi po 2008 metų Seimo rinkimų buvo dešiniųjų pakraipų, ideologija siejama su NVV, jai buvo kur kas patrauklesnė nei ankstesniosioms kairiosioms vyriausybėms (Tumėnas, 2010, p. 217). Reikia pastebėti, jog NVV idėjos Lietuvoje nebuvo visiškai naujos. Dar 2000 metais Lietuvoje buvo įgyvendinta strateginio planavimo reforma, pagrįsta NVV bruožais veiklos valdymo srityje (Nakrošis, 2011, p. 81).

Taigi, NVV idėjų sugrįžimas sietinas su siekiu įveikti ekonominės krizės pasekmes bei naujai išrinktos Vyriausybės dešinosiomis pažiūromis. Įgyvendinant reformas buvo diegiami NVV akcentuojami principai visose svarbiausiose, anksčiau minėtose reformų kryptyse, kurios apima vykdomosios valdžios institucinę sandarą, veiklos valdymo sistemas bei žmogiškųjų išteklių valdymą. Nepaisant to, kai kurie diegti viešojo administravimo tobulinimo mechanizmai buvo sunkiai pritaikomi Lietuvos viešojo administravimo sistemoje ar net sukėlė neigiamus padarinius. Spręsti kompleksines viešojo administravimo problemas siūloma taikant viešosios valdysenos akcentuojamus mechanizmus. Toliau darbe pateikiama Lietuvos viešojo administravimo sistemos bruožų ir jos modernizavimo tendencijų analizė, apibūdinant pagrindines minėtas reformų kryptis ir siekiant įvertinti viešosios valdysenos bei ankstesnių paradigimų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

2. 1. Vykdomosios valdžios institucinė sąranga

Struktūriniai pertvarkymai, kai valdžios institucijose keičiamos organizacinės struktūros, būdingi daugumai vyriausybių. Pasaulyje, o ypač Vakarų Europoje, 8–9 dešimtmečiais pagrindinė institucinės sandaros pokyčių forma buvo agentūrizacija, kurios pagrindas – NVV doktrina. Kalbant apie reformas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, aktualiausia agentūrizacijos reformų kryptimi galima laikyti rinkos principų diegimą, kuris dažniausiai pasireiškia, kai šalių administracinis aparatas yra ženkliai mažinamas, diegiami privataus sektoriaus modeliai ir įvedama konkurencija. Optimizuojant institucinę sandarą, reorganizuojamos institucijos, jų vidiniai ir/ar išoriniai padaliniai (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 35). Reikia atkreipti dėmesį, jog institucijų struktūrų skaldymas ir naikinimas atspindi NVV akcentuojamus principus, o viešojo sektoriaus organizacijų konsolidacija (agentūrų jungimas) ir didesnis koordinavimas – perėjimą prie viešosios valdysenos principų.

Analizuojant Lietuvoje vykdytus struktūrinius pokyčius, svarbu paminėti, jog viena pirmųjų visos viešojo administravimo sistemos tobulinimo iniciatyvų buvo 2004 metais patvirtinta Viešojo

administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Pažymėtina, jog tai buvo nuosaikios plėtros, o ne radikali reformos strategija, kurios turinį „iš apačios aukštyn“ pasiūlė valstybės tarnautojai (Nakrošis, 2011, p. 79).

Analizuojant viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, minima strategija yra ypatingai reikšminga, nes joje įtvirtinti viešojo administravimo sistemos modernizavimo tikslai atspindi viešosios valdysenos doktrinos idėjas. Analizuojant dokumente deklaruotus siekius, galima teigti, jog buvo numatoma taikyti visus tris svarbiausius viešosios valdysenos elementus. Visų pirma, strategijoje akcentuojamas poreikis *vystyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotomis šalimis*. Taip pat *supaprastinti procedūras, padarant jas lanksčiomis ir atviromis*. Be to, strategijoje daug dėmesio skiriama bendruomenių dalyvavimo ir įgalinimo klausimams. Pabrėžiama, jog *bendruomenių atstovai, suinteresuoti asmenys ar grupės turi būti įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo, 2004). Svarbu akcentuoti, jog strategijoje įtvirtinti siekiai atspindi ir įrodymais grįsto valdymo idėjas. V. Nakrošis pabrėžia, jog minimoje strategijoje įtvirtintas siekis „*tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą, diegiant institucijų veiklos vertinimo sistemą, bei stiprinti jų veiklos vidaus audito ir kontrolės sistemas*“ apima ne tik veiklos rezultatų matavimą, bet ir vertinimą (Nakrošis, 2011, p. 79). Taigi, galima teigti, jog 2004 metais patvirtintoje Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje atsispindi viešosios valdysenos bruožų raiška.

Kalbant apie viešojo administravimo sistemos institucinę sąrangą ir jos tobulinimą, reikia paminėti, jog strategijoje akcentuojama *tarpinstitucinio bendradarbiavimo* svarba. Toks siekis atspindi viešosios valdysenos idėjas. Taip pat strategijoje nurodoma, jog kyla *poreikis optimizuoti viešojo administravimo sistemos institucinę sandarą*, o tai jau iš dalies atspindi agentūrizacijos idėjas, kurių doktrininis pagrindas yra NVV. Taigi, nors strategijoje deklaruojami viešojo administravimo institucinės sandaros tobulinimo siekiai buvo apibūžinti abstrakčiai ir neutraliai, jų analizė parodo, jog galima išvelgti tam tikrus viešosios valdysenos bei NVV bruožus. Reikia atkreipti dėmesį, jog Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimas, nepaisant gerų idėjų, nebuvo sėkmingas. Strategijai trūko politinio vyriausybės ir kitų ministerijų palaikymo. Šis dokumentas ministerijoms ir kitoms valdžios institucijoms tapo svarbesnis tik 2008 – 2009 metais (Nakrošis, 2011, p. 80).

Kaip jau minėta anksčiau, intensyviausias viešojo administravimo sistemos tobulinimo etapas Lietuvoje prasidėjo 2009 metų pradžioje. Pasikeitus vyriausybei, buvo akivaizdu, jog viešojo administravimo institucijos buvo lėtos ir nelanksčios. Jos demonstravo ribotus gebėjimus, sprendžiant kompleksines ir sudėtingas problemas. Dėl to Vyriausybei buvo būtina šokiruoti nusistovėjusį biurokratinį aparatą ir jį išjudinti po beveik aštuonerių metų stabilumo ir vešėjimo (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 42). K. Masiulis rašė, jog Lietuvos viešojo administravimo sistema tiesiog verčia kreipti dėmesį

į darbuotojų skaičių ir panašius kriterijus, nes valstybė skiria lėšas ne rezultatui, tačiau procesui. Siekiant spręsti tokias problemas, autorius siūlė diegti modernų, viešosios vadybos principais grįstą modelį (Masiulis, 2010).

Siekis reformuoti viešojo administravimo institucijų sąrangą atsispindėjo ir naujai išrinktos, XV Vyriausybės, programoje. Dokumente buvo numatoma *atlikti valstybės institucijų veiklos ir funkcijų auditus, įvykdyti ministerijų valdymo sričių reorganizaciją bei apibrėžti ministrams pavedamas valdymo sritis, spręsti Vyriausybei tiesiogiai pavaldžių skirtingos funkcinės paskirties įstaigų statuso ir pavaldumo klausimus, spręsti klausimus, kylančius dėl tarpšakinio profilio institucijų, bei tobulinti valdymo institucijų sistemos sandarą ir modernizuoti jų vidaus struktūrą* (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2008). Reikia atkreipti dėmesį, jog XV Vyriausybės veiklos programoje atsispindi stipri vadybinė orientacija, įtvirtinant tokius siekius, kaip *valstybės valdymui taikyti šiuolaikinius vadybos principus, siekiant efektyvaus ir skaidraus išteklių panaudojimo*. Tokie tikslai paremti NVV doktrininiu pagrindu ir demonstruoja minimos paradigmos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Taigi 2008–2012 m. Lietuvoje viešojo administravimo reformos vyko centriniu, teritoriniu, vietos ir funkcijų lygmenimis. Minimu laikotarpiu iš esmės visose valdymo srityse vyko įstaigų tinklo optimizavimas: įstaigų likvidavimas perduodant funkcijas pačioms ministerijoms ar kitoms valdymo srities įstaigoms (Valstybės valdymo tobulinimo komisija, 2012, p. 35).

Reikia pažymėti, jog 2009 m. Vyriausybė patvirtino Vykdamosios valdžios institucinės sandaros tobulinimo koncepciją. Pabrėžtina, jog koncepcijoje įtvirtinti vykdomosios valdžios sistemos tobulinimo principai daugiausiai atspindi vadybinius NVV bruožus, institucinę sąrangą planuojant tobulinti atsižvelgus į *politikos ir jos įgyvendinimo atskyrimo, dekoncentracijos, decentralizacijos ir subsidiarumo, racionalumo ir tikslingumo, efektyvaus lėšų panaudojimo bei veiklos nepriklausomumo* principus (LR Vyriausybės nutarimas Dėl vykdomosios valdžios sistemos sandaros tobulinimo koncepcijos patvirtinimo, 2009). Vykdomosios valdžios sandaros tobulinimo koncepcija paskatino įstaigų tinklo optimizavimą, kai ministerijų reguliavimo srityje esančios įstaigos buvo reorganizuojamos/likviduojamos. Taip pat buvo vykdomas įstaigų, atliekančių artimas funkcijas, jungimas bei įstaigų teritorinių padalinių sujungimas arba jungimas prie centrinės įstaigos (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 63). Viena svarbiausių vykdomosios valdžios sandaros tobulinimo iniciatyvų buvo prie Vyriausybės veikiančių įstaigų reforma. Jos metu kai kurios įstaigos buvo reorganizuotos (likviduotos) arba priskirtos ministerijų pavaldumui. Taip pat buvo sustiprintas dviejų įstaigų nepriklausomumas (Valstybės valdymo tobulinimo komisija, 2012, p. 31). Akcentuotina, jog įstaigų likvidavimas ar didesnės autonomijos joms suteikimas atspindi NVV doktrinos siūlomų mechanizmų taikymą Lietuvoje. Nepaisant to, vykdytą viešojo administravimo institucijų jungimą

galima sieti ir su viešosios valdysenos doktrina, kurios vienas iš bruožų yra horizontali ir vertikali despecializacija (agentūrų jungimas).

Analizuojant viešojo administravimo sistemos institucinės sąrangos tobulinimą Lietuvoje, reikia paminėti, jog XV Vyriausybės vykdytas optimizavimas vyko ne tik racionalizuojant centrinio lygmens institucijas, bet ir reformuojant valstybės teritorinę sandarą. 2009 m. buvo pradėta įgyvendinti apskričių valdymo reforma. Pabrėžtina, jog minima reforma įtakojo viešojo administravimo sistemą dvejopai. Viena vertus, teikiant viešąsias paslaugas, buvo pereita nuo daugiafunkcinių teritorinių vienetų prie centralizuotai kontroliuojamų vienos funkcijos teritorinių vienetų. Kita vertus, padidėjo viešosios politikos įgyvendinimo centralizacija ir koordinavimo fragmentacija (Gaulė, 2011, p. 421–424).

Analizuojant Lietuvos viešojo administravimo sistemos tobulinimo tendencijas, svarbu paminėti, jog XV Vyriausybės valdymo laikotarpiu taip pat vyko ir pavienių įstaigų vidaus struktūrų tobulinimas. Buvo vykdomas struktūrinių padalinių stambinimas ir nereikalingų valdymo grandžių mažinimas (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 65). Atkreiptinas dėmesys, jog siekiant modernizuoti Lietuvos viešojo administravimo sistemą, įstaigų organizacinių struktūrų optimizavimui buvo reikalinga peržiūrėti įstaigų vykdomas funkcijas. Kadangi trūko sisteminių bendrųjų ir specialiųjų funkcijų valdymo reformų ir bendro metodinio vadovavimo, iki 2011 m. ministerijos, siekdamos peržiūrėti savo ir joms pavaldžių institucijų funkcijas, taikė skirtingus analizės būdus, pavyzdžiui, vidaus auditą arba išorės ekspertizę (Valstybės valdymo tobulinimo komisija, 2012, p. 43). Siekiant suvienodinti ir koordinuoti atliekamų funkcijų peržiūrą, 2011 m. Vyriausybė nutarimu patvirtino LR Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodiką. Pradėjus taikyti šią metodiką, kai kurie gauti rezultatai yra naudojami valdymo tobulinimui (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 66–67). Reikia akcentuoti, jog funkcijų peržiūra – tai įrodymais grįsto valdymo, kuris yra neatsiejama viešosios valdysenos dalis, priemonė. Vieningos funkcijų peržiūros metodikos sukūrimas, t. y. minimos priemonės institucionalizavimas, gali būti laikomas reikšmingu viešosios valdysenos bruožų raiškos Lietuvos viešojo administravimo sistemoje įrodymu.

Analizuojant vykdomosios valdžios institucinės sąrangos tobulinimo tendencijas, reikia paminėti, jog, nepaisant įvairių reformų ir tobulinimo iniciatyvų, kai kurios viešojo administravimo sistemos institucinės sąrangos problemos taip ir liko neišspręstos. Visų pirma, nepaisant institucijų tinklo optimizavimo, institucijų ir įstaigų skaičius vis dar yra per didelis. Be to, NVV pagrindu vykdytos reformos lėmė padidėjusią institucinę fragmentaciją. Kaip teigia V. Nakrošis, atsižvelgiant į didelį valdžios institucijų skaičių, Lietuvoje institucinės sandaros reformos srityje reikia mažinti poministerinių institucijų skaičių. Pasak autoriaus, įstaigų jungimas ir agentūrų konsolidavimas padėtų sumažinti institucinę fragmentaciją ir pagerinti politikos koordinavimą (Nakrošis, 2011, p. 88). Kaip jau minėta anksčiau, viešosios valdysenos doktrina taip pat siūlo įvairias institucijas sujungti, stambinti ar konsoliduoti. Tad galima daryti prielaidą, jog šio modelio taikymas galėtų išspręsti aptartas problemas.

Dar viena problema, egzistuojanti vykdomosios valdžios institucinės sąrangos sistemoje, yra bendradarbiavimo tarp institucijų trūkumas. Pabrėžtina, jog sėkmingas kompleksinių problemų sprendimas ir ambicingų vyriausybių darbotvarkių įgyvendinimas reikalauja labai gero tarpžinybinio bendradarbiavimo ir koordinavimo (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 43). Jau minėtas V. Nakrošis akcentuoja, jog geresniam politikos koordinavimui stiprinti reikalingos ir tokios priemonės, kaip efektyvesnis tarpinstitucinių programų sudarymas ir įgyvendinimas (Nakrošis, 2011, p. 11). Deja, tarpžinybinis bendradarbiavimas gali būti laikomas vienu didžiausių iššūkių Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Tarp valstybės tarnautojų ar ministerijų vis dar dominuoja „sektorinis“ mąstymas. Skirtingos valdžios agentūros ir valstybės tarnautojai vis dar nėra linkę bendradarbiauti tarpusavyje. Minimą problemą patvirtinto ir COCOPS apklausos rezultatai, atskleidžiantys, jog aukštesnieji valstybės tarnautojai koordinaciją ir bendradarbiavimą tarp skirtingų ministerijų laiko nepakankamais. Nepaisant to, ši svarbi respondentų grupė bendradarbiavimą ir koordinavimą tarp skirtingų viešojo sektoriaus aktorių pažymėjo kaip vienus svarbiausių reformų klausimų (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 43). Taigi, galima teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemos institucinėje sąrangoje pagrindinėmis egzistuojančiomis problemomis galima laikyti per didelį institucijų ir įstaigų skaičių, institucinę fragmentaciją bei bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų trūkumą. Reikia akcentuoti, jog minimas problemas galėtų spręsti viešosios valdysenos doktrinos siūlomi mechanizmai: institucijų jungimas, stambinimas bei bendradarbiavimu grįstas valdymas.

Analizuojant Lietuvos viešojo administravimo sistemos tobulinimą, reikia atkreipti dėmesį, jog viena reikšmingiausių visos sistemos modernizavimo iniciatyvų – Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa, patvirtinta 2012 metais. Pažymėtina, jog programa dar įgyvendinama, tad joje siūlomų viešojo administravimo sistemos tobulinimo iniciatyvų rezultatai nėra visiškai aiškūs. Atkreiptinas dėmesys, jog programos tikslų ir uždavinių analizė atskleidžia, kad dokumentas atspindi nemažai viešosios valdysenos idėjų. Dokumente pabrėžiama, jog viešojo valdymo institucijose vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, neplėtojamoms kitoms, neįprastoms bendradarbiavimo ir komunikavimo formoms, todėl akcentuojamas bendradarbiavimo poreikis bei siekis *plėtoti vidinę ir išorinę komunikaciją tarp institucijų*. Programoje įtvirtinta nuostata, jog „*glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi būti skatinamas kuriant kompetencijų tinklus, kurių dalyviai dalytųsi žiniomis ir gerąja patirtimi, kaip spręsti tam tikrus klausimus*“. Dokumente taip pat pabrėžiama, jog, siekiant spręsti kompleksines problemas, „*bus keliami horizontalieji tikslai ir jiems pasiekti telkiami įvairių institucijų gebėjimai*“. Taip pat akcentuojama *darbo grupių bendradarbiavimo svarba* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo, 2012). Visa tai atspindi viešosios valdysenos idėjas ir jos siūlomų viešojo valdymo elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Programoje taip pat numatomas ir institucinės sandaros tobulinimas. Pabrėžiama, jog reikia *tobulinti viešojo administravimo sistemos institucinę sandarą, optimizuoti įstaigų tinklą*. Kalbant apie tobulinimą, programoje numatomos jo kryptys taip pat atspindi viešosios valdysenos bruožus. Nors įstaigų optimizavimas ir naikinimas, siekiant jų veiklos efektyvumo, atspindi NVV principus, tačiau programoje įtvirtintus siekius *stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, vystant dialogus ir pasitarimus, bei pertvarkyti „piramidines“ hierarchines struktūras* galima sieti su viešosios valdysenos doktrina (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo, 2012). Taigi, galima daryti prielaidą, jog Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje atsispindi viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Analizuojant institucinės sandaros tobulinimą Lietuvoje, svarbu pastebėti, kad 2012 metais, pasikeitus vyriausybei, XVI Vyriausybės veiklos programoje taip pat nurodoma, jog kyla poreikis tobulinti institucijas bei struktūras. Dokumente pabrėžiamas poreikis *nedidinti ministerijų skaičiaus ir reorganizuoti valdymo institucijas, kurios dubliuoja viena kitą*. Tokie tikslai iš dalies atspindi NVV bruožais paremtos agentūrizacijos bei viešosios valdysenos, kuri siūlo institucijas stambinti ir konsoliduoti, idėjas. Reikia akcentuoti, jog išsamesnė vyriausybės tikslų analizė atskleidžia, jog minimoje programoje galima išvelgti ir viešosios valdysenos bruožų raišką. Svarbiausiu modelio bruožų raiškos įrodymu galima laikyti tai, jog programoje akcentuojamas poreikis *stiprinti ryšius tarp institucijų bei užtikrinti institucijų ar įstaigų bendradarbiavimą tarpusavyje* (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2012). Kaip jau minėta, intensyvus bendradarbiavimas tarp institucijų yra vienas esminių viešosios valdysenos kriterijų. Todėl ryšių tarp institucijų stiprinimo ir jų bendradarbiavimo tarpusavyje poreikio įtvirtinimas Vyriausybės veiklos programoje atspindi viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog struktūriniai viešojo administravimo sistemos pertvarkymai Lietuvoje būdingi daugumai vyriausybių. Kalbant apie tokių reformų doktrininį pagrindą, reikia pasakyti, jog dar 2004 metais priimtoje Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje, įtvirtinant institucinės sandaros tobulinimo tikslus, atsispindi viešosios valdysenos bruožų raiška. Nepaisant to, intensyviausi struktūriniai pertvarkymai Lietuvoje vyko nuo 2009 metų. XV Vyriausybės valdymo laikotarpiu vykdytas reformas institucinės sąrangos srityje galima sieti su NVV doktrina. Reformų metu buvo intensyviai optimizuojama institucinė sandara, siekiama mažinti biurokratijos apimtį. Optimizuojant įstaigų tinklą vykdytas įstaigų likvidavimas sietinas su NVV doktrina, tačiau viešojo administravimo institucijų jungimą galima sieti ir su viešąja valdysena. Dar vienu viešosios valdysenos bruožų raiškos Lietuvos viešojo administravimo sistemoje įrodymu galima laikyti vieningos funkcijų peržiūros metodikos patvirtinimą, nes tai – įrodymais grįsto valdymo, kuris yra neatsiejama analizuojamos paradigmos dalis, priemonė. Reikia atkreipti dėmesį, jog viešosios valdysenos raiška atsispindi ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje, akcentuojant poreikį stiprinti

tarpinstitucinį bendradarbiavimą, vystant atvirus dialogus ir pasitarimus. XVI Vyriausybės programoje taip pat galima išvelgti viešosios valdysenos bruožų raišką, akcentuojant poreikį stiprinti ryšius tarp institucijų bei užtikrinti jų bendradarbiavimą tarpusavyje. Pabrėžtina, jog nepaisant įvairių reformų, kai kurios institucinės sąrangos problemos – per didelis institucijų skaičius, institucinė fragmentacija bei bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų trūkumas – taip ir liko neišspręstos. Jas galėtų spręsti viešosios valdysenos siūlomi mechanizmai: institucijų jungimas, stambinimas bei bendradarbiavimu grįstas valdymas.

2. 2. Žmogiškųjų išteklių sistema

Valstybėms susiduriant ne tik su finansinės krizės pasekmėmis, bet ir su demografinių pokyčių sąlygotomis rizikomis (senstanti valstybės tarnyba), pasitelkiamos reformos, kurių tikslas – paskatinti pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Pabrėžtina, jog šalys krizių laikotarpiu dažnai reformas nukreipia ne tik viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių apimties mažinimui, bet ir šių darbuotojų veiklos kokybės gerinimui, gebėjimų ir lyderystės ugdymui (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 40).

Kalbant apie Lietuvos viešojo administravimo sistemą, reikia pažymėti, jog 2008 metais pasikeitus vyriausybėms, buvo pradėtos sisteminės valstybės tarnybos reformos (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 45). Nors pagal 2009 m. atliktą SIGMA vertinimą Lietuvos valstybės tarnyba gerai atitiko ES principus, išryškėjo keletas tobulintinų sričių žmogiškųjų išteklių valdyme. Visų pirma, valstybės tarnybos apimties atitikimas buvo vertinamas tik vidutiniškai. Antra, mažiausiai Lietuva atitiko Europos viešojo administravimo principus aukštesniosios valstybės tarnybos srityje. Nors daugelyje Vakarų Europos šalių buvo įkurtos aukštesniosios valstybės tarnybos sistemos, Lietuvoje valstybės tarnautojų, kurie užima vadovaujančias pareigas, valdymui beveik nebuvo taikomos specialios nuostatos (ypač dėl jų priėmimo į darbą ar karjeros). Taip pat reikia akcentuoti, jog nors žmogiškiesiems ištekliams taikomas teisinis valstybės tarnybos pagrindas buvo geras, tačiau trūko aiškiai suformuluotos valstybės tarnybos plėtros koncepcijos (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009, p. 4).

J. H. Meyer-Sahlingas ir V. Nakrošis, analizuodami valstybės tarnybos modernizavimo gaires ir remdamiesi SIGMA ataskaita, 2009 metais pabrėžė, jog atsižvelgiant į esamą situaciją Lietuvos valstybės tarnyboje viena iš jos modernizavimo alternatyvų būtų tolesnis valstybės tarnybos konsolidavimas (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009, p. 4). Kaip jau minėta anksčiau, valdymo konsolidavimas ir jungimas būdingas viešosios valdysenos doktrinai. Be to, viešojo valdysena akcentuoja specialių nuostatų valstybės tarnautojams reikšmę. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog minimu laikotarpiu išryškėjo poreikis taikyti viešosios valdysenos siūlomus valdymo mechanizmus ir priemones.

Analizuojant valstybės tarnybos tobulinimą, reikia paminėti, jog buvo parengta Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, kurioje buvo siūloma diegti į rezultatus orientuotą veiklos vertinimo sistemą, taip pat keisti apmokėjimų skalę ir įtvirtinti lanksčią valstybės tarnybos valdymo sistemą. Be to, koncepcijoje buvo pateikti siūlymai dėl specialių nuostatų aukštesniosios valstybės tarnybos valdymui (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 46). Pabrėžtina, jog Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta 2010 metais, iš dalies atspindi viešosios valdysenos idėjas. Nepaisant to, šiame dokumente yra įtvirtinti ir kai kurie svarbūs NVV bruožai. Vienas jų – liberalizuoti valstybės tarnautojų priėmimą ir atleidimą iš valstybės tarnybos (t. y. remtis darbo teisės nuostatomis, taip atmetant specialųjį valstybės tarnybos statusą) (Nakrošis, 2011, p. 82). Vis dėlto Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos analizė atskleidžia, jog minimame dokumente atsispindi ir viešosios valdysenos bruožų raiška. Akcentuotina, jog viešosios valdysenos doktrina pabrėžia *lankstesnės ir skaidresnės valstybės tarnybos* svarbą. Tokie siekiai atsispindi ir analizuojamame dokumente. Be to, koncepcijoje akcentuojama *platesnio institucijų bendradarbiavimo svarba, skirtingų atsakomybės, veiklos vertinimo ir atrankos standartų taikymas vadovams ir specialistams, atrankos į valstybės tarnybą nešališkumo svarba, socialinio dialogo svarba, poreikis stiprinti vadovų lyderiavimo kompetencijas, darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimo procesus svarba*. Koncepcijoje taip pat įtvirtinta nuostata, jog geresniam *aukštesniųjų vadovų atrankos koordinavimui, veiklos vertinimo priežiūrai, pavedama Valstybės tarnybos valdymo komisijai, sudarytai iš kompetentingų įstaigų atstovų* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo, 2010). Visa tai atspindi viešosios valdysenos idėjas. Taigi, galima daryti prielaidą, jog analizuojant Valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją, matoma viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Tai patvirtina V. Nakrošis, kuris analizuodamas Lietuvoje vykdytas žmoniškųjų išteklių sistemos reformas pabrėžė, jog, siekiant lankstesnės ir skaidresnės valstybės tarnybos, personalo valdymo srityje reikia įgyvendinti valstybės tarnybos koncepciją, kurios turinys atitinka po-NVV modelį. Nepaisant to, tyrėjas akcentuoja, jog nemažai abejonių kelia valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo liberalizavimas pagal NVV principus, kuris politizuotoje valstybės tarnyboje gali palengvinti valstybės tarnautojų „valymo“ galimybes. Autorius pabrėžia, jog tokių siūlymų, kaip skaidresnė ir vadybiškesnė valstybės tarnyba įgyvendinimas, padėtų pasiekti geresnių reformos rezultatų, tokių kaip: geresnė paslaugų kokybė, didesnis piliečių pasitikėjimas ir pan.. Akcentuojama, jog jų pasiekti buvo tikėtasi ir įgyvendinant NVV pagrįstas reformas (Nakrošis, 2011, p. 89–90).

Kalbant apie valstybės tarnybos sistemą, pabrėžtina, jog ji dažnai apibūdinama pateikiant karjeros ir postų sistemos dichotomiją. Neretai mokslininkai karjeros ir postų sistemą įvardija kaip uždaros ir atviros karjeros valstybės tarnybos sistemas (karjeros sistema prilyginama uždaros karjeros sistemai, o postų sistema – atviros karjeros sistemai), pagrindiniu apibrėžiančiu veiksniumi laikydami priėmimo į valstybės tarnybą pobūdį. Akcentuotina, jog postų sistemos diegimas viešojo administravimo

žmogiškųjų išteklių srityje yra vienas NVV siūlomų elementų. Kalbant apie Lietuvos valstybės tarnybos sistemą, svarbu atkreipti dėmesį, jog Lietuvos valstybės tarnyba patenka tarp šalių, kuriose dominuoja karjeros sistema valstybės tarnyboje (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 34).

Reikia paminėti, jog siekis reformuoti žmogiškųjų išteklių sistemą atsispindėjo ne tik XV Vyriausybės veiklos programoje, bet ir Vyriausybės metinių prioritetų dokumentuose. Pabrėžtina, jog 2010 metų Vyriausybės prioritetų dokumente buvo numatomi valstybės tarnybos modernizavimo ir į rezultatus orientuoto valdymo diegimo prioritetai. Buvo akcentuojama, jog reikia *lankstesnio darbuotojų priėmimo ir atleidimo mechanizmo*. Taip pat nurodoma, jog valstybės tarnybos modelį būtina *papildyti postų sistemos, kontraktinio ir projektinio valdymo elementais, o valstybės tarnautojų veiklos vertinimą ir motyvavimą susieti su konkrečiais jų veiklos rezultatais* (LR Vyriausybės 2010 metų veiklos prioritetai, 2010). Kaip jau minėta, Lietuvos valstybės tarnybos sistemai labiau būdingi yra karjeros valstybės tarnybos sistemos bruožai. Tuo tarpu postų sistemos elementų diegimas, numatytas 2010 metų Vyriausybės prioritetų dokumente, parodo NVV bruožų raišką Lietuvoje. Minėto tikslo, pateikiamo Vyriausybės 2010 metų prioritetų dokumente, pasiekimą buvo numatoma matuoti pagal karjeros valstybės tarnybos sistemos bruožų dalies sumažėjimą Lietuvos valstybės tarnybos modelyje (nuo 71 proc. 2007 m. iki 50 proc. 2010 m.) (Nakrošis, 2011, p. 82). Taigi, galima teigti, jog XV Vyriausybės veiklos prioritetai atspindi NVV idėjas ir demonstruoja doktrinos elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių sistemos reformas Lietuvoje, reikia pastebėti, jog sistemingai valstybės tarnybos reforma nebuvo įgyvendinta. Parengta nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija nepateikta svarstyti LR Seimui dėl nepakankamo sutarimo tarp Lietuvos aukščiausios valdžios institucijų (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 69). Viena iš sistemingo reformos įgyvendinimo kliūčių buvo politinės valios trūkumas įstatymų leidžiamajame valdžioje, siekiant patvirtinti visą reformų paketą. Todėl buvo pristatyta tik maža numatomų pokyčių dalis. Be to, valstybės tarnautojų pasipriešinimas taip pat buvo labai didelis. Todėl Vyriausybė nusprendė būtinus pokyčius vykdyti iš lėto, peržiūrint antrinius teisės aktus (vyriausybės rezoliucijas) (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 46).

Tobulinant pavienės valstybės tarnybos funkcijas, nuo 2010 m. šalyje buvo pradėta orientotis į rezultatus per metinių veiklos užduočių nustatymą, kuris leidžia susieti konkretaus valstybės tarnautojo veiklos rezultatus su įstaigos strateginiais tikslais (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 70). Tokios priemonės pasitarnavo Vyriausybės prioritetų realiam įgyvendinimui. Svarbu paminėti, jog už strateginių veiklos tikslų nustatymą yra atsakingi įstaigų vadovai, kurie turi teisę patys pasirinkti užduočių pasiekimo kriterijus (Valstybės valdymo tobulinimo komisija, 2012, p. 36). Reikia atkreipti dėmesį, jog didesnės autonomijos suteikimas vadovams atspindi NVV bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Nepaisant to, pabrėžtina, jog efektyvesnis personalo valdymas

priklauso ne tik nuo atskiro santykio tarp vadovo ir pavaldinio, bet ir organizacijos, kaip visumos, valdymo būdo. Lietuvos gerosios praktikos pavyzdžiai rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo kokybei teigiamos įtakos turi organizacijų valdymo stambinimas (Oficialus Valstybės tarnybos departamento tinklalapis, 2013). Reikia akcentuoti, jog organizacijų valdymo stambinimas ir jungimas atspindi viešosios valdysenos idėjas. Todėl tokios praktikos pavyzdžiai Lietuvoje demonstruoja minimos doktrinos elementų raišką viešojo administravimo sistemoje.

Analizuojant valstybės tarnybos reformas Lietuvoje, svarbu paminėti, jog siekiant sistemaiškai sukurti aukštesniąją valstybės tarnybą Lietuvoje, 2012 m. Vyriausybei inicijavus, Seime priimtos Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, numatančios šios vadovų valdymo sistemos įdiegimą (Valstybės valdymo tobulinimo komisija, 2012, p. 3). Taip pat 2012 metais buvo priimti sprendimai ir dėl valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo. Valstybės tarnybos įstatymo pataisos numatė įtvirtinti naujus privalomus valstybės tarnautojų bendruosius gebėjimus, o vadovaujantiems valstybės tarnautojams – gebėjimus vadovauti (LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2012). Išvystyta nauja atrankos sistema pradėjo funkcionuoti 2013 metų liepos mėnesį. Be to, įgyvendinant valstybės tarnybos reformas, buvo vykdomas valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas. 2011 metais Vyriausybės nutarimu buvo patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategija, kurioje pagrindinis dėmesys buvo skiriamas tarnautojų mokymo sistemos tobulinimui, valstybės tarnautojų gebėjimams profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas ir kt. (LR Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos patvirtinimo, 2011).

Kaip jau minėta, ne visi XV Vyriausybės planuoti žmogiškųjų išteklių reformos komponentai buvo svarstyti ar įgyvendinti. Vis dar vyksta diskusijos dėl dviejų, pačių svarbiausių šių reformų komponentų – valstybės tarnautojų atlyginimų sistemos susiejimo su veiklos rezultatais ir specialių sąlygų aukštesniojo lygio valstybės tarnautojams įvedimo (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 46). Taigi, apibendrintai galima teigti, jog valstybės tarnybos reformos Lietuvoje buvo įgyvendintos tik iš dalies, o pagrindinių reformos elementų vis dar trūksta. Reikia atkreipti dėmesį, jog specialus valstybės tarnybos statusas ar specialių sąlygų tarnautojams nustatymas yra viena iš viešosios valdysenos idėjų. Todėl akivaizdu, jog kyla poreikis diegti analizuojamos doktrinos elementus.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimą Lietuvoje, svarbu paminėti, jog Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje taip pat akcentuojamas valstybės tarnybos modernizavimo poreikis. Čia pateikiamų žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo tikslų analizė atskleidžia, jog, numatant valstybės tarnybos modernizavimą, vyrauja ir tam tikros viešosios valdysenos idėjos. Dokumente akcentuojama *valstybės tarnybos atvirumo bei lankstumo svarba*. Be to, pabrėžiamas siekis *plėtoti vertybes valstybės tarnyboje*, o viešosios valdysenos doktrinoje taip pat iškeliami vertybių svarba viešajame valdyme. Programoje taip pat pabrėžiamas poreikis *tobulinti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą*, o veiklos vertinimas yra įrodymais grįsto valdymo, kuris yra neatsiejama viešosios

valdysenos dalis, priemonė (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo, 2012). Taigi, galima teigti, jog minimi viešojo valdymo tobulinimo tikslai, pateikiami Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje, atspindi viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Pabrėžtina, jog žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo tikslai keliami ir XVI Vyriausybės. Svarbu atkreipti dėmesį, jog 2012 metais pateiktoje Vyriausybės veiklos programoje atsispindi ir tam tikros viešosios valdysenos idėjos. Deklaruojant viešojo valdymo tobulinimo tikslus, XVI Vyriausybės veiklos programoje teigiama, jog bus siekama modernizuoti viešąjį sektorių *įtraukdama piliečius į valdymo procesus, didindama veiklos skaidrumą ir atvirumą*. Taip pat pabrėžiama, jog bus *aktyvinama visuomenės ir viešojo administravimo institucijų sąveika, skatinamas pilietinis aktyvumas darant įtaką valdžios politiniams sprendimams* (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2012). Kalbant apie žmogiškųjų išteklių sistemą, XVI Vyriausybės veiklos programos tikslų analizė atskleidžia, jog dokumente akcentuojamas siekis *tobulinti valstybės tarnybą taip, kad ji būtų atsakinga, skaidri, tinkamai valdoma, atvira naujovėms ir visuomenei*. Taip pat pabrėžiamas poreikis *tobulinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą*, kuris atspindi įrodymais grįsto valdymo idėjas. Bet to, akcentuojamas poreikis *toliau diegti į rezultatus orientuotą valdymą, darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistemas susiejant su tarnautojų veiklos rezultatais* (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2012). Taigi, nors į rezultatus orientuotą valdymą galima sieti su NVV doktrina, kiti programoje įtvirtinti žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo tikslai atspindi viešosios valdysenos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo tendencijas Lietuvoje, galima teigti, jog sisteminės valstybės tarnybos reformos pradėtos vykdyti nuo 2008 metų. XV vyriausybės valdymo laikotarpiu valstybės tarnybos sistemą buvo siekiama papildyti NVV doktrina paremtais elementais, tokiais, kaip postų sistemos bruožai, kontraktinio ir projektinio valdymo elementai ir kt. Nepaisant to, 2010 metais patvirtintos Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos turinys iš dalies atitinka viešosios valdysenos idėjas. Minimos doktrinos raišką taip pat atspindi ir vykdytas kai kurių organizacijų valdymo stambinimas ir jungimas bei veiklos vertinimo sistemos diegimas. Akcentuotina, jog dėl nepakankamo sutarimo tarp aukščiausios valdžios institucijų sistemingai valstybės tarnybos reforma nebuvo įgyvendinta. Pabrėžtina, jog viešosios valdysenos raiška taip pat atsispindi Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos nuostatose bei XVI Vyriausybės veiklos programoje. Viską aptarus, galima teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemos žmogiškųjų išteklių valdyme pastebima kai kurių viešosios valdysenos bruožų raiška.

2. 3. Veiklos valdymo sistemos

Išgyvendamos finansinę krizę, 2008 metais Europos šalys pradėjo vykdyti įvairias su finansine ir nefinansine veikla susijusias iniciatyvas. Siekdamos pasiekti daugiau su mažesniais ištekliais jos pradėjo diegti arba tobulinti jau egzistuojančias veiklos valdymo sistemas. Jos buvo tobulinamos ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo lygmenyje, tačiau ir platesniu organizaciniu lygmeniu. Galima išskirti dvi svarbiausias tokių iniciatyvų grupes: reglamentavimo tobulinimas ir orientacija į rezultatus (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 44).

Reikia akcentuoti, jog 2008 metais dėl stipraus finansų krizės poveikio Lietuvos ekonomikai šalyje išryškėjo įvairūs veiklos valdymo trūkumai. Valstybės institucijos daug dėmesio skyrė strateginiam planavimui ir atsiskaitymui, tačiau nepakankamai dėmesio stebėsenai ir vertinimui, siekiant konkrečių rezultatų (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 72). Be to, 2009 m. Lietuvoje egzistavo apie 260 skirtingų planavimo dokumentų, todėl buvo sudėtinga išskirti prioritetingas sritis ir kontroliuoti jose išsikeltų tikslų pasiekimą. Iki finansinės krizės, gerėjant ekonominei situacijai, kasmet prioritetų sąrašas vis didėjo, tad beveik visi sektoriai tapo prioritetiniais. Dėl to Vyriausybė turėjo labai ribotas galimybes kontroliuoti svarbiausių rezultatų siekimo progresą (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 43). Reikia paminėti, jog Vyriausybės programa neturėjo aiškių sąsajų su svarbiausiais strateginio planavimo dokumentais, o biudžeto planavimo ciklas nebuvo orientuotas į rezultatus. Dėl minėtų priežasčių, tobulinant viešojo administravimo sistemą Lietuvoje, buvo vykdomos valdymo pagal tikslus ir rezultatus stiprinimo, veiklos rezultatais grįsto biudžeto sudarymo, veiklos vertinimo ir stebėsenos bei viešosios politikos ir programų vertinimo iniciatyvos (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 72).

Analizuojant viešojo administravimo sistemos tobulinimo tendencijas veiklos valdymo srityje, reikia akcentuoti, jog ne visos vykdytos reformos buvo sėkmingos. Kai kuriose srityse jos sukėlė šalutinių padarinių, kuriuos būtų galima spręsti taikant viešosios valdysenos siūlomus principus. Pabrėžtina, jog Lietuvoje įdiegus veiklos valdymą atsirado tam tikrų veiklos trūkumų, tokių kaip: rizika piktnaudžiauti stebėsenos informacija valdžios institucijoje ar įstaigose, produktų, o ne rezultatų matavimas, nepakankamas stebėsenos informacijos panaudojimas tobulinant valdymą (Ministro pirmininko tarnyba, 2009, p. 29, 48). Tokius trūkumus buvo siekiama šalinti kitos kartos reformomis, tobulinant stebėseną (stebėsenos procesą, vertinimo kriterijus, jų analizės pajėgumus ir informacinius sprendimus), taip pat diegiant kitas įrodymais grįsto valdymo priemones (Nakrošis, 2011, p. 84).

Viena esminių viešojo administravimo sistemos reformų krypčių buvo į rezultatus orientuoto valdymo diegimas ir tobulinimas. Valdymo, orientuoto į rezultatus, srityje buvo siekiama pertvarkyti strateginio ir biudžeto planavimo sistemą ir principus, siekiant didesnio išlaidų efektyvumo ir racionalumo, siejant tai su konkrečiais rezultatais (LR Vyriausybės 2010 metų veiklos prioritetai, 2010).

Reikia atkreipti dėmesį, jog valdymo, orientuoto į rezultatus, reforma Lietuvoje apima keletą NVV doktrinos bruožų (pavyzdžiui, strateginių veiklos planų rengimas asignavimų valdytojų institucijose neturint konkrečių asignavimų limitų ar valdymo išlaidų decentralizavimas pagal skirtingas biudžeto programas asignavimų valdytojų institucijose). Tačiau reikia pažymėti, jog įgyvendinant Europos socialinio fondo finansuojamą „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimo“ projektą, buvo tobulinamos įrodymais pagrįsto valdymo priemonės (t. y. veiklos rezultatų stebėseną, vertinimas ir poveikio vertinimas) (Nakrošis, 2011, p. 83). Reikia atkreipti dėmesį, jog minėtų įrodymais grįsto valdymo priemonių tobulinimas atspindi viešosios valdysenos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimo (toliau – VORT) projektas pradėtas įgyvendinti 2009 metais Vyriausybės Kanceliarijos. Buvo siekiama, pasinaudojus sėkmingiausia tarptautine praktika, tobulinti institucijų veiklos rezultatų stebėseną ir atskaitomybę, funkcijų analizę, biudžeto programų vertinimą, taip pat sprendimų poveikio vertinimo sistemą (Oficialus LR Vyriausybės tinklalapis: VORT projektas). Pažymėtina, jog siekiant užtikrinti į rezultatus orientuotą valdymą strateginiame valdyme trukdė ne tik atskirų valdymo sričių ministrų interesai, bet ir sisteminių įrankių, kurie padėtų stebėti ir įvertinti veiklos rezultatus ir nustatyti tobulintinas sritis, trūkumas. Atsižvelgiant į tai, vienas iš VORT projekto rezultatų buvo stebėsenos sistemos (centralizuotos informacinės sistemos, skirtos Vyriausybės programos, Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo ir Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos rezultatų stebėsenos vykdymui) sukūrimas. Sukūrus šią sistemą, pradėtos taikyti naujos stebėsenos priemonės (pvz., kas ketvirtį rengiamos Vyriausybės veiklos prioritetų vykdymo ataskaitos, kuriose daugiausiai dėmesio skiriama rezultatams ir nepasiektiems rodikliams) (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 74).

Kaip jau minėta, įgyvendinant VORT projektą, buvo tobulinamos ir kitos įrodymais grįsto valdymo priemonės. Viena jų – funkcijų peržiūra, arba funkcijų analizė. 2011 metais Vyriausybei patvirtinus funkcijų peržiūros metodiką, funkcijų peržiūra buvo institucionalizuota ir jos taikymas peraugo į naują raidos etapą. Nepaisant to, reikia atkreipti dėmesį, jog siekiant, kad sprendimai būtų priimami remiantis analize pagrįsta informacija, vis dar būtina stiprinti institucijų darbuotojų gebėjimus atlikti funkcijų peržiūras (Valstybės valdymo tobulinimo komisija, 2012, p. 45). Vis dėlto galima teigti, jog funkcijų peržiūra, kuri yra viena svarbiausių įrodymais grįsto valdymo priemonių, diegimas ir tobulinimas atspindi viešosios valdysenos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Dar viena įrodymais grįsto valdymo priemonė, tobulinta įgyvendinant VORT projektą, buvo programų vertinimas. Jis apibrėžiamas kaip sistemingas ir objektyvus planuojamų vykdyti, vykdomų ar baigtų vykdyti programų tinkamumo, efektyvumo, naudingumo ir ilgalaikio poveikio nustatymas. Remiantis jo rezultatais, priimami sprendimai dėl programų tikslingumo, tobulinimo ir jų tęstinumo. Pažymėtina, jog nuo 2002 m. patvirtintos strateginio planavimo metodikos nacionalinių ir biudžeto

programų vertinimas Lietuvoje buvo menkai institucionalizuotas, praktiškai nevyko ar vyko nereguliariai. Kaip ir stebėseną, vertinimas buvo laikomas „silpnąja grandimi“ Lietuvos strateginio planavimo sistemoje. Pagal 2010 m. patvirtintą naują strateginio planavimo metodikos redakciją, nacionalinių programų vertinimą buvo siekiama padaryti labiau selektyviu, bet institucionalizuotu procesu (Martinaitis ir kt., 2011, p. 16–17). Galima daryti prielaidą, jog programų vertinimo sistemos institucionalizavimas ir vystymas atspindi viešosios valdysenos, kurios vienas iš elementų yra įrodymais grįstas valdymas, bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvoje taip pat parodo ir dar vienos, įrodymais grįsto valdymo, priemonės, – sprendimų poveikio vertinimo, diegimas. Šios priemonės vystymas prasidėjo dar 1999 metais, o 2003 metais patvirtintas Vyriausybės nutarimas „Dėl sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ (LR Vyriausybės nutarimas Dėl sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo ir įgyvendinimo, 2003). Nepaisant to, iki šiol Lietuvoje veikusi sprendimų projektų poveikio vertinimo sistema buvo silpna ir formali, o šio tipo vertinimai nebuvo laikomi svarbiais ir dažniausiai naudojami siekiant pateisinti jau priimtus sprendimus, o ne pagrįsti sprendimus išsamia ir kokybiška analize. Įgyvendinant VORT projektą, buvo atnaujinta sprendimų projektų poveikio vertinimo metodika, atlikti bandomieji vertinimai, vyko mokymai ir konsultacijos su institucijomis dėl šio tipo vertinimų (Martinaitis ir kt., 2011, p. 17–18). Reikia atkreipti dėmesį, jog 2012 m. buvo priimta nauja „Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodika“. Siekiant atsakingesnio ministerijų požiūrio į poveikio vertinimo procesą, buvo paskirtos ministerijos, atsakingos už poveikio vertinimo nurodytose srityse atlikimo kokybės priežiūrą ir konsultavimą (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 75). Toks sprendimų poveikio vertinimo tobulinimas ir institucionalizavimas leidžia teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemai būdinga viešosios valdysenos akcentuojamų valdymo elementų raiška.

Taigi įgyvendinant VORT projektą buvo sukurtos teisinės ir administracinės prielaidos įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį, jog skiriasi šių priemonių taikymo dažnumas ir jų rezultatų kokybė. Pabrėžtina, jog įrodymais grįsto valdymo taikymas įmanomas tik tada, kai būna pasiektas aiškus sutarimas dėl siekiamų tikslų ir konkrečių priemonių, kai būna išreikštas politinis palaikymas sprendimus grįsti įrodymais, taip pat kai esama kokybiškų ir patikimų duomenų. Reikia atkreipti dėmesį, jog Lietuvoje vis tik egzistuoja daug viešosios politikos sričių, kur tai pasiekti dėl vertybinių prieštaravimų gana sudėtinga (Martinaitis ir kt., 2011, p. 17–18). Nepaisant to, galima teigti, jog įrodymais grįsto valdymo priemonių institucionalizavimas ir VORT projekto įgyvendinimas demonstruoja analizuojamos viešosios valdysenos doktrinos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Analizuojant Lietuvos viešojo administravimo sistemos veiklos valdymo reformas, svarbu paminėti, jog siekiant labiau koordinuoti planavimo dokumentų rengimą, 2012 m. LR Seimas patvirtino

valstybės pažangos strategiją „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kurioje nustatyti šalies raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų (LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. pranešimas). Vienas esminių strategijos prioritetų – sumanus valdymas. Dokumente pabrėžiama, jog valdžios institucijos ypatingą dėmesį skiria *į rezultatus orientuoto valdymo klausimams – tobulinamos veiklos stebėsenos, programų vertinimo ir funkcijų analizės, poveikio vertinimo sistemas*. Vis dėlto strategijoje akcentuojama, jog didžiausias iššūkis tebėra informacijos apie pasiektus rezultatus (veiklos vykdymą) naudojimas valdymo sprendimams priimti, t. y. valdymas turi būti grindžiamas įrodymais. Reikia atkreipti dėmesį, jog toks įrodymais grįsto valdymo pabrėžimas svarbiausiame šalies strateginiame dokumente rodo viešosios valdysenos elementų taikymo poreikį Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Be to, strategijoje akcentuojama, jog *sprendimai turi būti priimami kuo platesniu susitarimu*, o tai taip pat atspindi viešosios valdysenos idėjas (LR Seimo nutarimas Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012). Svarbu paminėti, jog 2012 metais priimtas dar vienas strateginis dokumentas – Nacionalinė pažangos programa. Tai pagrindinis vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas įgyvendinti „Lietuva 2030“ strategiją. Pabrėžtina, jog taip Lietuvoje buvo sudarytos sąlygos orientotis į ilgojo laikotarpio rezultatus, nepaisant Vyriausybės kaitos.

Analizuojant veiklos valdymo reformas, svarbu paminėti, jog buvo įgyvendinta iniciatyva, kuri susiejo ilgo laikotarpio strateginius planus ir Vyriausybės programas su metiniais planais ir biudžeto asignavimais (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui, 2011). 2009 m. valstybės biudžetui sudaryti buvo pradėtas taikyti modifikuotas strateginio planavimo ir biudžeto sudarymo procesas, pagal kurį planavimo seką “asignavimai – strateginiai veiklos planai” pakeitė nauja tvarka. Pagal ją buvo numatytos derybos dėl veiklos rezultatų ir strateginių veiklos planų rengimas nesant asignavimų limitų, nustatytų Finansų ministerijos. Tokie pokyčiai padidino atskirų valdymo sričių ministrų vaidmenį nustatant ministerijų prioritetus. Tačiau tam, kad ši sistema suveiktų, ministrai ir jiems pavaldūs asignavimų valdytojai turi stebėti ir įvertinti, ar institucijos pasiekia savo strateginius tikslus, ar programos yra įgyvendinamos ir ar darbuotojai efektyviai atlieka jiems deleguotas funkcijas (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 73). Todėl kyla poreikis intensyviai naudoti įrodymais grįsto valdymo priemones. Tai atspindi analizuojamos viešosios valdysenos doktrinos taikymo poreikį Lietuvoje.

Reikia paminėti, jog 2009 m. buvo numatytas metinių Vyriausybės veiklos prioritetų sudarymas. Taip buvo sukurta galimybė nukreipti Vyriausybės ir kitų institucijų pastangas į svarbiausias sritis. Nepaisant to, reikia atkreipti dėmesį, jog valdžios institucijoms iškilo tam tikrų iššūkių. Ministerijose, atsakingose už tam tikrų prioritetų įgyvendinimą, nebuvo išvystyta horizontalaus bendradarbiavimo kultūra, jų darbuotojai nepasižymi patirtimi bei gebėjimais, reikalingais, siekiant rezultatų, kuriuos

numato Vyriausybės prioritetai (Šiugždinienė ir kt., 2014, p. 45). Pabrėžtina, jog sektoriniai ministerijų interesai taip pat turėjo neigiamos įtakos įgyvendinant metinių prioritetų mechanizmą (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013, p. 73). Taigi, galima teigti, jog Lietuvoje nuo 2008 metų buvo siekiama sukurti geriau koordinuotą viešojo valdymo sistemą, kuri apimtų ilgojo, vidutinio ir trumpojo laikotarpio strateginius dokumentus. Nepaisant to, įgyvendinimo srityje vis tik išliko tam tikrų problemų. Analizuojant viešojo administravimo sistemos tobulinimą veiklos valdymo srityje, reikia akcentuoti, jog ne visos vykdytos reformos sukūrė laukiamus rezultatus. Kai kurių reformų įtaka vyriausybės veiklos efektyvumui bei rezultatyvumui buvo ribota. Pabrėžtina, jog, vykdant viešojo administravimo sistemos tobulinimą, vienos svarbiausių strateginio valdymo kliūčių Lietuvoje yra einamųjų reikalų administravimas (arba „gaisrų gesinimas“) ir analitinės veiklos trūkumas valstybės tarnyboje. Siekiant spręsti tokias problemas, gali būti taikomos tokios priemonės, kaip: kokybės vadybos modelių diegimas ar verslo/administracinės naštos mažinimas pagal atitinkamas metodikas. Be to, nepaisant silpnos pilietinės visuomenės Lietuvoje, naudinga laipsniškai skatinti piliečių ir bendruomenių įsitraukimą į valdymą, kurio sprendimams iki šiol didelę įtaką darė šališkos interesų grupės (Nakrošis, 2011, p. 86–89). Reikia akcentuoti, jog dauguma šių sprendimų atitinka viešosios valdysenos idėjas ir turinį ir atspindi poreikį taikyti minimos doktrinos elementus viešojo administravimo sistemoje.

Svarbu paminėti, jog Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje taip pat įtvirtinti veiklos valdymo tobulinimo tikslai. Vienas programos tikslų – stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą. Dokumente pabrėžiama, jog institucijų veikla per mažai orientuota į rezultatus, stinga kryptingo veiklos tobulinimo atsižvelgiant į veiklos vertinimo išvadas. Taip pat akcentuojama, jog tam, kad viešojo valdymo institucijos gebėtų priimti ir įgyvendinti įrodymais pagrįstus sprendimus, reikia tam tikrų valstybės tarnybos gebėjimų ir kompetencijos. Įgyvendinant geresnio reglamentavimo principus, teisėkūros procese skatinamas konsultavimasis su visuomene, vertinamas sprendimų projektų poveikis. Nepaisant to, dažnai sprendimų poveikio vertinimas atliekamas tik formaliai, neužtikrinama jo kokybė, atliktais vertinimais nesiremiama priimant sprendimus. Reikia akcentuoti, jog programoje numatoma *diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą, mažinti reglamentavimą ir gerinti teisės aktų kokybę, teisėkūros procesą pagrįsti analize bei konsultacijomis su visuomene, gerinti institucijų veiklos organizavimą – diegti projektinį ir procesų valdymą, užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos kokybės vertinimą* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo, 2012). Reikia atkreipti dėmesį, jog tokie programoje įtvirtinti viešojo administravimo sistemos tobulinimo tikslai atspindi viešosios valdysenos idėjas. Nors į rezultatus orientuotą valdymą galima sieti su NVV doktrina, Lietuvoje, tobulinant veiklos valdymą ir vystant įrodymais grįsto valdymo priemones, matoma viešosios valdysenos bruožų raiška.

Analizuojant Lietuvos viešojo administravimo sistemos bruožus ir tobulinimą, reikia akcentuoti, jog XVI Vyriausybė savo veiklos programoje taip pat įtvirtino tam tikrus veiklos valdymo tobulinimo tikslus. Dokumente nurodoma, jog Vyriausybė sieks *gerinti viešųjų reikalų valdymo kokybę, stiprinti viešajame sektoriuje dirbančių asmenų kompetenciją, diegiant tarptautinius standartus ir dalijantis gerąja administravimo patirtimi*. Be to, pabrėžiama, jog Vyriausybė sieks *modernizuoti viešąjį sektorių įtraukdama piliečius į valdymo procesus bei tobulinti sprendimų poveikio vertinimą, atsižvelgiant į tai, kokį socialinį ir ekonominį efektą galima pasiekti tokiais sprendimais*. Taip pat numatoma *tobulinti valstybės valdymą persikirstant valstybės institucijų funkcijas ir pašalinant jų dubliavimą* (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2012). Tokie Vyriausybės programoje įtvirtinti teiginiai atspindi viešosios valdysenos idėjas ir leidžia daryti prielaidą, jog XVI Vyriausybės valdymo laikotarpiu matoma analizuojamo viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog dėl stipraus finansų krizės poveikio Lietuvos ekonomikai 2008 metais šalyje išryškėjo įvairūs veiklos valdymo trūkumai. Siekiant spręsti išskilusias problemas, buvo vykdomos valdymo pagal tikslus ir rezultatus stiprinimo, veiklos rezultatais grįsto biudžeto sudarymo, veiklos vertinimo ir stebėsenos bei viešosios politikos ir programų vertinimo iniciatyvos. Viena esminių viešojo administravimo sistemos reformų kryptčių buvo į rezultatus orientuoto valdymo diegimas ir tobulinimas. Nors ši reforma apima keletą NVV doktrinos bruožų, vis dėlto įgyvendinant „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimo“ projektą, buvo tobulinamos įrodymais grįsto valdymo priemonės, kurios atspindi viešosios valdysenos idėjas. Minimos doktrinos raiška taip pat atspindi įtvirtinant veiklos valdymo tobulinimo tikslus Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje bei XVI Vyriausybės veiklos programoje. Taigi, galima teigti, jog veiklos valdymo srityje matoma tam tikrų viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Apibendrinant viešojo administravimo sistemos bruožus Lietuvoje, galima teigti, jog intensyviausias sistemos tobulinimas prasidėjo nuo 2008 metų. Buvo vykdomi struktūriniai viešojo administravimo sistemos pertvarkymai, intensyviai optimizuojama institucinė sandara, siekiama mažinti biurokratijos apimtį. Nors tokios reformos sietinos su NVV doktrina, tačiau tobulinant vykdomosios valdžios institucinę sąrangą matoma ir viešosios valdysenos bruožų raiška, sujungiant viešojo administravimo institucijas ir diegiant funkcijų peržiūros sistemą. Tobulinant žmoniškųjų išteklių sistemą Lietuvoje buvo pradėtos sisteminės valstybės tarnybos reformos. 2010 metais patvirtintos Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos turinys iš dalies atitinka viešosios valdysenos idėjas. Akcentuotina, jog, vykdant reformas veiklos valdymo srityje, viena svarbiausių tobulinimo kryptčių buvo į rezultatus orientuoto valdymo diegimas ir tobulinimas. Diegiant į rezultatus orientuotą valdymą buvo tobulinamos įrodymais grįsto valdymo priemonės, kurios atspindi viešosios valdysenos doktrinos idėjas.

Pabrėžtina, jog Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje ir XVI Vyriausybės veiklos programoje taip pat atsispindi viešosios valdysenos bruožų raiška. Apibendrintai galima teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje matoma kai kurių viešosios valdysenos bruožų raiška.

3. VIEŠOSIOS VALDYSENOS ELEMENTŲ TAIKYMO PRIELAIDOS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SISTEMOJE

Pirmojoje darbo dalyje išanalizavus akademinę literatūrą buvo pateiktas apibendrintas pagrindinių viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašas. Jis sudarytas, remiantis esminiais teorijų teiginiais bei įvairių autorių išskiriamais viešosios valdysenos bruožais. Šis kriterijų sąrašas tapo pagrindu tolimesniam empiriniam tyrimui.

3. 1. Tyrimo tikslas ir metodai

Šiame darbe siekiant įvertinti viešosios valdysenos elementų taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje buvo pasitelktas *kiekybinis* tyrimų metodas. Tokie metodai yra procedūrų, būdų ir aprašymo metodų visuma, kuri suteikia galimybę gauti naujų žinių, naudojant formalizuotas šiuolaikinės matematikos ir skaičiavimo technikas (Tidikis, 2003, p. 356). Kitaip tariant, tai metodai, kurių rezultatai išreiškiami skaičiais.

Siekiant įvertinti analizuojamos paradigmos elementų raišką ir taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, tyrimo metu buvo taikomas *ekspertų vertinimo metodas*. Ekspertų vertinimo metodas – specialiai parinktos grupės žmonių, kurie išmano tam tikrą sritį, specifinės rūšies apklausa. Tokiomis apklausomis siekiama mokslinio objektyvumo. Metodo esmė – ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami duomenis. Ekspertų vertinimo pagrindu nustatomas jų nuomonių atitikimas tiriamuoju klausimu (Tidikis, 2003, p. 515–516).

Kiekybiniai tyrimų metodai dažniausiai naudojami siekiant tirti požiūrius, viešąją nuomonę. Jie laikomi tinkamiausiais siekiant testuoti teorijas ir nustatyti bendrus modelius. Svarbiausias kiekybinių tyrimų uždavinys – nustatyti kintamųjų priešastingumą (Prazauskas, Unikaitė, 2007, p. 31). Būtent todėl šiame darbe siekiant įvertinti viešosios valdysenos elementų taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje buvo pasitelktas kiekybinis *anketinės apklausos* metodas. Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas (Kardelis, 2002, p. 179). Jis pasirinktas dar ir todėl, jog padeda per palyginti trumpą laiką ir sąlyginai nedidelėmis sąnaudomis surinkti didelį kiekį informacijos apie tiriamą reiškinių.

Tyrimo etapai. Tyrimas buvo vykdomas keliais etapais:

1. Tyrimo planavimas. Apibendrinto teorinių viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašo sudarymas.
2. Tyrimo instrumento parengimas: anketos sudarymas, remiantis teorine medžiaga.
3. Anketos testavimas bei redagavimas.
4. Tyrimo duomenų rinkimas. Anketinės apklausos vykdymas, apklausiant ekspertus.
5. Duomenų suvedimas bei apdorojimas.
6. Duomenų analizė.
7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Tyrimo metodai.

- *Anketinė apklausa.* Ekspertiniam vertinimui atlikti pasitelkta anketinė apklausa. Anketinė apklausa – tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas žinias užpildo klausiamasis. Pateikus keletą klausimų greitai galima gauti daugybę informacijos (Tidikis, 2003, p. 474). Šis metodas leido atskleisti viešojo administravimo ekspertų nuomonę apie viešosios valdysenos elementų taikymo prielaidas Lietuvoje. Taip pat padėjo gauti žinių apie analizuojamos doktrinos elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.
- *Statistinė duomenų analizė.* Ekspertinės apklausos anketų statistinė duomenų analizė bei interpretavimas padėjo patikrinti apibendrintą viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašą. Taip pat nustatyti viešojo administravimo ekspertų nuomonę apie viešosios valdysenos taikymo prielaidas ir raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Tyrimo instrumentas. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo parengta anketinė apklausa. Respondentai turėjo raštu pareikšti savo nuomonę ar žinias. Šį struktūruotą tyrimo instrumentą sudaro klausimai apie respondentų charakteristikas ir grupę teiginių apie tiriamą reiškinį, pateikiamų Likerto skalėje. Apklaustųjų buvo prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Atsakymai vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui. Klausimuose apie respondentų charakteristikas buvo sudaryta galimybė pasirinkti vieną atsakymo variantą arba įrašyti savo atsakymą, priklausomai nuo klausimo ir nuo to, kaip nurodyta anketoje. Visai tiriamųjų imčiai buvo pateikti identiški klausimynai. Pateiktos anoniminės anketos, reikalaujančios minimalių žinių apie respondentą.

Anketą sudaro 5 klausimai (žr. 2 priedą). Iš jų 4 klausimai skirti respondento charakteristikoms apibūdinti. Buvo pateikti 3 uždari klausimai su alternatyviais pasirinkimo variantais. Į šiuos klausimus respondentas galėjo pasirinkti tik vieną atsakymo variantą. Taip pat pateiktas 1 pusiau atviras klausimas, kuriame šalia pasiūlytų atsakymo variantų paliekama galimybė respondentui įrašyti kitą, jam priimtina atsakymą. Penktajame klausime pateikiama grupė teiginių apie viešosios valdysenos raišką ir taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Čia respondentams sudaroma galimybė pasirinkti vieną atsakymo variantą, nurodant savo pritarimą pateikiamiems teiginiais. Klausimas sudarytas,

remiantis apibendrintu viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašu. Pateikiami 27 teiginiai, suskirstyti į tris temines grupes pagal teorinėje dalyje apibrėžtus analizuojamos doktrinos elementus. Taigi, klausimyną sudaro šios teminės dalys:

- Klausimai apie respondentų asmenines charakteristikas (4 klausimai);
- Klausimas apie ekspertų požiūrį į viešosios valdysenos elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje (1 klausimas, kuriame pateikiami 27 teiginiai). Jį sudaro tokios teminės grupės:
 - ✓ Teiginiai apie bendradarbiavimo raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje (9 teiginiai);
 - ✓ Teiginiai apie piliečių įgalinimo raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje (9 teiginiai);
 - ✓ Teiginiai apie įrodymais grįstą valdymą Lietuvos viešojo administravimo sistemoje (9 teiginiai).

Parengus pirminę anketos versiją, ji buvo išbandoma ir vėliau koreguojama. Buvo siekiama nenaudoti teiginių, su kuriais sunku nesutikti, dvireikšmių klausimų, sudėtingos mokslinės terminologijos. Buvo kuriama anketa, kurią pildant respondentui reikėtų minimalių pastangų.

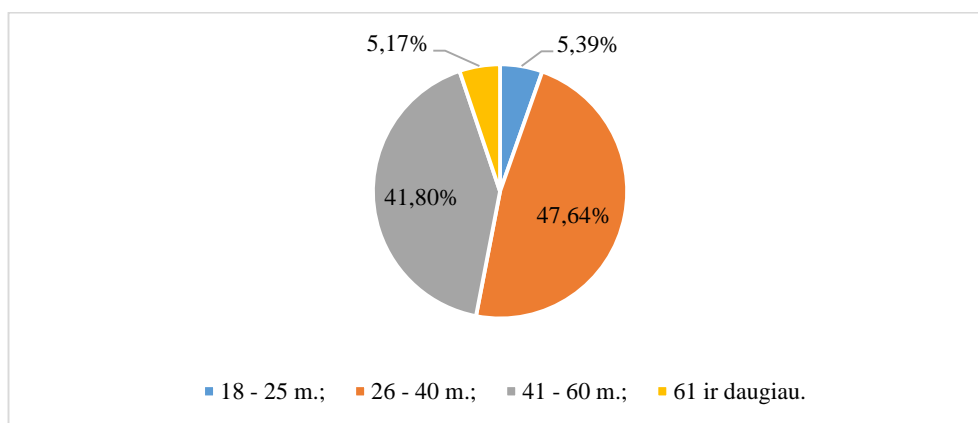
Respondentų atranka. Ekspertų vertinimo metodo patikimumas priklauso nuo ekspertų parinkimo. Jie privalo būti kompetentingi asmenys, turintys specialios patirties ir išmanantys tiesiogiai su ekspertizės objektu susijusią sritį. Pabrėžtina, jog ekspertų kompetentingumo rodikliai yra *pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis*, tam tikro *mokslinio ir praktinio darbo stažas* (Tidikis, 2003, p. 517). Atsižvelgiant į šiuos kriterijus ir siekiant išanalizuoti viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, šiame tyrime ekspertais laikomi valstybės tarnautojai, dirbantys viešojo administravimo institucijose, taip pat viešojo administravimo srities dėstytojai. Buvo siekiama apklausti mokslinio ir praktinio pobūdžio patirties viešojo administravimo sistemoje turinčius ekspertus. Pabrėžtina, jog apklausiant dėstytojus, buvo kreipiamasi tik į viešojo administravimo srities specialistus. Centrinės valdžios ir vietos savivaldos institucijose buvo siekiama apklausti specialistus, vyr. specialistus, skyrių/poskyrių vedėjus, patarėjus, departamentų direktorius ir kitų pareigybių tarnautojus, kurie galėtų pateikti reikiamų žinių apie analizuojamą reiškinį. Reikia akcentuoti, jog valstybės tarnautojų mokslinis laipsnis ar išsilavinimas nebuvo laikomi svarbiais kriterijais, siekiant apklausti valstybės tarnautojus, atsižvelgiant į Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas, nurodančias, jog visų lygių valstybės tarnautojai privalo turėti ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą ir įgytą profesinę kvalifikaciją. Todėl anketoje nebuvo prašoma apibūdinti respondentų išsilavinimą.

Vykdam tyrimą buvo atlikta *dvejų pakopų netikimybinė* atranka. Pirmojoje pakopoje, atsižvelgiant į pasiekiamumą ir prieinamumą bei tyrimo tikslą ir analizuojamus klausimus, buvo atrinktos viešojo administravimo institucijos, kuriose bus vykdomas tyrimas. Antrojoje atrankos pakopoje buvo vykdoma *ištisinė* atranka, pasirinktose institucijose. Atsižvelgiant į darbo tikslą ir problemą, anketos buvo pateiktos visiems ekspertams atrinktose institucijose. Potencialiems tyrimo dalyviams buvo išdalinta 4261 anketa, siunčiant jas visų numatytų pareigybių valstybės tarnautojams ir

viešojo administravimo srities dėstytojams apibrėžtose institucijose. Iš jų sugrįžo 448 atsakymai. Taigi, anketų grįžtamumas buvo 10,51%.

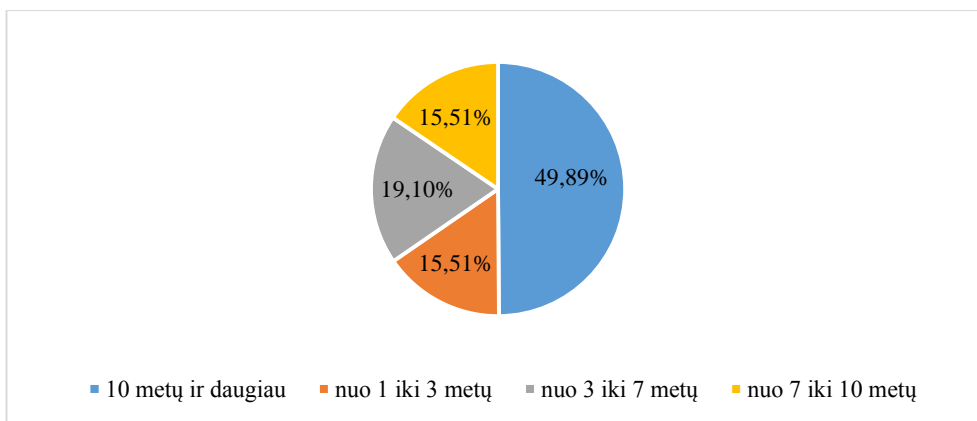
Tyrimo aplinkos apibūdinimas. Kiekybinis ekspertų vertinimo tyrimas buvo atliekamas centrinės valdžios ir vietos savivaldos institucijose. Atsižvelgiant į darbo turinį ir tyrimo tikslą, svarbiausiomis centrinės valdžios institucijomis buvo laikoma Vyriausybės Kanceliarija bei 14 ministerijų. Taip pat buvo atsitiktinai atrinktos 5 savivaldybės (Kauno m., Kauno raj., Vilniaus m., Vilniaus raj., Lazdijų raj.). Buvo siekiama gauti informaciją iš ekspertų visuose valdžios lygiuose. Elektroninės anketos nuorodos buvo siunčiamos paštu visiems numatytas pareigybes atitinkantiems ekspertams. Kai kuriose institucijose klausimynai buvo dalijami tiesiogiai. Tyrimas buvo vykdomas 2015 metų kovo 29 – balandžio 8 dienomis. Iš viso klausimyną užpildė 448 respondentai. Tinkamomis naudoti pripažintos 445 anketos. 3 anketos buvo užpildytos tik iš dalies, nepateikiant asmeninių respondento charakteristikų arba atsakant ne į visus pateikiamus klausimus. Jos buvo pripažintos netinkamomis naudoti ir sunaikintos.

Tiriamieji, respondentų charakteristikos. Respondentams buvo pateiktos anoniminės anketos, reikalaujančios minimalių žinių apie juos, siekiant jų visiško sąžiningumo ir atvirumo. Ekspertinio vertinimo tyrime taikytas apribojimas – respondentas privalo užimti numatytas pareigybes arba būti viešojo administravimo srities dėstytojas. Taigi, iš viso apklausta 445 respondentai. Jų amžius varijavo nuo 18 metų iki 61 ir daugiau. Respondentui reikėjo nurodyti ne tikslų amžių, bet amžiaus grupę, kuriai priklauso. Iš visų dalyvavusių daugiausiai, t. y. 47,64 proc. priklauso amžiaus grupei nuo 26 iki 40 metų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių atsispindi 3 pav.



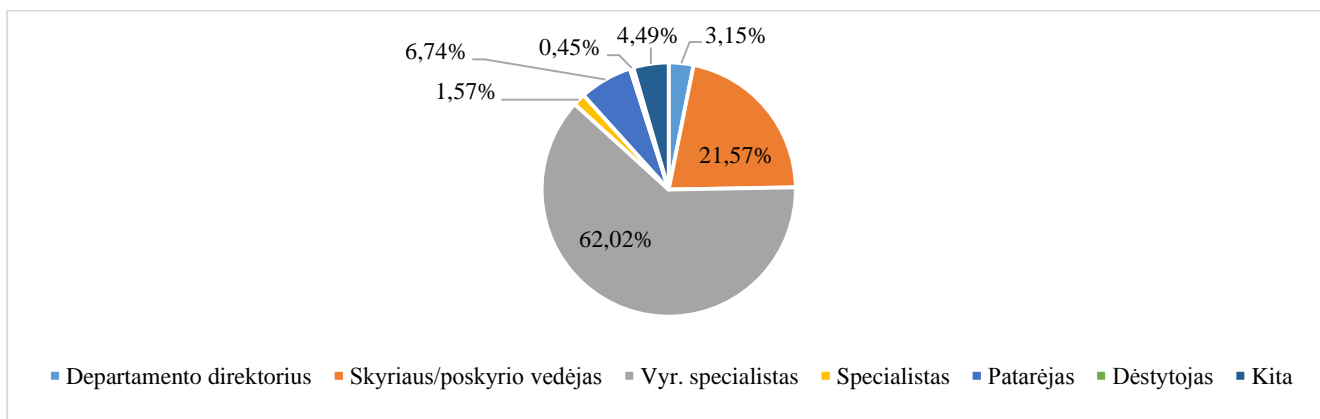
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Respondentų taip pat buvo prašoma nurodyti darbo stažą Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Iš visų dalyvavusių apklausoje didžiausia dalis buvo respondentų, viešojo administravimo sistemoje dirbančių 10 ir daugiau metų. Jie sudaro 49,89 proc. visų apklaustųjų. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą atsispindi 4 pav.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Siekiant apibūdinti respondentų charakteristikas, apklausiamųjų buvo prašoma nurodyti, kokioje institucijoje jie dirba. Institucijų perskyra buvo pateikta remiantis Viešojo administravimo įstatyme pateikiamu valstybinio administravimo subjektų skirstymu. Daugiausiai apklaustųjų, t. y. 70,34 proc. nurodė, jog dirba centrinės valdžios institucijoje. 29,21 proc. respondentų dirba vietos valdžios institucijoje. Ir tik 2 atsakiusieji, t. y. 0,45 proc. dirba aukštojo mokslo įstaigoje. Siekiant išsamiau apibūdinti respondentų charakteristikas bei parodyti, kad jie atitinka ekspertams keliamus kriterijus, respondentų buvo prašoma nurodyti pareigas. Daugiausiai atsakiusių, t. y. 62,02 proc. nurodė, jog yra vyriausieji specialistai. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes atsispindi 5 pav.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

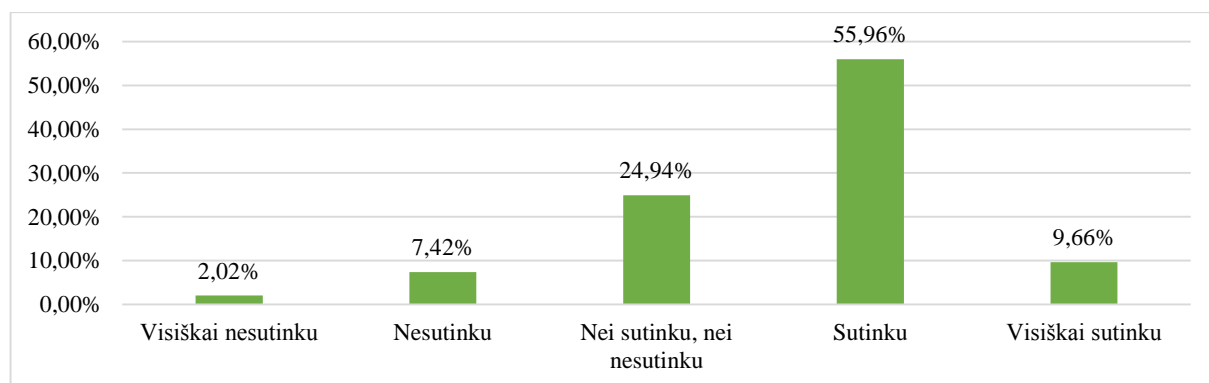
Pažymėtina, jog prašant nurodyti respondentų pareigas, buvo sudaryta galimybė apklausiamiesiems pateikti savo atsakymą. Taigi 4,49 proc. respondentų patys įrašė savo pareigybes (iš jų – 2 administracijos direktoriai, 3 viceministrai, 1 ministerijos kancleris, 7 departamento direktorių pavaduotojai, 1 savivaldybės kontrolierius, 1 poskyrio vedėjo pavaduotojas, 3 skyriaus vedėjo pavaduotojai, 1 vyr. specialistas ir dėstytojas ir 1 vyresnysis specialistas).

3. 2. Viešosios valdysenos elementų raiškos Lietuvos viešojo administravimo sistemoje analizė

Vykdamas ekspertų požiūrio tyrimą ir siekiant įvertinti viešosios valdysenos elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, be klausimų apie respondentų charakteristikas anketoje buvo pateikta grupė teiginių, atspindinčių analizuojamos doktrinos raiškos kriterijus. Teiginiai buvo suskirstyti į tris temines grupes, atsižvelgiant į teorinėje dalyje išskirtus viešosios valdysenos elementus. Toliau darbe kiekviena teminė teiginių grupė bus analizuojama atskirai, siekiant gauti išsamius rezultatus.

Bendradarbiavimas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Kaip jau minėta anksčiau, vienas svarbiausių viešosios valdysenos bruožų yra tai, jog akcentuojama pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo svarba viešojo administravimo procesuose. Pabrėžiama, jog viešajai valdysenai būdingi valdymo tinklai, kuriuose institucijos, sektoriai ar suinteresuotosios šalys intensyviai sąveikauja tarpusavyje. Siekiant įvertinti bendradarbiavimo kriterijų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, ekspertams buvo pateikti 9 teiginiai, kuriuos galima sieti su minimumu reiškiniu.

Pirmasis teiginys šioje grupėje pateiktas, siekiant nustatyti, ar Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų. Atsakymo į šį klausimą rezultatai atsispindi 6 pav.

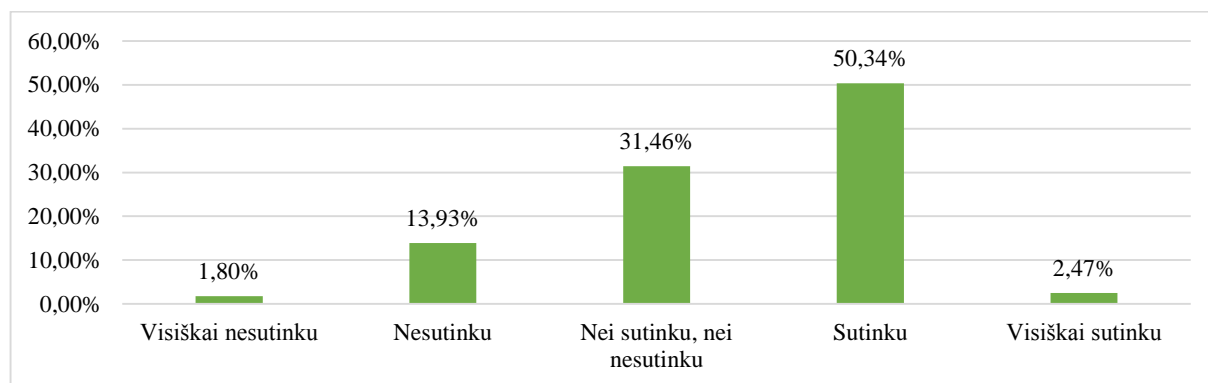


6 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų

Tyrimo rezultatai parodė, jog, viešojo administravimo ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų. Iš visų 445 apklaustųjų net 249, t. y. 56 proc. respondentų, nurodė, jog sutinka su teiginiu, kad Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų. Taigi, galima teigti, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų.

Kaip jau minėta anksčiau, viešoji valdysena akcentuoja bendradarbiavimo svarbą ne tik tarp viešojo administravimo institucijų, bet ir tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių. Siekiant nustatyti tokio bendradarbiavimo raišką Lietuvoje, buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo

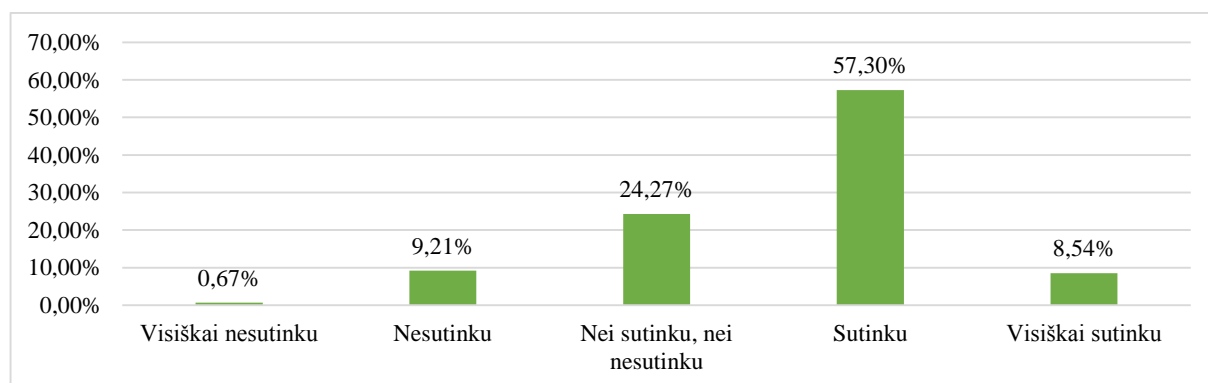
administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių. Rezultatai, gauti ekspertams įvertinus teiginį, pateikiami 7 pav.



7 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių

Iš tyrimo duomenų galima spręsti, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių. Net 224 respondentai nurodė, jog sutinka su tokiu teiginiu, o 11 apklaustųjų pažymėjo, jog visiškai jam pritaria. Taigi, galima daryti prielaidą, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp sektorių. Akivaizdu, jog toks minimo kriterijaus įvertinimas atspindi tam tikrą viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvoje.

Kalbant apie bendradarbiavimą viešojo administravimo sistemoje, reikia paminėti, jog viešosios valdysenos paradigma akcentuoja, kad siekiant efektyviau priimti sprendimus bei užtikrinti jų teisėtumą, į sprendimų priėmimo procesus viešajame administravime turi būti įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys. Siekiant nustatyti tokio kriterijaus raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, tyrimo metu ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys. Tyrimo metu gauti duomenys atsispindi 8 pav.



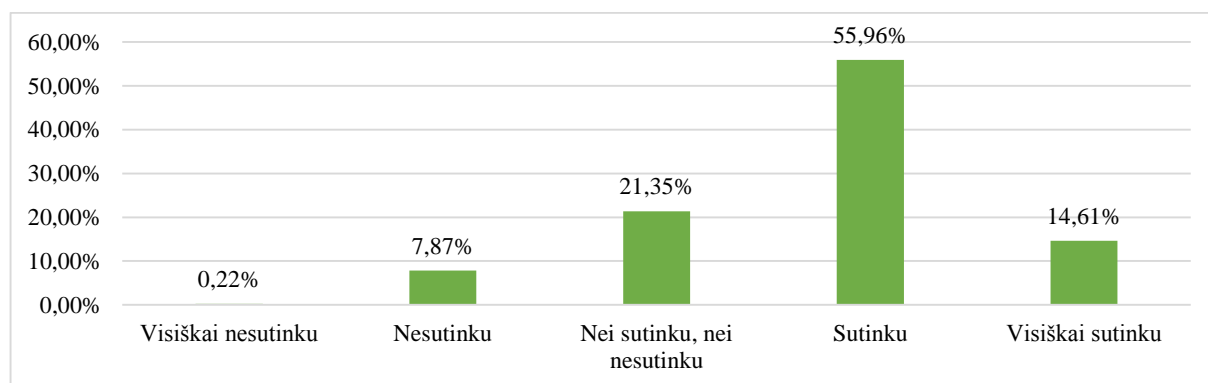
8 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys

Iš pateiktų duomenų matoma, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys. Net 255 apklaustieji, kurie

sudaro 57,3 proc. visų respondentų, pažymėjo, jog sutinka su teiginiu. Taigi, galima teigti, jog, apklaustų ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys. Toks ekspertų vertinimas leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvoje matoma ir minimo viešosios valdysenos doktrinos kriterijaus raiška.

Kalbant apie bendradarbiavimo raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, pabrėžtina, jog viešoji valdysena akcentuoja ne tik bendradarbiavimo tarp institucijų ar sektorių reikšmę, bet ir viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimo su pilietine visuomene svarbą. Akcentuojama bendradarbiavimo tinklų, į kuriuos įtraukiamos visos suinteresuotosios šalys ir pilietinė visuomenė, svarba. Siekiant įvertinti bendradarbiavimo su pilietine visuomene raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, ekspertams buvo pateiktas klausimas, kuriame prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesą įtraukiama pilietinė visuomenė. Gauti rezultatai pateikiami 3 priedo 1 grafike. Tyrimo rezultatai parodė, jog dauguma apklaustųjų neturėjo nuomonės analizuojamu klausimu. Net 181 respondentas (40,7 proc.) nurodė, jog nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. Nepaisant to, susumavus kitus vertinimus paaiškėjo, jog didesnė dalis apklaustųjų vis dėlto teigiamai vertina teiginį. 162 respondentai (36,4 proc.) nurodė, jog sutinka su juo, o 15 apklaustųjų (3,4 proc.) pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“. Taigi, galima daryti prielaidą, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje vis dėlto matoma aptariamo kriterijaus raiška. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, jog dėl rezultatų pasiskirstymo tvirtų išvadų apie tokį viešosios valdysenos kriterijų ir jo raišką daryti negalima.

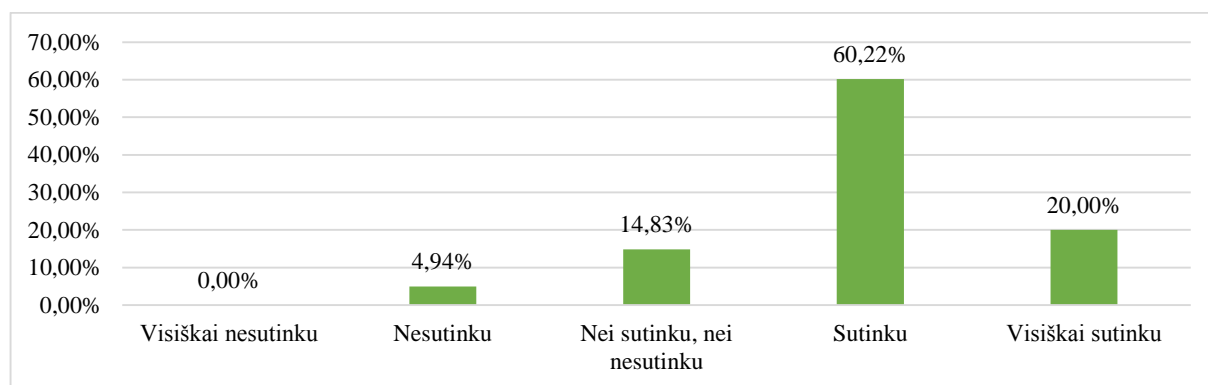
Kalbant apie viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvoje, reikia akcentuoti, jog analizuojama koncepcija pabrėžia valdymo tinklų svarbą. Valdymas tinklais pasireiškia institucijoms, sektoriams, pilietinei visuomenei ir kitoms suinteresuotosioms šalims sąveikaujant tarpusavyje. Tam kuriamos įvairios bendradarbiavimo platformos, komitetai, komisijos, bendrai valdomi sekretoriatai, patariamosios institucijos ir kt. Siekiant nustatyti analizuojamos paradigmos taikymo prielaidas Lietuvoje, ekspertų buvo prašoma įvertinti tokių priemonių raišką. Rezultatai pateikiami 9 pav.



9 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje veikia bendradarbiavimo platformos (komitetai, komisijos, bendrai valdomi sekretoriatai, patariamosios institucijos)

Respondentams atsakant į šį klausimą, išryškėjo aiški jų pozicija. Net 249 apklaustieji (56 proc.) nurodė, jog sutinka su teiginiu, o 65 ekspertai (14,6 proc.) pažymėjo, jog visiškai sutinka. Gauti duomenys leidžia teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje kuriamos ir veikia viešajai valdysenai būdingos, bendradarbiavimu grįsto valdymo priemonės. Toks rezultatų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, jog viešojo administravimo sistemoje, ekspertų nuomone, matoma tam tikrų viešosios valdysenos bruožų raiška.

Siekiant įvertinti bendradarbiavimą Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, reikia akcentuoti, jog dar vienas svarbus bendradarbiavimu grįsto valdymo, kuris yra neatsiejama viešosios valdysenos dalis, kriterijus yra tarpinstitucinių programų rengimas ir įgyvendinimas. Siekiant išanalizuoti tokio kriterijaus raišką Lietuvoje, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje rengiamos ir įgyvendinamos tarpinstitucinės programos. Rezultatai, gauti ekspertams atsakant į klausimą, pateikiami 10 pav.



10 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje rengiamos ir įgyvendinamos tarpinstitucinės programos

Tyrimo duomenys parodė, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, ekspertų nuomone, yra rengiamos ir įgyvendinamos tarpinstitucinės programos. Su teiginiu sutiko net 268 apklaustieji (60,2 proc.), o 89 (20 proc.) pažymėjo, jog visiškai sutinka. Taigi, tokie tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvoje matoma dar vienos, bendradarbiavimu grįsto valdymo, priemonės raiška.

Kalbant apie bendradarbiavimu grįstą valdymą, kuris yra neatsiejama viešosios valdysenos dalis, reikia akcentuoti, jog dažnai bendradarbiavimą viešojo administravimo sistemoje riboja nepakankamos valstybės tarnautojų kompetencijos. Siekiant vystyti bendradarbiavimą ir spręsti kompleksines problemas viešajame administravime, reikalingos tokios valstybės tarnautojų kompetencijos, kaip: lankstumas, atvirumas pokyčiams ir kt.. Todėl vykdant tyrimą, ekspertų buvo prašoma įvertinti, ar Lietuvos viešojo administravimo sistemoje valstybės tarnautojai pasižymi pakankamomis kompetencijomis, reikalingomis bendradarbiavimui vystyti. Gauti duomenys pateikiami 3 priedo 2 grafike. Analizuojant rezultatus išryškėjo aiški tendencija. Ekspertų nuomone, valstybės tarnautojams būdingos nurodytos kompetencijos. Pateiktam teiginiui pritarė net 204 respondentai (45,8 proc.), o 31 (7 proc.) pažymėjo, jog „visiškai sutinka“. Tokie tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog, ekspertų nuomone,

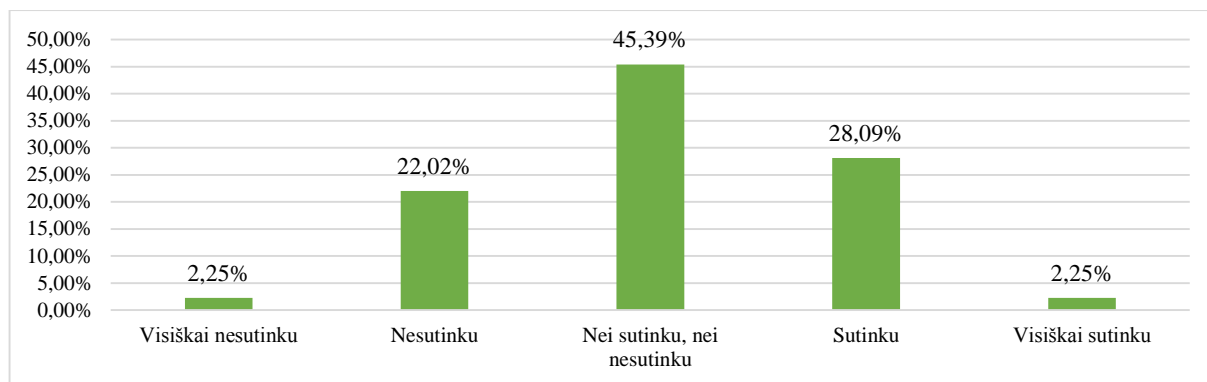
Lietuvos viešojo administravimo sistemoje dirbantys valstybės tarnautojai pasižymi bendradarbiavimo vystymui reikalingomis kompetencijomis. Galima daryti prielaidą, jog tai sudaro sąlygas diegti ir taikyti viešosios valdysenos siūlomus valdymo elementus.

Kaip jau minėta anksčiau, siekiant spręsti kompleksines ir sudėtingas viešojo administravimo problemas, galėtų padėti bendradarbiavimu grįsto valdymo skatinimas, kurio metu viešojo administravimo procesuose keičiamasi ištekliais ir informacija. Siekiant įvertinti tokio kriterijaus raišką Lietuvoje, ekspertų buvo prašoma nurodyti, ar jie sutinka su teiginiu, jog bendradarbiaujant keičiamasi ištekliais ir informacija. Gauti rezultatai pateikiami 3 priedo 3 grafike. Apibendrinant juos, galima teigti, jog, respondentų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje bendradarbiaujant keičiamasi ištekliais ir informacija. Net 225 apklaustieji (50,6 proc.) nurodė, jog sutinka su teiginiu. Toks ekspertų vertinimas leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvoje matoma tam tikrų viešosios valdysenos bruožų raiška.

Kaip jau minėta pirmojoje darbo dalyje, bendradarbiavimu grįstas valdymas neįmanomas be ilgalaikio pasitikėjimo, tarp bendradarbiaujančių šalių, vystymo. Remiantis tokia mintimi, ekspertų vertinimui buvo pateiktas teiginys, nurodantis, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje vystomas ilgalaikis pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių šalių. Rezultatai pateikiami 3 priedo 4 grafike. Pabrėžtina, jog dauguma ekspertų, t. y. 203 respondentai (45,6 proc.) neturėjo nuomonės ir pasirinko tarpinį atsakymą skalėje „nei sutinku nei nesutinku“. Nepaisant to, analizuojant kitus atsakymus, išryškėjo teigiama vertinimo tendencija. Net 180 respondentų (40,4 proc.) nurodė, jog sutinka su teiginiu, 20 apklaustųjų (4,5 proc.) pažymėjo, jog visiškai sutinka. Tokie, tyrimo metu gauti duomenys leidžia daryti prielaidą, jog vis dėlto viešojo administravimo sistemoje vystomas ilgalaikis pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių šalių. Nepaisant to, dėl rezultatų pasiskirstymo negalima daryti tvirtų išvadų apie ilgalaikio pasitikėjimo vystymą Lietuvos viešojo administravimo sistemoje ir viešosios valdysenos raišką, minimu aspektu.

Piliečių įgalinimas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Be jau aptarto bendradarbiavimo, dar vienas svarbus viešosios valdysenos elementas yra piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo administravimo procesuose. Reikia atkreipti dėmesį, jog piliečių įgalinimas atspindi ne tik konsultavimąsi su visuomene, bet ir jos narių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Svarbu paminėti, jog analizuojant gautus duomenis, teiginių, susijusių su piliečių įgalinimu grupėje, išryškėjo labiau neigiama tendencija. Buvo pateikta daugiausiai neigiamų atsakymų, o daugeliu atvejų respondentai neturėjo nuomonės.

Siekiant išsiaiškinti su piliečių įgalinimu Lietuvos viešojo administravimo sistemoje susijusius aspektus, pirmiausia ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog piliečiai įtraukiami į viešojo administravimo sprendimų priėmimą. Rezultatai pateikiami 11 pav.



11 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai įtraukiami į viešojo administravimo sprendimų priėmimą

Reikia atkreipti dėmesį, jog 202 apklaustieji (45,4 proc.) nurodė, jog nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. Analizuojant kitus atsakymus, paaiškėjo, jog skirtumas tarp teigiamų ir neigiamų atsakymų nėra toks reikšmingas, kaip vertinant teiginius apie bendradarbiavimą. 125 respondentai (28,1 proc.) pritarė, jog piliečiai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, 10 apklaustųjų (2,2) nurodė, jog visiškai sutinka su pateikta mintimi. Vis dėlto 98 respondentai (22 proc.) nurodė, jog nesutinka su teiginiu, o 10 apklaustųjų (2,2 proc.) teigė, jog visiškai nesutinka. Šių ekspertų nuomone, piliečiai nėra įtraukiami į viešojo administravimo sprendimų priėmimo procesus. Taigi, susumavus rezultatus, galima daryti prielaidą, jog ekspertų vertinime išryškėja nežymi teigiama tendencija. Jų nuomone, piliečiai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, tačiau dėl nedidelio skirtumo tarp teigiamų ir neigiamų vertinimų, tvirtų išvadų apie piliečių įtraukimą daryti negalima.

Panaši tendencija atsispindi ir analizuojant kitus rezultatus, susijusius su piliečių įgalinimo aspektais. Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje vystomi atviri dialogai ir viešosios diskusijos su piliečiais. Gauti rezultatai pateikiami 3 priedo 5 grafike. Analizuojant duomenis paaiškėjo, jog nepaisant to, kad dauguma apklaustųjų, t. y. 208 (46,7 proc.) neturėjo nuomonės, vis dėlto matoma teigiama tendencija vertinant teiginį. 132 apklaustųjų (29,7 proc.) nuomone, viešojo administravimo sistemoje vystomi atviri dialogai bei diskusijos su piliečiais. 9 respondentai (2 proc.) pažymėjo, jog visiškai sutinka su tokia mintimi. Nepaisant to, neigiamai tokį teiginį įvertino 89 respondentai (20 proc.), kurie nurodė, jog nesutinka, ir 7 respondentai (1,6 proc.), kurie visiškai nesutiko su teiginiu. Tokie rezultatai leidžia teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje yra vystomi atviri dialogai ir viešosios diskusijos su piliečiais, tačiau tvirtų išvadų apie viešosios valdysenos raišką daryti negalima.

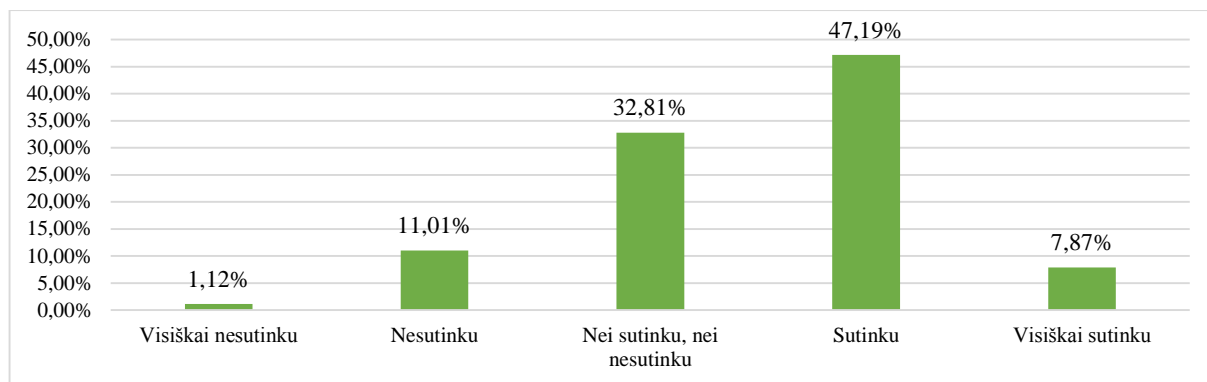
Analizuojant piliečių įgalinimo klausimus, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę ir apie pilietinės visuomenės aktyvumą. Jų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai aktyviai dalyvauja bendruomenių veikloje. Gauti duomenys pateikiami 3 priedo 6 grafike. Juos analizuojant išryškėjo neigiama tendencija. Nepaisant atsakiusiųjų neutraliai, t. y. pažymėjusiųjų „nei sutinku, nei nesutinku“, didesnė dalis respondentų nurodė, jog

„nesutinka“ (27,9 proc.) arba „visiškai nesutinka“ (2,9 proc.) su teiginiu. Toks ekspertų vertinimas leidžia teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai neaktyviai dalyvauja bendruomenių veikloje. Todėl šio viešosios valdysenos elemento kriterijaus raiška viešojo administravimo sistemoje nematoma.

Reikia pabrėžti, jog viešosios valdysenos akcentuojamo piliečių įgalinimo raiška – tai ne tik konsultavimasis su visuomene, bet ir realių galimybių, kai piliečiai daro įtaką priimamiems sprendimas, sudarymas. Todėl vykdant tyrimą, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, kad Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai daro įtaką viešiesiems sprendimams dalyvaudami pilietinėse organizacijose, jaunimo forumuose, vietos komitetuose. Rezultatai pateikiami 3 priedo 7 grafike. Paašškėjo, jog nepaisant respondentų, kurie neturėjo nuomonės, didesnė dalis apklaustųjų nurodė, jog sutinka su teiginiu. Tokį atsakymą pasirinko 143 apklaustieji (32,1 proc.). 8 respondentai (1,8 proc.) teigė, jog visiškai sutinka. Apibendrinant tokius rezultatus, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai daro įtaką viešiesiems sprendimams dalyvaudami pilietinėse organizacijose, jaunimo forumuose, vietos komitetuose, tačiau dėl rezultatų pasiskirstymo šio viešosios valdysenos kriterijaus raiška ir intensyvumas nėra aiškūs.

Siekiant išsamiau įvertinti piliečių galimybes dalyvauti viešojo administravimo sprendimų priėmimo procese, ekspertų buvo klausama, ar Lietuvos viešojo administravimo sistemoje siekiant stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą, mobilizuojamos piliečių idėjos. Gauti rezultatai pateikiami 3 priedo 8 grafike. Juos apibendrinant, matoma, jog išryškėjo neigiama tendencija. Nepaisant respondentų, kurie neturėjo tvirtos nuomonės, didesnė dalis apklaustųjų nurodė, jog nesutinka su teiginiu. Ekspertų nuomone, piliečių idėjos nėra mobilizuojamos, siekiant stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą. Tokį atsakymą pasirinko 138 respondentai (31 proc.), kurie pažymėjo „nesutinku“, ir 14 respondentų (3,1 proc.), kurie pasirinko atsakymą „visiškai nesutinku“. Apibendrinant rezultatus, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečių idėjos nėra mobilizuojamos, siekiant stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą. Pabrėžtina, jog tai rodo ir tam tikrų viešosios valdysenos bruožų raiškos trūkumą.

Analizuojant piliečių įgalinimo Lietuvos viešojo administravimo sistemoje klausimus ir siekiant įvertinti šio viešosios valdysenos elemento raišką, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis. Gauti rezultatai pateikiami 12 pav.

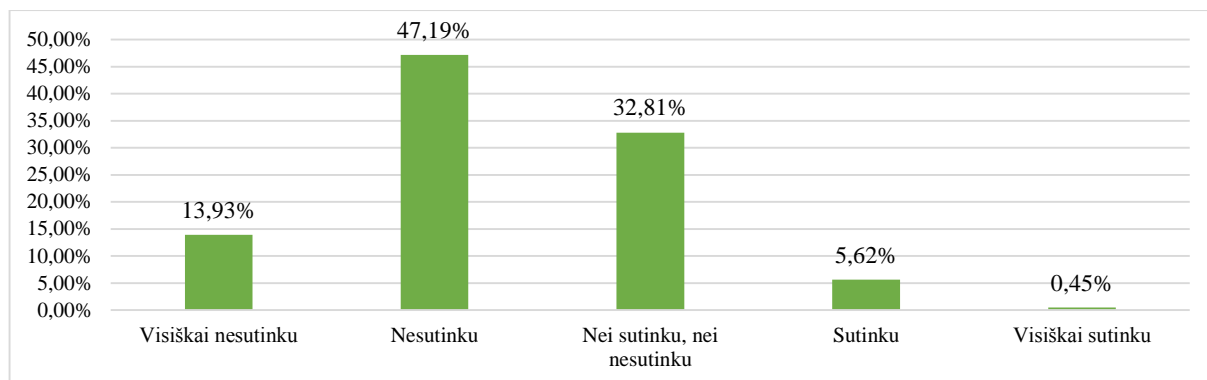


12 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis

Reikia akcentuoti, jog vertinant minimą teiginį, išryškėjo aiški tendencija. Net 210 ekspertų (47,2 proc.) nurodė, jog sutinka su teiginiu, o 35 respondentai (7,9 proc.) pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“. Toks vertinimas rodo, jog, jų nuomone, įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis. Reikia akcentuoti, jog viešosios valdysenos doktrinoje pabrėžiama pasitikėjimu pagrįsto bendradarbiavimo su pilietine visuomene svarba. Piliečių įgalinimas, kuris yra neatsiejama viešosios valdysenos dalis, padeda stiprinti pasitikėjimą valdžios institucijomis. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis.

Kaip jau minėta anksčiau, tyrimas paremtas teorinėje darbo dalyje sudarytu viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašu. Pagal jį, vienas iš piliečių įgalinimo kriterijų yra tai, jog piliečiai įgalinami dalyvauti valdžios institucijų funkcionavimo ar biudžeto formavimo klausimų svarstyme. Vykdamas tyrimą, ekspertų buvo prašoma įvertinti minimą teiginį. Rezultatai pateikiami 3 priedo 9 grafike. Respondentams atsakant į šį klausimą paaiškėjo, jog be ekspertų, kurie atsakė neutraliai, dauguma respondentų nurodė, jog nesutinka su pateikiama mintimi. Nepritarimą teiginiui išreiškė net 178 apklaustieji (40 proc.), kurie pasirinko atsakymą „nesutinku“ ir 25 respondentai (5,6 proc.), kurie pažymėjo, jog visiškai nesutinka. Taigi, šių ekspertų nuomone, piliečiai nėra įgalinami dalyvauti valdžios institucijų funkcionavimo ar biudžeto formavimo klausimų svarstyme. Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai nėra įtraukiami priimant svarbiausius sprendimus.

Tokią mintį patvirtina ir kito teiginio vertinimas. Ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai turi lemiamą balsų skaičių, priimant sprendimus. Rezultatai pateikiami 13 pav.



13 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai turi lemiamą balsų skaičių (pvz., tam tikruose komitetuose), priimant sprendimus

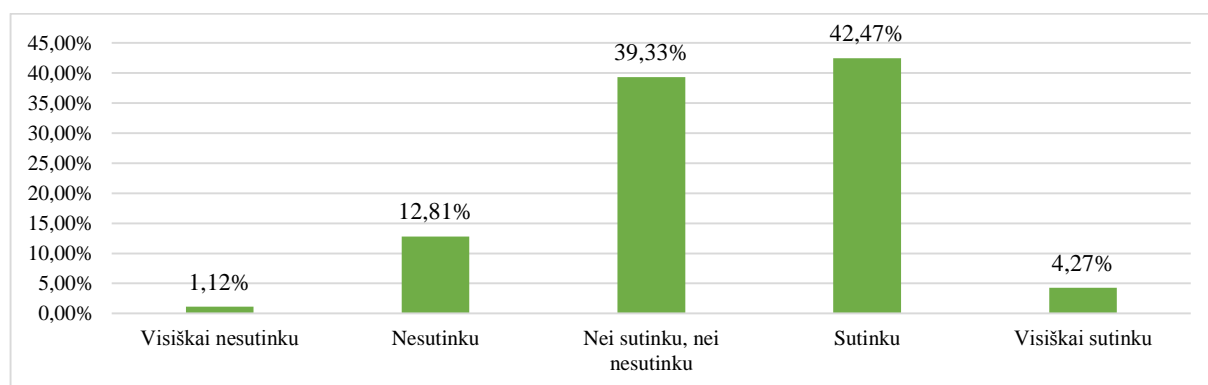
Analizuojant ekspertų vertinimą, matoma aiški tendencija. Dauguma respondentų nurodė, jog nepitaria teiginiui. 210 apklaustųjų (47,2 proc.) pasirinko atsakymą „nesutinku“, o 62 respondantai (13,9 proc.) pažymėjo, jog visiškai nesutinka. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai neturi lemiamo balsų skaičiaus priimant sprendimus. Toks vertinimas rodo ir tam tikrų viešosios valdysenos bruožų trūkumą.

Siekiant išsamiai įvertinti vieno svarbiausių viešosios valdysenos elementų – piliečių įgalinimo, kriterijus, ekspertų buvo prašoma išreikšti nuomonę apie dar vieną piliečių įgalinimo aspektą. Kaip jau minėta anksčiau, viešoji valdysena akcentuoja, jog piliečių įgalinimas turi būti nuolatinis procesas. Ekspertų buvo prašoma pateikti vertinimą, ar Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo administravimo procesuose yra nuolatinis procesas. Rezultatų pasiskirstymas pateikiamas 3 priedo 10 grafike. Akcentuotina, jog vertinant šį teiginį dauguma ekspertų neturėjo nuomonės ir pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Nepaisant to, analizuojant kitus atsakymus, paaiškėjo, jog didesnė ekspertų dalis teiginį vertina neigiamai. Net 147 respondantai (33 proc.) nurodė, jog nesutinka su pateikta mintimi, o 26 (5,8 proc.) pasirinko atsakymą „visiškai nesutinku“. Apibendrinant tokius rezultatus, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo administravimo procesuose nėra nuolatinis procesas. Taigi, galima teigti, jog tam tikrų viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvoje nematoma.

Apibendrinant piliečių įgalinimo kriterijų vertinimo rezultatus, reikia akcentuoti, jog išryškėjo stipri neigiama tendencija. Visų pirma, daugumą kriterijų ekspertai vertino neutraliai, pasirinkdami atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Antra, analizuojant kitus atsakymus išryškėjo neigiama ekspertų nuomonė piliečių įgalinimo klausimu. Pabrėžtina, jog tik vienas iš devynių pateiktų teiginių buvo įvertintas teigiamai. Todėl galima daryti išvadą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečių įgalinimo raiška matoma tik sąlyginai arba nematoma. Piliečiai nėra įtraukiami į viešojo administravimo procesus.

Įrodymais grįstas valdymas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Kaip jau minėta anksčiau, tyrimas buvo vykdomas, remiantis teorinėje darbo dalyje sudarytu apibendrintu viešosios valdysenos elementų kriterijų sąrašu. Vienas iš tyrime vertintų viešosios valdysenos elementų – įrodymais grįstas valdymas. Tai neatsiejama viešosios valdysenos dalis, akcentuojanti įrodymų (žinių, informacijos) panaudojimą, priimant sprendimus viešojo administravimo sistemoje. Siekiant įvertinti įrodymais grįsto valdymo raišką ir taikymo prielaidas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, tyrimo metu ekspertams buvo pateikti devyni teiginiai, apibūdinantys pagrindinius įrodymais grįsto valdymo kriterijus.

Siekiant įvertinti įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvoje, pirmiausia ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje sprendimų priėmimo procese remiamasi įrodymais (pvz., tyrimais). Gauti rezultatai pateikiami 14 pav.



14 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje sprendimų priėmimo procese remiamasi įrodymais (pvz., tyrimais)

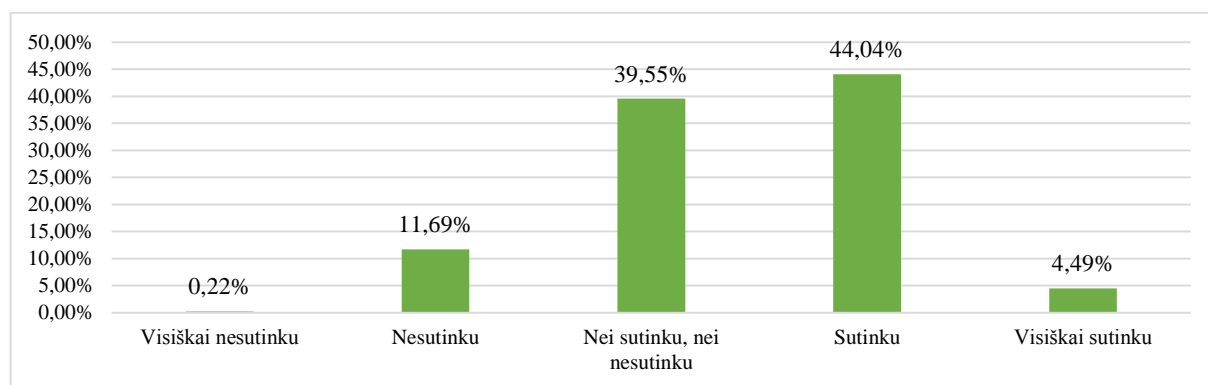
Analizuojant gautus rezultatus, išryškėjo aiški ekspertų nuomonė. Net 189 respondantai (42,5 proc.) nurodė, jog pritaria teiginiui ir pasirinko atsakymą „sutinku“. 19 apklaustųjų (4,3 proc.) pažymėjo, jog visiškai sutinka. Gauti duomenys leidžia daryti prielaidą, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje sprendimų priėmimo procesuose remiamasi įrodymais. Tai demonstruoja vieno svarbiausių viešosios valdysenos elementų – įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvoje.

Kaip jau minėta anksčiau, Lietuvoje nuo 2009 metų įgyvendinant VORT projektą, buvo sukurtos teisinės ir administracinės prielaidos įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui. Pagrindinės įrodymais grįsto valdymo priemonės – veiklos rezultatų stebėseną, programų vertinimas, sprendimų poveikio vertinimas, veiklos auditas, funkcijų peržiūra, užsakomieji moksliniai tyrimai, vidiniai ministerijų ir kitų valdžios institucijų analitiniai darbai. Pabrėžtina, jog praktikoje minimų priemonių institucionalizacijos lygis ir taikymo galimybės nevienodos. Siekiant įvertinti įrodymais grįsto valdymo priemonių raišką Lietuvoje, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginius apie pagrindines jų.

Taigi, viena svarbiausių įrodymais grįsto valdymo priemonių – sprendimų poveikio vertinimas. Ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog priimant sprendimus, remiamasi sprendimų poveikio vertinimo sistema. Rezultatai pateikiami 3 priedo 11 grafike. Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo,

jog didesnė dalis apklaustųjų atsakė neutraliai. Jie pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Nepaisant to, analizuojant kitus atsakymus, matoma, jog nemaža dalis ekspertų teiginiį įvertino teigiamai. 170 ekspertų (38,2 proc.) sutinka su teiginiu, o 17 apklaustųjų (3,8 proc.) pažymėjo, jog visiškai sutinka. Taigi, galima daryti prielaidą, jog sprendimų poveikio vertinimo sistemos taikymą Lietuvoje, ekspertų nuomone, galima vertinti labiau teigiamai. Vis dėlto toks rezultatų pasiskirstymas leidžia teigti, jog nors sprendimų poveikio vertinimo sistema institucionalizuota ir oficialiai Lietuvoje taikoma nuo 2003 metų, galima kelti jos taikymo dažnumo ir kitus klausimus.

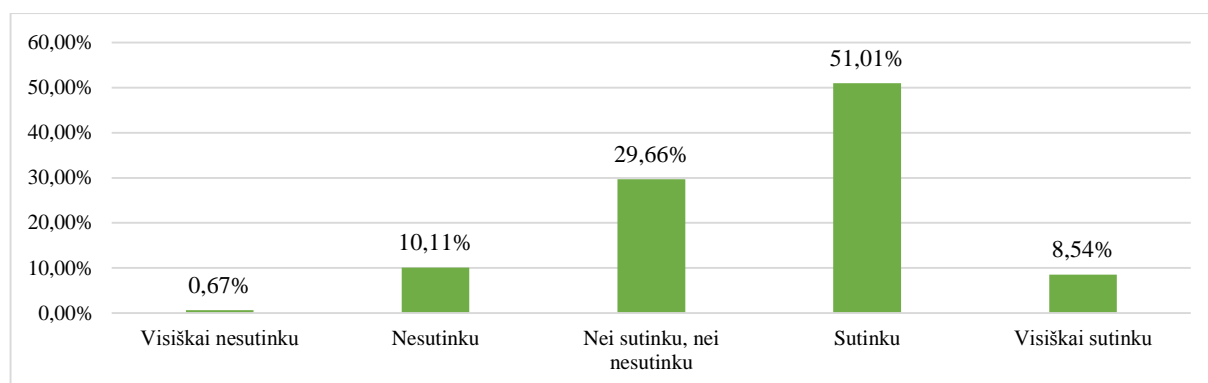
Dar viena įrodymais grįsto valdymo priemonė – stebėseną. Pabrėžtina, jog siekiant spręsti kompleksines problemas ir priimti tinkamiausius sprendimus, rekomenduotina sprendimų priėmimo procese remtis stebėsenos rezultatais. Siekiant išsiaiškinti šio kriterijaus raišką Lietuvoje, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginiį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, atsižvelgiama į nuolatinės stebėsenos rezultatus. Vertinimo rezultatai pateikiami 15 pav.



15 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, atsižvelgiama į nuolatinės stebėsenos rezultatus

Ekspertams vertinant minimą kriterijų, išryškėjo teigiama tendencija. Didesnė dalis apklaustųjų, t. y. 196 respondentai (44 proc.), pritarė teiginiui ir pasirinko atsakymą „sutinku“. 20 apklaustųjų nurodė, jog visiškai pritaria pateiktai minčiai. Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, atsižvelgiama į nuolatinės stebėsenos rezultatus. Reikia akcentuoti, jog tai rodo įrodymais grįsto valdymo, o kartu ir viešosios valdysenos raišką Lietuvoje.

Panaši tendencija išryškėjo ir analizuojant kitos įrodymais grįsto valdymo priemonės raišką. Ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginiį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje institucijų veiklos audito rezultatai laikomi svarbiu pagrindu priimant sprendimus dėl būsimų veiklų. Gauti duomenys pateikiami 16 pav.



16 pav. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje institucijų veiklos audito rezultatai laikomi svarbiu pagrindu priimant sprendimus dėl būsimų veiklų

Tyrimo duomenys parodė, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje institucijų veiklos audito rezultatai laikomi svarbiu pagrindu priimant sprendimus dėl būsimų veiklų. Kaip matoma grafike, Net 227 respondentai (51 proc.) pritarė teiginiui ir pasirinko atsakymą „sutinku“. 38 apklaustieji (8,5 proc.) nurodė, jog visiškai sutinka su pateikiama mintimi. Taigi tokie duomenys leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus dėl būsimų veiklų, remiamasi institucijų veiklos audito rezultatais.

Analizuojant įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvoje, svarbu paminėti, jog plačiąja prasme įrodymais vadinamos žinios ir duomenys, gauti stebėsenos, vertinimų ir taikomųjų tyrimų metu. Nepaisant to, kaip jau minėta pirmojoje darbo dalyje, gali būti išskiriama nemažai įrodymų, naudojamų priimant viešuosius sprendimus, rūšių ir jų klasifikacijų. Siekiant išsiaiškinti įrodymais grįsto valdymo kriterijų raišką Lietuvoje, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, naudojamas platus įrodymų rūšių spektras. Toks klausimas suformuluotas siekiant išsiaiškinti, ar institucijose, priimant sprendimus, remiasi įvairiais įrodymais, ar taikoma tik viena įrodymais grįsto valdymo priemonė, t. y. siekiant nustatyti įrodymais grįsto valdymo priemonių paplitimą. Gauti rezultatai pateikiami 3 priedo 12 grafike. Analizuojant juos, paaiškėjo, jog didesnė dalis ekspertų neturėjo nuomonės ir atsakė neutraliai. Vertinant kitus atsakymus, matoma, jog 147 ekspertai (33 proc.) pritarė teiginiui, o 23 (5,2 proc.) pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“. Tik 62 respondantai (13,9 proc.) nesutiko su teiginiu, o 6 apklaustieji (1,3 proc.) pabrėžė, jog visiškai nesutinka. Tokie duomenys leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje naudojamas platus įrodymų rūšių spektras, tačiau dėl rezultatų pasiskirstymo tvirtų išvadų apie minimo kriterijaus raišką daryti negalima.

Siekiant įvertinti viešosios valdysenos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje ir analizuojant įrodymais grįsto valdymo kriterijus, vykdant tyrimą buvo pateiktas teiginys apie dar vieną įrodymais grįsto valdymo priemonę – programų vertinimą. Kaip jau minėta anksčiau, nuo 2002 m. patvirtintos strateginio planavimo metodikos, nacionalinių ir biudžeto programų vertinimas Lietuvoje buvo menkai institucionalizuotas, praktiškai nevyko ar vyko nereguliariai. Tik 2010 m., patvirtinus naują

strateginio planavimo metodikos redakciją, buvo siekiama programų vertinimą institucionalizuoti. Atsižvelgiant į tai, vykdant tyrimą, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje gerai išvystyta programų vertinimo sistema. Gauti duomenys atsispindi 3 priedo 13 grafike. Analizuojant juos, matoma, jog daugiausiai ekspertų neturėjo nuomonės ir atsakė neutraliai. Tokį atsakymą pasirinko net 205 respondentai (46,1 proc.). Pabrėžtina, jog kiti atsakymų rezultatai pasiskirstė tolygiai. Matoma, jog teigiamų ir neigiamų vertinimų skirtumas minimalus. Taigi, akivaizdu, jog analizuojant gautus duomenis, negalima daryti išvadų apie programų vertinimo raišką Lietuvoje. Nepaisant to, atsižvelgiant į teigiamų ir neigiamų vertinimų pasiskirstymą, galima daryti prielaidą, jog programų vertinimo sistema išvystyta prasčiau nei kitos, jau aptartos, įrodymais grįsto valdymo priemonės – sprendimų poveikio vertinimo sistema, stebėsenos sistema ar institucijų veiklos auditas. Vertinant jas, išryškėjo tendencijos, leidžiančios teigti, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje matoma šių įrodymais grįsto valdymo priemonių raiška.

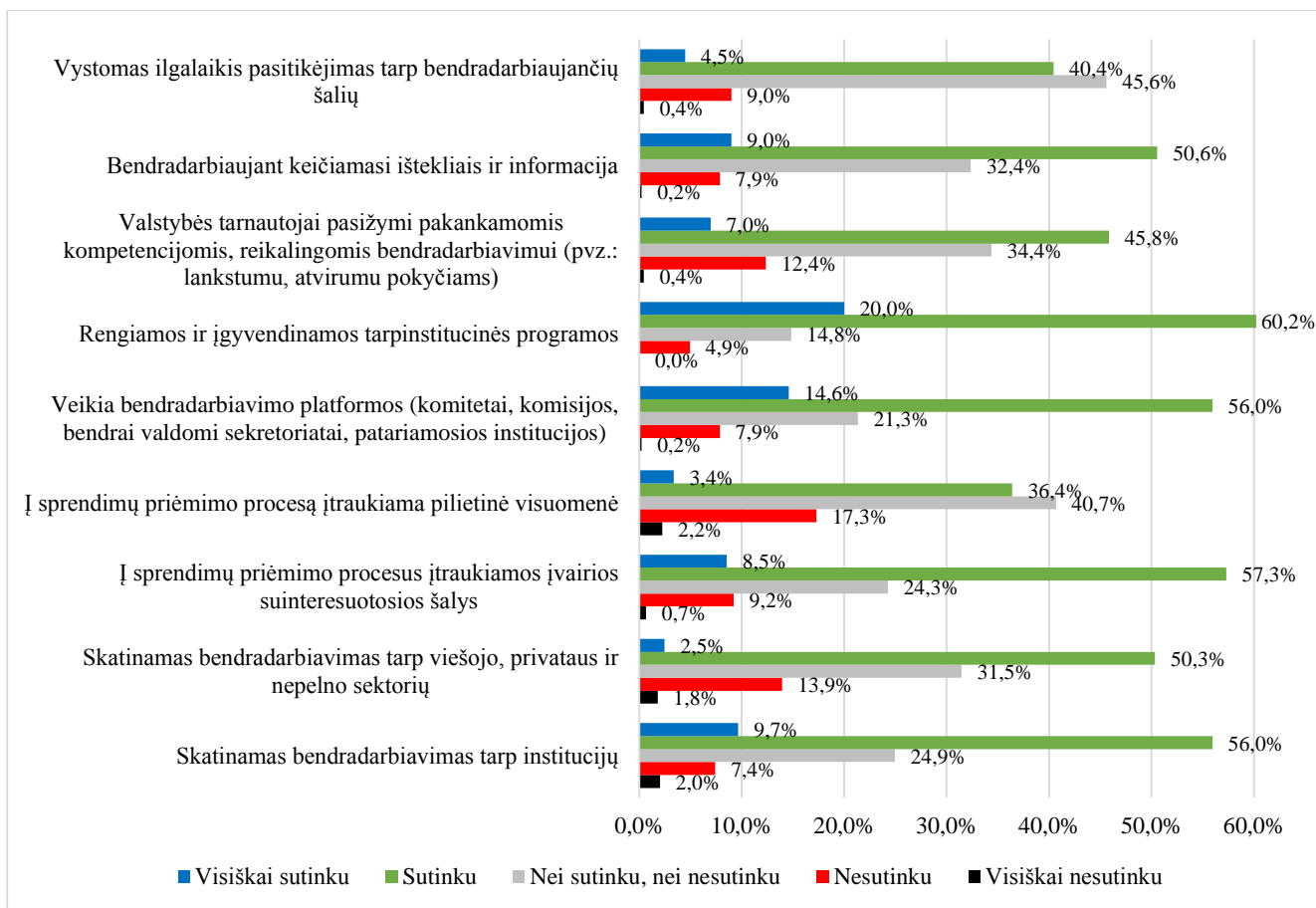
Siekiant išsiaiškinti visų pagrindinių įrodymais grįsto valdymo priemonių raišką, ekspertų buvo prašoma įvertinti ir funkcijų peržiūros sistemą. Respondentams pateiktas teiginys, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje gerai išvystyta funkcijų peržiūros sistema. Gauti duomenys pateikiami 3 priedo 14 grafike. Analizuojant rezultatus, matoma, jog išryškėjo tokia pati tendencija, kaip ir vertinant programų vertinimo sistemą. Net 198 respondentai (44,5 proc.) atsakė neutraliai ir pasirinko tarpinį variantą. Analizuojant kitus vertinimus paaiškėjo, jog ekspertų nuomonė pasiskirstė tolygiai. Teigiamų ir neigiamų vertinimų skirtumas minimalus. Teiginiui pritarė 112 respondentų (25,2 proc.), o 12 apklaustųjų (2,7 proc.) pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“. Neigiamai pateikiamą mintį įvertino 110 ekspertų (24,7 proc.), o 13 (2,9 proc.) pabrėžė, jog „visiškai nesutinka“ su teiginiu. Taigi, apibendrinant gautus rezultatus, tvirtų išvadų apie funkcijų peržiūros sistemą daryti negalima. Nepaisant to, galima daryti prielaidą, jog funkcijų peržiūros sistema nėra taip gerai išvystyta kaip prieš tai aptartos įrodymais grįsto valdymo priemonės – sprendimų poveikio vertinimo sistema, stebėsenos sistema ar institucijų veiklos auditas.

Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, viena iš įrodymais grįsto valdymo priemonių galima laikyti užsakomuosius mokslinius tyrimus. Pabrėžtina, jog Lietuvos teisės aktuose nėra aiškiai reglamentuotas užsakomųjų taikomųjų mokslinių tyrimų atlikimas, šioje srityje trūksta konkrečių atsiskaitymo ir kontrolės mechanizmų (Martinaitis ir kt., 2011, p. 13). Siekiant išsiaiškinti minimo kriterijaus raišką Lietuvoje, ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, dažnai remiamasi užsakomaisiais moksliniais tyrimais. Gauti rezultatai pateikiami 3 priedo 15 grafike. Analizuojant vertinimo duomenis, paaiškėjo, jog nepaisant respondentų, atsakiusiųjų neutraliai, išryškėja teigiama tendencija. Net 163 respondentai (36,6 proc.) pritarė teiginiui, o 14 apklaustųjų (3,1 proc.) pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“. Šių ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje priimant sprendimus dažnai remiamasi užsakomaisiais moksliniais

tyrimais. Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, remiamasi užsakomaisiais moksliniais tyrimais. Nepaisant to, dėl rezultatų pasiskirstymo negalima daryti tvirtų išvadų dėl minimo kriterijaus raiškos intensyvumo.

Teorinėje darbo dalyje minėta, jog įrodymais grįsto valdymo taikymas gali susidurti su tam tikrais apribojimais. Siekiant jų išvengti, autoriai pateikia tam tikrus reikalavimus, būtinus įrodymais grįsto valdymo vystymui. Vienas jų – tyrimo kokybės užtikrinimas ir gerinimas. Siekiant nustatyti viešosios valdysenos ir įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvoje, vykdant tyrimą buvo pateiktas klausimas apie minimą kriterijų. Ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje užtikrinama tyrimų, taikomų sprendimų priėmimo procese, kokybė. Gauti rezultatai atsispindi 3 priedo 16 grafike. Matoma, jog, kaip ir vertinant teiginius apie piliečių įgalinimą ar kai kuriuos įrodymais grįsto valdymo kriterijus, didesnė dalis respondentų atsakė neutraliai. Nepaisant to, analizuojant kitus vertinimus, išryškėja labiau teigiama tendencija. 130 ekspertų (29,2 proc.) nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje užtikrinama tyrimų, taikomų sprendimų priėmimo procese, kokybė. Be to, 11 apklaustųjų (2,5 proc.) pabrėžė, jog visiškai sutinka su tokiu teiginiu. Apibendrinant tokius rezultatus galima teigti, jog išryškėja teigiama tendencija. Ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje užtikrinama tyrimų, taikomų priimant sprendimus, kokybė. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį, jog šio teiginio vertinimo rezultatų pasiskirstymas neleidžia daryti tvirtų išvadų apie įrodymais grįsto valdymo ar viešosios valdysenos doktrinos raišką.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, pirmiausia reikia paminėti, jog labiausiai teigiamos vertinimo tendencijos išryškėjo ekspertams vertinant pirmojo viešosios valdysenos elemento – bendradarbiavimo ir jam būdingų kriterijų raišką. Kaip jau minėta, siekiant įvertinti bendradarbiavimo kriterijų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, ekspertams pateikti 9 teiginiai. Visų jų vertinimo rezultatai pateikiami 17 pav.



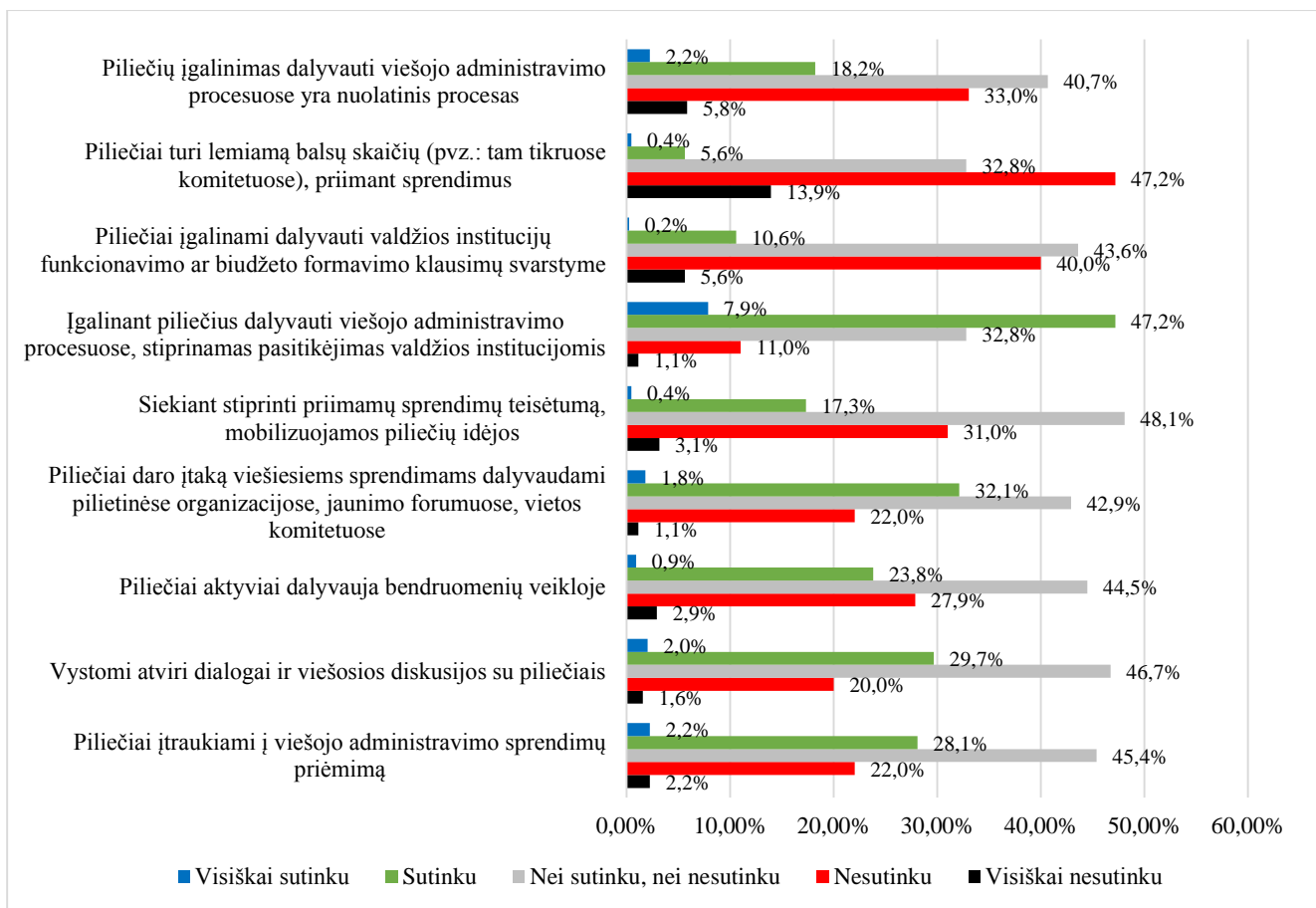
17 pav. Bendradarbiavimo kriterijų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje

Taigi, apibendrinant rezultatus galima teigti, jog geriausiai pasireiškiantis bendradarbiavimo kriterijus, pasak ekspertų, yra tarpinstitucinių programų rengimas ir įgyvendinimas. Apibendrinant gautus rezultatus, susijusius su kitais bendradarbiavimą apibūdinančiais kriterijais, reikia akcentuoti, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų. Be to, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, galima teigti, jog skatinamas bendradarbiavimas ne tik tarp institucijų, bet ir tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių. Svarbu atkreipti dėmesį, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys. Šio kriterijaus raiška, lyginant su kitais, įvertinta itin gerai. Ekspertų vertinimo rezultatai taip pat atskleidė, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje veikia bendradarbiavimo platformos (komitetai, komisijos, bendrai valdomi sekretoriatai, patariamosios institucijos). Apibendrinant rezultatus, taip pat galima daryti išvadą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje bendradarbiaujant keičiamasi ištekliais ir informacija. Taigi, visi minėti kriterijai daugiau nei pusės apklaustųjų buvo įvertinti teigiamai. Tai leidžia daryti išvadą, jog matoma aptariamų bendradarbiavimo kriterijų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Pabrėžtina, jog teigiamas minėtų kriterijų įvertinimas rodo viešosios valdysenos doktrinos raišką Lietuvoje.

Vis dėlto apibendrinant tyrimo rezultatus, reikia atkreipti dėmesį, jog tam tikri kriterijai įvertinti prasčiau. Analizuojant rezultatus paaiškėjo, jog, ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo

sistemoje pilietinės visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus pasireiškia mažiau ar visai nepasireiškia. Minimas viešosios valdysenos bruožas apklaustų ekspertų buvo įvertintas labiau neutraliai nei teigiamai. Todėl galima daryti prielaidą, jog pilietinė visuomenė nėra įtraukiama į sprendimų priėmimo procesus arba įtraukiama tik iš dalies. Reikia atkreipti dėmesį, jog dar vienas tyrimo metu prasčiau įvertintas bendradarbiavimo kriterijus yra tai, jog valstybės tarnautojai pasižymi pakankamomis kompetencijomis, reikalingomis bendradarbiavimui (pvz.: lankstumu, atvirumu pokyčiams). Nors susumavus rezultatus ir išryškėja teigiama tendencija, tačiau lyginant kriterijų su kitais, matoma, jog tokį vertinimą pateikė kiek mažiau nei pusė respondentų. Todėl galima teigti, kad Lietuvos viešojo administravimo sistemoje valstybės tarnautojai pasižymi bendradarbiavimui reikalingomis kompetencijomis, tačiau tokio kriterijaus raiška tik sąlyginė. Tokia tendencija matoma ir vertinant ilgalaikio pasitikėjimo tarp bendradarbiaujančių šalių vystymą Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Ekspertai tokio kriterijaus raišką įvertino labiau neutraliai. Atsižvelgiant į tai galima teigti, jog viešojo administravimo sistemoje vystomas ilgalaikis pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių šalių, tačiau tokio kriterijaus raiškos intensyvumas diskutuotinas ir sąlyginis.

Taigi, interpretuojant bendradarbiavimo kriterijų vertinimo rezultatus, galima teigti, jog išryškėja teigiama vertinimo tendencija. Ekspertų nuomone, didžiausia raiška pasižymintys kriterijai yra tai, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje rengiamos ir įgyvendinamos tarpinstitucinės programos bei įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus. Tokie kriterijai atspindi bendradarbiavimu grįsto valdymo, o kartu ir visos viešosios valdysenos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Mažiausia raiška, pasak ekspertų, pasižymi kriterijus, apibūdinantis pilietinės visuomenės įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Išanalizavus rezultatus, galima teigti, jog pilietinė visuomenė į sprendimų priėmimo procesus Lietuvos viešojo administravimo sistemoje nėra įtraukiama arba įtraukiama tik iš dalies. Tokią mintį patvirtina ir kitoje teiginių grupėje pateiktų, piliečių įgalinimo kriterijų vertinimo rezultatai. Jie pateikiami 18 pav.



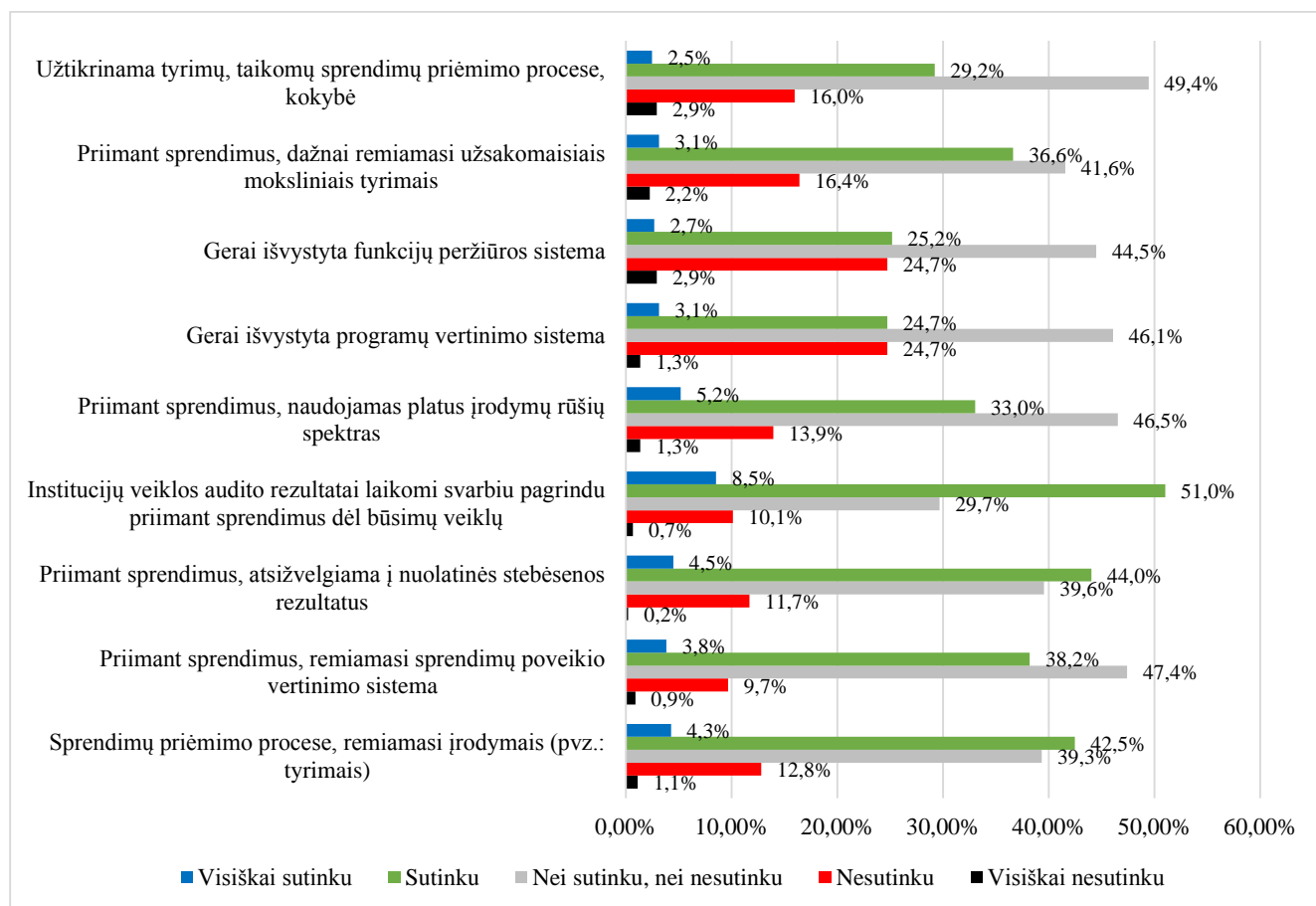
18 pav. Piliečių įgalinimo kriterijų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje

Apibendrinant tyrimo rezultatus, susijusius su piliečių įgalinimu, galima teigti, jog priešingai nei bendradarbiavimo kriterijų vertinimo rezultatuose, išryškėja neigiama tendencija. Matoma, jog dauguma kriterijų buvo įvertinti neutraliai. Pabrėžtina, jog vertindami šioje grupėje pateiktus teiginius, ekspertai pateikė daugiausiai neigiamų vertinimų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog piliečių įgalinimas nepasireiškia Lietuvos viešojo administravimo sistemoje arba jo raiška minimali. Reikia atkreipti dėmesį, jog vienintelis teigiamai ekspertų įvertintas piliečių įgalinimo kriterijus yra tai, kad Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, skatinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis. Tai rodo, jog, ekspertų nuomone, piliečių įgalinimas yra teigiamas reiškinys, galintis padaryti viešąjį administravimą efektyvesnį, tačiau atsižvelgiant į kitus ekspertų vertinimus, šio viešosios valdysenos elemento raiška minimali. Prasciausiai įvertintas piliečių įgalinimo aspektas yra tai, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai turi lemiamą balsų skaičių priimant sprendimus. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, jog piliečiai neturi lemiamo balsų skaičiaus priimant svarbius viešojo administravimo sprendimus. Reikia akcentuoti, jog vertinant piliečių įgalinimo klausimus, ekspertai nurodė daugiausiai neutralių atsakymų. Nepaisant jų, matoma, jog vertinant daugumą teiginių, skirtumas tarp teigiamų ir neigiamų vertinimų minimalus.

Taigi, apibendrintai galima teigti, jog, išanalizavus ekspertų pateiktą piliečių įgalinimo kriterijų vertinimą, matoma neigiama tendencija. Vienintelis teigiamas įvertinimas rodo, jog piliečių įtraukimas

į viešojo administravimo procesus yra teigiamai vertinamas ekspertų ir galėtų padėti sustiprinti pasitikėjimą valdžios institucijomis. Kitų teiginių neutralus arba neigiamas vertinimas leidžia daryti prielaidą, jog piliečių įgalinimo raiškos nėra arba ji minimali. Tai rodo, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje vienas svarbiausių viešosios valdysenos elementų – piliečių įgalinimas, nepasireiškia arba reiškiasi tik minimaliai.

Kaip jau minėta, trečioje klausimų grupėje buvo pateikti dar vieno viešosios valdysenos elemento – įrodymais grįsto valdymo, kriterijai. Apibendrinti šių kriterijų vertinimo rezultatai pateikiami 19 pav.



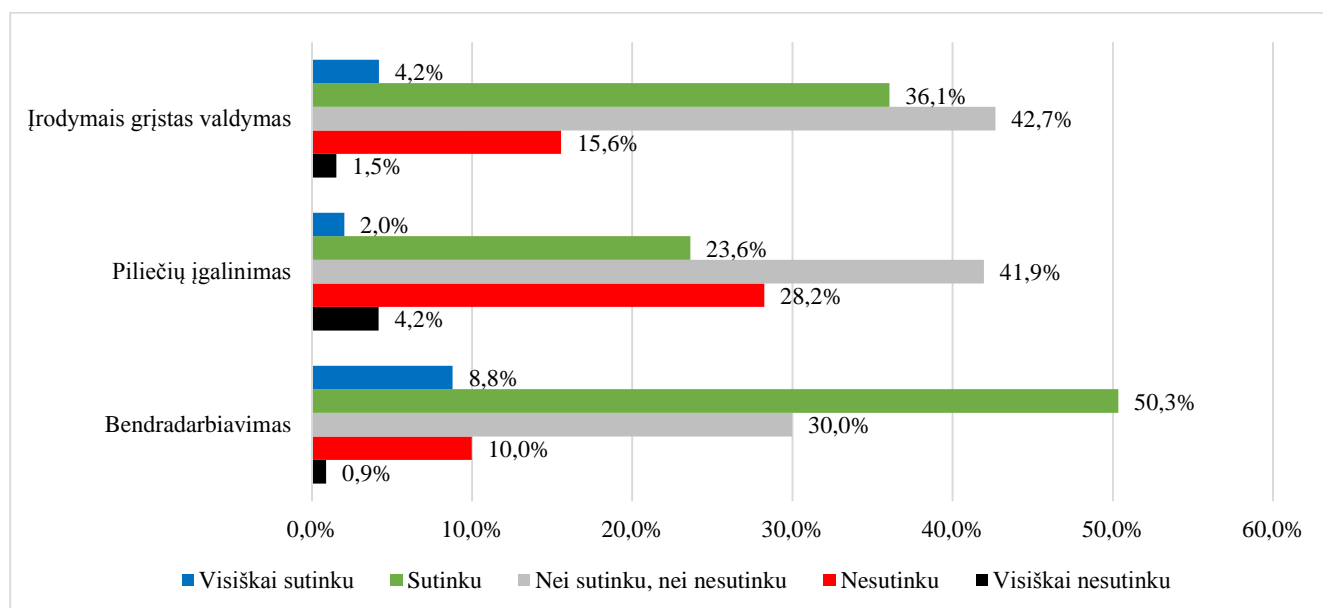
19 pav. Įrodymais grįsto valdymo kriterijų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje

Analizuojant apibendrintus duomenis, matoma, jog šioje teiginių grupėje vertinimai pasiskirstė įvairiai. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį, jog didesnės dalies įrodymais grįsto valdymo kriterijų raiška ekspertų įvertinta neutraliai. Nepaisant to, analizuojant kitus atsakymus, išryškėja labiau teigiama tendencija. Matoma, jog nė vienas kriterijus nebuvo įvertintas visiškai neigiamai. Geriausiai ekspertų įvertintas kriterijus yra tai, jog institucijų veiklos audito rezultatai laikomi svarbiu pagrindu priimant sprendimus dėl būsimų veiklų. Tai rodo minimos įrodymais grįsto valdymo priemonės raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Analizuojant rezultatus, paaiškėjo, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje sprendimų priėmimo procese remiamasi įrodymais. Nuolatinės stebėsenos ir audito rezultatai, pasak ekspertų, naudojami priimant viešojo administravimo sprendimus. Apklaustų respondentų nuomone, šių įrodymais grįsto valdymo priemonių raiška intensyviausia. Kiek prasčiau

ekspertų vertinama kitų įrodymais grįsto valdymo priemonių – sprendimų poveikio vertinimo sistemos, programų vertinimo sistemos bei funkcijų peržiūros sistemos, raiška. Nepaisant neutralių vertinimų, matoma, jog, ekspertų nuomone, priimant viešojo administravimo sprendimus naudojamas platus įrodymų rūšių spektras, dažnai remiamasi užsakomaisiais moksliniais tyrimais ir užtikrinama tokių tyrimų, naudojamų sprendimų priėmimo procese, kokybė. Vis dėlto reikia akcentuoti, jog dėl rezultatų pasiskirstymo negalima daryti tvirtų išvadų apie pastarųjų kriterijų raišką.

Taigi, analizuojant įrodymais grįsto valdymo kriterijų raišką Lietuvoje, matoma, jog rezultatai pasiskirstė įvairiai. Galima daryti išvadą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, remiamasi įrodymais, o geriausiai išvystytomis ir didžiausia raiška pasižyminčiomis įrodymais grįsto valdymo priemonėmis galima laikyti institucijų veiklos auditą bei nuolatinę stebėseną. Tokie vertinimai leidžia daryti išvadą, jog Lietuvos viešojo administravimo sistemoje matoma tam tikrų įrodymais grįsto valdymo kriterijų raiška. Tai rodo viešosios valdysenos doktrinos, kuri neatsiejama nuo įrodymais grįsto valdymo, raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Taigi, apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, reikia akcentuoti, jog išryškėja bendradarbiavimu grįsto valdymo raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Apskaičiavus visų teiginių vertinimų vidurkius matoma aiški tendencija. Rezultatai pateikiami 20 pav.



20 pav. Bendradarbiavimo, piliečių įgalinimo ir įrodymais grįsto valdymo kriterijų vertinimo vidurkiai

Apibendrintai galima teigti, jog geriausiai pasireiškiantis viešosios valdysenos elementas, apklaustų ekspertų nuomone, yra bendradarbiavimas. Jis surinko daugiausiai teigiamų ir mažiausiai neigiamų vertinimų. Silpniausia viešosios valdysenos raiška matoma analizuojant ekspertų pateiktus vertinimus piliečių įgalinimo klausimais. Vertinant šį viešosios valdysenos elementą pateikta nemažai neutralių ir daugiausiai neigiamų atsakymų. Matoma, jog įrodymais grįsto valdymo kriterijai surinko daugiausiai neutralių įvertinimų, tačiau, žvelgiant į kitų rezultatų pasiskirstymą, išryškėja teigiama

tendencija. Taigi, galima daryti išvadą, jog labiausiai pasireiškiantis analizuojamos doktrinos elementas – bendradarbiavimu paremtas valdymas. Silpniausiai Lietuvos viešojo administravimo sistemoje pasireiškiantis viešosios valdysenos elementas yra piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo administravimo procesuose. Akcentuotina, jog įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje galima laikyti vidutine. Pateikiami duomenys atspindi viešosios valdysenos ir pagrindinių jos elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Apibendrinant viešosios valdysenos elementų taikymo prielaidas ir raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, akcentuotina, jog buvo atliktas kiekybinis ekspertų vertinimo tyrimas. Paaaiškėjo, jog geriausiai Lietuvos viešojo administravimo sistemoje pasireiškiantis viešosios valdysenos elementas – bendradarbiavimu paremtas valdymas. Apklaustų ekspertų nuomone, didžiausia šio viešosios valdysenos elemento raiška atspindi Lietuvos viešojo administravimo sistemoje rengiant ir įgyvendinant tarpinstitucines programas bei į sprendimų priėmimo procesus įtraukiant įvairias suinteresuotąsias šalis. Toks vertinimas atspindi bendradarbiavimu grįsto valdymo, o kartu ir viešosios valdysenos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Pabrėžtina, jog tyrimas parodė, kad prasčiausia viešosios valdysenos raiška būdinga piliečių įgalinimo aspektams. Ekspertų nuomone, piliečių įgalinimas galėtų padėti sustiprinti pasitikėjimą valdžios institucijomis, tačiau šio kriterijaus raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje minimali. Akcentuotina, jog nepaisant neutralių įvertinimų, analizuojant įrodymais grįsto valdymo kriterijų vertinimą, išryškėjo labiau teigiama tendencija. Ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, remiamasi įrodymais, o didžiausia raiška pasižyminčios įrodymais grįsto valdymo priemonės yra institucijų veiklos auditas bei nuolatinė stebėsena. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį, jog dėl rezultatų pasiskirstymo įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvoje galima laikyti vidutine. Viską aptarus galima teigti, jog vykdant tyrimą gauti duomenys atspindi viešosios valdysenos ir pagrindinių jos elementų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

IŠVADOS

1. Socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai skatina nuolatinę viešojo administravimo paradigmų kaitą. Tradicinį viešąjį administravimą pakeitė NVV doktrina, akcentavusi rinkos mechanizmų taikymą viešajame administravime. Nepaisant to, NVV pagrindu vystytos reformos ne visada pasiteisino. Buvo suvokta, jog dėl skirtingų viešojo ir privataus sektorių veiklos filosofijų sudėtinga pritaikyti privataus sektoriaus principus viešojo administravimo sistemoje. Atsiradusi didelė institucinė fragmentacija, sumažėjusi politinės valdžios kontrolė ir kitos kompleksinės problemos lėmė naujų viešojo administravimo modelių poreikį. Tokiame kontekste ėmė formuotis viešosios valdysenos paradigma. Viešoji valdysena – tai kontrolės, koordinavimo bei valdymo priemonių ir būdų visuma, akcentuojanti bendradarbiavimo su visuomene, savireguliacinių tinklų, piliečių įgalinimo, tarpusavio sąveikų bei vertybių viešajame administravime taikymo svarbą.
2. Remiantis teorine analize, išskirti šie pagrindiniai viešosios valdysenos bruožai: (1) pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas tarp valdžios institucijų, viešojo, privataus ir nepelno sektorių; (2) pagrindinis valdymo ir kontrolės mechanizmas – bendradarbiavimo tinklai; (3) įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus; (4) piliečių įgalinimas; (5) horizontali koordinacija; (6) vertybių svarba viešajame administravime; (7) įrodymais grįstas valdymas; (8) vertikali ir horizontali despecializacija; (9) specialus valstybės tarnybos statusas; (10) viešųjų paslaugų teikimas remiamas bendradarbiavimu; (11) atsakomybė pasidalijama tarp bendradarbiaujančių šalių.
3. Atlikus teorinę analizę išskirti trys pagrindiniai viešosios valdysenos elementai, geriausiai apibūdinantys viešosios valdysenos doktriną:
 - Pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas – kuriam būdingos intensyvios sąveikos tarp valdžios institucijų, partnerystė su privataus ar nepelno sektorių organizacijomis, pilietinės visuomenės ir įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus. Bendradarbiaujant keičiamasi ištekliais ir informacija.
 - Piliečių įgalinimas – tai nuolatinis piliečių įtraukimas į viešojo administravimo sprendimų priėmimą, atvirų dialogų ir viešųjų diskusijų su piliečiais vykdymas. Įgalinant piliečius stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis, mobilizuojamos piliečių idėjos bei ištekliai.
 - Įrodymais grįstas valdymas – viešojo valdymo kryptis, siekianti panaudoti žinias ir informaciją viešosios politikos problemoms spręsti ir geresniems rezultatams pasiekti.
 Šie elementai sudaro viešosios valdysenos, kaip inovatyvios viešojo administravimo tobulinimo doktrinos, pagrindą.

4. Išanalizavus pagrindinius teisės aktus, t. y. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą, XV ir XVI Vyriausybių veiklos programas, Valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją, Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“, nustatyta, kad viešojo administravimo sistemos tobulinimo strateginiuose dokumentuose pastebima viešosios valdysenos bruožų raiška:

- Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje numatoma taikyti visus tris svarbiausius viešosios valdysenos elementus – vystyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, įtraukti bendruomenių atstovus į sprendimų priėmimo procesus bei stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemones.
- XV Vyriausybės programoje numatoma tobulinti įrodymais grįstą valdymą.
- Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje įtvirtinti siekiai skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą kuriant kompetencijų tinklus, akcentuojamas valstybės tarnybos atvirumo, lankstumo bei vertybių plėtojimo siekis, poreikis tobulinti įrodymais grįsto valdymo priemones, teisėkūros procesą pagrįsti analize bei konsultacijomis su visuomene.
- XVI Vyriausybės programoje įtvirtinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo, piliečių įtraukimo, veiklos skaidrumo ir atvirumo, įrodymais grįsto valdymo priemonių tobulinimo siekiai. Programoje pabrėžiamas atsakingos, skaidrios ir atviros valstybės tarnybos poreikis.
- Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje įtvirtintas lankstesnės ir skaidresnės valstybės tarnybos siekis, platesnio institucijų bendradarbiavimo svarba, darbuotojų įtraukimo, socialinio dialogo svarba.
- Valstybės pažangos strategijoje įvardijami įrodymais grįsto valdymo tobulinimo bei sprendimų priėmimo, remiantis kuo platesniu susitarimu, siekiai.

5. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu, galima teigti, kad:

- Geriausiai Lietuvos viešojo administravimo sistemoje pasireiškiantis viešosios valdysenos elementas – pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas. Viešojo administravimo ekspertų nuomone, didžiausia bendradarbiavimo raiška atsispindi Lietuvos viešojo administravimo sistemoje rengiant ir įgyvendinant tarpinstitucines programas bei į sprendimų priėmimo procesus įtraukiant įvairias suinteresuotąsias šalis. Toks ekspertų vertinimas atspindi bendradarbiavimu grįsto valdymo, o kartu ir viešosios valdysenos raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.
- Prasčiausia viešosios valdysenos doktrinos raiška būdinga piliečių įgalinimo aspektams. Apklaustųjų nuomone, piliečių įgalinimas galėtų padėti sustiprinti pasitikėjimą valdžios institucijomis, tačiau šio kriterijaus raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje minimali.

- Apklaustų ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, remiamasi įrodymais, o didžiausia raiška pasižyminčios įrodymais grįsto valdymo priemonės yra institucijų veiklos auditas bei nuolatinė stebėseną. Nepaisant to, dėl rezultatų pasiskirstymo įrodymais grįsto valdymo raišką Lietuvoje galima laikyti vidutine.
- Remiantis dokumentų analize ir empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad Lietuvos viešojo administravimo sistemoje pastebima kai kurių viešosios valdysenos bruožų raiška. Geriausiai įtvirtintas doktrinos elementas – pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, prasčiausiai – piliečių įgalinimas, o įrodymais grįsto valdymo raišką galima laikyti vidutine.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant stiprinti pasitikėjimą valdžios institucijomis, gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei užtikrinti viešojo administravimo sistemoje priimamų sprendimų teisėtumą, rekomenduotina stiprinti viešosios valdysenos bruožus Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Didžiausias dėmesys turi būti skiriamas piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose įgalinimui.
2. Piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese stiprinimui siūlomos šios pagrindinės priemonės: viešojo administravimo institucijoms rekomenduotina vystyti atvirus dialogus ir viešąsias diskusijas su piliečiais bei skatinti juos aktyviai dalyvauti bendruomenių veikloje. Rekomenduotina sudaryti sąlygas piliečiams daryti įtaką viešiesiems sprendimams, dalyvaujant pilietinėse organizacijose, jaunimo forumuose, vietos komitetuose. Rekomenduotina sudaryti galimybes piliečiams dalyvauti valdžios institucijų funkcionavimo ir biudžeto formavimo klausimų svarstyme.
3. Viešojo administravimo sprendimų priėmimo procese rekomenduotina remtis įrodymais. Siekiant vystyti įrodymais grįsto valdymo priemones Lietuvoje, rekomenduotina dažniau taikyti sprendimų poveikio vertinimo sistemą, stiprinti programų vertinimo bei funkcijų peržiūros sistemas.
4. Viešojo administravimo institucijose, priimant sprendimus, rekomenduotina remtis užsakomaisiais moksliniais tyrimais. Priimant sprendimus, rekomenduotina naudoti platų įrodymų rūšių spektrą bei užtikrinti tyrimų, taikomų sprendimų priėmimo procese, kokybę. Taip pat rekomenduotina priimant sprendimus dėl būsimų veiklų ir toliau atsižvelgti į nuolatinės stebėsenos bei institucijų veiklos audito rezultatus.
5. Siekiant spręsti viešojo administravimo problemas, rekomenduotina viešojo administravimo institucijoms intensyviai bendradarbiauti tarpusavyje, keistis ištekliais ir informacija bei vystyti ilgalaikį pasitikėjimą tarp bendradarbiaujančių šalių. Taip pat vystyti bendradarbiavimą su privačiu ir nepelno sektoriais.
6. Į sprendimų priėmimo procesus rekomenduotina įtraukti kuo platesnį suinteresuotųjų šalių spektrą. Rekomenduotina vystyti įvairias bendradarbiavimo platformas – komitetus, komisijas, bendrai valdomus sekretoriatų, patariamąsias institucijas.
7. Viešojo administravimo institucijoms rekomenduotina ir toliau rengti ir įgyvendinti tarpinstitucines programas bei tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas, reikalingas bendradarbiavimui vystyti.

LITERATŪRA

1. Alford, J., Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *The American Review of Public Administration*, 38 (2), 130–148.
2. Babravičius, J., Dzemyda, I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), 52–62.
3. Baločkaitė, R., Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Vinogradnaitė, I. (2008). *Svarstymų demokratija ir informacinės technologijos: piliečių įgalinimas per šiuolaikines komunikacijos priemones*. Metodinė medžiaga. Vilnius: E-demokratija.
4. Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L., Morgan, D. F. (2013). Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, 45 (4), 443–467.
5. Bernotienė, M. (2010). Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese: sąvoka ir esmė. Kn. Smalskys, V. (red.), *Viešasis valdymas* (p. 238–253). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Bileišis, M. (2012). *Institucinis Vyriausybės veiklos aspektas Lietuvos viešajame valdyme*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Bland, T., Bruk, B., Kim, D., Lee, K. T. (2010). Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship. *The Innovation Journal*, 15 (3), 1–17.
8. Bučaitė-Vilkė, J., Motiejūnaitė, D. (2011). Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas. *Socialinis darbas*, nr. 10 (1), 86–92.
9. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regionų formavimo ir plėtros studijos*, 2 (10), 46–57.
10. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2 (59), 1–14.
11. Cleveland, H. (1972). *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Managers*. New York: Harper & Row.
12. Davies, P. (2012). The State of Evidence-based Policy Evaluation and its Role in Policy Formation. *National Institute Economic Review*, 219 (1), 41–52.
13. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 13, 7–14.
14. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 19, 25–32.
15. Edillon, R. G. (2006). A Guidebook for Understanding Governance. Prepared for the Tracking Governance Portfolio administered by the NEDA Management Staff with support from the UNDP – [žiūrėta 2015 02 15]. Prieiga per internetą: <<http://www.ombudsman.gov.ph/UNDP4/wp-content/uploads/2013/01/Guidebook-for-Understanding-Governance-parts-1-3.pdf>>.

16. Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, Ch. W., Licari, M. J. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. 2nd ed. Boulder: Westview Press.
17. Frederickson, H., G. (2004). *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*. Working Paper, Institute of Governance Public Policy and Social Research. Belfast: Queen's University.
18. Gaulė, E. (2011). Analysis of County Governors' Administrations Reform of 2010 in Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (3), 413–426.
19. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 3, 372–385.
20. Gil-Garcia, J. R. (2012). Towards a smart State? Inter-agency collaboration, information integration, and beyond. *Information Polity*, 17 (3–4), 269–280.
21. Gudelis, D. (2010). Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. Kn. Smalskys, V. (red.), *Viešasis valdymas* (p. 23–39). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Guogis, A., Šilinskytė, A. (2013). „Naujasis viešasis valdymas“ kaip pilietinė vertybė: Lietuvos bendruomenių aktyvumo atvejis. *Tiltai*, 1 (62), 27–35.
23. Halligan, J., Buick, F., O'Flynn, J. (2011). Experiments with joined-up, horizontal and whole-of-government in Anglophone countries. In A. Massey (ed.). *International Handbook on Civil Service Systems* (pp. 74–102). Northampton: Edward Elgar Publishing.
24. Hill, C. J., Lynn, L. E. (2005). Is Hierarchical Governance In Decline? Evidence from Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 173–195.
25. Hirst, P. (2000). Democracy and Governance. In Pierre, J. (ed.). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy* (pp. 13–35). Oxford: Oxford University Press.
26. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
27. Klijn, H. E., Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40 (4), 587–606.
28. Konig, K. (1996). *On the critique of New Public Management*. Speyer: Speyerer Forschungsberichte.
29. Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: SAGE Publications.
30. Kraujutaitytė, L. (2011). Viešojo valdymo modeliai: demokratijos link. *Human resources – the main factor of regional development*, No. 4, 98–108. Klaipėda: KU I-kl.
31. Krupavičius, A. (2013). Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. Kn. D. Šaparnienė ir A. Krupavičius (red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos* (pp. 7–22). Vilnius: BMK.
32. Lietuvos Respublikos Seimas. Seimas patvirtino valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“. 2012 m. gegužės 15 d. pranešimas – [žiūrėta 2015 03 25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4445&p_k=1&p_d=124828.
33. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. Nr. XI–52. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 146–5870.

34. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. Nr. XII–51. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 149–7630.
35. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. Nr. XI–2015. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 61–3050.
36. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 3, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 16, 17, 22, 29, 30, 31, 32, 34, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. Nr. XI–2041. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. [69-3523](#).
37. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. Nr. VIII–1234. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 60–1945.
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, LR Vyriausybės 2010 metų veiklos prioritetai, 2010 – [žiūrėta 2015 03 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/veikla/LRV-2010-prioritetai.pdf>>.
39. Lietuvos Respublikos Vyriausybė: Projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ – [žiūrėta 2015 03 21]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/lt/veikla/vort-projektas/valdymas-orietuotas-rezultatus/>>.
40. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui. Nr. 371. 2011 kovo 30 d.
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo ir įgyvendinimo. Nr. 276. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 23–975.
42. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos patvirtinimo. Nr. 20. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 6–230.
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo. Nr. 715. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 69–3440.
44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo. Nr. 488. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 69–2399.
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo. Nr. 171. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 22–1009.
46. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Vykdomosios valdžios sistemos sandaros tobulinimo koncepcijos patvirtinimo. Nr. 1511. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 138–6075.
47. Lynn, L. E., Henrich, C., Hill, J. C. (2001). *Improving Governance: A New Logic For Empirical Research*. Washington, DC: Georgetown University Press.
48. Macmillan Dictionary: paradigm – [žiūrėta 2015 05 05]. Prieiga per internetą: <<http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/paradigm>>.
49. Martinaitis, Ž., Nakrošis, V., Varkojūtė, A., Černiūtė, R. (2011). Įrodymais pagrįstas valdymas Lietuvoje ir užsienio šalyse. Leid. A. Drungilienė (red.), *Į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo praktika Lietuvos ir užsienio šalių viešajame sektoriuje* (pp. 8–18). Klaipėda: Klaipėdos banga.
50. Masiulis, K., (2010). Kaip biurokratinį „zaporožietį“ paversti vadybos „mersedesu“ – [žiūrėta 2015 03 15]. Prieiga per internetą: <<http://bendraukime.lrytas.lt/-12656166181264816789-p1-kaip-biurokratin%C4%AF-zaporo%C5%BEiet%C4%AF-paversti-vadybos-mersedesu.htm>>.

51. Meyer-Sahling, H., J., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Santrauka. Vilnius.
52. Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets: The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*. Leipzig: Physica – Verlag Heidelberg.
53. Mikulskienė, B. (2008). Įrodymais grįstos politikos apraiškos Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Jurisprudencija*, 5 (107), 79–86.
54. Ministro pirmininko tarnyba, A. Drungilienė (red.), (2009). Užsienio šalių ir Lietuvos institucijų veiklos rezultatų stebėsenos sistemų įgyvendinimo gerosios praktikos apžvalga. Klaipėda: Klaipėdos banga.
55. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?. *Politologija*, 1 (61), 65–98.
56. Newman, J. (2002). The New Public Management, modernization and institutional change: disruptions, disjunctures and dilemmas. In K. McLaughlin, S. P. Osborne and E. Ferlie (Eds.). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects* (pp. 77–91). London: Routledge.
57. Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., Knops, A. (2004). Public Participation and Collaborative Governance. *Journal of Social Policy*, 33(2), 203–223.
58. Nutley, S., Davies, H., Walter, I. (2003). Evidence-based policy and practice: cross-sector lessons from the United Kingdom. *Social Policy Journal of New Zealand*, 20, 29–48.
59. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review*, 8 (3), 377–387.
60. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas T. 10, Nr. 1*, 27–40.
61. Pollit, Ch., Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė.
62. Pollit, Ch., Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state*. New York: Oxford University Press.
63. Prazauskas A., Unikaitė I. (2007). *Politologijos pagrindai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
64. Rakutienė, S. (2012). *Europos Sąjungos rytinės kaimynystės politika: viršvalstybinių ir nacionalinių veikėjų tinklaveika*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, politikos mokslai (02S). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
65. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), 90–100.
66. Sorensen, E. (2012). Measuring the accountability of collaborative innovation. *The Innovation Journal*, 17 (1), 2–18.
67. Sorensen, E., Torfing, J. (2012). Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal*, 17 (1), 1–14.
68. Stasiukynas, A. (2010). Visuomenės dalyvavimas Lietuvos elektros energetikos sektoriaus valdyme. *Viešoji politika ir administravimas, nr. 32*, 104–119.
69. Steward, J., Walsh, K. (1992). Change in The Management of Public Services. *Public Administration*, 70 (4), 499–518.

70. Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36 (1), 41–57.
71. Šiugždinienė, J., Gaulė, E., Rauleckas, R. (2014). Redesigning the Strategic Management System in a Time of Fiscal Crisis in Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (1), 36–49.
72. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo analizės atlikimo, analogiškos patirties ES šalyse ir esamos teisinės bazės Lietuvoje įvertinimo galutinė ataskaita (2012). LR Sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu parengė Viešosios politikos ir vadybos institutas, Vilnius.
73. Tarptautinių žodžių žodynas (1999). Sud. A. Mackevičienė. Vilnius: UAB „Gimtinė“.
74. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
75. Torfing, J., Triantafillou, P. (2012). What's in a name? Grasping New Public Governance as a political-administrative system. *Paper prepared for 8th Transatlantic Dialogue Conference. Panel 1: New Public Governance: complex systems and networks* (pp. 1–19). Nijmegen.
76. Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 25, 39–50.
77. Tumėnas, A. (2010). *Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (O3S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
78. Valstybės tarnybos departamentas, „Personalo valdymo funkcijos efektyvaus vykdymo gairės“ – [žiūrėta 2015 03 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?1471633387>>.
79. Valstybės valdymo tobulinimo komisija (2012). Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009–2012 m. veiklos ataskaita. Vilnius.
80. Vanagas, R. (2008). *Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (O3S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
81. Velotti, L., Botti, A., Vesce, M. (2012). Public-Private Partnerships and Network Governance. *Public Performance & Management Review*, 36 (2), 340–365.
82. Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas. Galutinė ataskaita (2013). LR Vidaus reikalų ministerijos užsakymu parengė Viešosios politikos ir vadybos institutas, Vilnius.
83. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas. Galutinė ataskaita (2011). LR Finansų ministerijos užsakymu parengė Viešosios politikos ir vadybos institutas, Vilnius.

PRIEDAI

1 Priedas. Tradicinio viešojo administravimo ir NVV charakteristikos

Lentelė. Pagrindinės tradicinio viešojo administravimo ir NVV charakteristikos

Tradicinis viešasis administravimas	NVV
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolės mechanizmas – hierarchija; • Sprendimai priimami atsižvelgiant į „standartizuotus atvejus“; • Akcentuojamas teisėtumas ir teisinis lygiateisiškumas; • Orientacija į procesus ir procedūras; • Rašytinių taisyklių svarba; • Griežto darbo pasidalijimo svarba; • Viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos laikomos patikimesnėmis; • Atskaitomybė užtikrinama per išrinktus atstovus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolės mechanizmas – rinka; • Akcentuojama veiklos efektyvumo ir rezultatų svarba; • Didesnė vadybininkų autonomija; • Diegiamas postų valstybės tarnybos modelis; • Tarnautojams nustatomi darbų atlikimo rodikliai, vykdomas vidinis veiklos vertinimas ir analizė; • Mažos apimties, lanksčios, savarankiškos agentūros; • Orientacija į viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą teikiant paslaugas. Sudaromos sutartys (kontraktai); • Skatinama konkurencija tarp paslaugų teikėjų; • Paslaugų gavėjai pradedami suvokti kaip „klientai“, o viešosios paslaugos individualizuojamos; • Atskaitomybė ne tik centrinei institucijai, bet ir piliečiams/paslaugų gavėjams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Domarkas, V., (2005), Nakrošis, V., (2011), Kraujutaitytė, L., (2011), Steward, J., Walsh, K., (1992), Smalskys, V., (2010)

2 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa

Labą dieną, esu Kauno Technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, Viešojo administravimo magistrantūros, II kurso studentė Agnė Sereikienė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema "Viešosios valdysenos bruožų raiška Lietuvos viešojo administravimo sistemoje". Kreipiuosi į Jus tikėdamasi pagalbos ir būčiau labai dėkinga, jei užpildytumėte klausimyną. Ekspertinė apklausa atliekama, siekiant įvertinti pagrindinių viešosios valdysenos bruožų raišką Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Visa informacija, kurią Jūs pateiksite šioje anketoje yra konfidenciali ir bus naudojama tik moksliniais tikslais. Iš anksto dėkoju už Jūsų geranoriškumą.

1. Kuriai amžiaus grupei priklausote? (*Pažymėkite Jums tinkamą vieną atsakymą*)

- a) 18 – 25 m.;
- b) 26 – 40 m.;
- c) 41 – 60 m.;
- d) 61 ir daugiau.

2. Jūsų darbo stažas Lietuvos viešojo administravimo sistemoje:

- a) nuo 1 iki 3 metų;
- b) nuo 3 iki 7 metų;
- c) nuo 7 iki 10 metų;
- d) 10 metų ir daugiau.

3. Kokioje institucijoje dirbate?

- a) Centrinės valdžios institucijoje;
- b) Vietos savivaldos institucijoje;
- c) Aukštojo mokslo įstaigoje.

4. Kokios Jūsų pareigos?

- a) Departamento direktorius;
- b) Skyriaus/poskyrio vedėjas;
- c) Vyr. specialistas;
- d) Specialistas;
- e) Patarėjas;
- f) Dėstytojas;

Kita Spustelėkite čia, kad įvestumėte tekstą.

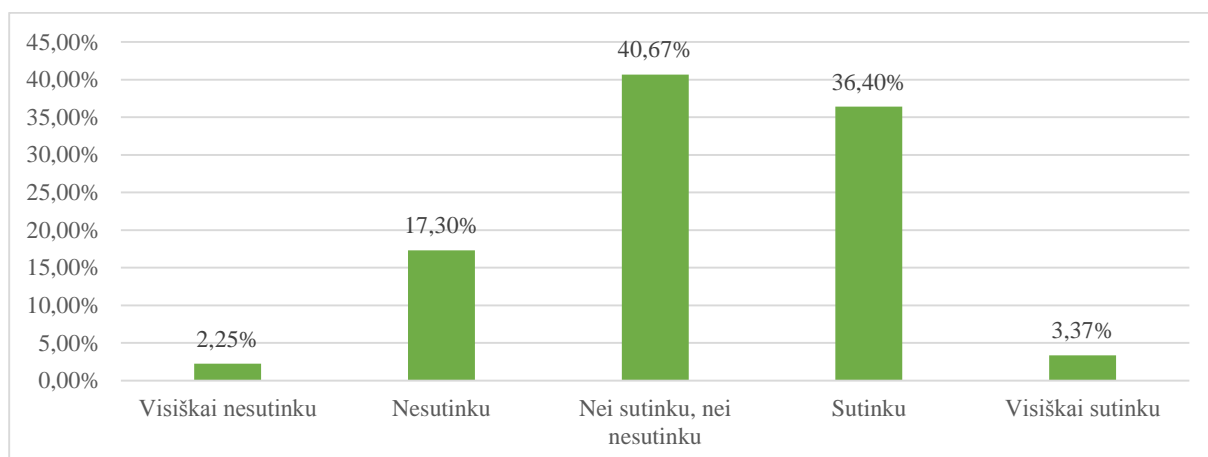
Ar pritariate teiginiui, kad Lietuvos viešojo administravimo sistemoje (pažymėkite Jums priimtina įvertinimą kiekvienam žemiau pateiktam teiginiui):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Skatinamas bendradarbiavimas tarp institucijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinamas bendradarbiavimas tarp viešojo, privataus ir nepelno sektorių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Į sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Į sprendimų priėmimo procesą įtraukiama pilietinė visuomenė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veikia bendradarbiavimo platformos (komitetai, komisijos, bendrai valdomi sekretoriatai, patariamąsios institucijos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rengiamos ir įgyvendinamos tarpinstitucinės programos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojai pasižymi pakankamomis kompetencijomis, reikalingomis bendradarbiavimui (pvz.: lankstumu, atvirumu pokyčiams)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiaujant keičiamasi ištekliais ir informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vystomas ilgalaikis pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių šalių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piliečiai įtraukiami į viešojo administravimo sprendimų priėmimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vystomi atviri dialogai ir viešosios diskusijos su piliečiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piliečiai aktyviai dalyvauja bendruomenių veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piliečiai daro įtaką viešiesiems sprendimams dalyvaudami pilietinėse organizacijose, jaunimo forumuose, vietos komitetuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekiant stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą, mobilizuojamos piliečių idėjos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgalinant piliečius dalyvauti viešojo administravimo procesuose, stiprinamas pasitikėjimas valdžios institucijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

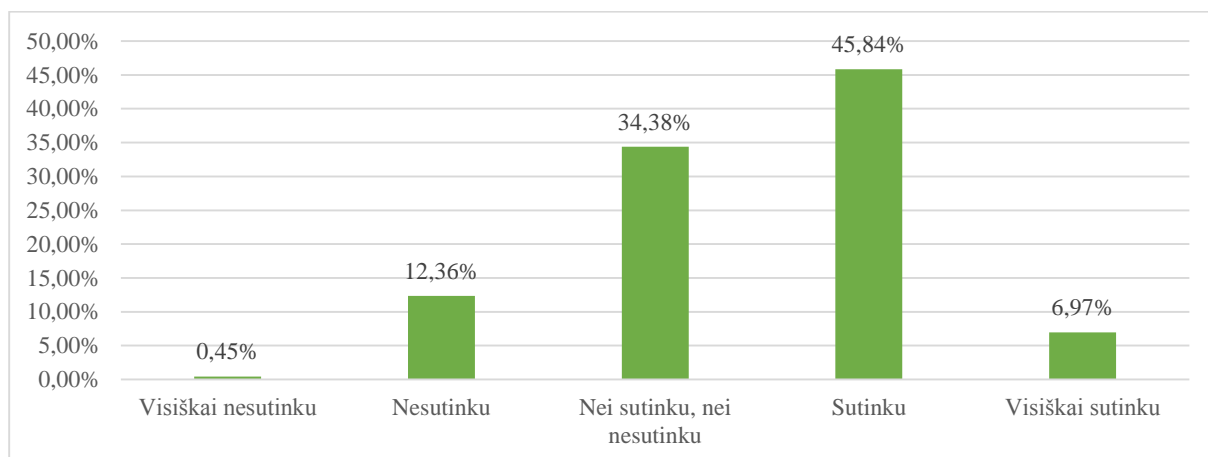
Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Piliečiai įgalinami dalyvauti valdžios institucijų funkcionavimo ar biudžeto formavimo klausimų svarstyme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piliečiai turi lemiamą balsų skaičių (pvz.: tam tikruose komitetuose), priimant sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo administravimo procesuose yra nuolatinis procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimo procese, remiamasi įrodymais (pvz.: tyrimais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus, remiamasi sprendimų poveikio vertinimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus, atsižvelgiama į nuolatinės stebėsenos rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Institucijų veiklos audito rezultatai laikomi svarbiu pagrindu priimant sprendimus dėl būsimų veiklų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus, naudojamas platus įrodymų rūšių spektras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerai išvystyta programų vertinimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerai išvystyta funkcijų peržiūros sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus, dažnai remiamasi užsakomaisiais moksliniais tyrimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užtikrinama tyrimų, taikomų sprendimų priėmimo procese, kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ačiū už Jūsų geranoriškumą ir pagalbą!

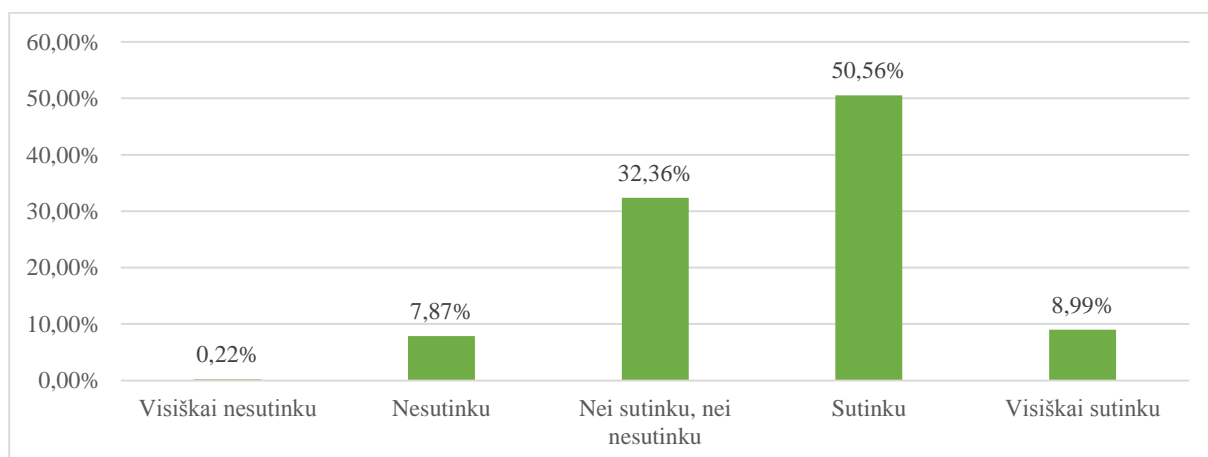
3 Priedas. Viešosios valdysenos elementų raiškos Lietuvos viešojo administravimo sistemoje tyrimo rezultatai



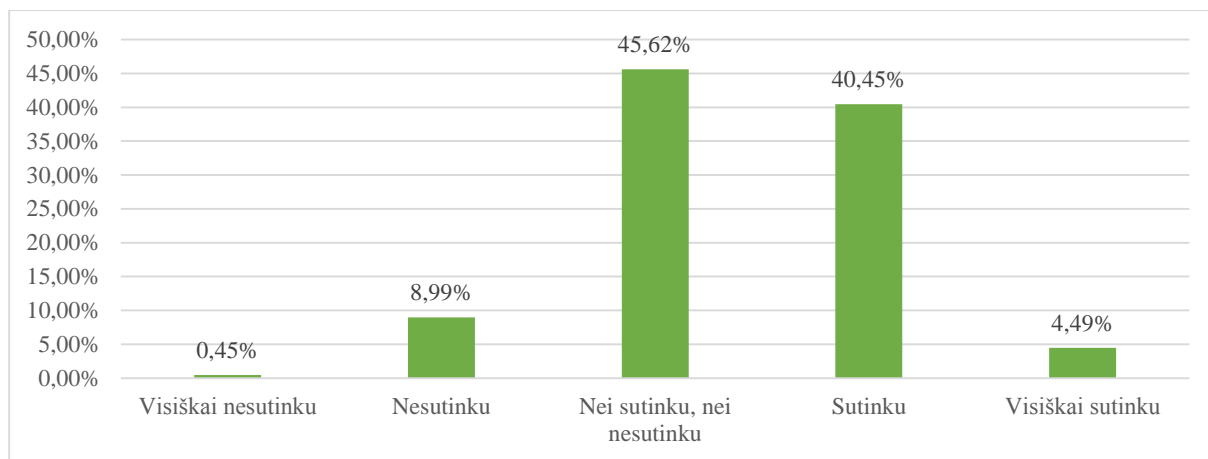
1 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje į sprendimų priėmimo procesą įtraukiama pilietinė visuomenė



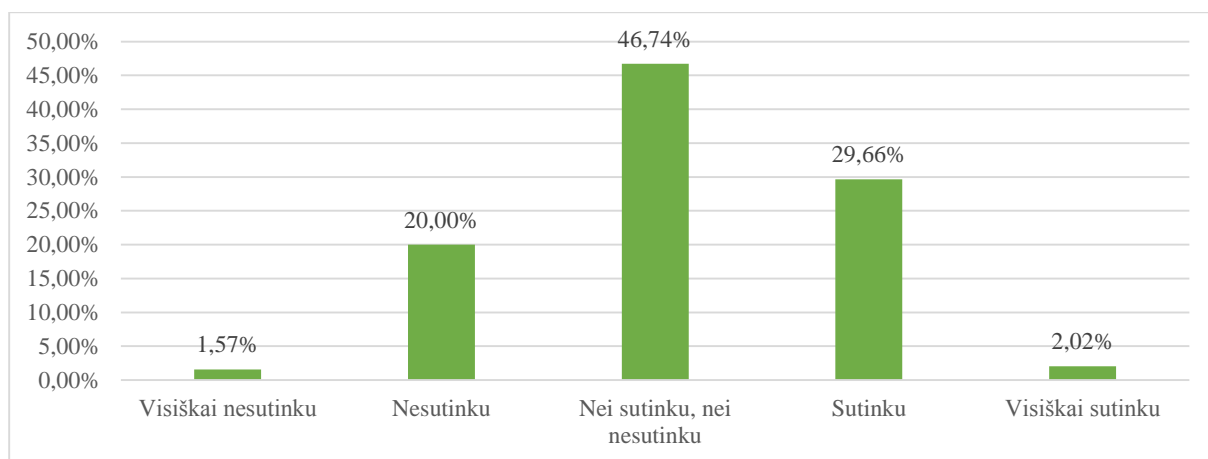
2 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje valstybės tarnautojai pasižymi pakankamomis kompetencijomis, reikalingomis bendradarbiavimui (pvz.: lankstumu, atvirumu pokyčiams)



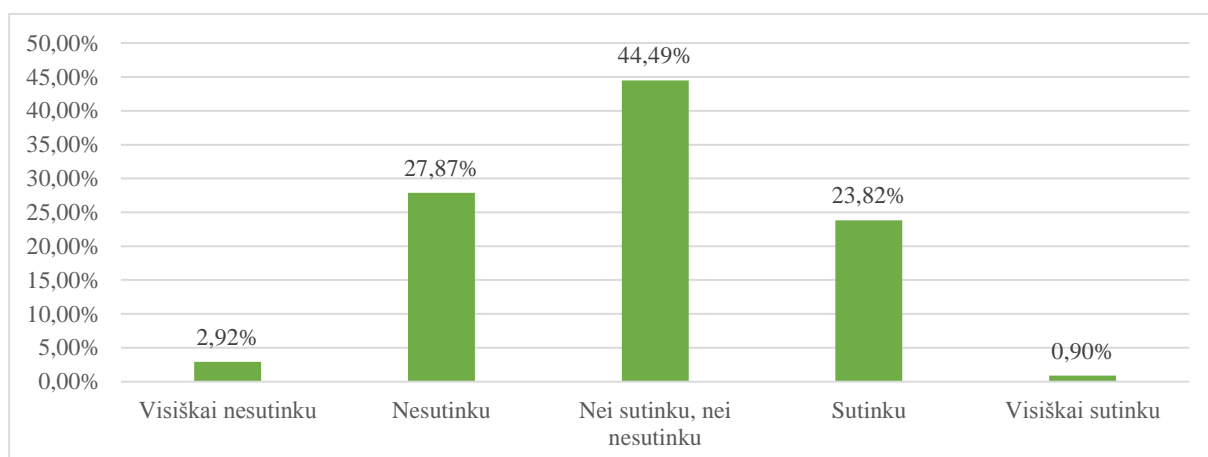
3 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, bendradarbiaujant keičiamasi ištekliais ir informacija



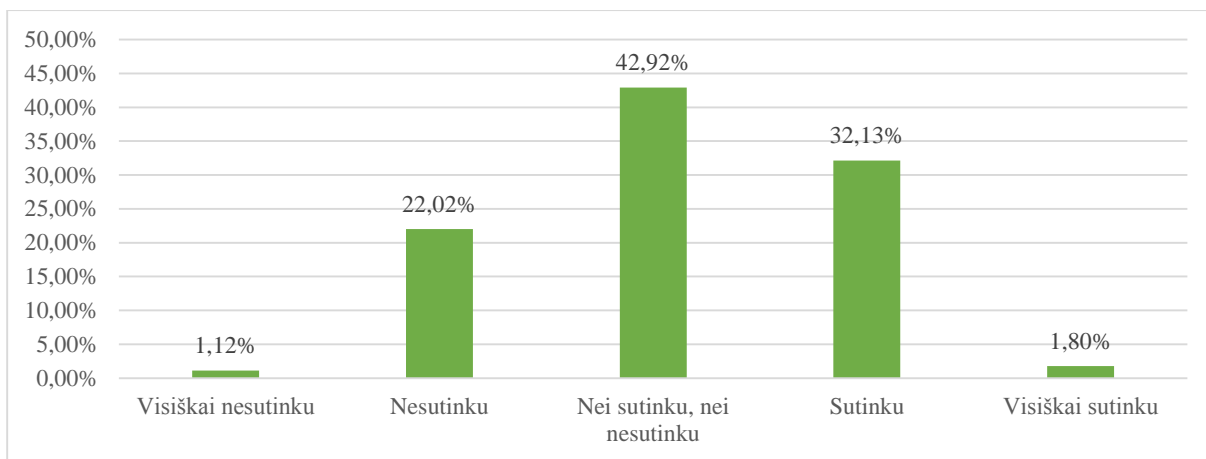
4 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje vystomas ilgalaikis pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių šalių



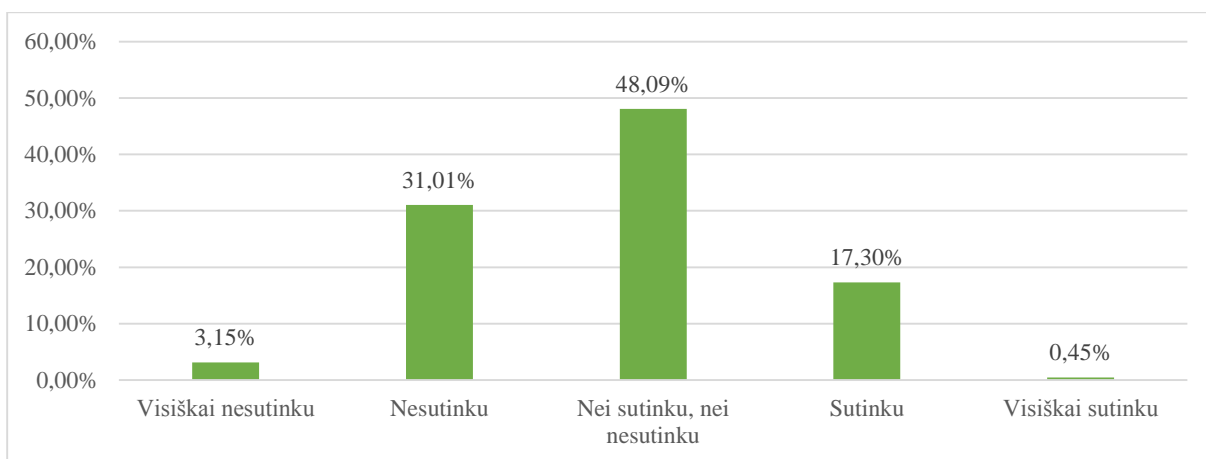
5 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje vystomi atviri dialogai ir viešosios diskusijos su piliečiais



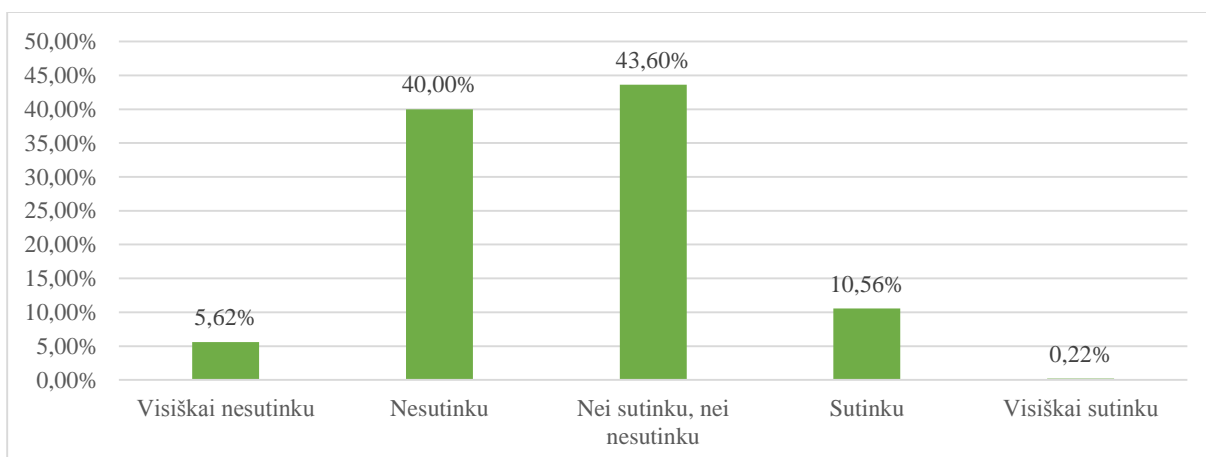
6 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai aktyviai dalyvauja bendruomenių veikloje



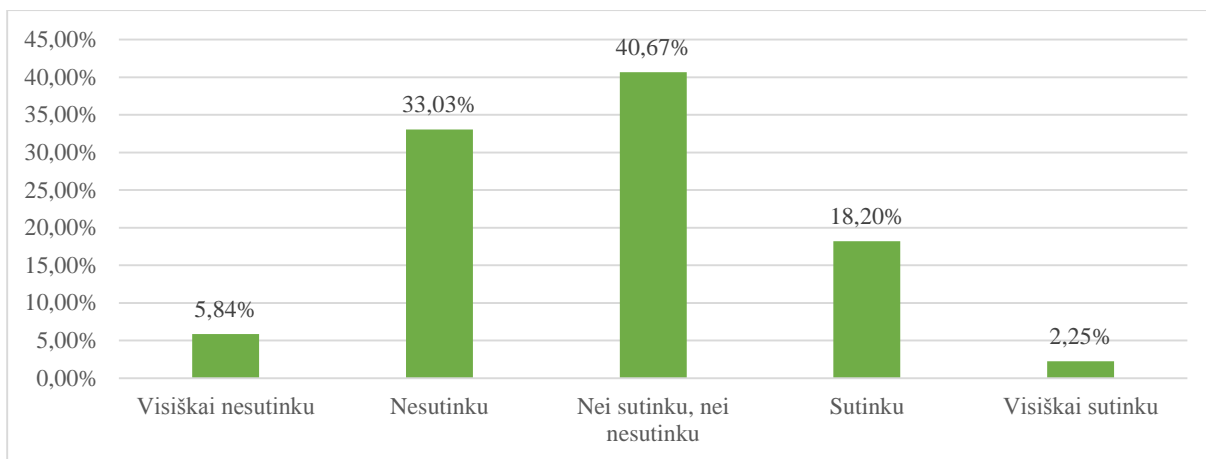
7 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai daro įtaką viešiesiems sprendimams dalyvaudami pilietinėse organizacijose, jaunimo forumuose, vietos komitetuose



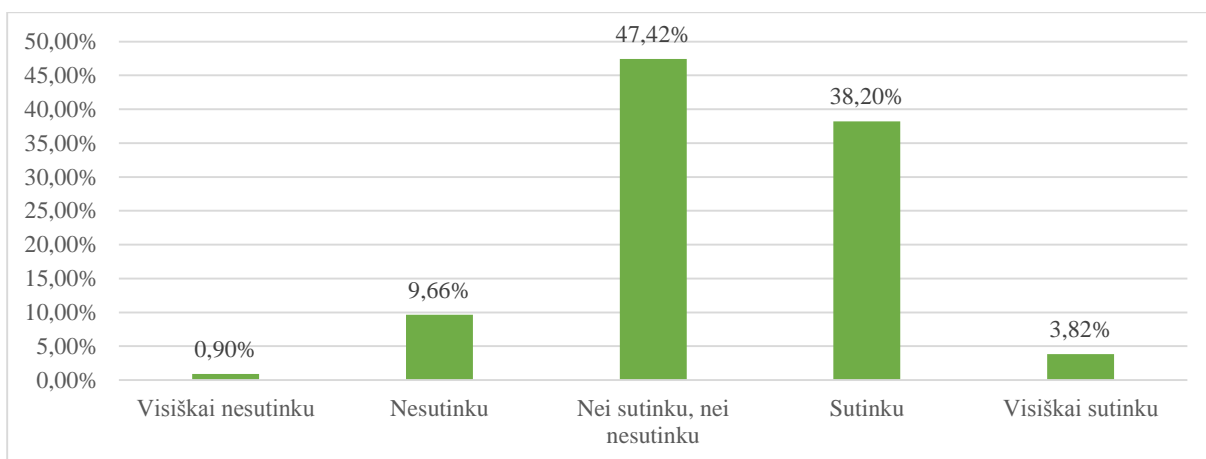
8 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje siekiant stiprinti priimamų sprendimų teisėtumą, mobilizuojamos piliečių idėjos



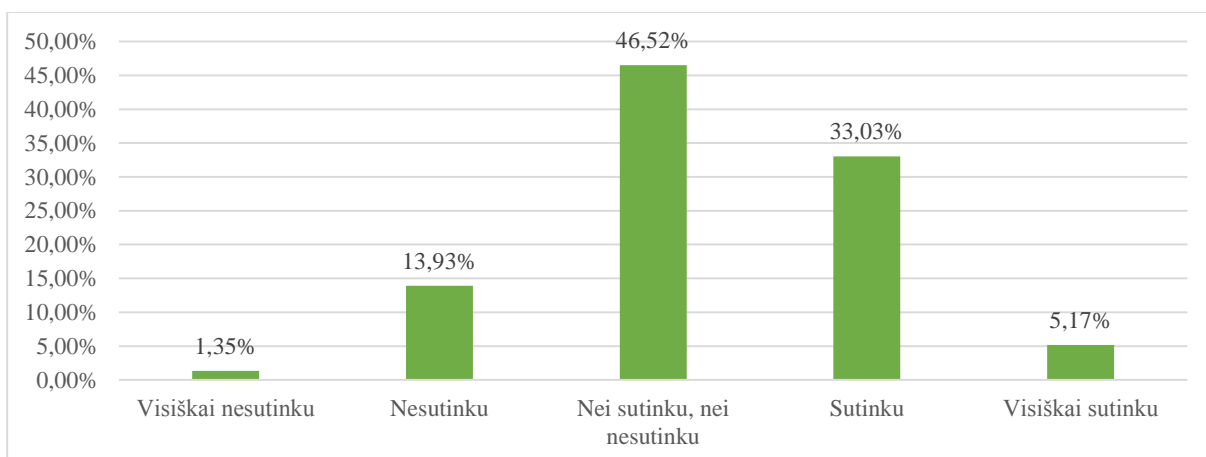
9 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečiai įgalinami dalyvauti valdžios institucijų funkcionavimo ar biudžeto formavimo klausimų svarstyje



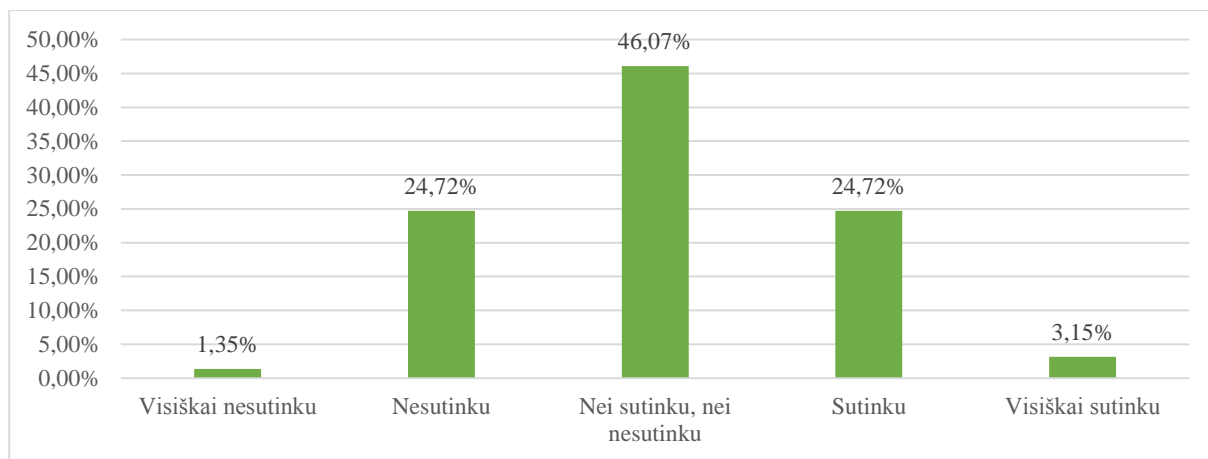
10 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje piliečių įgalinimas dalyvauti viešojo administravimo procesuose yra nuolatinis procesas



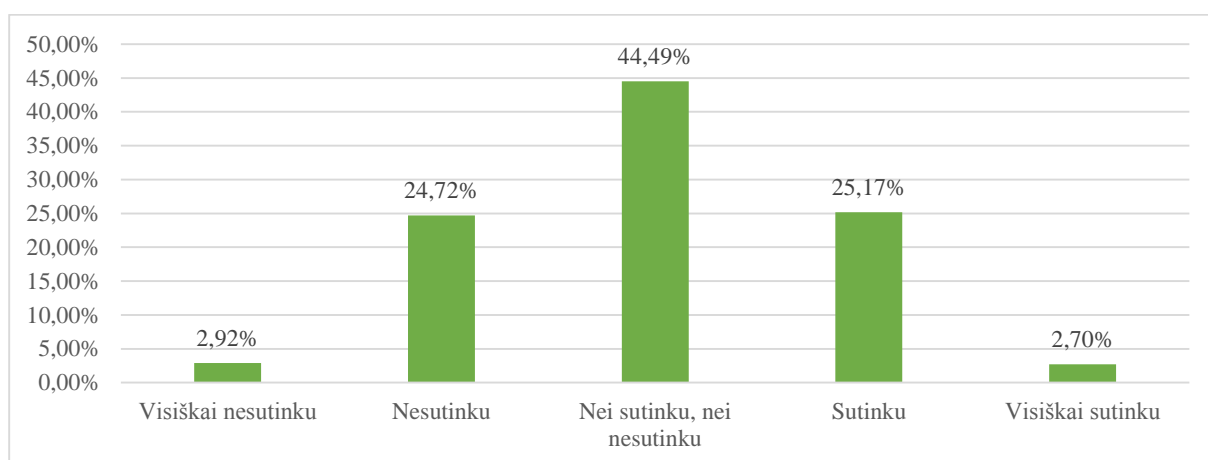
11 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje priimant sprendimus, remiamasi sprendimų poveikio vertinimo sistema



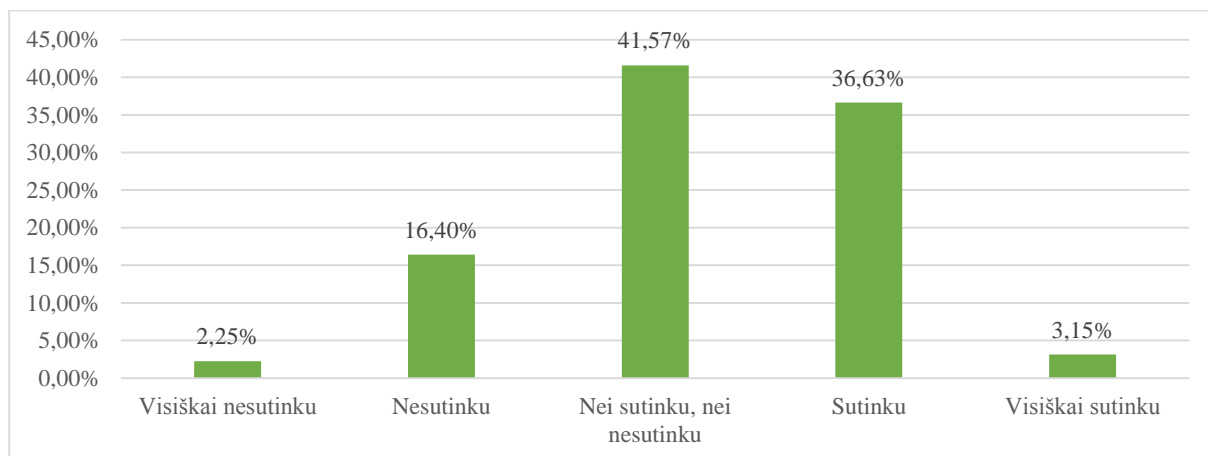
12 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, naudojamas platus įrodymų rūšių spektras



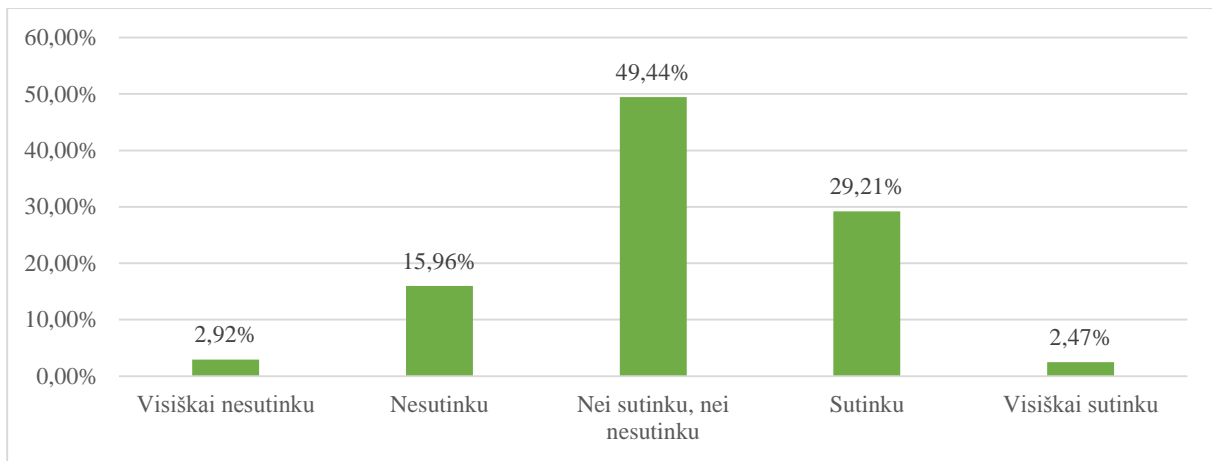
13 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje gerai išvystyta programų vertinimo sistema



14 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje gerai išvystyta funkcijų peržiūros sistema



15 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje, priimant sprendimus, dažnai remiamasi užsakomaisiais moksliniais tyrimais



16 grafikas. Lietuvos viešojo administravimo sistemoje užtikrinama tyrimų, taikomų sprendimų priėmimo procese, kokybė