

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

**Rita Misevičiūtė**

**Viešojo valdymo reformos 2008 – 2012m. Lietuvoje: vadovaujančias pareigas  
užimančių valstybės tarnautojų vertinimai**

**Magistro darbas**

**Darbo vadovas  
doc. dr. R. Rauleckas**

**KAUNAS 2015**

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

**Viešojo valdymo reformos 2008-2012m. Lietuvoje: vadovaujančias pareigas  
užimančių valstybės tarnautojų vertinimai**

**Viešojo administravimo magistro darbas  
Studijų programa 621N70001**

**Darbo vadovas**

(parašas)

**doc. dr. R. Rauleckas  
2015- 05 -27**

**Atliko**

(parašas)

**SMV-3/2 gr. stud.  
R. Misevičiūtė  
el. paštas:  
rita.miseviciute@ktu.edu  
2015- 05 -26**

**Recenzentas**

(parašas)

**doc. dr. E. Gaulė  
2015- 05 - 28**

**PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

**Viešojo valdymo reformos 2008-2012m. Lietuvoje: vadovaujančias pareigas  
užimančių valstybės tarnautojų vertinimai**

- 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.

Rita Misevičiūtė

\_\_\_\_\_  
Vardas, pavardė

\_\_\_\_\_  
Parašas

2015 05 26

Data

Misevičiūtė, R. *Viešojo valdymo reformos 2008-2012m. Lietuvoje :vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimai*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas lekt. dr. R. Rauleckas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 103 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamasis darbas aktualus tuo, jog nuo to, kiek skirtingi viešojo valdymo doktrinos bruožai dera tarpusavyje, priklauso vidinis reformos nuoseklumas, sėkmingumas. Nors atlikta ir atliekama daug tyrimų, analizių ir peržiūrų viešojo administravimo srityje, išvelgiamas susistemintos mokslinės informacijos trūkumas apie Lietuvos ir kitų Europos šalių viešojo administravimo reformas, kurios buvo taikomos 2008–2012 metų arba krizės laikotarpiu bei kaip jų sėkmingumą vertina Lietuvos valstybės tarnautojai-vadovai. Darbo problema gali būti apibūdinta šiuo teiginiu, reikalaujančiu specialių mokslinių tyrimų: ar ir koks yra ryšys tarp NVV elementų bei kitų veiksmų ir viešojo administravimo reformų sėkmės vertinimo? Tyrimo objektas – viešojo valdymo reformos. Tyrimo dalykas – vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimai viešojo valdymo reformų kontekste. Tyrimo tikslas – išanalizuoti viešojo valdymo reformų 2008-2012 m. Lietuvoje poveikį viešajam administravimui, remiantis vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimais. Pagrindiniai tyrimo uždaviniai: 1. Išanalizuoti viešojo administravimo reformų sampratos teorinius aspektus; 2. Išnagrinėti NVV struktūrinių elementų ir kitų veiksmų įtaką sėkmingam reformų įgyvendinimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje; 3. Ištirti, kaip viešojo valdymo reformas bei jų sėkmę 2008-2012 m. laikotarpiu vertina Lietuvos vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Pagrindinis tyrimo metodas: Kiekybinė COCOPS tyrimo duomenų analizė. Buvo išsiaiškinta, kad viešojo valdymo reformos, anot respondentų buvo vykdomos iš viršaus į apačią, nepakankamai nuosekliai, iš dalies kompleksiskai, buvo skatinamos politikų, skatinamos krizių ir konkrečių įvykių, vykdomos iš dalies simboliškai, iš dalies ginčijamos profesinių sąjungų, vykdomos siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti, buvo neįtraukiančios visuomenės, iš dalies sėkmingos, iš dalies per gausios. Taip pat tyrimas atskleidė, jog yra labai silpnas ryšys tarp NVV elemento – decentralizacijos bei NVV elemento – rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje ir sėkmingo viešojo valdymo vertinimo. Tyrimas parodė, jog nėra esminio ir reikšmingo ryšio tarp kitų naujosios viešosios vadybos elementų ir sėkmingo reformų vertinimo.

Misevičiūtė, R. *Public governance reforms in Lithuania in 2008-2012: senior public sector executives' assessments*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Assoc. prof. R. Rauleckas. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, 2015, 103 p.

## SUMMARY

Master's thesis is relevant on the number of different doctrines of public management features, how they fit together, belong to the internal consistency and success. Although done and done a lot of research, analysis and review of public administration, there is lack of the systematized information about the public administration reforms in Lithuania and other European countries, which have been applied or the 2008-2012 crisis period. The problem of the research can be described in this matter, which requires special research: there is sufficiently weak link between NPM and other factors and successful public administration reforms. The research subject – public administration reforms. The research object – senior public sector executives' assessments in context of public management reforms. The aim of research – to analyze public governance reforms in Lithuania in 2008-2012 and juxtapose assessments of public sector executives'. The main objectives of the research: 1. To analyze the concept and theoretical aspects of public administration reforms ; 2. To analyze the influence of the structural elements of the NPM and other factors and successful reforms in public administration system of Lithuania; 3. To analyze how the public sector executives assess the successful public administration reforms in Lithuania in 2008-2012. The main research method: COCOP study analysis. It was found that the public administration reforms, according to the respondents, were carried out from top to bottom, a lack of consistency, in part, a complex, were encouraged politicians, were encouraged crisis and the specific events, were carried out in a symbolic way, from that part of the trade unions, carried out in order to reduce costs and save, were not involved the society, partly successful, partly through plentiful. The investigation also revealed that there is a very weak link between NPM element – decentralization and NPM element – the formation of market conditions and/or the private sector in adapting the methods in the public sector and the successful assessments of public management. The study showed that there is no substantial and significant link between the other elements of the new public management and the successful evaluation of reforms.

## TURINYS

Lentelės.....	7
Paveikslai.....	8
Pagrindinės sąvokos.....	9
Santrumpos.....	10
<b>IVADAS</b> .....	<b>11</b>
<b>1. VIEŠOJO VALDYMO REFORMŲ TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....	<b>15</b>
1.1. Viešojo valdymo reformos samprata.....	15
1.2. Viešojo valdymo doktrinos: tradicinis viešasis administravimas, NVV ir po-NVV .....	18
1.3. NVV struktūrinių elementų ir kitų veiksmų įtaka sėkmingam reformų įgyvendinimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.....	24
<b>2. LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO TOBULINIMAS 2008-2012 m.</b>	
<b>LAIKOTARPIU</b> .....	32
2.1. Lietuvos viešojo administravimo tobulinimo iniciatyvos 2008-2012 m. laikotarpiu .....	32
2.2. Lietuvos Respublikos viešojo valdymo reformų raida 2008-2012 m. LR dokumentuose ir teisės aktuose.....	39
2.3. Lietuvos ir kitų Europos šalių viešojo valdymo reformų tobulinimo pranašumai ir trūkumai: lyginamoji analizė.....	50
<b>3. VIEŠOJO VALDYMO REFORMŲ 2008-2012 m. LIETUVOJE VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMŲ TYRIMAS</b> .....	<b>54</b>
3.1. Tyrimo metodologija ir tyrimo instrumento pagrindimas.....	55
3.2. Lietuvos vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų savęs ir savo organizacijos darbuotojų vertinimas.....	64
3.3. Organizacijose naudojamų instrumentų, viešojo valdymo reformų ir fiskalinės krizės samprata respondentų nuomonės raiškoje .....	70
3.4. Viešojo administravimo dimensijų, naujosios viešosios vadybos elementų ir viešojo valdymo reformų ryšys: vadovaujantys pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimai.....	79
3.5. 2011 ir 2013 m. atliktų viešojo valdymo reformų vertinimų sugretinimas.....	87
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>92</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>95</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>96</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>105</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b>	Teorinių ir faktinių viešojo administravimo tobulinimo tendencijų ryšys .....	19
<b>2 lentelė.</b>	Skirtingų autorių NVV apibrėžimų interpretavimas.....	20
<b>3 lentelė.</b>	Naujosios viešosios vadybos ir po-NVV reikšmė viešojo valdymo reformos kryptims .....	21
<b>4 lentelė.</b>	NVV struktūra .....	25
<b>5 lentelė.</b>	NVV sėkmingo įgyvendinimo kliūtys .....	30
<b>6 lentelė.</b>	NVV privalumai ir trūkumai .....	30
<b>7 lentelė.</b>	Lietuvoje vykdytų valdžios išlaidų mažinimo etapai, 2008-2011 m. ....	33
<b>8 lentelė.</b>	Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų reikšmės 2010-2011 metais .....	34
<b>9 lentelė.</b>	Lietuva pagal inovacijų ir efektyvumo indeksą .....	47
<b>10 lentelė.</b>	Tyrimo instrumento-anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai .....	58
<b>11 lentelė.</b>	Tyrimo naudoti statistiniai rodikliai.....	59
<b>12 lentelė.</b>	Respondentų aukščiausias išsimokslinimo lygis tam tikrose mokslo srityse.....	61
<b>13 lentelė.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veikimą tam tikroje politikos srityje bei užimamą poziciją organizacijose .....	64
<b>14 lentelė.</b>	Svarbiausių valstybės tarnautojų-vadovų savęs ir organizacijos darbuotojų vertinimo Nustatymo teiginiai: faktoriaus analizės rezultatas.....	66
<b>15 lentelė.</b>	Respondentų organizacijose naudojamų instrumentų sąryšis .....	69
<b>16 lentelė.</b>	Viešojo sektoriaus reformų kryptys ir elementai valstybės tarnautojų- vadovų politikos srityje.....	72
<b>17 lentelė.</b>	Viešojo sektoriaus reformų rūšys: valstybės tarnautojų- vadovų nuomonės raiška .....	73
<b>18 lentelė.</b>	Organizacijose taupymo priemonių taikymo, reaguojant į fiskalinę krizę, sąryšis: respondentų nuomonės raiška.....	75
<b>19 lentelė.</b>	Valstybės tarnautojų- vadovų viešojo administravimo vertinimas pagal atitinkamas dimensijas .....	78
<b>20 lentelė.</b>	Valstybės tarnautojų- vadovų viešojo administravimo dimensijų ir reformų sąryšio vertinimas.....	81
<b>21 lentelė.</b>	NVV elementų ir sėkmingų/nesėkmingų reformų ryšys: respondentų nuomonės raiška.....	83
<b>22 lentelė.</b>	Pritarimo vykdytai reformai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų statusą.....	87
<b>23 lentelė.</b>	Respondentų nuomonė dėl tolesnio valstybės tarnybos reformos vykdymo.....	88
<b>24 lentelė.</b>	2008-2012 m. Lietuvoje vykusių reformų svarbiausių rezultatų apibendrinimas.....	88

**PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

<b>1 pav.</b> Viešojo valdymo reformos modelis .....	17
<b>2 pav.</b> Lietuvoje vykdytų viešojo administravimo reformų masto ir kitų tyrimo šalių vidurkių palyginimas .....	50
<b>3 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N= 356).....	60
<b>4 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N= 363) .....	61
<b>5 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje (N= 349, SN=0,84) .....	62
<b>6 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą privačiame sektoriuje (N= 331, SN=1,55) .....	62
<b>7 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą (N= 432, SN=0,42).....	63
<b>8 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal sprendimų autonomijos lygį užimamoje pozicijoje .....	65
<b>9 pav.</b> Respondentų fiskalinės krizės bendrasis vertinimas .....	75
<b>10 pav.</b> Respondentų nuomonė apie viešojo administravimo situacijos pokyčius per pastaruosius penkerius metus (N=373, SN=1,96).....	78
<b>11 pav.</b> Respondentų nuomonė dėl vykdytos valstybės tarnybos reformos .....	86



## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Autonomija** – Savivalda, nepriklausomybė, savarankiškumas, teisė pačiam apsispręsti, tvarkytis.

**Dalyvavimas** – piliečių dalyvavimo skatinimas į valdymą ir įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą.

**Partnerystė** – bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektorių struktūrų skatinimas, kontraktavimo mechanizmo taikymas.

**Decentralizacija** – Savarankiškų ir nepriklausomų agentūrų atsiradimas, funkcijų ir atsakomybės perdavimas, hierarchijos mažinimas.

**Inovacija** – tobulesnis sprendimas, kuris geriau nei ankstesnieji sprendimai tenkina visuomenės poreikius jį įgyvendinant.

**Konkurencingumas** – atsiranda tada, kai tam tikroje veikloje atsiranda keli subjektai, užsiimantys tokia pačia veikla.

**Kontraktavimas** – tai toks principas, kurio pagrindu sukuriama laisvo pasirinkimo galimybė bei laisvos konkurencijos sąlygos.

**Motyvacija** – visuma faktorių, kurie sukelia, išlaiko ir valdo elgesį, kuris leidžia pasiekti tam tikrą tikslą.

**Partnerystė** – bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektorių struktūrų skatinimas, kontraktavimo mechanizmo taikymas.

**Privatizacija** – viešojo sektoriaus vaidmens mažinimas, išlaidų optimizavimas per funkcijų perskirstymą, ir perdavimą privačiam sektoriui.

**Reforma** – sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų geriau. Struktūriniai pokyčiai dažniausiai suprantami kaip viešojo sektoriaus organizacijų sujungimas arba atskyrimas, o procesiniai pokyčiai – sistemų pertvarkymas.

**Rinkos sąlygų formavimas viešajame sektoriuje** – kompleksinis NVV elementas, susidedantis iš kokybės vadybos metodų diegimo, „atlygio pagal rezultatus“ ir rezultatų matavimo sistemos formavimo, orientacijos į klientą ugdymo ir konkurencijos ir efektyvumo skatinimo.

**Viešasis administravimas** – visuomenės išrinktos valdžios politikos įgyvendinimas per įvairias valdymo priemones bei mechanizmus, o pirmiausia – per valstybės administravimo subjektus ir įstatymus.

**SANTRUMPOS**

**BVP** – bendras vidaus produktas

**COCOPS** – Sanglaudos koordinavimas ateities viešajame sektoriuje

**ES** – Europos Sąjunga

**LR** – Lietuvos Vyriausybė

**MTTP** – mokslinių ir technologinių tyrimų plėtra

**NVV** – naujoji viešoji vadyba

**Po-NVV** – atsiradimas susijęs su nepakankamai pagrįstu tradicinio administravimo nuvertinimu ir nepakankamai gerais NVV taikymo rezultatais

**SIGMA** – statistika paremta įmonės veiklos kokybės gerinimo programa

**VSAFAS** – viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai

**VVI** – valstybės valdoma įmonė

## IVADAS

Susiklosčius ekonominio sunkmečio situacijai, 2008 m. Lietuvos valdžios institucijoms bei įstaigoms teko ieškoti būdų kaip taupyti ir optimizuoti biudžeto lėšas ir imta galvoti apie efektyvesnį jų panaudojimą valstybiniame sektoriuje. Penkioliktosios Vyriausybės iniciatyva bei reaguojant į prasidėjusią ekonominę krizę buvo sustabdytas valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimas, pertvarkyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, atlikta Vyriausybei pavaldžių įstaigų reforma bei kitos svarbios reformos įvairiose valstybės valdymo srityse, kitaip tariant – iš esmės buvo spręsta kaip efektyviau valdyti valstybę. Tad verta analizuoti Lietuvos viešojo administravimo reformos procesų valdymo problematiką, pabrėžiant ryšį (arba jį paneigiant) tarp naujosios viešosios vadybos struktūrinių elementų bei kitų veiksnių ir viešojo administravimo reformų sėkmės vertinimo.

**Temos aktualumas.** Viešojo administravimo tobulinimą siūloma suvokti kaip svarbiausius ir sąmoningus viešojo administravimo struktūros ir procesų pokyčius, kuriais siekiama tam tikros naudos – efektyvesnio valstybės valdymo, geresnio viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo bei kitų teigiamų pokyčių. Kadangi tobulinimas yra plačią prasmę turinti sąvoka, būtina išnagrinėti įvairius procesus, kuriais siekiama palankių rezultatų viešajame administravime: reforma, pertvarkymas, plėtra, optimizavimas ir kt. Pabrėžiama, jog penkioliktosios Vyriausybės pastangomis buvo pradėtos reorganizacijos, susijusios su ministerijų atliekama veikla. Nustatytos ministrų valdymo sritys, išgrynintos jų funkcijos ir atlikta struktūrinė pertvarka pačiose ministerijose. Pradėta valstybės valdomų įmonių valdymo reforma, siekta pakeisti jų teisinį statusą. Taigi, visa tai padėjo padidinti veiklos efektyvumą bei ženkliai sumažinti išlaidas. Deja, reformų rengimas ir įgyvendinimas ne visuomet buvo sklandus vertinant pirminių sumanymų realizavimo ar sistemų tobulinimo aspektais. Tiek Lietuvos, tiek kitų ES valstybių narių viešojo administravimo iniciatyvų analizė išryškino, kad jose įgyvendinamos iniciatyvos yra vadinamos skirtingai. Tam, įvertinti viešojo valdymo reformų sėkmę ir veiksnius, tikslinga pasitelkti subjektyvius ekspertų vertinimus.

Viešojo administravimo tobulinimas aktualus Europos Sąjungos ir nacionaliniu lygmeniu. **ES lygmeniu** ES 2020 strategijos įgyvendinimas apima ir viešojo administravimo tobulinimo klausimus, kurių formulavimas ir įgyvendinimas nagrinėjamas konvergencijos bei nacionalinių reformų programose ir jų ataskaitose. Dėl ryšio tarp viešojo administravimo efektyvumo ir ūkio konkurencingumo tiek 2007–2013 metų, tiek 2014–2020 metų programavimo laikotarpiais iš Europos socialinio fondo finansuojamas administracinių gebėjimų stiprinimas. 2007–2013 metų laikotarpiu Lietuva pirmavo tarp ES-10 valstybių narių iš Rytų ir Vidurio Europos pagal šio fondo lėšų, skirtų administraciniams gebėjimams stiprinti,

santykinę apimtį. ES valstybės narės ir kitos Europos šalys bendradarbiauja Europos viešojo administravimo tinkle (angl. *European Public Administration Network*, EUPAN), kur keičiamasi gerąją viešojo administravimo tobulinimo praktika veiklos efektyvumo didinimo, paslaugų kokybės gerinimo, efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo srityse. (*Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas*, 2013, p.2).

Saulėlydžio komisijos *de facto* veiklos atnaujinimas, taip pat LR Vyriausybės kanceliarijos pertvarka, apskričių viršininčių administracijų likvidavimas bei kitų viešojo valdymo reformos koncepcijų realizavimas praktikoje rodė, kad po 2008 – ūjų metų LR Seimo rinkimų, viešojo valdymo reforma grįžo į Lietuvos politinę darbotvarkę. 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). Nuo to, kiek skirtingi viešojo valdymo doktrinos bruožai dera tarpusavyje, priklauso vidinis reformos nuoseklumas, sėkmingumas.

**Mokslinis naujumas.** Nors atlikta ir atliekama daug tyrimų, analizių ir peržiūrų viešojo administravimo srityje, išvelgiamas susistemintos mokslinės informacijos trūkumas apie Lietuvos ir kitų Europos šalių viešojo administravimo reformas, kurios buvo taikomos 2008–2012 metų arba krizės laikotarpiu bei kaip jų sėkmingumą vertina Lietuvos valstybės tarnautojai-vadovai.

**Praktinis reikšmingumas.** Informacijos surinkimas, apdorojimas, palyginimas bei *naujausia* analizė ir pristatymas suteikia galimybę ne tik apibendrinti viešojo administravimo reformų tendencijas ES lygiu, bet pateikti gerosios ES valstybių narių praktikos šaltinį tiek Vidaus reikalų ministerijos, tiek kitų šalių institucijų, atsakingų už viešąjį administravimą, dėmesiui. Sistemiant informaciją apie naujausias viešojo administravimo reformas ir tobulinimo iniciatyvas naudinga atsižvelgti į kitus akademinis tyrimus šioje srityje.

### **Teorinis iširtumas.**

Viešojo valdymo reformų ir NVV ryšį tyrė įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai: E. Backūnaitė (2006), A. Raipa (2006; 2009; 2011; 2012), V. Nakrošis (2011; 2013), A. Tumėnas (2010), E. Gaulė (2011), J. E. Lane (2001), Ch. Pollitt ir G. Bouchaert (2003; 2011), J. Nemeč (2010) ir kt.

NVV struktūrą plačiai aprašė D. Gudelis ir A. Patapas (2010), D. Osborne, T. Geabler (1992), R. Civinskas (2007), R. Petrauskienė (2005), R. Vanagas (2006), NVV privalumus ir trūkumus nagrinėjo V. Domarkas (2007).

Fundamentalius pokyčius, susijusius su viešojo valdymo reforma, kuri reikalauja iš esmės keisti žmogiškųjų išteklių valdymą pažymi mokslininkai: V. Smalskys (2009), M. Vienažindienė ir A. Sakalas (2008), E. M. Berman, J. S. Bowman, J. P. West, M. R., Van Wart (2009) ir kt.

Reformų sėkmingo įgyvendinimo veiksniais tyrė M. Napier (2009), E. D. Glor (2006), J. Selman (2002), T. Bovaird (2006), M. Potuček (2004), F. Damanpour, M. Schneider (2008), S. Fernandez, D. W. Pitts (2011) ir kt. Sėkmingo reformų įgyvendinimo kliūtis nagrinėjo A. Guogis ir D. Gudelis (2003), A. Raipa (2009; 2012), A. Astrauskas (2006), C. Madureira ir D. Ferraz (2010) ir kt.

**Darbo problema** gali būti apibūdinta šiuo teiginiu, reikalaujančiu specialių mokslinių tyrimų:

Tarp NVV elementų bei kitų veiksnių ir viešojo administravimo reformų sėkmės vertinimo yra pakankamai silpnas ryšys.

**Tyrimo objektas.** Viešojo valdymo reformos.

**Tyrimo dalykas.** Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimai viešojo valdymo reformų kontekste.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti viešojo valdymo reformų 2008-2012 m. Lietuvoje poveikį viešajam administravimui, remiantis vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimais.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti viešojo administravimo reformų sampratos teorinius aspektus;
2. Išnagrinėti NVV struktūrinių elementų ir kitų veiksnių įtaką sėkmingam reformų įgyvendinimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje;
3. Atskleisti Lietuvos viešojo administravimo tobulinimo iniciatyvas 2008-2012 m. laikotarpiu bei aprašyti Lietuvos Respublikos viešojo valdymo reformų raidą 2008-2012 m. LR dokumentuose ir teisės aktuose;
4. Atlikti Lietuvos ir kitų Europos šalių viešojo valdymo reformų tobulinimo pranašumų ir trūkumų lyginamąją analizę;
5. Ištirti, kaip viešojo valdymo reformas bei jų sėkmę 2008-2012 m. laikotarpiu vertina Lietuvoje vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė, kuri atskleidė viešojo valdymo reformų specifiką.
2. Kiekybinė COCOPS tyrimo duomenų analizė. Klausimynas skirtas vadovaujančias pareigas viešajame sektoriuje einantiems darbuotojams, siekiant sužinoti jų asmeninę patirtį ir nuomonę apie viešąjį valdymą, viešojo sektoriaus reformas ir fiskalinės krizės poveikį šalies valdymui.
3. Statistinė duomenų analizė, naudojant aprašomąją statistiką ir koreliacinę analizę. Tyrimo duomenų analizė atlikta taikant SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą.

**Darbo struktūra:**

Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (dviejų teorinio pagrindimo dalių ir metodologinio pagrindimo bei praktinio tyrimų rezultatų dalies), išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų.

9 lentelė. Lietuva pagal inovacijų ir efektyvumo indeksą

Pagal inovacijų indeksą					
	2009	2010	2011	2012	2013
Lietuva	42	39	40	38	40
Latvija	60	44	36	30	33
Estija	29	29	23	19	25
Pagal efektyvumo indeksą					
	2011	2012	2013		
Lietuva	91	62	105		
Latvija	72	33	74		
Estija	31	8	51		

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Inovacijų skatinimo įstatymo rengimas. (2014). [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/inovacijos/Inovat%20ekonom%20taryba/ISI%20konceptiju%20pristatymas.pdf>>

### **10. Apskričių reforma:**

Lietuvos vietos savivaldos ir vietos valdymo konstituciniai pagrindai yra įtvirtinti ne tik Konstitucijos 10 ir 11 straipsniuose bei 67 straipsnio 17 punkte, bet ir patikslinti Konstitucijos X skirsnyje „Vietos savivalda ir valdymas“. Pagal Konstituciją savivaldos teisė yra laiduojama tik savivaldybėms – žemutiniams teritoriniams administraciniais vienetams. Todėl Lietuva priskiriama prie valstybių, turinčių vienos pakopos savivaldą. Tačiau, be žemutinių (t.y. pirmosios pakopos) vienetų, yra aukštesnieji (t. y. antrosios pakopos) administraciniai vienetai, kuriuose valdymą organizuoja Vyriausybė. Tai, kad Konstitucijos X skirsnyje yra įtvirtintos ne mažiau kaip dvi administracinių vienetų pakopos (grandys), yra konstatavęs ir Konstitucinis Teismas (*Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1998 m. vasario 18 d. nutarimas*).

Lietuvos Respublikos Konstitucija *expressis verbis* neįtvirtina apskrities valdymo institucijų ar pareigybių pavadinimų, jų formavimo ar pareigūnų skyrimo ir veiklos organizavimo tvarkos. Tai yra įstatymų leidėjo prerogatyva. Tačiau Konstitucijos 123 straipsnio 1 dalies nuostata suponuoja, kad (Žilinskas, 2010, p. 61-62):

- 1) Valstybinio vietos valdymo organizavimas yra išimtinė Vyriausybės kompetencija, kurią ji įgyvendina priimdama nutarimus kolegialiai Vyriausybės posėdžiuose;
- 2) Šis valdymas būtinai turi būti organizuojamas aukštesniuose administraciniuose vienetuose;
- 3) Valstybinis vietos valdymas organizuojamas įstatymo nustatyta tvarka.

Konstitucijoje įtvirtinti vietos valdymo Lietuvoje pagrindai buvo atskleisti ir sukonkretinti 1994 m. gruodžio 15 d. Apskrities valdymo įstatyme, kuris galiojo iki 2010 m. birželio 30 d. Jame buvo numatyta, kad apskritis yra Lietuvos Respublikos teritorijos aukštesnysis administracinis vienetas, kurio valdymą per

apskritis viršininką, ministerijas bei kitas Vyriausybės institucijas organizuoja Vyriausybė (1 str. 1 d.). Vienas iš apskritis viršininko uždavinių buvo būtent koordinuoti apskrityje esančių ministerijų ir kitų Vyriausybės institucijų struktūrinių padalinių veiklą, taip pat derinti savivaldybių vykdomųjų institucijų veiklą, įgyvendinant regionines programas (5 str. 2 p.). Taigi, vietos valdymui buvo pasitelktos ne tik (prefekto tipo) apskritis viršininko institucijos, kaip bendrosios kompetencijos teritorinės vykdomosios valdžios institucijos, bet ir specialiosios, t. y. šakinį arba tarpšakinį valdymą įgyvendinančios vykdomosios valdžios institucijos (Žilinskas, 2010, p. 61-62).

### **11. Žemės reforma:**

Žemės reformos tikslai: užtikrinant gamtos išteklių apsaugą, įgyvendinti asmenų teisę į žemės nuosavybę bei naudojimą įstatymų nustatyta tvarka ir sąlygomis grąžinant neteisėtai nusavintą žemę, perduodant ar suteikiant neatlygintinai nuosavybėn bei parduodant pageidaujantiems ją pirkti, išnuomojant ar suteikiant naudotis valstybinę žemę; sudaryti teises ir ekonomines prielaidas žemės rinkai plėtoti, įgyvendinti socialinį teisingumą privatizuojant valstybinę žemę (*Lietuvos Respublikos Žemės reformos įstatymas*, 1991).

Svarbu akcentuoti, jog 2010 m. birželio 18 d. buvo išleistas Lietuvos Respublikos Žemės reformos įstatymo 4, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ir 21 straipsnių pakeitimo įstatymas (Nr. XI-914).

Siekiant optimizuoti žemės tvarkymo procesą šalyje, apskričių viršininkų administracijų vykdytos žemės tvarkymo ir administravimo funkcijos nuo 2010 metų liepos 1 dienos perduotos Nacionalinei žemės tarnybai prie Žemės ūkio ministerijos – sukurta teisinė bei administracinė žemės tvarkymo sistema, orientuota į racionalų žemės naudojimą ir efektyvų žemės santykių reguliavimą.

Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos (***Žemės reforma, 2013***) **suponuoja, jog:**

1. Pagal Lietuvos Respublikos žemės įstatymo 7 straipsnio 1 dalies nuostatas yra visos Lietuvos Respublikos valstybinės žemės patikėjimo teisės subjektas, išskyrus žemę, kuri šio ir kitų įstatymų nustatyta tvarka patikėjimo teise perduota kitiems subjektams;
2. Pagal Žemės įstatymo 13 straipsnio nuostatas tvarko laisvos valstybinės žemės fondą šio įstatymo ir Vyriausybės nustatyta tvarka;
3. Pagal Žemės įstatymo 32 straipsnio 3 dalies nuostatas nuo 2010 metų liepos 1 dienos:
  - įgyvendina valstybės politiką žemės tvarkymo ir administravimo žemės reformos, žemėtvarkos planavimo srityje;
  - atlieka žemės reformos žemėtvarkos darbų užsakovo funkcijas;
  - administruoja valstybės biudžeto lėšas, skirtas žemės reformai, žemės tvarkymo ir administravimo darbams vykdyti, duomenims apie šalies žemės fondo būklę rengti, žemės informacinei sistemai tvarkyti;



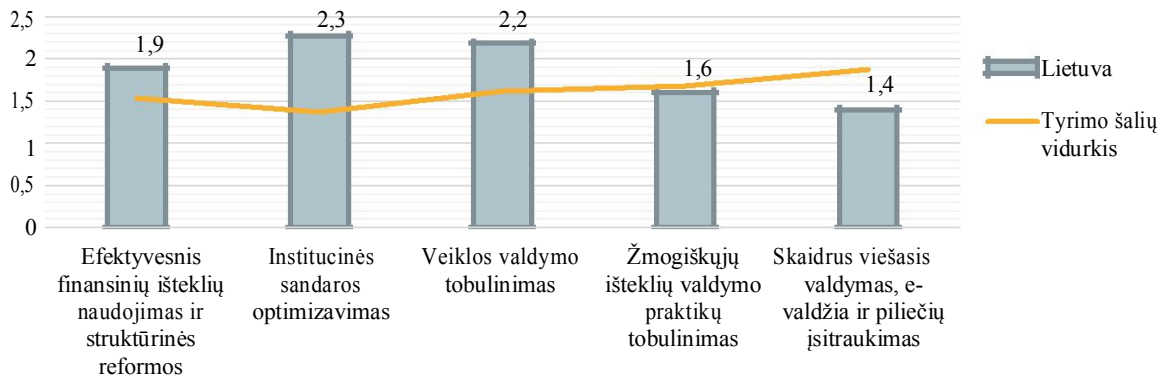
- parduoda valstybinės žemės sklypus;
  - įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka organizuoja regiono lygmens žemėtvarkos schemų, žemės reformos žemėtvarkos projektų ir valstybinės žemės sklypų formavimo ir pertvarkymo projektų rengimą;
  - tvirtina žemėtvarkos planavimo dokumentus;
  - atlieka valstybinę žemėtvarkos planavimo dokumentų priežiūrą;
  - priima sprendimus suformuoti valstybinės žemės sklypus;
  - įstatymų nustatyta tvarka teikia duomenis Nekilnojamojo turto registro tvarkytojui valstybinės žemės sklypams įregistruoti Nekilnojamojo turto registre;
4. išduoda kvalifikacijos pažymėjimus žemėtvarkos planavimo dokumentams rengti; pagal Lietuvos Respublikos Žemės reformos įstatymo 16 straipsnio 1 dalies nuostatas nuo 2010 m.
5. Liepos 1 d. įgyvendina žemės reformą;
6. Pagal Žemės reformos įstatymo 16 straipsnio 10 dalies nuostatas konkursus dėl žemės reformos žemėtvarkos projektų rengimo ir įgyvendinimo organizuoja ir vykdo Nacionalinės žemės tarnybos vadovas Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka.

*Apibendrinant būtų galima teigti, jog visos Lietuvoje vykusios reformos (viešųjų finansų, pensijų, švietimo, sveikatos apsaugos, darbo rinkos, energetikos sektoriaus, valstybės valdomų įmonių, konkurencingumo skatinimo, inovacijų ir verslo aplinkos gerinimo, apskričių ir žemės reformos) 2008-2012 m. laikotarpiu buvo orientuotos į valstybės valdymo gerinimą ir efektyvesnę valstybės tarnybos įgyvendinimą.*

### **2.3. Lietuvos ir kitų Europos šalių viešojo valdymo reformų tobulinimo pranašumai ir trūkumai: lyginamoji analizė**

Lietuvoje vykdytų viešojo administravimo reformų palyginimas su kitų Europos šalių patirtimi leidžia platesniame kontekste įvertinti Lietuvoje vykusią pokyčių mastą ir ypatybes. Pabrėžiama, jog laikydamosi fiskalinės konsolidacijos plano bei vykdydama efektyvaus finansų panaudojimo politiką, o taip pat tobulindama veiklos valdymą Lietuva peržengė kitų Europos šalių vidurkį taikytų priemonių intensyvumu (atitinkamai 1,2 ir 1,3 karto). Visgi stipriausiai lyginant su kitomis šalimis Lietuva vykdė pertvarkas institucinės sandaros optimizavimo srityje, kur beveik 1,7 karto viršijo bendrą vidurkį. Statistinė analizė (žr. 2 pav.) taip pat leido aiškiau išskirti sritis, kuriose buvo pastebimas ir tam tikras atotrūkis nuo viešojo administravimo trajektorijų Europos šalyse. Tai, visų pirma, skaidraus viešojo administravimo, e-valdžios ir piliečių įtraukimo iniciatyvos (atsilikimas 1,3 karto), taip pat iniciatyvos žmogiškųjų išteklių

valdymo modernizavimo srityje (tik 1,1 karto).



**2 pav.** Lietuvoje vykdytų viešojo administravimo reformų masto ir kitų tyrimo šalių vidurkių palyginimas

Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. *Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas*. Galutinė ataskaita. 2013m. spalio 21d. p. 81. [žiūrėta 2015 02 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Dokumentai/va%20tobulinimo%20tendencijos%20galutines%20ataskaita%20su%20rekomendacijomis%2011%2003.pdf>>

Bendri Lietuvos rodikliai keičiant institucinę sandarą, kurioje buvo išskirtos netgi dvi svarbiausios iniciatyvos (vykdomosios valdžios institucinės sandaros pertvarkymas ir apskričių viršinių administracijų funkcijų persikirstymas), yra daugeliu atveju viršijantys Europos vidurkį. Tačiau ypač aktyviai šioje srityje Lietuvoje buvo **naikinamos valdžios institucijos ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos**. Dėl finansinės krizės įtakos ir įgyvendinant XV Vyriausybės programą Lietuvos Vyriausybė buvo priversta racionalizuoti viešojo administravimo sistemą – įgyvendinant atitinkamus sprendimus 2008–2011 m. laikotarpiu viešojo sektoriaus organizacijų skaičius sumažėjo 28 proc. (*Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas*, 2013, p. 82).

Nors Lietuvoje buvo siekiama optimizuoti bendrąsias funkcijas vykdant finansų valdymo ir apskaitos, audito, viešųjų pirkimų, dokumentų valdymo ir personalo valdymo funkcijų optimizavimą, sisteminis visų Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrosios veiklos vertinimas parodė, kad nepaisant šių pastangų 2011-2012 m. minėtų rodiklių pokytis gerinant bendrųjų funkcijų atlikimo efektyvumą buvo nežymus. Dėl ribotos pažangos šioje srityje itin ryškus Lietuvos atotrūkis nuo kitų Europos šalių bendrųjų funkcijų centralizavimo srityje, ypač vykdant **bendrųjų paslaugų centrų** iniciatyvas, kurias kitos Europos valstybės (tiek ES-15 ir asocijuotos valstybės, tiek ES-13 ir kitos Vakarų Balkanų valstybės) intensyviai naudojo viešojo administravimo efektyvumui didinti (*Viešojo valdymo tobulinimo komisija*, 2012, p. 55). Toliau yra pateikimas gerasis Estijos Bendrųjų paslaugų centrų steigimo

pavyzdys.

2008 m. finansų krizė atskleidė šalies trūkumus koordinavimo srityje, atskleidė būtinybę realiu laiku patikrinti valdžios finansinę situaciją ir sumažinti viešąsias išlaidas. Todėl 2009 m. Estijos Vyriausybė nusprendė integruoti viešajame sektoriuje vykdomas pagalbines funkcijas. Bendrajame centre turėjo būti vykdoma finansų ir darbo užmokesčio apskaita, kaupiami su personalu susiję dokumentai. Pagalbinių funkcijų sujungimas turėjo užtikrinti, kad iki 2013 m. pabaigos 22 skirtingos apskaitos sistemos bus pakeistos viena bendra apskaitos programine įranga, kuria naudosis visos viešojo sektoriaus organizacijos. Dėl šio sprendimo turėjo įvykti dideli struktūriniai pokyčiai, nes kiekviena ministerija turėjo sukurti centrinių funkcijų vienetą, kuris teiktų pagalbines paslaugas ministerijai pavaldžioms institucijoms. Be to, svarbi projekto naujovė yra e-sąskaitų, e-dokumentų ir internetinės savitarnos įvedimas. Projekto įgyvendinimo pabaigos data buvo atidėta iki 2015 m., todėl dar negalima vertinti iniciatyvos rezultatų. Tačiau kol kas nėra pastebimas, kad IRT priemonės būtų sumažinusios finansines sąnaudas. Jungimo procesas buvo sėkmingesnis tose organizacijose, kurios jau anksčiau buvo susidūrusios su centralizuotomis sistemomis, o procesų standartizavimas pasirodė labiau laikui imli veikla nei buvo tikėtasi (Tammel, 2013).

Pagal veiklos valdymo trajektoriją Lietuvoje taikytos iniciatyvos ir jų mastas gana gerai atitiko bendrąsias Europoje vykstančias tendencijas, o skirtumai šioje trajektorijoje geriausiai išryškėja lyginant taikytų iniciatyvų grupes pagal jų tematiką. Iniciatyvoms, priskiriamos strateginio valdymo (planavimo, stebėsenos, vertinimo) grupei, Lietuvoje buvo teikiama daugiau dėmesio (tai atitinka COCOPS apklausos rezultatus, kurioje dalyvavo Lietuvos valdžios institucijų tarnautojai, einantys vadovaujančias pareigas), kitaip nei geresnio reglamentavimo priemonėms (*Teisingumo ministerija, 2011 m. teisinio reguliavimo stebėsenos ataskaita*, 2011, p. 2).

Toliau yra pateikimas gerasis Jungtinės Karalystės reglamentavimo pavyzdys, kuris, kaip ir kiti geresnio reglamentavimo pavyzdžiai iš Europos šalių, galėtų būti naudingas planuojant bei įgyvendinant atitinkamas iniciatyvas Lietuvoje. JK Vyriausybė pradėjo diegti „Vienas įeina – kitas išeina“ požiūrį, pagal kurį joks naujas pirminės ar antrinės teisės įstatymas, sukeliantis piliečiams ar verslui papildomą administracinę naštą, negali įsigaliooti, kol tokią pačią administracinę naštą sukeliantis senas įstatymas nebus pašalintas ar pataisytas. Šios iniciatyvos tikslas yra užtikrinti, kad siekiant sumažinti administracinę naštą vienoje srityje, ji nepadidėtų kitoje. JK buvo sukurtas Reglamentavimo politikos komitetas – nepriklausoma priežiūros institucija – kuri prižiūri, kad visi departamentai laikytųsi „vienas įeina – kitas išeina“ taisyklės. Reglamentavimo politikos komisija įvertina, ar naujo reglamentavimo ir seno reglamentavimo našta buvo teisingai apskaičiuota pagal šalyje įdiegtą metodiką. Todėl nepriklausomos institucijos įsteigimas padidina sistemos patikimumą. 2012 m. duomenimis 2011 m. buvo peržiūrėti ar panaikinti 48 įstatymai. O tinkamai

atliktų poveikio vertinimų skaičius padidėjo 10 proc. Tai leido per metus sutaupyti 3,7 mlrd. svarų (*European Commission, 2011, p. 27*).

Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo srityje Lietuva taip pat gana gerai atitiko bendrąsias Europos šalių tendencijas. Ji labiausiai neatitiko Europos šalių praktikos **darbo užmokesčio sistemos reformavimo, darbuotojų skaičiaus planavimo ir aukštesniosios valstybės tarnybos plėtros srityje**. Kita vertus, matyti, jog šioje srityje Lietuva aplenkė Europos šalis darbo užmokesčio ir viešojo sektoriaus darbuotojų mažinimo apimtimi (atitinkamai 1,9 ir 1,7 karto). Tačiau įvertinus visoje tyrimo imtyje vyraujančius skirtumus tarp valstybių vykdant pastarąsias dvi iniciatyvas, pastebima, jog Lietuvoje, kaip ir kitose stipriai krizės paveiktose šalyse, buvo labiau vadovaujamosi ne „minkštuoju“, o „kietuoju“ požiūriu į žmogiškųjų išteklių valdymą (*Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas, 2013, p. 86*).

2009 m. SIGMA ataskaitos duomenimis Lietuva viešojo administravimo principus mažiausiai atitiko aukštesniosios valstybės tarnybos srityje. Valstybės tarnyboje dirbantiems vadovams nebuvo taikomos specialiosios nuostatos, išskyrus tam tikras nuostatas kandidatų atrankos ir specialias vadovų mokymo programas (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009). Tačiau XV Vyriausybės kadencijos metu 2010 m. buvo įvesta keturių metų kadencija Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų vadovams, o 2012 m. Seime priimtos Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, kurios numatomos aukštesniosios valstybės tarnybos Lietuvoje sukūrimą. Akcentuojama, jog nuo 2013 m. birželio 1 d. į vadovaujančias pareigas pretenduojantiems kandidatams buvo nustatyti reikalavimai turėti vadovavimo kompetencijas. Tačiau siekiant sukurti vieningą aukštesniąją valstybės tarnybos sistemą, būtina ne tik diegti pavienes priemones, bet ir sukurti integruotą sistemą, kurios pagalba būtų leista derinti skirtingas valstybės tarnybos valdymo funkcijas visų vadovų korpuso atžvilgiu. Šio tipo iniciatyvos (kaip ir darbo užmokesčio reformavimo atveju) padėtų pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą, taip pat didinti vadovų palaikymą kitų viešojo administravimo reformų atžvilgiu.

Galiausiai, skaidraus viešojo administravimo, e-valdžios ir piliečių įtraukimo srityje Lietuva atsilieka nuo Europos šalių vidurkio tiek diegdama **internetinius portalus ir elektronines formas** (2,3 karto), tiek plėtodama **e-viešuosius pirkimus** (2,1 karto), o **piliečių chartijų ir standartų plėtra** kol kas iš viso nebuvo vykdoma. Šioje reformų trajektorijoje Lietuva aktyviausiai užsiima kovos su korupcija ir bendromis e-valdžios plėtros iniciatyvoms. Todėl ji patenka į grupę su daugeliu naujųjų ES narių bei Vakarų Balkanų valstybėmis, kuriose taikomos panašios iniciatyvos, siekiant skaidresnio valdymo ir geresnio viešųjų paslaugų prieinamumo piliečiams (*Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas, 2013, p. 88*).

Pabrėžiama, jog lyginant Lietuvos atvejį su Europos šalių praktika pagal skirtingus viešojo administravimo reformų proceso aspektus aiškėja, jog didžiausias atotrūkis egzistuoja **pokyčių krypties ir suinteresuotų pusių įtraukimo** į sprendimo priėmimo procesą kategorijose. Lietuvoje viešojo administravimo sprendimai ženkliai dažniau nei kitose Europos valstybėse yra priimami „iš viršaus žemyn“ principu (2,5 karto). Tuo tarpu analizuojant suinteresuotųjų pusių įtraukimą į viešojo administravimo procesus Lietuvoje situacija yra kitokia nei daugelyje kitų Europos šalių: Lietuvoje tarpininkai buvo dažniau neįtraukiami nei įtraukiami. Tai iš esmės atitinka COCOPS apklausos rezultatus – Lietuvos valdžios institucijų vadovai teigė, kad viešojo sektoriaus reformoms buvo būdingas visuomenės nedalyvavimas ir reformų „iš viršaus žemyn“ pobūdis (Rauleckas, 2013, p. 350-362).

*Galima daryti išvadą, jog būtų naudinga, jeigu diskusijos ir būsimieji viešojo administravimo reformos tyrimai remtųsi integruotais reformos iniciatyvų ir kitų (ribojančiųjų/skatinančiųjų) veiksmų visuma, kuri (kaip analizės vienetai) gali gerai paaiškinti reformų teigiamą poveikį. Tačiau būtina akcentuoti, kad nėra vieno optimalaus reformos paketo, kuris tiktų visoms Europos šalims (įskaitant ir Lietuvą) ir visiems reformos uždaviniams pasiekti. Reformų sudarymas bei jų įgyvendinimas priklauso nuo esamos padėties kiekvienoje šalyje, finansinės krizės įtakos, vyriausybės prioriteto, svarbių kontekstų ir proceso sąlygų. Sudarant ir vykdamas reformas reikalingas įrodymais grįstas požiūris bei įvairių suinteresuotųjų grupių įtraukimas į reformos procesą.*

### **III. VIEŠOJO VALDYMO REFORMŲ 2008 – 2012 m. LIETUVOJE VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMŲ TYRIMAS**

Siekiant, kad darbo tikslas būtų realizuotas, trečiąją darbo dalį svarbu skirti tyrimo metodologijos aprašymui. Todėl, šios dalies pirmajame skyriuje atskleidžiamas tyrime naudotas metodas- anketinė apklausa, pateikiama kuom buvo grindžiama tyrimo metodologija, tyrimo etapai, tyrimo instrumento pagrindimas. Buvo svarbu atskleisti tyrime naudotus statistinius metodus bei imties charakteristikas. Antrajame darbo skyriuje pateikiama Lietuvos viešųjų organizacijų vadovų savęs ir savo organizacijos darbuotojų vertinimas. Trečiajame skyriuje pagrindinis dėmesys skiriamas organizacijose naudojamų instrumentų, viešojo valdymo reformų ir fiskalinės krizės samprata respondentų nuomonės raiškoje. Buvo svarbu atskleisti viešojo administravimo dimensijų, naujosios viešosios vadybos elementų ir viešojo valdymo reformų ryšį- tam buvo skirtas ketvirtasis dalies skyrius. Galiausiai penktajame skyriuje buvo pateikiamas 2011 m. ir 2013 m. atliktų viešojo valdymo reformų vertinimų sugretinimas bei remiantis 2013 m. gautais anketinės apklausos rezultatais, yra pateikiama 2008-2012 m. Lietuvoje vykusių viešojo valdymo reformų

svarbiausių rezultatų apibendrinimas, kuriuo galima remtis, kaip naudingomis įžvalgomis, vykdamas kitas viešojo valdymo reformas.

### 3.1. Tyrimo metodologija ir tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant atskleisti kaip viešojo valdymo reformų sėkmę vertina Lietuvos vadovaujančias pareigas užimančios valstybės tarnautojai, buvo naudojamas netiesioginės apklausos tyrimo metodas – anketinė apklausa (1 priedas). Ši apklausa buvo atlikta 2013 m. birželio mėnesį, įgyvendinant projektą „Sanglaudos koordinavimas ateities viešajame sektoriuje“ (angl. k. *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future - COCOPS*), didžiausią lyginamąjį viešojo administravimo tyrimą Europoje. Šis klausimynas buvo išsiųstas daugiau nei 20.000 vadovaujančias pareigas viešajame sektoriuje užimančių darbuotojų dešimtyje Europos valstybių, pirmiausiai orientuojantis į sprendimus priimančius asmenis ir valstybės tarnautojus, dirbančius centrinės valdžios bei sveikatos ir užimtumo sričių institucijose. COCOPS siekiama iširti ir sužinoti viešojo administravimo tendencijas Europoje ir jų poveikį bei reikšmę viešajam sektoriui ir visuomenei. Šis projektas yra finansuojamas per Europos Komisijos 7-ąją Bendrąją programą (7BP) ir įgyvendinamas mokslininkų komandos iš vienuolikos universitetų (daugiau informacijos galima rasti <http://www.cocops.eu>).

Itin svarbu akcentuoti, jog Europos vyriausybės susiduria su aukšto lygio sunkumais gerinant viešojo valdymo našumą bei efektyvumą po fiskalinės krizės, tačiau įgyta patirtis ir sukauptos žinios iš ankstesnių vykdomų reformų yra net svarbesnės. Remiantis aukšto lygio valstybės tarnautojų vertinimais dešimtyje Europos šalių, COCOPS projekto tyrimas „Viešojo sektoriaus reformos Europoje“ siekė iširti viešojo valdymo ir administracinių reformų poveikį įvairiose Europos šalyse. Buvo apklausiami 4814 vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų. Tyrimas taip pat neseniai buvo įgyvendintas Lietuvoje, Portugalijoje, Serbijoje, o iki 2013 m. pabaigoje buvo atliktas trijose papildomose šalyse: Danijoje, Airijoje ir Švedijoje .

Žemiau pateikiamos išvados ir rekomendacijos kaip, remiantis NVV tam tikrų struktūrinių elementų pritaikymu, tobulinti ir plėtoti administracines reformas, siekiant sėkmingo jų įsitvirtinimo viešajame sektoriuje bei sušvelninti galimus neigiamus padarinius, susijusius su tokiomis reformomis (Hammerschmid, Van de Walle, Oprisor, Štimac, 2013, p.4-5):

1. **Apskritai administracinės reformos Europoje turėjo gana ribotą sėkmę.** Remiantis vadovų vertinimu apie reformų tendencijas ir svarbą, naudojamas priemonės, bendrus pokyčius viešojo

administravimo reformoms, taip pat konkrečius veiklos aspektus, atrodo, kad yra didelė galimybė pagerinti viešojo valdymo reformų įsitvirtinimą Europos šalyse.

2. **Vyriausybės turėtų subalansuoti daugiau į tinklą orientuotą požiūrį su pasiūlymais dėl efektyvesnio išteklių naudojimo poreikio.** Siūloma skatinti skaitmeninę/E-valdžią, gerinant viešojo ir privataus sektorių partnerystę, viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą tam, kad stiprėtų skaidrumas ir atvira valdžia. Turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys administracinių reformų darbotvarkei, orientacijai į rezultatus, kas sumažintų vidaus biurokratiją.
3. **Teikti prioritetą įvairių veiklos sferų pablogėjusiems rezultatams.** Kadangi tokie valdymo aspektai, kaip sąnaudų efektyvumas, paslaugų kokybė ir inovacijos pagerėjo per pastaruosius metus, o kiti veiksniai, tokie kaip piliečių pasitikėjimas valdžia, socialinė sanglauda, viešojo sektoriaus svarba, darbdavio ir darbuotojų motyvacija pablogėjo per tą patį laiką, tai siūloma tam sutelkti ypatingą dėmesį.
4. **Valstybės tarnautojai turi didelę įtaką viešojo sektoriaus reformų efektyvumo pagerinimui.** Tokie veiksniai, kaip strateginis pajėgumas, vadovavimas, organizacinės kultūros koordinavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas turi teigiamą poveikį viešojo valdymo reformoms.
5. **Turėtų būti telkiamas mažesnis dėmesys išlaidų mažinimui ir didesnis – visuomenės dalyvavimui sprendimų priėmimo valstybei aktualiais klausimais bei sprendimų priėmimo.** Kalbant apie administracinę reformą daugiau dėmesio skirti paslaugų gerinimui, o ne išlaidų mažinimui, taip pat visuomenės dalyvavimui sprendimų priėmimo, kas turėtų teigiamą įtaką administracinėms reformoms.
6. **Per didelės hipotezės apie reformų sėkmingumą gali apriboti reformų įgyvendinimą.** Daugelio Europos šalių vadovų ataskaitose pabrėžia tai, kad mažesnis autonomijos lygis ir didesnis politizavimas apriboja sėkmingą ir veiksmingą reformų įgyvendinimą.
7. **Reformų dinamika turėtų būti ypač aktuali.** Kadangi tokiose šalyse kaip Prancūzija, Olandija, Estija, Vengrija ir Jungtinė Karalystė reformų konsolidavimas ir lėtėjimas vertinamas teigiamai, tai tokiose šalyse kaip Norvegija, Vokietija ir Austrija yra aiški centrinės valdžios pozicija paspartinti viešojo valdymo reformas.
8. **Atliktas tyrimas parodė, kad yra esminių skirtumų tarp tiriamų šalių politikos srityse, taip pat tarp ministerijų ir didelių bei mažų organizacijų, susijusių su sėkminga administracinių reformų patirtimi.** Turėtų būti aiškus poreikis geranoriškai pasidalinti gerąja patirtimi.
9. **Didinti atliktų tyrimų apie viešojo valdymo reformas skaičių.** COCOPS tyrimas yra svarbus žingsnis siekiant gilinti žinias apie administracines reformas Europoje, pasitelkiant vadovų patirtį. Tačiau turėtų būti siekiama kaskart atnaujinti rodiklius, duomenis ir vertinimus tam, kad kuo nuodugniau būtų iširtas sėkmingas ar nesėkmingas administracinių reformų poveikis viešojo valdymo sistemai.

Tyrimo įgyvendinimą Lietuvoje finansuoja Lietuvos mokslo taryba (Sutarties Nr. PRO-2012/10), remia Ministro pirmininko tarnyba, Vidaus reikalų ministerija, Valstybės tarnybos departamentas, tyrimo įgyvendintojas– Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedra. Klausimynas skirtas vadovaujančias pareigas viešajame sektoriuje einantiems darbuotojams, siekiant sužinoti jų **asmeninę patirtį ir nuomonę** apie viešąjį valdymą, viešojo sektoriaus reformas ir fiskalinės krizės poveikį. Klausimyną sudaro keturios dalys:

I dalis: **Bendroji informacija**

II dalis: **Jūsų organizacijos valdymas ir darbo praktika**

III dalis: **Viešojo sektoriaus reforma ir fiskalinė krizė**

IV dalis: **Požiūriai, nuostatos ir asmeninė informacija**

Pasirinktas anketinės apklausos metodas leido sužinoti apklausiamųjų nuomonę bei požiūrį į viešojo valdymo reformų ypatumus ir įtaką efektyviam valstybės valdymui. Apklausti 432 vadovaujančias pareigas užimančios valstybės tarnautojai.

#### **Tyrimo metodologija grindžiama:**

1. Viešojo valdymo reformų ir NVV ryšį tyrė įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai: E. Backūnaitė (2006), A. Raipa (2006; 2009; 2011; 2012), V. Nakrošis (2011; 2013), A. Tumėnas (2010), E. Gaulė (2011), J. E. Lane (2001), Ch. Pollitt ir G. Bouchaert (2003; 2011), J. Nemeč (2010) ir kt.

2. NVV struktūrą plačiai aprašė D. Gudelis ir A. Patapas (2010), D. Osborne, T. Geabler (1992), R. Civinskas (2007), R. Petrauskienė (2005), R. Vanagas (2006), NVV privalumus ir trūkumus nagrinėjo V. Domarkas (2007).

3. Fundamentalius pokyčius, susijusius su viešojo valdymo reforma, kuri reikalauja iš esmės keisti žmogiškųjų išteklių valdymą pažymi mokslininkai: V. Smalskys (2009), M. Vienažindienė ir A. Sakalas (2008), E. M. Berman, J. S. Bowman, J. P. West, M. R., Van Wart (2009) ir kt.

4. Reformų sėkmingo įgyvendinimo veiksnius tyrė M. Napier (2009), E. D. Glor (2006), J. Selman (2002), T. Bovaird (2006), M. Potuček (2004), F. Damanpour, M. Schneider (2008), S. Fernandez, D. W. Pitts (2011) ir kt. Sėkmingo reformų įgyvendinimo kliūtis nagrinėjo A. Guogis ir D. Gudelis (2003), A. Raipa (2009; 2012), A. Astrauskas (2006), C. Madureira ir D. Ferraz (2010) ir kt.

5. Tyrimui taikyta socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika. Analizuojami specialistų sociodemografiniai duomenys, pateikiama Lietuvos viešojo administravimo institucijų vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų nuomonės ir vertinimai apie viešojo valdymo reformas.



### Tyrimo etapai:

1. Tyrime vadovautasi kiekybinių tyrimų metodologija, kurių analizė pradedama nuo teorinės apžvalgos ir baigiama – realių faktų pateikimu. Tuo tikslu išnagrinėta atitinkama mokslinė literatūra reformų aspektu.
2. Atlikus teorinę analizę, parengtas tyrimo instrumentas – apklausos anketa. Rengiant anketą, remtasi įvairių Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų teorijomis reformų plotmėje valstybės valdyme.
3. Apklausos duomenys apdoroti taikant SPSS programinę įrangą. Išsami rezultatų analizė atskleidžia tyrime dalyvavusių viešojo administravimo institucijų nuomonę, apie viešojo valdymo reformas, kuri išryškina pagrindinius viešojo valdymo reformų probleminius bruožus.
4. Išanalizavus tyrimo dalyvių bendrąsias charakteristikas, jų nuomonę apie reformas valstybės valdyme, pateikiamos išvados bei rekomendacijos viešojo valdymo reformų klausimais.
5. Išsiaiškinus, jog yra ryšys tarp NVV struktūrinių elementų bei kitų veiksmų ir sėkmingo viešojo administravimo reformų įgyvendinimo, **remiantis vadovų vertinimais, sukurtas hipotetinis NVV elementų bei kitų veiksmų ir sėkmingų reformų įgyvendinimo valstybės valdyme modelis.**

**Tyrimo generalinė visuma.** Tyrimo generalinę visumą sudarė 432 respondentai – Lietuvos viešojo administravimo institucijų vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai.

Anketos struktūra sudaryta iš klausimų blokų, kurie orientuoti į vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų bendrosios informacijos pateikimą, organizacijos valdymą ir darbo praktiką, fiskalinės krizės ir viešojo sektoriaus reformų identifikavimą bei asmeninės informacijos, požiūrių, nuostatų atskleidimą. Anketos klausimai yra uždaro tipo. Klausimyno forma pateikiama 1 priede.

10 lentelė. Tyrimo instrumento-anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai

TIRIAMAI REIŠKINIAI	KLAUSIMAI (eilės tvarka pagal anketą), IDENTIFIKUOJANTYS TIRIAMĄ REIŠKINĮ
<b>Sociodemografinės vadovų charakteristikos</b>	29 kl.- Lyties nurodymas 30 kl.- Amžiaus nurodymas 32 kl.- Sritis, kurioje pasiektas aukščiausias išsimokslinimo lygis 33 kl.- Darbo stažas
<b>Lietuvos viešųjų organizacijų vadovų saviraiška: vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų savęs ir savo organizacijos darbuotojų vertinimas</b>	1 kl.- Organizacijos tipo nurodymas 2 kl.- Politikos srities veikimo organizacijoje nurodymas 5 kl.- Darbo pozicijos nurodymas 7 kl.- Nurodytose srityse sprendimų autonomijos lygio užimamoje pozicijoje nustatymas 15 kl.- Organizacijos darbuotojų vertinimas per vadovo vertybių prizmę 16 kl.- Vadovo darbo organizacijoje vertinimas per vertybių prizmę 28 kl.- Vadovo savęs ir darbo vertinimas

TIRIAMAI REIŠKINIAI	KLAUSIMAI (eilės tvarka pagal anketą), IDENTIFIKUOJANTYS TIRIAMĄ REIŠKINŠĮ
<b>Viešojo valdymo reformų ir fiskalinės krizės samprata respondentų nuomonės raiškoje</b>	8 kl.- Organizacijoje naudojamų instrumentų nustatymas 18 kl.- Reformų krypties raiškos dažnumas vadovo politikos srityje 19 kl.- Viešojo sektoriaus reformos rūšių vertinimas 24 kl.- Taupymo priemonių taikymas organizacijoje, reaguojant į fiskalinę krizę 25 kl.- Fiskalinės krizės rezultatų vertinimas
<b>Viešojo administravimo dimensijų, naujosios viešosios vadybos elementų ir viešojo valdymo reformų ryšys: vadovaujant pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimai</b>	17 kl.- Vadovo nuomonė apie viešojo administravimo pokyčius Lietuvoje 19 kl.- Viešojo sektoriaus reformos rūšių vertinimas (tiriant tarpusavio koreliacijas su NVV elementais) 21 kl.- Vadovo nuomonė (turint omenyje savo politikos sritį) apie viešojo administravimo pokyčius per pastaruosius penkerius metus pagal pateiktus aspektus

Apklausoje dalyvavo viešųjų institucijų vadovai. Toks tyrimo organizavimas leidžia išryškinti vadovų nuomonės tiriamos problemos aspektais. Tyrimo anketos klausimų struktūra pateikta 10 lentelėje. Didžioji dalis anketos klausimų yra suskirstyti į blokus, kurie padės atskleisti tiriamus reiškinius. **Klausimų blokai buvo sudaryti tam, kad būtų galima pateikti duomenis, faktus, o svarbiausia – ieškoti ryšių, koreliacijų tarp tam tikrų klausimų, priklausančių tiriamam reiškiniui.**

Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą. Naudoti metodai, leidę susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius (dažnis, reitingas, aritmetinis vidurkis, patikimumo koeficientas) bei sudėtingesni statistiniai metodai (faktorinė, koreliacinė analizė). Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai dydžiai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Tyrime naudoti statistiniai rodikliai

Statistinis rodiklis	Statistinio rodiklio apibūdinimas
<b>Reitingo pozicijos numeris</b>	Reitingo pozicijos numeris parodo, kelintą vietą konkretus respondentų įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.
<b>Dažnis</b>	Skaičius, nusakantis kiek imtyje yra nagrinėjama savybė pasižyminčių objektų.
<b>Santykinis dažnis</b>	Skaičius, nusakantis, kurią imties dalį sudaro nagrinėjama savybė pasižymintys objektai.
<b>Standartinis nuokrypis</b>	Standartinis nuokrypis (SN) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SN reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė

Statistinis rodiklis	Statistinio rodiklio apibūdinimas
	nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SN, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu mažiau vieninga.

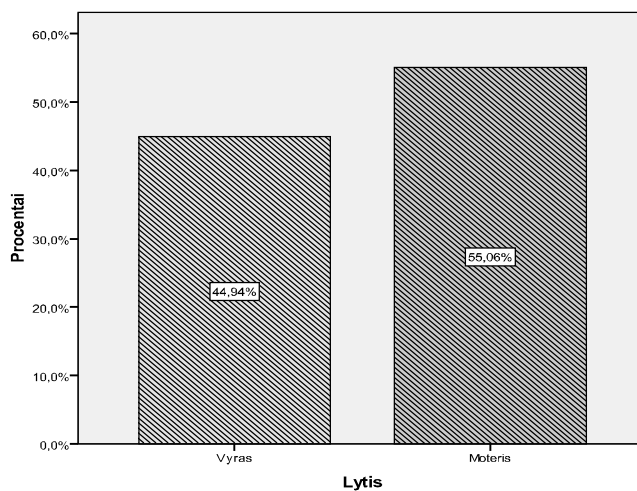
Tyrimo kintamųjų struktūrai tirti panaudotas *faktorinės analizės metodas*. Faktorinė analizė naudota, norint sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus. Faktorinė analizė buvo atliekama koreliacinės matricos pagrindu. Panaudotas pagrindinių komponentų metodas ir Varimax rotacija, tai yra kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmės), bet taip pat leidžia išryškinti latentinius požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo psichosocialinio reiškinių struktūrą (Šaparnienė, 2002). Vienas iš rodiklių, parodantis, kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas. Kuo šio koeficiento reikšmė yra artimesnė vienetui, tuo labiau matrica tinkama faktorinei analizei (esant  $KMO < 0,5$  – faktorinė analizė nepriimtina). Faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida rodo, kokią procentinę dalį visumos paaiškina tiriamasis objektas. Svarbu akcentuoti, jog faktorius interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos.

Be faktorinės analizės metodo, tiesiniam statistiniam ryšiui tarp požymių įvertinti naudota *koreliacinė analizė*. Ryšių tarp dviejų požymių, matuotų intervalinėmis skalėmis, stiprumas vertintas Spearman'o koreliacijos koeficientu. Koreliacijos koeficientas parodo ryšio tamprumą, o jo ženklas – ryšio pobūdį ir kryptį. Šio koeficiento reikšmė priklauso intervalui nuo -1 iki 1. Reikšmės artimos 1 ar -1 parodo, kad tarp dviejų kintamųjų egzistuoja stipri priklausomybė. Ir, atvirkščiai, reikšmės artimos 0, parodo, kad priklausomybė yra labai silpna. Kai koreliacijos koeficientas lygus 0, tai ryšio tarp kintamųjų nėra.

Buvo išskirti *priklausomi kintamieji* (reformų sėkmė, viešojo administravimo funkcionavimas, viešojo administravimo dimensijų vystymasis) ir *nepriklausomi kintamieji* (vadovų charakteristikos, NVV elementai (kurie galėjo būti siejami su geriau veikiančiu viešuoju administravimu), fiskalinės krizės poveikis (organizacijoje taupymo priemonių taikymas, reaguojant į fiskalinę krizę), **kuriuos koreliacinės analizės pagalba buvo bandyta susieti su priklausomais kintamaisiais.**

Tyrimo imtyje dalyvavo Lietuvos viešojo valdymo ir administravimo institucijų vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Iš viso tyrime „Viešojo valdymo reformos 2008-2012m. Lietuvoje: vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimai“ dalyvavo 432 respondentai. Toks anketų skaičius gali būti laikomas pakankamu tiriamo reiškinių analizei. Imtyje dalyvavo respondentai: moterys ir vyrai, suskirstyti pagal organizacijas, kuriose dirba – *Ministro Pirmininko tarnyba, Prezidento kanceliarija, Seimo kanceliarija; Ministerija; Kitas centrinio valstybinio administravimo subjektas; Teritorinis valstybinio*

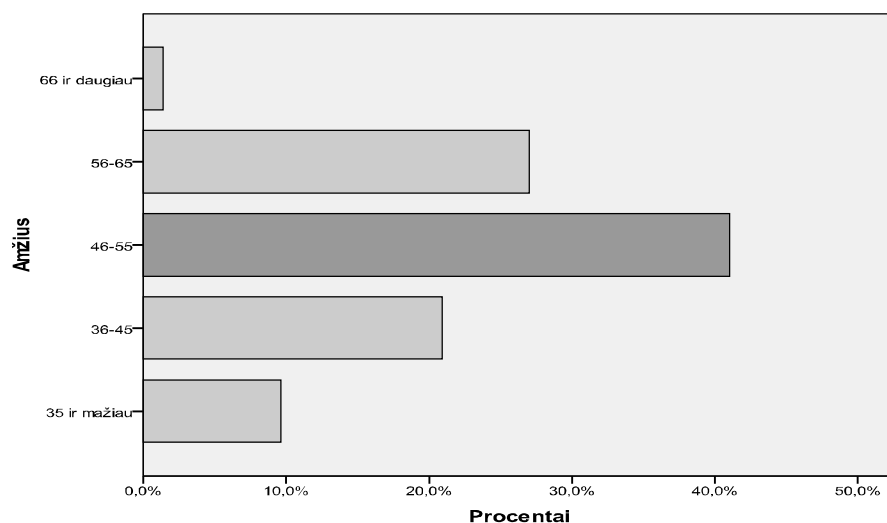
*administravimo subjektas, kurio veiklos teritorija yra didesnė ar sutampanti su apskričių teritorijomis; Teritorinis valstybinio administravimo subjektas, kurio veiklos teritorija yra mažesnė negu apskričių teritorijos; Savivaldybių administravimo subjektai ir jų valdomos ar atskaitingos įstaigos.*



**3 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N= 356)

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo (žr. 3 pav.), kad imtyje dominuoja moterys (55,06 %), vyrai sudarė 44,94 %. Situacija iliustruoja, jog Lietuvos viešosiose institucijose dirbančios moterys mieliau sutiko dalyvauti atliekant apklausą.

Išanalizavus anketos duomenis apie respondentų amžių (žr. pav.11), matyti, jog dauguma viešojo administravimo institucijose dirbančių valstybės tarnautojų yra 46-55 metų amžiaus. Taigi, galime daryti išvadą, jog tyrime dalyvavo respondentai, kurie turi sukaupę didelę darbo patirtį ir turi galimybę atskleisti naudingą informaciją apie vykdytas reformas valstybės valdyme 2008-2012 m. laikotarpiu.



**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N= 363)

12 lentelė atskleidžia respondentų pasiskirstymą pagal aukščiausią išsimokslinimo lygį tam tikrose mokslo srityse. Duomenys parodo, jog daugiausia apklaustųjų buvo gamtos mokslų ir inžinerijos specialistai- 28,9%, verslo/vadybos/ekonomikos specialistai- 26,9%, teisės specialistai- 15,7%. Tai rodo, kad Lietuvos viešojo valdymo institucijose dirba įvairių sričių specialistai ir gebantys į viešąjį valdymą, viešojo valdymo reformas vertinti įvairiais aspektais.

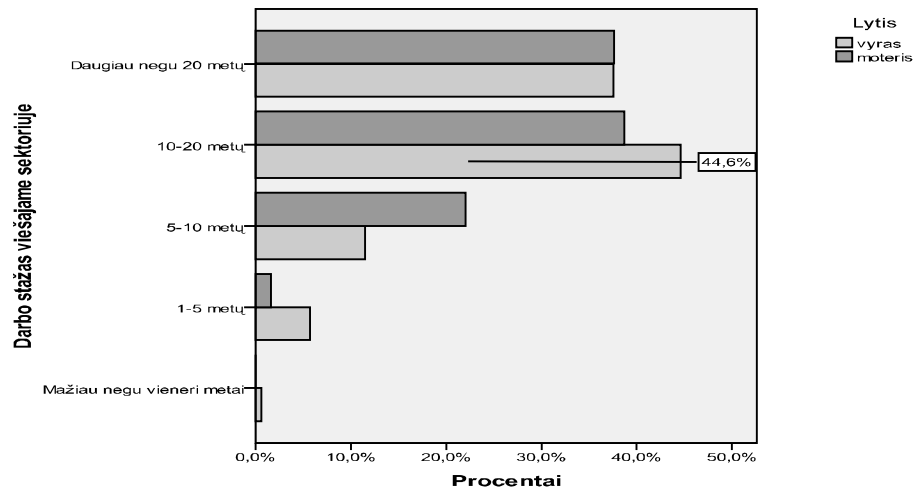
**12 lentelė. Respondentų aukščiausias išsimokslinimo lygis tam tikrose mokslo srityse**

Nr.	Mokslo sritys	Dažnis	SN
1	Teisė	<b>15,7%</b>	0,39
2	Verslas/Vadyba/Ekonomika	<b>26,9%</b>	0,47
3	Politikos mokslai/Viešasis administravimas	6,7%	0,27
4	Kiti socialiniai ir humanitariniai mokslai	8,8%	0,30
5	Medicinos mokslai	8,3%	0,30
6	Gamtos mokslai ir inžinerija	<b>28,9%</b>	0,48
7	Kita	4,2%	0,22
Viso		99,5%	

Svarbu pabrėžti, kad į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui netaikomas reikalavimas turėti valstybės tarnybos stažą, išskyrus kitų įstatymų nustatytus atvejus. Vis dėlto, buvo aktualu panagrinėti valstybės tarnautojų stažą tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose.

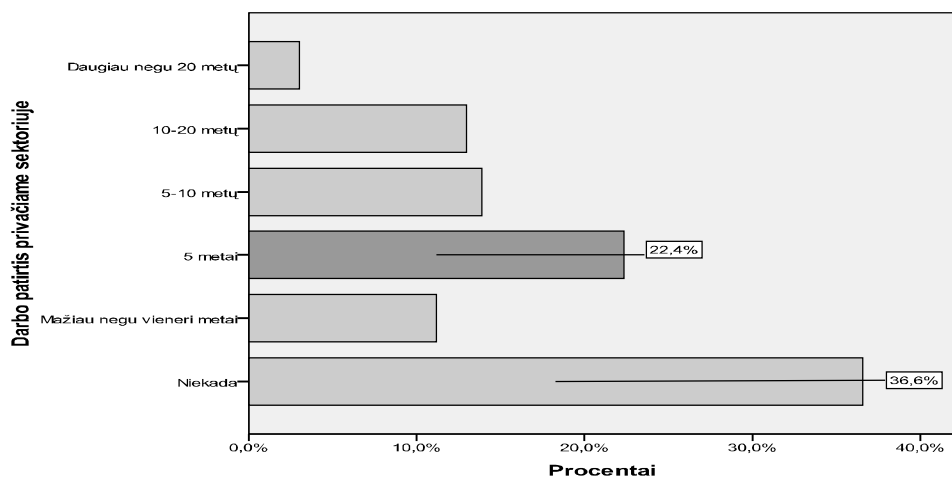
5 pav. parodo, kad beveik 44,6% apklaustųjų moterų turi 10-15 metų darbo stažą viešajame sektoriuje (tai sudaro didžiąją dalį visų respondentų), kiek mažesnė dalis vyrų negu moterų taip pat turi 10-15 metų darbo stažą. Iš 5 pav. galima daryti prielaidą, jog darbo stažo įvairovė viešajame sektoriuje padarė

didelę įtaką gautiems apklausos rezultatams, nes respondentai, turintys didesnę darbo patirtį viešajame sektoriuje, gali objektyviau įvertinti reformas tarnyboje, negu tie apklaustieji, kurie jos turi nedaug.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje (N= 349, SN-0,84)

6 pav. iliustruoja respondentų stažą privačiame sektoriuje, kuris yra svarbi detalė nagrinėjant reformas valstybės valdyme. Matyti, jog iš 331 apklaustųjų 36,6% privačiame sektoriuje visiškai neturi darbo patirties, o 22,4% respondentų dirbo penkerius metus privačiame sektoriuje (tai sudaro didžiąją dalį visų respondentų). Galima daryti prielaidą, jog apklaustieji, dirbę privačiame sektoriuje, reformos reiškinį taip pat ir viešajame sektoriuje) gali vertinti per vadybinę prizmę.

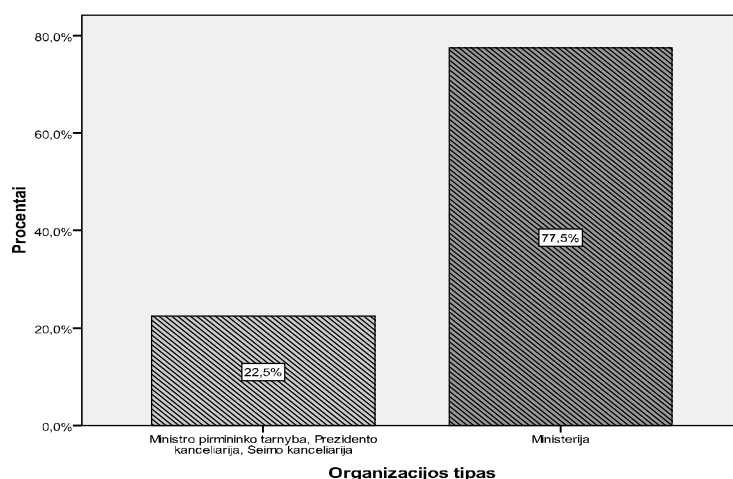


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą privačiame sektoriuje (N= 331, SN-1,55)

Apibendrinant duomenis, galima daryti išvadą, jog respondentai, turintys didelę darbo patirtį tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, pasiekę aukščiausią išsimokslinimo lygį įvairiose mokslo srityse, gali objektyviai įvertinti organizacijoje naudojamų instrumentų taikymą, atskleisti vadovų bei organizacijoje dirbančių žmonių vertybinius aspektus, išreikšti nuomonę apie viešojo administravimo pokyčius per pastaruosius penkerius metus, taip pat apie Naujosios viešosios vadybos elementų, viešojo valdymo reformų rūšių, krypčių sąveikas, įtraukiant fiskalinės krizės aspektą šalyje.

### 3.2. Lietuvos vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų savęs ir savo organizacijos darbuotojų vertinimas

Lietuvos viešajame sektoriuje vadovaujantiems darbuotojams nėra skiriama pakankamai dėmesio. Galima teigti, kad vadovų valdymo principai iki šiol mažai kuo skyrėsi nuo darbuotojų valdymo principų – tos pačios atrankos, vertinimo procedūros, karjeros planavimo galimybės. Vadovavimo gebėjimų vertinimas atrenkant vadovus buvo ir yra atliekamas labai fragmentiškai, įstaigoms ir įmonėms trūksta kompetencijos pačioms tikrinti vadovavimo gebėjimus. Svarbu pabrėžti, jog viešojo sektoriaus veiklos rezultatai didžiąja dalimi priklauso nuo šio *sektoriaus vadovų profesionalumo ir lyderystės kompetencijų, gebėjimo sutelkti ir motyvuoti darbuotojus siekti tikslų, aiškiai komunikuoti organizacijos misiją*. Keičiantis valdžios institucijų vaidmeniui, kai vis daugiau funkcijų yra perduodama privačiam ar nevyriausybiniam sektoriui ir valstybės institucijos atlieka daugiau politikos formuotojo, moderatoriaus ir koordinatoriaus vaidmenį, vadovavimo (lyderiavimo) kompetencijų poreikis tik stiprėja.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą (N= 432, SN=0,42)

Atliekant analizę labai svarbu išsiaiškinti kokio tipo organizacijoje (žr. 7 pav.) ir kokioje pozicijoje dirba apklaustieji (vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai), kokioje politikos srityje veikia organizacija, kurioje dirba respondentai (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veikimą tam tikroje politikos srityje bei užimamą poziciją organizacijose**

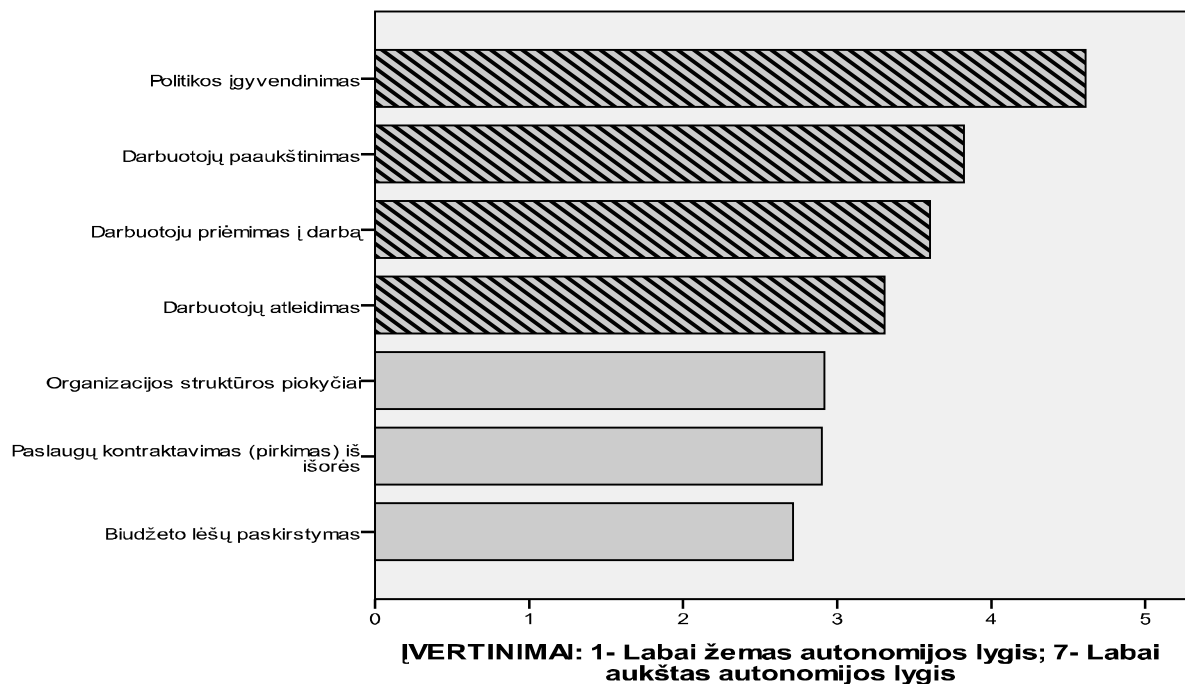
<b>Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veikimą tam tikroje politikos srityje</b>	<b>Santykinis dažnis</b>
Bendrasis (valstybės) valdymas/ bendrosios valstybės paslaugos	<b>12,5%</b>
Užsienio reikalai	1,9%
Finansai	<b>13,2%</b>
Ekonomika/ ekonominiai ūkio reikalai (įskaitant ir žemės ūkį)	10,4%
Infrastruktūra ir susisiekimas (įskaitant energetiką, susisiekimą)	6,9%
Krašto apsauga	2,1%
Teisėsauga, teisėtvara, viešoji tvarka ir visuomenės apsauga	10,4%
Įdarbinimas	5,1%
Sveikatos apsauga	<b>12,3%</b>
<b>Socialinė apsauga ir aprūpinimas</b>	<b>20,6%</b>
Švietimas	3,9%
Aplinkos apsauga	9,0%
Poilsis, kultūra ir religija	3,5%
Kita	9,7%
Viso	121,5%
SN	0,33
<b>Respondentų pasiskirstymas pagal užimamą poziciją organizacijoje</b>	<b>Santykinis dažnis</b>
Aukščiausiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje (organizacijos vadovas, ministerijos kancleris ir pan.)	10,2%
Antrame organizacijos hierarchiniame lygmenyje (organizacijos padalinio vadovas, pavaldus organizacijos vadovui ir pan.)	<b>54,7%</b>
Trečiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje (organizacijos padalinio struktūrinio vieneto vadovas, pavaldus organizacijos padalinio vadovui ir pan.)	34,3%
Kita	-
SN	0,63
Viso	98,2

Galima daryti prielaidą, kad apklausoje dalyvavę respondentai viešojo valdymo reformas (vadovai atininkamai iš: Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos geriausiai gali įvertinti *darbo rinkos reformą*; Finansų ministerijos – *viešųjų finansų, pensijų, valstybės valdomų įmonių reformas*; Sveikatos apsaugos ministerijos – *sveikatos apsaugos reformą*) gali vertinti pakankamai objektyviai pagal savo darbo specifiką.



Mokslininkai ne kartą pabrėžė, kad kalbant apie NVV sėkmingumą, vertėtų nepamiršti lyderystės bei organizacinės kultūros, kur didesnis dėmesys skiriamas vadovams-lyderiams, kurie gali transformuoti savo organizacijas ir keisti organizacinę kultūrą. Taigi, didesnės autonomijos (laisvės) valdyti suteikimas yra vertinamas kaip gera idėja. Racionalus pasirinkimas turi labai mažai ką bendro su kultūriniais pokyčiais, vadovavimu bei visa, kas susiję su bendrąja valdymo teorija, kuri pasižymi mažesne vadovo motyvacija. Todėl manoma, jog lankstus paslaugų teikimo organizavimas, kūrybiškas ieškojimas ekonomikai veiksmingesnių sprendimų turi daug geresnę įtaką sprendžiant finansines problemas ir prisitaikant prie besikeičiančių poreikių. Taip pat tikimasi didesnio viešojo atskaitingumo vartotojams (klientams) bei jų pasitenkinimo valdžia. Jeigu vadovas (lyderis) turi didesnius įgaliojimus sprendimų priėmimo procese, tuomet jis savo ruožtu gali labiau motyvuoti personalą bei siekti veiklos tobulinimo, nuoseklaus politikos modelio (Pollitt, Dan, 2011, p. 3).

Iš to seka, jog būtina išsiaiškinti kaip vadovaujančias pareigas einantys valstybės tarnautojai vertina sprendimų savo autonomijos (*autonomija* – savarankiškas apsisprendimas, nepriklausymas nuo išorinių normų) lygį užimamoje pozicijoje. Iš 8 pav. matyti, jog didžiausias respondentų sprendimų autonomijos lygis pasireiškia politikos įgyvendinimo, darbuotojų paaukštinimo, darbuotojų priėmimo į darbą bei darbuotojų atleidimo srityse. Kur kas mažesnis autonomijos lygis siejasi su organizacijos struktūros pokyčiais, paslaugų kontraktavimu (pirkimu) iš išorės bei biudžeto lėšų paskirstymu.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sprendimų autonomijos lygį užimamoje pozicijoje

Apibendrinant valstybės tarnautojų- vadovų autonomijos raišką organizacijoje, galima teigti, jog be politikos įgyvendinimo, jų didžiausia „galia“ siejasi su organizacijos žmonėmis (darbuotojais) ir su jais susijusiais veiksniais (darbuotojų paaukštinimas, darbuotojų priėmimas į darbą, darbuotojų atleidimas). Todėl svarbu išanalizuoti, kaip patys vadovai vertina save ir savo organizacijos darbuotojus.

Tam tikslui, respondentams buvo pateikta 26 teiginių grupė, kuri atspindi įvairius vadovo savęs ir organizacijos darbuotojų vertinimo teiginius. Šios skalės tinkamumas buvo įvertintas faktorinės analizės būdu, panaudojant VARIMAX rotaciją. Buvo gautas 6 faktorių modelis. Faktorinės analizės rezultatai atsispindi 14 lentelėje. Faktorinė analizė davė pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas.

**14 lentelė. Svarbiausių valstybės tarnautojų-vadovų savęs ir organizacijos darbuotojų vertinimo nustatymo teiginiai: faktorinės analizės rezultatas (KMO-0,892 , visa paaikškinta sklaida=66,46)**

Faktoriaus pavadinimas	Svarbiausių valstybės tarnautojo- vadovo savęs ir organizacijos darbuotojų vertinimo nustatymo teiginiai	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach $\alpha$ koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
MOTYVUOTA, SAŽININGA IR ENTUZIASTIN GA VADOVO IR DARBUOTOJŲ KOMANDA	<i>Pasitiki vieni kitais</i>	9	0,88	0,87	33,46
	<i>Pasižymi stipria komandine dvasia</i>		0,88		
	<i>Yra patikimi</i>		0,86		
	<i>Geranoriškai dalijasi informacija tarpusavyje</i>		0,86		
	<i>Priima konstruktyvią kritiką ir patys konstruktyviai kritikuoja, nesileisdami į asmeniškumus</i>		0,82		
	<i>Atvirai ir sąžiningai bendrauja tarpusavyje</i>		0,81		
	<i>Entuziastingai siekia kolektyvinių tikslų ir organizacijos misijos</i>		0,77		
	<i>Turi bendrus siekius ir bendrą organizacijos viziją</i>		0,74		
	<i>Suvokia save kaip partnerius, nustatančius organizacijos kryptį</i>		0,74		
	<i>Jaučiu pasitenkinimą savo darbu</i>		0,78		
	<i>Aš būčiau labai laimingas/-a, jei galėčiau likti šioje</i>		0,77		

PASITENKINI MAS DARBU IR DARBO VIETA	<i>organizacijoje iki savo karjeros pabaigos</i>	6		<b>0,82</b>	<b>9,60</b>
	<i>Jaučiuosi vertinama/-a už savo darbą</i>		0,74		
	<i>Savo organizaciją aš rekomenduočiau kaip gerą vietą dirbti</i>		0,72		
	<i>Man būtų labai sunku palikti savo organizaciją šiuo metu, net jeigu to ir norėčiau</i>		0,56		
	<i>Aš iš tiesų jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/-čios</i>		0,49		
AUKŠTAS SPRENDIMŲ AUTONOMIJO S LYGIS	<i>Man patinka prisüimti atsakomybę už sprendimų priëmimą</i>	4	0,82	<b>0,70</b>	<b>8,97</b>
	<i>Aš priimu sprendimus ir einu į priekį</i>		0,81		
	<i>Man svarbu būti kūrybišku/-a ir sugalvoti naujų idëjų</i>		0,68		
	<i>Man patinka rizikuoti</i>		0,63		
LOJAMUMAS ORGANIZACIJ AI	<i>Aš buvau mokomas/-a, kad verta būti lojaliu/-ia vienai organizacijai</i>	2	0,77	<b>0,67</b>	<b>5,45</b>
	<i>Būtų geriau jei žmonës liktų vienoje organizacijoje didžiąją savo karjeros dalį</i>		0,79		
BAIMË RIZIKUOTI	<i>Aš vengiu imtis ko nors, kas galëtų sugriauti status quo</i>	3	0,70	<b>0,37</b>	<b>5,0</b>
	<i>Man labai svarbu, kad man sektųsi</i>		0,69		
	<i>Aš manau, kad dauguma žmonių galima pasitikëti</i>		0,47		
PER DIDELIS DARBO KRÛVIS	<i>Aš dažnai jaučiuosi per daug apkrautas/-a darbu arba nepajëgus/-i visko atlikti</i>	2	0,73	<b>0,15</b>	<b>3,97</b>
	<i>Aš manau, kad pasiekimai priklauso nuo gebëjimų, o ne nuo sëkmës</i>		0,59		

Faktorinë analizë davë pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas. Pažymëtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo testo žingsnio faktorinis svoris (**0,59<L<0,88**). Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo **3,97%** iki **33,46 %**. Kiek matrica tinka faktorinei analizei,

rodo **Kaiser-Meyer-Olkin** koeficientas, kuris šiuo atveju yra **0,89**. Faktorių vidinė konsistencija, įvertina Cronbach alpha koeficientu. Šiuo atveju jis svyruoja nuo **0,15 iki 0,87**.

Buvo išskirtos 6 teiginių grupės, kurios įvardintos sekančiai:

***MOTYVUOTA SAŽININGA IR ENTUZIASTINGA VADOVO IR DARBUOTOJŲ KOMANDA***

(pasitiki vieni kitais; pasižymi stipria komandine dvasia; yra patikimi; geranoriškai dalijasi informacija tarpusavyje; priima konstruktyvią kritiką ir patys konstruktyviai kritikuoja, nesileisdami į asmeniškumus; atvirai ir sąžiningai bendrauja tarpusavyje; entuziastingai siekia kolektyvinių tikslų ir organizacijos misijos; turi bendrus siekius ir bendrą organizacijos viziją; suvokia save kaip partnerius, nustatančius organizacijos kryptį);

***PASITENKINIMAS DARBU IR DARBO VIETA*** (jaučiu pasitenkinimą savo darbu; aš būčiau labai laimingas/-a, jei galėčiau likti šioje organizacijoje iki savo karjeros pabaigos; jaučiuosi vertinama/-a už savo darbą; savo organizaciją aš rekomenduočiau kaip gerą vietą dirbti; man būtų labai sunku palikti savo organizaciją šiuo metu, net jeigu to ir norėčiau; aš iš tiesų jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/-čios);

***AUKŠTAS SPRENDIMŲ AUTONOMIJOS LYGIS*** (man patinka prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą; aš priimu sprendimus ir einu į priekį; man svarbu būti kūrybišku/-a ir sugalvoti naujų idėjų; man patinka rizikuoti);

***LOJAMUMAS ORGANIZACIJAI*** (aš buvau mokomas/-a, kad verta būti lojaliu/-ia vienai organizacijai; būtų geriau jei žmonės liktų vienoje organizacijoje didžiąją savo karjeros dalį);

***BAIMĖ RIZIKUOTI*** (aš vengiu imtis ko nors, kas galėtų sugriauti status quo; man labai svarbu, kad man sektųsi; aš manau, kad dauguma žmonių galima pasitikėti);

***PER DIDELIS DARBO KRŪVIS*** (aš dažnai jaučiuosi per daug apkrautas/-a darbu arba nepajėgus/-i visko atlikti; aš manau, kad pasiekimai priklauso nuo gebėjimų, o ne nuo sėkmės).

*Galima daryti išvadą, jog apklaustųjų viešųjų institucijų vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų didžiausia „galia“ siejasi su organizacijos žmonėmis (darbuotojais) ir su jais susijusiais veiksniais (darbuotojų paaukštinimas, darbuotojų priėmimas į darbą, darbuotojų atleidimas), o vertindami save ir savo organizacijos darbuotojus, akcentuoja, jog jų organizacijose vyrauja motyvuota, sąžininga, entuziastinga vadovo ir darbuotojų komanda. Todėl daroma prielaida, jog atsižvelgiant į darnų organizacinį klimatą organizacijose, puoselėjant žmogiškųjų išteklių valdymą, viešojo valdymo reformos 2008-2012 m. laikotarpiu buvo vykdomos ir įgyvendintos pakankamai nuosekliai bei sėkmingai.*

### 3.3. Organizacijose naudojamų instrumentų, viešojo valdymo reformų ir fiskalinės krizės samprata respondentų nuomonės raiškoje

Siekiant išsiaiškinti koks vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų požiūris į šalyje vykdytas reformas, koks fiskalinės krizės vertinimas, buvo tikslinga atskleisti ryšius tarp organizacijoje naudojamų instrumentų, viešojo sektoriaus reformų rūšių, kryptių bei elementų, o taip pat ir fiskalinės krizės metu taikytų taupymo priemonių.

Tiriant ryšius tarp organizacijoje naudojamų, o taip pat ir sąryšį tarp fiskalinės krizės metu taikytų

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A	1	,328**	,241**	,282**	,304**	,196**	,471**	,319**	,257**	,282**	,261**	,229**	,357**	,366**
B	,328**	1	<b>,610**</b>	<b>,565**</b>	,471**	,211**	,366**	,394**	,373**	,175**	,200**	,256**	,406**	,453**
C	,241**	<b>,610**</b>	1	<b>,575**</b>	<b>,532**</b>	,213**	,411**	,372**	,357**	,135*	,199**	,269**	,402**	,498**
D	,282**	<b>,565**</b>	<b>,575**</b>	1	<b>,515**</b>	,251**	,399**	,450**	,446**	,150**	,254**	,271**	,407**	<b>,551**</b>
E	,304**	,471**	<b>,532**</b>	<b>,515**</b>	1	,280**	<b>,532**</b>	,428**	,319**	,115*	,155**	,206**	,498**	<b>,519**</b>
F	,196**	,211**	,213**	,251**	,280**	1	,397**	,367**	,259**	,280**	,193**	,270**	,239**	,245**
G	,471**	,366**	,411**	,399**	<b>,532**</b>	,397**	1	<b>,541**</b>	,321**	,252**	,239**	,311**	<b>,515**</b>	,497**
H	,319**	,394**	,372**	,450**	,428**	,367**	<b>,541**</b>	1	,490**	,335**	,333**	,378**	,398**	,478**
I	,257**	,373**	,357**	,446**	,319**	,259**	,321**	,490**	1	,440**	,463**	,403**	,314**	,405**
J	,282**	,175**	,135*	,150**	,115*	,280**	,252**	,335**	,440**	1	<b>,769**</b>	,295**	,088	,215**
K	,261**	,200**	,199**	,254**	,155**	,193**	,239**	,333**	,463**	<b>,769**</b>	1	,287**	,155**	,250**
L	,229**	,256**	,269**	,271**	,206**	,270**	,311**	,378**	,403**	,295**	,287**	1	,357**	,310**
M	,357**	,406**	,402**	,407**	,498**	,239**	<b>,515**</b>	,398**	,314**	,088	,155**	,357**	1	<b>,543**</b>
N	,366**	,453**	,498**	<b>,551**</b>	<b>,519**</b>	,245**	,497**	,478**	,405**	,215**	,250**	,310**	<b>,543**</b>	1

taupymo priemonių, buvo atlikta Spearman'o koreliacinė analizė. Koreliacinis ryšys (pagal B. Bitiną, 2006): 0-0,20 (ryšio tarp požymių iš esmės nėra); 0,20-0,40 (ryšys tarp požymių silpnas); 0,40-0,60 (ryšys esminis); 0,60-0,80 (ryšys stiprus); 0,80-1 (ryšys labai stiprus).

15 lentelė. Respondentų organizacijose naudojamų instrumentų sąryšis

-  $p < 0,01$  \* -  $p < 0,05$  \*\*

- ryšys stiprus
- ryšys vidutinis
- ryšys silpnas arba ryšio iš esmės nėra

**Reikšmės:**

*A. Strateginis planavimas; B. Klientų/vartotojų nuomonių apklausos; C. Paslaugų teikimo klientams centrai (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu); D. Kokybės valdymo sistemos; E. Elgesio taisyklės; F. Valdymas susitarimų pagrindu/kontraktuojant: sudaromi vidiniai susitarimai ar sutartys dėl rezultatų tarp vadovo ir pavaldinių ar pavaldžių įstaigų; G. Į tikslus ir rezultatus orientuotas valdymas; H. Lyginant su gerąja praktika (benchmarking); I. Kaštų apskaitos sistemos; J. Finansinių sprendimų decentralizacija; K. Personalo valdymo sprendimų decentralizacija; L. Su veiklos rezultatais susietas darbo užmokestis; M. Vertinamieji pokalbiai su darbuotojais/ darbuotojų veiklos vertinimas; N. Rizikos valdymas*

Nustatytas stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys (žr. 15 lentelę) tarp: klientų/vartotojų nuomonių apklausų ir kokybės valdymo sistemų ( $r=0,565$ ;  $p<0,05$ ); klientų/vartotojų nuomonių apklausų ir paslaugų teikimo klientams centrų (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu) ( $r=0,610$ ;  $p<0,05$ ); paslaugų teikimo klientams centrų (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu) ir kokybės valdymo sistemų ( $r=0,575$ ;  $p<0,05$ ); paslaugų teikimo klientams centrų (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu) ir elgesio taisyklių ( $r=0,532$ ;  $p<0,05$ ); kokybės valdymo sistemų ir elgesio taisyklių ( $r=0,515$ ;  $p<0,05$ ); kokybės valdymo sistemų ir rizikos valdymo ( $r=0,551$ ;  $p<0,05$ ); elgesio taisyklių ir rizikos valdymo ( $r=0,519$ ;  $p<0,05$ ); į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo ir elgesio taisyklių ( $r=0,532$ ;  $p<0,05$ ); į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo ir lyginimo su gerąja praktika (benchmarking) ( $r=0,541$ ;  $p<0,05$ ); į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo ir vertinamųjų pokalbių su darbuotojais/darbuotojų veiklos vertinimo ( $r=0,515$ ;  $p<0,05$ ); vertinamųjų pokalbių su darbuotojais/darbuotojų veiklos vertinimo ir rizikos valdymo ( $r=0,543$ ;  $p<0,05$ ); personalo valdymo decentralizacijos ir finansinių sprendimų decentralizacijos ( $r=0,769$ ;  $p<0,05$ ). Aukšti koreliacijos koeficientai leidžia manyti, kad minėti konstruktai yra pakankamai susiję.

Galima daryti prielaidą, kad ryšys tarp **personalo valdymo decentralizacijos ir finansinių sprendimų decentralizacijos** ( $r=0,769$ ;  $p<0,05$ ) rodo, jog apklaustųjų organizacijose vyrauja aiškus funkcijų ir atsakomybės perdavimas bei hierarchijos mažinimas. Kitaip tariant, apklaustieji didelę reikšmę teikia vienam iš svarbiausių **NVV elementų- decentralizacijai**.

Stiprus ryšys yra nustatytas ir tarp **paslaugų teikimo klientams centrų (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu) ir kokybės valdymo sistemų** ( $r=0,575$ ;  $p<0,05$ ). Tai rodo, jog respondentai paslaugų teikimo klientams centrus vertina kaip kokybišką valdymo sistemos elementą.

Taip pat pakankamai stiprus ryšys yra nustatytas **tarp klientų/vartotojų nuomonių apklausų ir kokybės valdymo sistemų** ( $r=0,565$ ;  $p<0,05$ ). Galima daryti prielaidą, jog klientų/nuomonių apklausos, vadovų nuomone, daro didelę įtaką kokybiškam organizacijos valdymui.

**Svarbiausi vidutiniai ryšiai nustatyti tarp:**

- Strateginio valdymo ir į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo ( $r=0,471$ ;  $p<0,05$ );
- Klientų/vartotojų nuomonių apklausų ir elgesio taisyklių ( $r=0,471$ ;  $p<0,05$ );

- Klientų/vartotojų nuomonių apklausų ir vertinamųjų pokalbių su darbuotojais/darbuotojų veiklos vertinimo ( $r=0,406$ ;  $p<0,05$ );
- Klientų/vartotojų nuomonių apklausų ir rizikos valdymo ( $r=0,453$ ;  $p<0,05$ );
- Paslaugų teikimo klientams centrų (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu) ir į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo ( $r=0,411$ ;  $p<0,05$ );
- Paslaugų teikimo klientams centrų (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu) ir vertinamųjų pokalbių su darbuotojais/darbuotojų veiklos vertinimo ( $r=0,402$ ;  $p<0,05$ );
- Paslaugų teikimo klientams centrų (pvz. klientų aptarnavimas vieno langelio principu) ir rizikos valdymo ( $r=0,489$ ;  $p<0,05$ );
- Kokybės valdymo sistemų ir lyginimo su gerąja praktika (benchmarking) ( $r=0,450$ ;  $p<0,05$ );
- Kokybės valdymo sistemų ir kaštų apskaitos sistemų ( $r=0,446$ ;  $p<0,05$ );
- Kokybės valdymo sistemų ir vertinamųjų pokalbių su darbuotojais/darbuotojų veiklos vertinimu ( $r=0,406$ ;  $p<0,05$ );
- Elgesio taisyklių ir lyginimo su gerąja praktika (benchmarking) ( $r=0,428$ ;  $p<0,05$ );
- Elgesio taisyklių ir vertinamųjų pokalbių su darbuotojais/darbuotojų veiklos vertinimo ( $r=0,498$ ;  $p<0,05$ );
- Į tikslus ir rezultatus orientuoto valdymo ir rizikos valdymo ( $r=0,497$ ;  $p<0,05$ );
- Lyginimo su gerąja praktika (benchmarking) ir kaštų apskaitos sistemų ( $r=0,490$ ;  $p<0,05$ );
- Lyginimo su gerąja praktika (benchmarking) ir rizikos valdymo ( $r=0,478$ ;  $p<0,05$ );
- Kaštų apskaitos sistemų ir finansinių sprendimų decentralizacijos ( $r=0,440$ ;  $p<0,05$ );
- Kaštų apskaitos sistemų ir personalo valdymo decentralizacijos ( $r=0,463$ ;  $p<0,05$ );
- Kaštų apskaitos sistemų ir su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio ( $r=0,403$ ;  $p<0,05$ );
- Kaštų apskaitos sistemų ir rizikos valdymo ( $r=0,405$ ;  $p<0,05$ ).

Svarbu akcentuoti, jog Lietuvoje apie NVV rašė A. Astrauskas, V. Domarkas, S. Puškorius, A. Raipa, K. Masiulis, B. Melnikas, V. Smalskys, A. Guogis, ir kiti autoriai. Vieningos nuomonės dėl NVV pritaikomumo ar NVV pagrįstumo tarp Lietuvos autorių nėra. Pabrėžiama, jog ilgai NVV modelį propagavusi Ekonominio bendradarbiavimo ir vystymo organizacija jau pripažįsta, kad NVV elementai gali sukelti ar sukelti nepageidaujamą šalutinį efektą (OECD, 2005). Visos anksčiausiai NVV reformas pradėjusios valstybės nusisuko visuminio valdymo link (Cristense, Laegreid, 2007).

***Kadangi Lietuva nėra toli pažengusi NVV elementų diegime viešajam sektoriui valdyti***, todėl tyrimu buvo siekta įvertinti kaip viešojo valdymo institucijų vadovaujančias pareigas einantys valstybės

tarnautojai savo politikos srityje vertina valdymo reformų kryptis, elementus, kitaip tariant, ar yra manoma, jog pateikiamos reformų kryptys ir elementai labai stipriai pasireiškia jų organizacijose ir valstybės valdyme apskritai, ar vis dėlto pasireiškia silpnai. Analizės duomenys procentine išraiška pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Viešojo sektoriaus reformų kryptys ir elementai valstybės tarnautojų-vadovų politikos srityje

REFORMOS KRYPTYS, ELEMENTAI	Visiškai nepasireiškia				Labai stipriai pasireiškia			SN
	1	2	3	4	5	6	7	
<i>Viešojo sektoriaus mažinimas (finansavimo, etatų, institucijų skaičiaus mažinimas viešajame sektoriuje)</i>	2,8%	4,6%	5,6%	16,0%	16,2%	19,7%	<b>25,7%</b>	1,64
<i>Piliečių dalyvavimo iniciatyvos</i>	12,5%	17,6%	<b>19,9%</b>	19,7%	11,1%	5,1%	2,5%	1,54
<i>Autonomiškų organizacinių vienetų kūrimas arba korporatyvinio valdymo diegimas</i>	<b>32,4%</b>	19,0%	16,4%	11,6%	5,1%	1,2%	1,2%	1,43
<i>Viešųjų paslaugų kontraktavimas (sutarčių sudarymas su paslaugų teikėjais)</i>	10,4%	10,4%	16,4%	<b>17,1%</b>	12,0%	13,0%	8,3%	1,82
<i>Dėmesys rezultatams ir pasekmėms</i>	1,9%	3,9%	7,2%	16,4%	16,4%	<b>27,8%</b>	15,7%	1,50
<i>Viešųjų paslaugų teikimo išplėtimas į naujas sritis</i>	7,9%	12,3%	11,8%	<b>17,1%</b>	16,7%	16,2%	6,5%	1,75
<i>Požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą</i>	3,2%	6,0%	4,6%	10,9%	16,7%	<b>28,0%</b>	18,8%	1,64
<i>Skirtingų viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimas</i>	2,1%	7,2%	10,6%	21,5%	<b>22,2%</b>	17,8%	6,3%	1,45
<i>Biurokratizmo mažinimas</i>	12,3%	14,1%	12,7%	<b>19,7%</b>	16,0%	9,7%	4,2%	1,72
<i>Lanksčios darbo sąlygos</i>	14,8%	16,0%	15,7%	<b>16,7%</b>	10,0%	11,6%	3,0%	1,75
<i>Privatizacija</i>	<b>56,0%</b>	13,7%	6,9%	5,3%	0,7%	1,6%	0,7%	1,21
<i>E- valdžia</i>	7,2%	7,6%	10,6%	16,9%	15,0%	<b>18,5%</b>	11,3%	1,80
<i>Išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi ir kt.) ir strateginiai aljansai</i>	15,5%	<b>18,5%</b>	13,2%	15,5%	13,9%	6,7%	2,5%	1,70
<i>Viešojo sektoriaus organizacijų sujungimas/stambinimas</i>	<b>16,2%</b>	12,3%	1*,4%	11,1%	12,*%	13,4%	11,8%	2,08
<i>Skaidrumas ir atvira valdžia</i>	4,6%	6,7%	12,7%	<b>19,9%</b>	17,4%	17,1%	1,2%	1,64
<i>Finansinių sprendimų decentralizacija</i>	16,4%	<b>19,9%</b>	11,3%	11,6%	8,6%	5,8%	3,9%	1,74
<i>Personalo valdymo sprendimų decentralizacija</i>	<b>25,5%</b>	16,4%	12,*%	13,9%	11,1%	8,3%	3,5%	1,79

☐ - Labiausiai ir mažiausiai (procentine išraiška) įvertintos reformos kryptys ir elementai

Akivaizdu, jog apklaustieji mano, kad viešojo sektoriaus mažinimas (finansavimo, etatų, institucijų skaičiaus mažinimas viešajame sektoriuje) labai stipriai pasireiškė viešojo valdymo institucijose (25,7%).



Taip pat manom, jog pakankamai stipriai pasireiškė dėmesys rezultatams ir pasekmėms (27,8%), požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą (28,0%), e-valdžios plėtra (18,5%), skirtingų viešojo sektoriaus bendradarbiavimas (22,12%). Vidutiniškai buvo vertinamas skaidrumas ir atvira valdžia (19,9%), biurokratizmo mažinimas (19,7%), viešųjų paslaugų teikimo išplėtimas į naujas sritis (17,1%), viešųjų paslaugų kontraktavimas (sutarčių sudarymas su paslaugų teikėjais) (17,1%), bei lanksčios darbo sąlygos (16,7%). Respondentai išreiškė nuomonę, jog piliečių dalyvavimo iniciatyvos (19,9%), išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi ir kt. ) ir strateginiai aljansai (18,5%) bei finansinių sprendimų decentralizacija (19,9%) silpnai pasireiškia jų organizacijose. Visiškai nepasireiškia – autonomiškų organizacinių vienetų kūrimas arba korporatyvinio valdymo diegimas (32,4%), privatizacija (56,0%), viešojo sektoriaus organizacijų sujungimas/stambinimas (16,2%), personalo valdymo sprendimų decentralizacija (25,5%).

Tai rodo, jog pagrindiniai **naujosios viešosios vadybos (NVV) elementai** (finansinių sprendimų decentralizacija (labiausiai vertinama 2 balais), personalo valdymo sprendimų decentralizacija (labiausiai vertinama 1 balu), privatizacija (labiausiai vertinama 2 balais), požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą (labiausiai vertinama 6 balais), dėmesys rezultatams ir pasekmėms (labiausiai vertinama 6 balais), piliečių dalyvavimo iniciatyvos (labiausiai vertinama 3 balais), viešųjų paslaugų kontraktavimas/sutarčių sudarymas su paslaugų teikėjais (labiausiai vertinama 4 balais) vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų nuomone, **reformuojant valstybės valdymo sistemą 2008-2012 m. laikotarpiu, jų politikos srityse pasireiškė silpnai.**

17 lentelė. Viešojo sektoriaus reformų rūšys: valstybės tarnautojų- vadovų nuomonės raiška

REFORMOS	1 bal.	2 bal.	3 bal.	4 bal.	5 bal.	6 bal.	7 bal.	8 bal.	9 bal.	10bal.	REFORMOS
N= 345, SN-2,61, 79,9%											
<i>Išviršaus į apačią</i>	20,6 %	13,9 %	8,6%	5,6%	12,3%	7,2%	2,3%	3,5%	3,5%	2,5%	<i>Iš apačios į viršų</i>
N= 368, SN-2,40, 85,2											
<i>Nuoseklios</i>	1,9%	3,2%	6,3%	7,6%	16,9 %	9,5%	8,3%	12,0%	10,4%	9%	<i>Nenuoseklios</i>
N= 364, SN-2,31, 85,2%											
<i>Kompleksinės</i>	2,5%	1,2%	6,7%	5,1%	16,9 %	10,4%	11,1%	13,0%	8,6%	8,8%	<i>Dalinės</i>
N=368 , SN-2,45, 84,3%											
<i>Skatinamos politikų</i>	13,9%	14,8 %	10,0%	9,5%	13,7%	6,5%	7,4%	5,6%	1,9%	2,1%	<i>Skatinamos valstybėa tarnautojų</i>
N=365 , SN-2,48, 84,5%											

<i>Skatinamos krizių ir konkrečių įvykių</i>	10,4%	10,4%	<b>14,6%</b>	11,6%	13,2%	6,3%	7,2%	3,9%	<b>3,0%</b>	3,9%	<i>Planuotos</i>
<b>N=364 , SN-2,40, 84,3%</b>											
<i>Esminės</i>	<b>4,4%</b>	<b>4,4%</b>	8,1%	6,0%	<b>20,8%</b>	10,9%	8,1%	10,0%	6,0%	5,6%	<i>Simbolinės</i>
<b>N=344 , SN-2,06, 79,6%</b>											
<i>Ginčijamos profesinių sąjungų</i>	8,1%	6,9%	6,3%	6,3%	<b>31,0%</b>	10,6%	3,9%	2,5%	2,5%	<b>1,4%</b>	<i>Palaikomos profesinių sąjungų</i>
<b>N=366 , SN-2,46, 84,7%</b>											
<i>Vykdomos, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti</i>	<b>13,4%</b>	10,2%	10,0%	9,0%	17,1%	8,8%	5,8%	4,4%	3,7%	<b>2,3%</b>	<i>Vykdomos siekiant pagerinti paslaugas</i>
<b>N=361 , SN-2,21, 83,6%</b>											
<i>Neįtraukiančios visuomenės</i>	<b>18,5%</b>	12,3%	11,1%	8,1%	16,9%	7,9%	4,6%	1,9%	1,4%	<b>0,9%</b>	<i>Stipriai įtraukiančios visuomenę</i>
<b>N= 362, SN-2,06, 83,8%</b>											
<i>Nesėkmingos</i>	3,9%	6,3%	8,8%	12,0%	<b>22,2%</b>	13,9%	6,3%	5,1%	3,2%	<b>2,1%</b>	<i>Sėkmingos</i>
<b>N= 364, SN-1,91, 84,3</b>											
<i>Per gausios</i>	8,6%	8,8%	13,0%	11,3%	<b>25,9%</b>	10,0%	2,8%	1,6%	<b>1,2%</b>	<b>1,2%</b>	<i>Per retos</i>

**☐ - Labiausiai ir mažiausiai (procentine išraiška) įvertintos reformos rūšys**

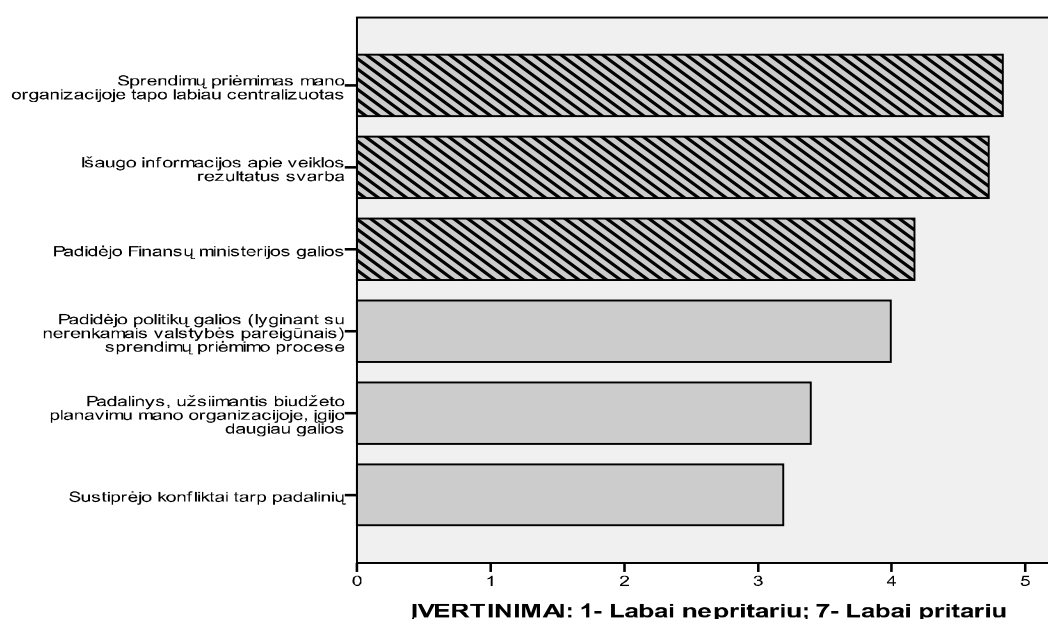
Atlikus apklausą galima daryti išvadą, jog gana skirtingai apklaustieji viešųjų institucijų vadovai vertina pateiktas reformų rūšis. Iš 17 lentelės matyti, jog valstybės valdymo reformos, anot respondentų, buvo vykdomos:

- **Iš viršaus į apačią** (1 balas – 20,6%);
- **Nepakankamai nuosekliai** (5 balai – 16,9%);
- **Iš dalies kompleksiskai** (5 balai – 16,9%);
- **Skatinamos politikų** (2 balai – 14,8%);
- **Skatinamos krizių ir konkrečių įvykių** (3 balai – 14,6%);
- **Iš dalies simboliškai** (5 balai – 20,8%);
- **Iš dalies ginčijamos profesinių sąjungų** (5 balai – 31,0%);
- **Vykdomos siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti** (1 balas – 13,4%);
- **Neįtraukiančios visuomenės** (1 balas – 18,5%);
- **Iš dalies sėkmingos** (5 balai – 22,2%);

- **Iš dalies per gausios** (5 balai – 25,9%).

Tai rodo, jog tik **2,1%** vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų teigia jog viešojo valdymo reformos buvo įgyvendinamos **labai sėkmingai**.

Išsiaiškinus, kaip vadovaujančias pareigas einantys valstybės tarnautojai įvertino reformų pobūdį, svarbu išanalizuoti, kokia apklaustųjų nuomonė yra apie reformuojamą valstybės valdymą fiskalinės krizės laikotarpiu koks respondentų fiskalinės krizės bendrasis vertinimas (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Respondentų fiskalinės krizės bendrasis vertinimas

Remiantis 9 pav. galima daryti išvadą, kad labiausiai fiskalinės krizės laikotarpiu, anot respondentų, pasireiškė didesnis centralizuotas jų sprendimų priėmimas, išaugo informacijos apie veiklos rezultatus svarba bei ženkliai padidėjo Finansų ministerijos galios. Kiek mažiau apklaustųjų pritaria tam, kad padidėjo politikų galios (lyginant su nerenkamais valstybės pareigūnais) sprendimų priėmimo procese. Taip pat akcentuojama, jog padalinys, užsiimantis biudžeto planavimu jų organizacijose, įgijo daugiau galios bei sustiprėjo konfliktai tarp padalinių.

18 lentelė. Organizacijose taupymo priemonių taikymo, reaguojant į fiskalinę krizę, sąryšis: respondentų nuomonės raiška

	<i>Darbuot. atleidimas</i>	<i>Darbuotojų priėmimo įšaldymas</i>	<i>Darbo užmokesčio mažinimas</i>	<i>Darbo užmokesčio įšaldymas</i>	<i>Esamų programų finans. mažinimas</i>	<i>Naujų programų atidėjimas arba atšaukimas</i>	<i>Aptarn. personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimas</i>	<i>Pagr.fun. atliekan.p erson. mažinim.</i>	<i>Vartotojų mokesčių ir įmokų didinimas</i>
<i>Darbuotojų atleidimas</i>	1	,408**	,223**	,200**	,206**	,225**	<b>,542**</b>	<b>,621**</b>	,013
<i>Darbuotojų priėmimo įšaldymas</i>	,408**	1	,331**	<b>,510**</b>	,370**	,217**	,332**	,263**	-,088
<i>Darbo užmokesčio mažinimas</i>	,223**	,331**	1	,392**	,378**	,169**	,158**	,260**	-,005
<i>Darbo užmokesčio įšaldymas</i>	,200**	<b>,510**</b>	,392**	1	,382**	,360**	,185**	,149*	-,045
<i>Esamų programų finansavimo mažinimas</i>	,206**	,370**	,378**	,382**	1	<b>,640**</b>	,229**	,235**	,057
<i>Naujų programų atidėjimas arba atšaukimas</i>	,225**	,217**	,169**	,360**	<b>,640**</b>	1	,160**	,142*	,011
<i>Aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimas</i>	<b>,542**</b>	,332**	,158**	,185**	,229**	,160**	1	<b>,599**</b>	,154**
<i>Pagrindines funkcijas atliekančio personalo mažinimas</i>	<b>,621**</b>	,263**	,260**	,149*	,235**	,142*	<b>,599**</b>	1	,138*
<i>Vartotojų mokesčių ir įmokų didinimas</i>	,013	-,088	-,005	-,045	,057	,011	,154**	,138*	1

-  $p < 0,01$  \* -  $p < 0,05$  \*\*

- ryšys stiprus
- ryšys vidutinis
- ryšys silpnas arba ryšio iš esmės nėra

18 lentelė iliustruoja tai, jog nustatytas stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp:

- Esamų programų finansavimo mažinimo ir naujų programų atidėjimo arba atšaukimo* ( $r=0,640$ ;  $p<0,05$ ). Tai rodo, jog apklaustieji vadovai mano, jog fiskalinės krizės laikotarpiu esamų programų finansavimo stabdymas ir naujų programų atidėjimas sąlygojo tam tikrą stagnaciją.
- Darbuotojų atleidimo ir pagrindines funkcijas atliekančio personalo mažinimo* ( $r=0,621$ ;  $p<0,05$ ) stiprus ryšys rodo, jog respondentų nuomone, fiskalinės krizės laikotarpiu buvo stipriai mažinamas darbuotojų skaičius;

3. **Pagrindines funkcijas atliekančio personalo mažinimo ir aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimo** ( $r=0,599$ ;  $p<0,05$ );
4. **Darbuotojų atleidimo ir aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimo** ( $r=0,542$ ;  $p<0,05$ );
5. **Darbo užmokesčio įšaldymo ir darbuotojų priėmimo įšaldymo** ( $r=0,510$ ;  $p<0,05$ ). Šis ryšys parodo, jog vadovai įsitikinę, kad buvo jaučiamas didelis sąstingis tarp darbuotojų priėmimo ir esamų darbuotojų darbo užmokesčio.

Aukšti koreliacijos koeficientai leidžia manyti, kad minėti konstruktai yra pakankamai susiję.

Vidutiniai ryšiai nustatyti tarp:

- Darbuotojų priėmimo įšaldymo ir darbuotojų atleidimo ( $r=0,408$ ;  $p<0,05$ );
- Darbuotojų priėmimo įšaldymo ir darbo užmokesčio mažinimo ( $r=0,331$ ;  $p<0,05$ );
- Darbuotojų priėmimo įšaldymo ir esamų programų finansavimo ( $r=0,370$ ;  $p<0,05$ );
- Darbuotojų priėmimo įšaldymo ir aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimo ( $r=0,332$ ;  $p<0,05$ );
- Darbo užmokesčio mažinimo ir darbo užmokesčio įšaldymo ( $r=0,392$ ;  $p<0,05$ );
- Darbo užmokesčio mažinimo ir esamų programų finansavimo ( $r=0,378$ ;  $p<0,05$ );
- Darbo užmokesčio įšaldymo ir esamų programų finansavimo ( $r=0,382$ ;  $p<0,05$ );
- Darbo užmokesčio įšaldymo ir naujų programų atidėjimo arba atšaukimo ( $r=0,360$ ;  $p<0,05$ ).

*Buvo išsiaiškinta, jog pagrindiniai naujosios viešosios vadybos (NVV) elementai (finansinių sprendimų decentralizacija, personalo valdymo sprendimų decentralizacija, privatizacija, požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą, dėmesys rezultatams ir pasekmėms, piliečių dalyvavimo iniciatyvos, viešųjų paslaugų kontraktavimas/sutarčių sudarymas su paslaugų teikėjais) vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų nuomone, reformuojant valstybės valdymo sistemą 2008-2012 m. laikotarpiu, jų organizacijose pasireiškė silpnai.*

*Viešojo valdymo reformos, anot respondentų buvo vykdomos iš viršaus į apačią, nepakankamai nuosekliai, iš dalies kompleksiskai, buvo skatinamos politikų, skatinamos krizių ir konkrečių įvykių, vykdomos iš dalies simboliškai, iš dalies ginčijamos profesinių sąjungų, vykdomos siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti, buvo neįtraukiančios visuomenės, iš dalies sėkmingos, iš dalies per gausios. Visa tai turėjo įtakos viešojo administravimo funkcionavimui.*

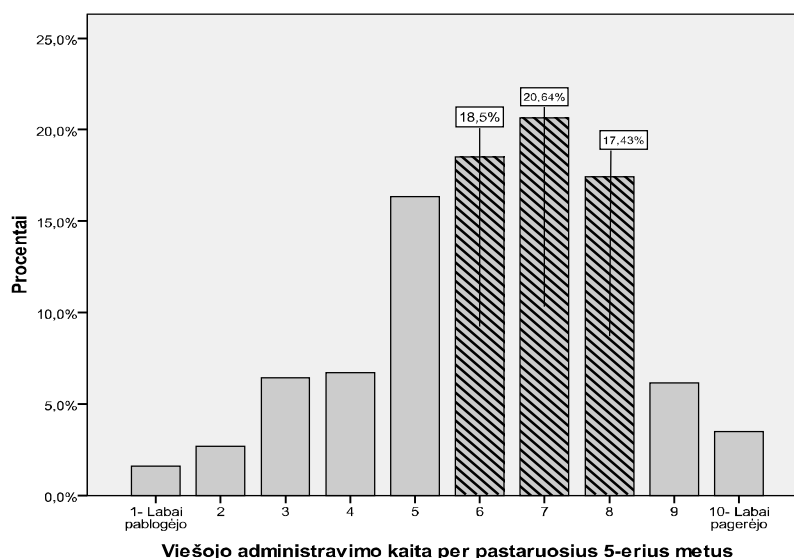
*Taip pat vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų nuomone, fiskalinės krizės laikotarpiu esamų programų finansavimo stabdymas ir naujų programų atidėjimas sąlygojo tam tikrą*

stagnaciją, buvo jaučiamas didelis sąstingis tarp darbuotojų priėmimo ir esamų darbuotojų darbo užmokesčio bei fiskalinės krizės laikotarpiu buvo stipriai mažinamas darbuotojų skaičius.

### 3.4. Viešojo administravimo dimensijų, naujosios viešosios vadybos elementų ir viešojo valdymo reformų ryšys: vadovaujančia pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimai

Siekiant įvertinti viešojo administravimo 2008-2012 m. raidos ypatybes, šiame skyrelyje buvo nagrinėjami viešojo administravimo dimensijų, naujosios viešosios vadybos elementų ir viešojo valdymo reformų tarpusavio ryšiai, pasitelkiant vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimus.

Respondentų buvo prašoma išreikšti nuomonę, kaip lyginant su situacija prieš penkerius metus, žiūrint jų akimis, pasikeitė viešasis administravimas Lietuvoje.



**10 pav.** Respondentų nuomonė apie viešojo administravimo situacijos pokyčius per pastaruosius penkerius metus (N=373, SN=1,96)

10 pav. iliustruoja viešojo administravimo kaitą per pastaruosius penkerius metus. 20,54% vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų viešojo administravimo pasikeitimą, patobulėjimą vertina 7 balais, 18,5%- 6 balais, o 17,43%- 8 balais. Pastebima tendencija, jog apklaustieji teigiamai vertina viešojo valdymo pokyčius Lietuvoje. Kaip valstybės tarnautojai-vadovai vertina viešąjį administravimą pagal atitinkamas dimensijas, matyti iš 19 lentelės.

Tiriant ryšius tarp atskirų viešojo administravimo dimensijų, reformų, NVV elementų ir reformų sėkmingumo buvo atlikta Spearman' o koreliacinė analizė.

19 lentelė. Valstybės tarnautojų- vadovų viešojo administravimo vertinimas pagal atitinkamas dimensijas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	1	,541**	,447**	,432**	,424**	,404**	,255**	,340**	,417**	,291**	,314**	,269**	,322**	,313**	,321**
B	,541**	1	,628**	,541**	,456**	,565**	,357**	,414**	,413**	,491**	,508**	,508**	,477**	,451**	,351**
C	,447**	,628**	1	,530**	,465**	,441**	,427**	,465**	,334**	,387**	,421**	,393**	,388**	,331**	,278**
D	,432**	,541**	,530**	1	,692**	,500**	,440**	,484**	,379**	,359**	,339**	,346**	,420**	,370**	,441**
E	,424**	,456**	,465**	,692**	1	,623**	,476**	,539**	,437**	,444**	,430**	,364**	,399**	,421**	,429**
F	,404**	,565**	,441**	,500**	,623**	1	,494**	,485**	,470**	,552**	,532**	,507**	,392**	,386**	,399**
G	,255**	,357**	,427**	,440**	,476**	,494**	1	,713**	,356**	,372**	,417**	,341**	,335**	,345**	,320**
H	,340**	,414**	,465**	,484**	,539**	,485**	,713**	1	,367**	,357**	,385**	,331**	,315**	,365**	,370**
I	,417**	,413**	,334**	,379**	,437**	,470**	,356**	,367**	1	,414**	,435**	,345**	,383**	,382**	,394**
J	,291**	,491**	,387**	,359**	,444**	,552**	,372**	,357**	,414**	1	,686**	,740**	,464**	,329**	,339**
K	,314**	,508**	,421**	,339**	,430**	,532**	,417**	,385**	,435**	,686**	1	,748**	,400**	,311**	,372**
L	,269**	,508**	,393**	,346**	,364**	,507**	,341**	,331**	,345**	,740**	,748**	1	,448**	,350**	,339**
M	,322**	,477**	,388**	,420**	,399**	,392**	,335**	,315**	,383**	,464**	,400**	,448**	1	,575**	,384**
N	,313*	,451**	,331**	,370**	,421**	,386**	,345**	,365**	,382**	,329**	,311**	,350**	,575**	1	,507**
O	,321**	,351**	,278**	,441**	,429**	,399**	,320**	,370**	,394**	,339**	,372**	,339**	,384**	,507**	1

-  $p < 0,01$  \* -  $p < 0,05$  \*\*

- ryšys stiprus
- ryšys vidutinis
- ryšys silpnas

#### Reikšmės:

##### *Vadovo viešojo administravimo vertinimas savo politikos srities kontekste:*

*A. Kaštai ir efektyvumas; B. Paslaugų kokybė; C. Inovacijų diegimas; D. Politikos veiksmingumas; E. Politikos nuoseklumas ir koordinavimas; F. Išorinis skaidrumas ir atvirumas; G. Piliečių dalyvavimas ir įsitraukimas; H. Socialinė sanglauda; I. Biurokratizmo mažinimas; J. Etiškas valstybės tarnautojų elgesys; K. Vienodos galimybės gauti paslaugas; L. Tinkamas elgesys su piliečiais; M. Darbuotojų motyvacija ir požiūris į darbą; N. Viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumas; O. Piliečių pasitikėjimas valdžia*

19 lentelė parodo tai, jog nustatytas stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp (išskiriami trys svarbiausi ryšiai):

1. **Piliečių dalyvavimo ir išitraukimo bei socialinės sanglaudos** ( $r=0,713$ ;  $p<0,05$ ). Šis ryšys parodo, kad respondentų nuomone labai padidėjo piliečių išitraukimas į valstybės valdymo gerinimą. Tai reiškia, jog buvo siekiama kovoti su skurdu, nedarbu ir diskriminacija, stengiamasi užtikrinti, kad kiekvienas rastų savo vietą visuomenėje;
2. **Vienodų galimybių gauti paslaugas bei tinkamo elgesio su piliečiais** ( $r=0,748$ ;  $p<0,05$ ). Šis sąryšis parodė, jog anot apklaustųjų, piliečiams ženkliai padidėjo vienodos galimybės gauti jiems būtinas paslaugas;
3. **Etiško valstybės tarnautojų elgesio bei tinkamo elgesio su piliečiais** ( $r=0,740$ ;  $p<0,05$ ). Šis ryšys rodo, jog valstybės tarnautojai, reformuojant viešąjį valdymą, tapo etiškesni piliečių atžvilgiu bei atviresni jų problemų sprendimui;
4. Kaštų ir efektyvumo bei paslaugų kokybės ( $r=0,541$ ;  $p<0,05$ );
5. Paslaugų kokybės ir inovacijų diegimo ( $r=0,628$ ;  $p<0,05$ );
6. Paslaugų kokybės ir politikos veiksmingumo ( $r=0,541$ ;  $p<0,05$ );
7. Paslaugų kokybės ir išorinio skaidrumo ir atvirumo ( $r=0,565$ ;  $p<0,05$ );
8. Paslaugų kokybės ir vienodų galimybių gauti paslaugas ( $r=0,508$ ;  $p<0,05$ );
9. Paslaugų kokybės ir tinkamo elgesio su piliečiais ( $r=0,508$ ;  $p<0,05$ );
10. Inovacijų diegimo ir politikos veiksmingumo ( $r=0,530$ ;  $p<0,05$ );
11. Politikos veiksmingumo bei politikos nuoseklumo ir koordinavimo ( $r=0,692$ ;  $p<0,05$ );
12. Politikos veiksmingumo bei išorinio skaidrumo ir atvirumo ( $r=0,500$ ;  $p<0,05$ );
13. Politikos nuoseklumo ir koordinavimo bei išorinio skaidrumo ir atvirumo ( $r=0,623$ ;  $p<0,05$ );
14. Politikos nuoseklumo ir koordinavimo bei socialinės sanglaudos ( $r=0,539$ ;  $p<0,05$ );
15. Išorinio skaidrumo ir atvirumo bei etiško valstybės tarnautojų elgesio ( $r=0,552$ ;  $p<0,05$ );
16. Išorinio skaidrumo ir atvirumo bei vienodų galimybių gauti paslaugas ( $r=0,532$ ;  $p<0,05$ );
17. Išorinio skaidrumo ir atvirumo bei tinkamo elgesio su piliečiais ( $r=0,507$ ;  $p<0,05$ );
18. Etiško valstybės tarnautojų elgesio bei vienodų galimybių gauti paslaugas ( $r=0,686$ ;  $p<0,05$ );
19. Darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą bei viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo ( $r=0,575$ ;  $p<0,05$ );
20. Viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo ir piliečių pasitikėjimo valdžia ( $r=0,570$ ;  $p<0,05$ ).

Aukšti koreliacijos koeficientai leidžia manyti, kad minėti konstruktai yra pakankamai susiję.

***Vidutiniai ryšiai nustatyti tarp:*** kaštų ir efektyvumo bei inovacijų diegimo, kaštų ir efektyvumo bei politikos veiksmingumo, kaštų ir efektyvumo bei politikos nuoseklumo ir koordinavimo, kaštų ir efektyvumo bei išorinio skaidrumo ir atvirumo, kaštų ir efektyvumo bei biurokratizmo mažinimo, paslaugų kokybės ir



politikos nuoseklumo ir koordinavimo, paslaugų kokybės ir socialinės sanglaudos, paslaugų kokybės ir biurokratizmo mažinimo, paslaugų kokybės ir etiško valstybės tarnautojų elgesio, paslaugų kokybės ir darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą, paslaugų kokybės ir viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo, inovacijų diegimo ir politikos nuoseklumo ir koordinavimo, inovacijų diegimo ir išorinio skaidrumo ir atvirumo, inovacijų diegimo ir piliečių dalyvavimo bei įsitraukimo, inovacijų diegimo ir socialinės sanglaudos, inovacijų diegimo ir vienodų galimybių gauti paslaugas ir kt. (žr. 19 lentelę).

20 lentelė parodo, jog nustatytas silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp:

1. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei paslaugų kokybės* ( $r=0,361$ ;  $p<0,05$ );
2. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei inovacijų diegimo* ( $r=0,323$ ;  $p<0,05$ );
3. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei politikos veiksmingumo* ( $r=0,338$ ;  $p<0,05$ );
4. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei politikos nuoseklumo ir koordinavimo* ( $r=0,373$ ;  $p<0,05$ );
5. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei išorinio skaidrumo ir atvirumo* ( $r=0,339$ ;  $p<0,05$ );
6. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei socialinės sanglaudos* ( $r=0,310$ ;  $p<0,05$ );
7. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą* ( $r=0,354$ ;  $p<0,05$ );
8. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo* ( $r=0,342$ ;  $p<0,05$ );
9. *Sėkmingų/ Nesėkmingų reformų bei piliečių pasitikėjimo valdžia* ( $r=0,328$ ;  $p<0,05$ )

20 lentelė. Valstybės tarnautojų- vadovų viešojo administravimo dimensijų ir reformų sąryšio vertinimas

	L	M	N	O	P	R	S	Š	T	U	V	Z	Ž	W
A	,170**	0,059	0,072	0,102	,123*	0,049	0,078	0,04	0,018	0,05	0,038	,188**	,126*	0,03
B	- ,216**	- ,256**	- ,163**	- ,283**	- ,226**	- ,141**	- ,196**	- ,206**	- ,186**	- ,139**	-0,104	- ,196**	- ,240**	- ,310**
C	- ,119*	- ,151**	-0,085	- ,237**	- ,201**	- ,118*	- ,185**	- ,232**	- ,158**	-0,061	-0,053	- ,133*	- ,207**	- ,237**
D	,141**	0,099	,150**	,198**	,216**	0,093	,163**	,131*	,114*	,156**	,150**	,170**	,202**	,201**
E	,210**	,199**	,202**	,258**	,264**	,173**	,156**	,195**	,118*	,172**	0,086	,181**	,240**	,203**
F	- ,151**	- ,120*	- ,114*	- ,213**	- ,174**	-0,101	- ,112*	- ,279**	- ,147**	-0,099	-0,094	-0,097	- ,209**	- ,182**
G	,109*	0,102	,118*	0,095	0,105	,110*	,196**	,154**	0,062	0,043	0,052	0,087	,114*	,144**
H	,210**	,199**	,206**	,271**	,217**	,214**	,199**	,180**	,115*	,149**	,113*	,220**	,180**	,258**
I	,141**	,134*	,116*	,132*	,129*	,211**	,181**	,149**	,130*	0,046	0,062	,145**	,185**	,185**
J	,361**	,323**	,338**	,373**	,339**	,238**	,310**	,258**	,215**	,194**	,209**	,354**	,342**	,328**
K	,223**	,159**	,193**	,229**	,174**	,110*	,152**	,165**	0,029	0,056	0,085	,125*	,196**	,121*

-  $p < 0,01$  \* -  $p < 0,05$  \*\*

- ryšys silpnas  
 ryšio iš esmės nėra

**Reikšmės:**

**Reformų rūšys:**

*A. Išviršaus į apačią/ Iš apačios į viršų; B. Nuoseklios/ Nenuoseklios; C. Kompleksinės/ Dalinės; D. Skatinamos politikų/ Skatinamos valstybės; E. Skatinamos krizių ir konkrečių įvykių/ Planuotos; F. Esminės/ Simbolinės; G. Ginčijamos profesinių sąjungų/ Palaikomos profesinių sąjungų; H. Vykdomos, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomos siekiant pagerinti paslaugas; I. Neįtraukiančios visuomenės/ Stipriai įtraukiančios visuomenę; J. Nesėkmingos/ Sėkmingos; K. Per gausios/ Per retos*

**Vadovo viešojo administravimo vertinimas savo politikos srities kontekste:**

*L. Paslaugų kokybė; M. Inovacijų diegimas; N. Politikos veiksmingumas; O. Politikos nuoseklumas ir koordinavimas; P. Išorinis skaidrumas ir atvirumas; R. Piliečių dalyvavimas ir įsitraukimas; S. Socialinė sanglauda; Š. Biurokratizmo mažinimas; T. Etiškas valstybės tarnautojų elgesys; U. Vienodos galimybės gauti paslaugas; V. Tinkamas elgesys su piliečiais; Z. Darbuotojų motyvacija ir požiūris į darbą; Ž. Viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumas; W. Piliečių pasitikėjimas valdžia*

Grįžtant prie 17 lentelės duomenų, matyti, jog 22,2% respondentų (didžioji dalis) reformų sėkmingumą vertina vidutiniškai (5 balais), tuo tarpu tik 2,1% vadovų mano, jog viešojo valdymo reformos buvo vykdomos sėkmingai. 20 lentelė informuoja, jog didžiausi (skaitine išraiška) silpni ryšiai nustatyti tarp viešojo administravimo dimensijų: paslaugų kokybės; inovacijų diegimo; politikos veiksmingumo; politikos nuoseklumo ir koordinavimo; išorinio skaidrumo ir atvirumo; socialinės sanglaudos; darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą; viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo ir reformų sėkmingumo. Ryšiai tarp sėkmingo reformų vertinimo ir biurokratizmo mažinimo, etiško valstybės tarnautojų elgesio, piliečių dalyvavimo bei įsitraukimo buvo įvertinti dar silpniau. Įdomu tai, jog nėra esminio ryšio tarp vienodų galimybių gauti paslaugas bei piliečių pasitikėjimo valdžia ir sėkmingo viešojo valdymo reformų vertinimo.

Labai silpni ryšiai nustatyti tarp šių viešojo administravimo atskirų dimensijų ir viešojo valdymo reformų:

- Skatinamų politikų/ Skatinamų valstybės ir išorinio skaidrumo ir atvirumo ( $r=0,216$ ;  $p<0,05$ );

- Skatinamų politikų/ Skatinamų valstybės ir viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo ( $r=0,202$ ;  $p<0,05$ );
- Skatinamų politikų/ Skatinamos valstybės ir piliečių pasitikėjimo valdžia ( $r=0,201$ ;  $p<0,05$ );
- Skatinamų krizių ir konkrečių įvykių/ Planuotų ir paslaugų kokybės ( $r=0,210$ ;  $p<0,05$ );
- Skatinamų krizių ir konkrečių įvykių/ Planuotų ir politikos veiksmingumo ( $r=0,202$ ;  $p<0,05$ );
- Skatinamų krizių ir konkrečių įvykių/ Planuotų ir politikos nuoseklumo ir koordinavimo ( $r=0,258$ ;  $p<0,05$ );
- Skatinamų krizių ir konkrečių įvykių/ Planuotų ir išorinis skaidrumo ir atvirumo ( $r=0,264$ ;  $p<0,05$ );
- Skatinamų krizių ir konkrečių įvykių/ Planuotų ir viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo ( $r=0,240$ ;  $p<0,05$ );
- Skatinamų krizių ir konkrečių įvykių/ Planuotų ir piliečių pasitikėjimo valdžia ( $r=0,243$ ;  $p<0,05$ );
- Vykdomų, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomų siekiant pagerinti paslaugas ir paslaugų kokybės ( $r=0,210$ ;  $p<0,05$ );
- Vykdomų, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomų siekiant pagerinti paslaugas ir politikos veiksmingumo ( $r=0,206$ ;  $p<0,05$ );
- Vykdomų, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomų siekiant pagerinti paslaugas ir politikos nuoseklumo bei koordinavimo ( $r=0,271$ ;  $p<0,05$ );
- Vykdomų, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomų siekiant pagerinti paslaugas ir išorinio skaidrumo ir atvirumo ( $r=0,217$ ;  $p<0,05$ );
- Vykdomų, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomų siekiant pagerinti paslaugas ir piliečių dalyvavimo ir įsitraukimo ( $r=0,214$ ;  $p<0,05$ );
- Vykdomų, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomų siekiant pagerinti paslaugas ir darbuotojų motyvacijos bei požiūrio į darbą ( $r=0,220$ ;  $p<0,05$ );
- Vykdomų, siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti/ Vykdomų siekiant pagerinti paslaugas ir piliečių pasitikėjimo valdžia ( $r=0,248$ ;  $p<0,05$ );
- Neįtraukiančių visuomenės/ Stipriai įtraukiančių visuomenę ir piliečių dalyvavimo bei įsitraukimo ( $r=0,211$ ;  $p<0,05$ );
- Nesėkmingų/ Sėkmingų ir piliečių dalyvavimo ir įsitraukimo ( $r=0,238$ ;  $p<0,05$ );
- Nesėkmingų/ Sėkmingų ir biurokratizmo mažinimo ( $r=0,258$ ;  $p<0,05$ );
- Nesėkmingų/ Sėkmingų ir etiško valstybės tarnautojų elgesio ( $r=0,215$ ;  $p<0,05$ );
- Nesėkmingų/ Sėkmingų ir tinkamas elgesio su piliečiais ( $r=0,209$ ;  $p<0,05$ );

- Per gausių/ Per retų ir paslaugų kokybės ( $r=0,223$ ;  $p<0,05$ );
- Per gausių/ Per retų ir politikos nuoseklumo bei koordinavimo ( $r=0,229$ ;  $p<0,05$ ).

21 lentelė. NVV elementų ir sėkmingų/nesėkmingų reformų ryšys: respondentų nuomonės raiška

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A	1	<b>,769**</b>	,179**	,295**	,215**	,122*	,194**	,084	,275**	,229**	,280**	,212**
B	<b>,769**</b>	1	,118*	,287**	,250**	,182**	,146**	,099	,330**	,254**	,193**	,156**
C	,179**	,118*	1	,152**	-,028	-,051	,139**	-,164**	,286**	,260**	,069	,066
D	,295**	,287**	,152**	1	,310**	,216**	,257**	,185**	,245**	,236**	,270**	,211**
E	,215**	,250**	-,028	,310**	1	,470**	,327**	<b>,449**</b>	,212**	,057	,245**	,196**
F	,122*	,182**	-,051	,216**	,470**	1	,398**	<b>,537**</b>	,197**	,116*	,220**	,223**
G	,194**	,146**	,139**	,257**	,327**	,398**	1	,490**	,291**	,258**	,229**	,229**
H	,084	,099	-,164**	,185**	,449**	<b>,537**</b>	,490**	1	,098	,076	,201**	,148**
I	,275**	,330**	,286**	,245**	,212**	,197**	,291**	,098	1	<b>,349**</b>	,191**	,149**
J	,229**	,254**	,260**	,236**	,057	,116*	,258**	,076	<b>,349**</b>	1	,108*	,095
K	,280**	,193**	,069	,270**	,245**	,220**	,229**	,201**	,191**	,108*	1	,139*
L	,212**	,156**	,066	,211**	,196**	,223**	,229**	,148**	,149**	,095	,139*	1

-  $p < 0,01$  \* -  $p < 0,05$  \*\*

- ryšys stiprus
- ryšys vidutinis
- ryšys silpnas

#### Reikšmės:

*A. Finansinių sprendimų decentralizacija; B. Personalo valdymo sprendimų decentralizacija; C. Privatizacija; D. Su veiklos rezultatais susietas darbo užmokestis; E. Rizikos valdymas; F. Dėmesys rezultatams ir pasekmėms; G. Viešųjų paslaugų teikimo išplėtimas į naujas sritis; H. Požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą; I. Piliečių dalyvavimo iniciatyvos; J. Išorinė partnerystė (su privačiu sektoriumi ir kt.) ir strateginiai aljansai; K. Valdymas susitarimų pagrindu/kontraktuojant: sudaromi vidiniai susitarimai ar sutartys dėl rezultatų tarp vadovo ir pavaldinių ar pavaldžių įstaigų; L. Reformos: sėkmingos nesėkmingos*

20 lentelė parodo tai, jog nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas ryšys tarp:

- 1. Finansinių sprendimų decentralizacijos ir personalo valdymo sprendimų decentralizacijos** ( $r=0,769$ ;  $p<0,05$ ). Šis ryšys parodė, jog respondentai išskiria, kaip labai reikšmingą, *decentralizacijos* reiškinių, kuris yra vienas pagrindinių NVV elementų ir inovatyvių principų. Iki atsirandant NVV koncepcijai,

visa valdžia ir atsakomybė buvo sutelkta centrinės valdžios rankose, nurodymai „nuleidžiami iš viršaus“, o piliečių iniciatyva neskatinama, vyravo centralizuotas hierarchinis valdymas su aiškiai nustatytais atsakomybės ribomis.

2. **Dėmesio rezultatams bei pasekmėms ir požiūrio į paslaugų vartotoją kaip į klientą** ( $r=0,537$ ;  $p<0,05$ ).

Šis ryšys parodė, jog apklaustieji mano, jog reformuojant viešąjį valdymą, išryškėjo *rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje*. Tai yra kompleksinis NVV elementas, susidedantis iš kokybės vadybos metodų diegimo, „atlygio pagal rezultatus“ ir rezultatų matavimo sistemos formavimo, orientacijos į klientą ugdymo ir konkurencijos ir efektyvumo skatinimo.

Aukšti koreliacijos koeficientai leidžia manyti, kad minėti konstruktai yra pakankamai susiję.

Vidutiniai ryšiai nustatyti tarp:

- Personalo valdymo sprendimų decentralizacijos ir piliečių dalyvavimo iniciatyvų ( $r=0,330$ ;  $p<0,05$ );
- Su veiklos rezultatais susietas darbo užmokesčio ir rizikos valdymo ( $r=0,310$ ;  $p<0,05$ );
- Rizikos valdymo ir dėmesio rezultatams ir pasekmėms ( $r=0,470$ ;  $p<0,05$ );
- Rizikos valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo išplėtimo į naujas sritis ( $r=0,327$ ;  $p<0,05$ );
- Rizikos valdymo ir požiūrio į paslaugų vartotoją kaip į klientą ( $r=0,449$ ;  $p<0,05$ ).
- dėmesio rezultatams ir pasekmėms bei viešųjų paslaugų teikimo išplėtimo į naujas sritis ( $r=0,398$ ;  $p<0,05$ );
- Viešųjų paslaugų teikimo išplėtimo į naujas sritis ir požiūrio į paslaugų vartotoją kaip į klientą ( $r=0,490$ ;  $p<0,05$ );
- Piliečių dalyvavimo iniciatyvų ir išorinės partnerystės (su privačiu sektoriumi ir kt.) ir strateginių aljansų ( $r=0,349$ ;  $p<0,05$ ).

Iš 21 lentelės matyti, jog yra labai silpnas ryšys tarp finansinių sprendimų decentralizacijos ( $r=0,211$ ) (NVV elementas- decentralizacija), dėmesio rezultatams ir pasekmėms ( $r=0,223$ ), viešųjų paslaugų teikimo išplėtimo į naujas sritis ( $r=0,229$ ) bei su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio ( $r=0,212$ ) (NVV elementas- rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje) ir sėkmingo viešojo valdymo vertinimo. Taip pat tyrimas parodė, jog nėra esminio ir reikšmingo ryšio tarp kitų naujosios viešosios vadybos elementų ir sėkmingo reformų vertinimo.

*Apibendrinant galima teigti, jog didžioji dalis vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų viešojo administravimo pasikeitimą, patobulėjimą Lietuvoje vertina labai teigiamai.*

*Respondentų nuomone, labai padidėjo piliečių įsitraukimas į valstybės valdymo gerinimą, socialinė sanglauda, kas reiškia, jog buvo siekiama kovoti su skurdu, nedarbu ir diskriminacija, stengiamasi užtikrinti,*

*kad kiekvienas rastų savo vietą visuomenėje. Taip pat manoma, jog piliečiams ženkliai padidėjo vienodos galimybės gauti jiems būtinas viešąsias paslaugas bei reformavus viešąjį valdymą, valstybės tarnautojai tapo etiškesni piliečių atžvilgiu ir atviresni jų problemų sprendimui.*

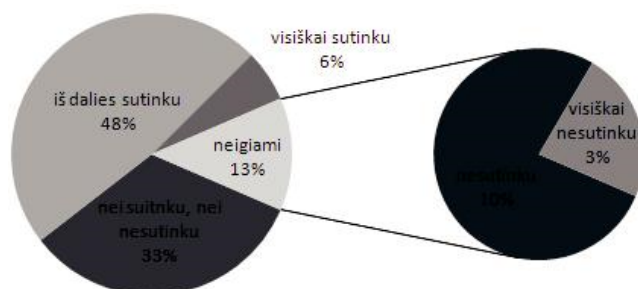
*Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog didžiausi (skaitine išraiška), tačiau absoliučiais dydžiais silpni ryšiai nustatyti tarp viešojo administravimo dimensijų: paslaugų kokybės; inovacijų diegimo; politikos veiksmingumo; politikos nuoseklumo ir koordinavimo; išorinio skaidrumo ir atvirumo; socialinės sanglaudos; darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą; viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo ir viešojo valdymo reformų sėkmingumo. Tai reiškia, minėti veiksniai buvo įgyvendinami ne itin sėkmingai.*

*Taip pat buvo išsiaiškinta, jog yra labai silpnas ryšys tarp finansinių sprendimų decentralizacijos (NVV elementas – decentralizacija), dėmesio rezultatams ir pasekmėms, viešųjų paslaugų teikimo išplėtimo į naujas sritis bei su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio (NVV elementas – rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje) ir sėkmingo viešojo valdymo vertinimo. Tyrimas parodė, jog nėra esminio ir reikšmingo ryšio tarp kitų naujosios viešosios vadybos elementų ir sėkmingo reformų vertinimo.*

### 3.5. 2011 m. ir 2013 m. atliktų viešojo valdymo reformų vertinimų sugretinimas

Valstybės tarnybos reformų įgyvendinimo procese valstybės tarnautojai tapo viena svarbiausių sąveikaujančių pusių, kurių vaidmuo ir požiūris yra svarbūs. Pačių tarnautojų palaikymas ne tik parodė, kad jie pritaria numatytam politiniam veiklos kursui, bet kartu parodė, kad reikia inicijuoti pokyčius. Atitinkamai neišreikšta parama suponuoja galimą nepritarimą vykdomai politikai ir poreikio neigimą.

Toliau kalbant apie atliktus tyrimus, susijusius su viešojo valdymo reformomis, toliau pateikiamas E. Visockytės 2011 m. balandžio–gegužės mėn. atliktos valstybės tarnautojų apklausos rezultatai, kurie leidžia pažvelgti plačiau į magistro darbe nagrinėjamą temą. Iš duomenų matyti, jog 6 proc. respondentų visiškai pritaria vykdytai valstybės tarnybos reformai, 48 proc. tik iš dalies jai pritarė (11 pav.).



**11 pav.** Respondentų nuomonė dėl vykdytos valstybės tarnybos reformos

E. Visockytė (2012). *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu*. Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648–2603. Nr. 3 / 2012, Vol. 11, No 3, p. 491

Šie rezultatai rodo, kad net 54 proc. respondentų pritarė pokyčiams ir palaikė vykdomą valstybės tarnybos reformą. Svarbu akcentuoti, jog atsižvelgiant į ekonominį kontekstą ir inicijuotų pokyčių procesus, toks palaikymas yra gana netikėtas. 2009 metai yra laikomi ekonominių ir finansinių šalies problemų metais, kas turėjo įtakos viešojo sektoriaus taupymo programų diegimui. Visgi reformos, pagrįstos taupymo tikslais, ne visada dera su reformomis, kurių reikia veiklos gerinimui skatinti.

Vertinant išreikštą paramą vykdomai valstybės tarnybos reformai pagal respondentų statusą, gana ryškiai išsiskiria *institucijų vadovai* (22 lentelė). Duomenys rodo, kad vadovų atsakymų vidurkis yra aukščiausias, vadinasi, jie labiausiai buvo linkę pritarti vykdomai reformai. Nors daugelis radikalių reformos elementų yra orientuoti į vadovų grandį (kadencijų nustatymo, rotacijos principo, kontraktų su vadovais ir kt.), tačiau toks palaikymas gali suponuoti realų poreikį reformuoti atskirus, vadovų vaidmenį valstybės tarnyboje apibrėžiančius aspektus.

Gautus tyrimo rezultatus galima palyginti su 2008 m. Europos Komisijos ir Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) programos SIGMA (angl. Support for Improvement in Governance and Management), teikiančios pagalbą valdymui ir vadybai gerinti, duomenimis. Jais remiantis, netgi 65 proc. Lietuvos valstybės tarnautojų sutiko, kad Lietuvos valstybės tarnybai reikalingos esminės reformos (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009, p. 7).

Apibendrinant anketinės apklausos tyrimo rezultatus, galima teigti, jog valstybės tarnautojai iš esmės rėmė tuo metu vykdytą valstybės tarnybos reformą ir palankiai vertino atskirus inicijuojamų pokyčių aspektus. Labiausiai pritariama karjeros valdymo valstybės tarnyboje elementų pokyčiams, mažiausiai – kasmetinių veiklos uždavinių formulavimui bei jų pasiekimo vertinimui.

**22 lentelė. Pritarimo vykdytai reformai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų statusą**

<i>Remia dabar vykdomą valstybės tarnybos reformą (reikšmių vidurkiai skalėje nuo 1 iki 5)</i>			
STATUSAS	VIDURKIS	N	SN
Karjeros valstybės tarnautojas	2,50	253	0,82
Statutinis tarnautojas	2,33	30	0,92
Dirbantis pagal darbo sutartį	2,64	53	0,81

<b>Padalinio vadovas</b>	<b>2,65</b>	<b>49</b>	<b>1,01</b>
<b>Institucijos vadovas</b>	<b>3,57</b>	<b>7</b>	<b>0,98</b>
Kita	3,00	5	1,4
Iš viso	2,55	397	0,88

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Visockytė, E. (2012). *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu*. Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648–2603. Nr. 3 / 2012, Vol. 11, No 3, p. 492

Analizuojant 23 lentelės duomenis matyti atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų statusą, **kur išsiskiria žemas institucijų vadovų palaikymas**. Iš esmės jie nebuvo linkę pritarti, jog valstybės tarnybą reikia toliau reformuoti, nes ji atitrūkusi nuo visuomenės (vidurkis 2,85), nors bendras institucijų vadovų pritarimas vykdomai reformai yra aukščiausias (22 lentelė – vidurkis 3,57). Tai gali reikšti, jog institucijos vadovai labiau orientuojasi į trumpąjį reformų laikotarpį, konkrečius jos aspektus ir nemano, kad visuomenės atotrūkis nuo valstybės tarnybos galėtų būti reikšmingas kaip reformų inicijavimo pagrindas.

**23 lentelė. Respondentų nuomonė dėl tolesnio valstybės tarnybos reformos vykdymo**

<i>Valstybės tarnybą reikia toliau reformuoti, nes ji atitrūkusi nuo visuomenės ir neatitinka jos poreikių (reikšmių vidurkiai skalėje nuo 1 iki 5)</i>			
<b>RESPONDENTAI PAGAL STATUSĄ</b>	<b>VIDURKIS</b>	<b>N</b>	<b>SN</b>
Karjeros valstybės tarnautojas	3,66	251	0,85
Statutinis tarnautojas	3,76	29	0,79
Dirbantis pagal darbo sutartį	3,38	52	1,10
Padalinio vadovas	3,24	49	0,88
<b>Institucijos vadovas</b>	<b>2,85</b>	<b>7</b>	<b>1,35</b>
Kita	3,40	5	0,55
Iš viso	3,56	393	0,91
<b>RESPONDENTAI PAGAL VALSTYBĖS INSTITUCIJAS</b>	<b>VIDURKIS</b>	<b>N</b>	<b>SN</b>
Ministerijos	3,57	30	0,63
Ministerijoms pavaldžios institucijos	3,55	195	0,89
Prezidentui, Seimui ir Vyriausybei pavaldžios institucijos	3,41	22	0,80
Savivaldybės ir joms pavaldžios institucijos	3,63	128	0,97
Kitos	3,37	19	1,21
Iš viso	3,56	394	0,91

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Visockytė, E. (2012). *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu*. Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648–2603. Nr. 3 / 2012, Vol. 11, No 3, p. 495



Remiantis 2013 m. gautais anketinės apklausos rezultatais, yra pateikiama 2008-2012 m. Lietuvoje vykusių viešojo valdymo reformų svarbiausių rezultatų apibendrinimas, kuriuo galima remtis, kaip naudingomis įžvalgomis, vykdant kitas viešojo valdymo reformas (žr. 24 lentelę).

**24 lentelė. 2008-2012 m. Lietuvoje vykusių reformų svarbiausių rezultatų apibendrinimas**

<b>Vadovų politikos srityje pasireiškusių reformų kryptys ir elementai</b>
Viešojo sektoriaus mažinimas (finansavimo, etatų, institucijų skaičiaus mažinimas viešajame sektoriuje)
Dėmesys rezultatams ir pasekmėms
Požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą
Skirtingų viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimas
E- valdžia
<b>Vadovų nuomonė, kaip buvo vykdomos reformos</b>
Iš viršaus į apačią
Nepakankamai nuosekliai
Iš dalies kompleksiskai
Skatinamos politikų
Skatinamos krizių ir konkrečių įvykių
Iš dalies simboliškai
Iš dalies ginčijamos profesinių sąjungų
Vykdomos siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti
Neįtraukiančios visuomenės
Iš dalies sėkmingos
Iš dalies per gausios
<b>Vadovų organizacijose svarbiausių taupymo priemonių taikymo stiprus sąryšis, reaguojant į fiskalinę krizę</b>
Tarp esamų programų finansavimo mažinimo ir naujų programų atidėjimo arba atšaukimo
Tarp darbuotojų atleidimo ir pagrindines funkcijas atliekančio personalo mažinimo
Tarp pagrindines funkcijas atliekančio personalo mažinimo ir aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimo
Tarp darbuotojų atleidimo ir aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimo
Tarp darbo užmokesčio įšaldymo ir darbuotojų priėmimo įšaldymo
<b>Vadovams svarbiausių viešojo administravimo dimensijų stiprus sąryšis</b>
Piliečių dalyvavimo ir įsitraukimo bei socialinės sanglaudos
Vienodų galimybių gauti paslaugas bei tinkamo elgesio su piliečiais
Etiško valstybės tarnautojų elgesio bei tinkamo elgesio su piliečiais
<b>Vadovams svarbiausių viešojo administravimo dimensijų ir reformų sėkmingumo silpnas sąryšis</b>
Tarp sėkmingų reformų bei paslaugų kokybės
Tarp sėkmingų reformų bei inovacijų diegimo
Tarp sėkmingų reformų bei politikos veiksmingumo
Tarp sėkmingų reformų bei politikos nuoseklumo ir koordinavimo
Tarp sėkmingų reformų bei išorinis skaidrumo ir atvirumo
Tarp sėkmingų reformų bei socialinės sanglaudos
Tarp sėkmingų reformų bei darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą
Tarp sėkmingų reformų bei viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo
<b>NVV elementų ir reformų sėkmingumo labai silpnas ryšys: vadovų nuomonės raiška</b>
Tarp sėkmingų reformų ir finansinių sprendimų decentralizacijos (NVV elementas – decentralizacija)
Tarp sėkmingų reformų ir dėmesio rezultatams ir pasekmėms (NVV elementas – rinkos sąlygų formavimas ir/ar

privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje)
Tarp sėkmingų reformų ir viešųjų paslaugų teikimo išplėtimo į naujas sritis (NVV elementas – rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje)
Tarp sėkmingų reformų ir su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio (NVV elementas – rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje)

**Galima daryti išvadą**, jog remiantis 2.1 darbo skyriumi (Lietuvos viešojo administravimo tobulinimo iniciatyvos 2008-2012 m. laikotarpiu) ir 24 lentelės duomenimis, yra išskiriami šie viešojo administravimo tobulinimo iniciatyvų ir vadovų reformų vertinimo tarpusavio ryšiai:

***Efektyvesnis finansinių išteklių naudojimas*** pasireiškė finansinių sprendimų decentralizacijos (NVV elementas – decentralizacija), dėmesio rezultatams ir pasekmėms (NVV elementas – rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje) ir su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio (NVV elementas – rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje) įgyvendinimu, nors jis pasireiškė gana silpnai.

***Institucinės sandaros ir funkcijų pasiskirstymo optimizavimas*** pasireiškė viešojo sektoriaus mažinimu (finansavimo, etatų, institucijų skaičiaus mažinimu viešajame sektoriuje), reformos vykdomos siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti. Nustatytas stiprus ryšys tarp esamų programų finansavimo mažinimo ir naujų programų atidėjimo arba atšaukimo; tarp darbuotojų atleidimo ir pagrindines funkcijas atliekančio personalo mažinimo; tarp darbuotojų atleidimo ir aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimo; tarp darbuotojų atleidimo ir aptarnaujančio personalo (IT, buhalterija ir pan.) mažinimo; tarp darbo užmokesčio įšaldymo ir darbuotojų priėmimo įšaldymo.

***Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų tobulinimas*** pasireiškė organizacijose vyraujančia motyvuota, sąžininga, entuziastinga vadovo ir darbuotojų komanda. Pastebėtas stiprus ryšys tarp piliečių dalyvavimo ir įsitraukimo bei socialinės sanglaudos; tarp vienodų galimybių gauti paslaugas bei tinkamo elgesio su piliečiais; tarp etiško valstybės tarnautojų elgesio bei tinkamo elgesio su piliečiais. Silpnas ryšys nustatytas tarp sėkmingų reformų bei paslaugų kokybės; tarp sėkmingų reformų bei socialinės sanglaudos; tarp sėkmingų reformų bei socialinės sanglaudos; tarp sėkmingų reformų bei viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo; tarp sėkmingų reformų bei darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą.

***Veiklos efektyvumas*** pasireiškė stipriu dėmesiu rezultatams ir pasekmėms, požiūriu į paslaugų vartotoją, kaip į klientą, vienodomis galimybėmis gauti paslaugas.

***Skaidrus viešasis administravimas*** pasireiškė tarp sėkmingų reformų ir išorinio skaidrumo ir atvirumo.

## IŠVADOS

Išanalizavus viešojo valdymo reformas įvairiais aspektais, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados**:

1. Pastebima, kad reforma laikui bėgant įgaudama vis naujų apibūdinimų ir įvairiuose šaltiniuose apibrėžiama skirtingai. Tai dažniausiai priklauso nuo ideologijos, kuria remiasi reformos, jų tikslų kaitos. Tačiau dėl vieno sutaria visi mokslininkai – reforma siekiama pozityvių pokyčių viešajame valdyme. Deja, pastebimas atotrūkis tarp reformų „retorikos“ ir praktikos, tad ne visuomet tai, kas būna deklaruojama, įgyvendinama. Taigi, reformos apima tiek reformų formavimą (politikus), reformų išdėstymą įstatymuose ir teisės aktuose, tiek jų įgyvendinimą (biurokratus), todėl reformų analizė turi būti atliekama apimant šiuos aspektus.

2. Svarbu pažymėti, kad tradicinis viešasis administravimas kritikuojamas dėl per griežto reglamentavimo, nepakankamo demokratiškumo, mažo lankstumo, sąlygų tarnautojų iniciatyvai pasireikšti nesudarymo ir pan. Naujojo viešojo administravimo koncepcijos raidą skatino būtinybė tobulinti valstybių valdymą bei didinti įvairių valdžios lygių atskaitomybę ir atsakingumą. Būtina pabrėžti, jog politinis ir administracinis nestabilumas yra pagrindinis veiksnys, trukdantis valstybėje plėtotis ilgalaikiai Naujajai viešajai vadybai. NVV negali pasireikšti silpną demokratinę sistemą turinčiose valstybėse, nes prioritetą turi būti skiriamas išlaidų efektyvumui bei plėtoti skaidrią viešųjų paslaugų sferą ir administracinius tarnautojų gebėjimus. Todėl labai svarbu išsiaiškinti ar ir kaip NVV doktrinos bruožai atsispindėjo Lietuvos viešojo valdymo reformose, kaip sekėsi tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą bei supaprastinti sprendimų priėmimo procedūras.

3. Taigi, NVV, kaip inovacinė viešojo valdymo modernizavimo ideologija, suponavo daug pokyčių ir alternatyvų statiškam ir hierarchiniam valdymui. Yra išskiriami tokie glaudžiai susiję naujosios viešosios vadybos elementai: decentralizacija; privatizavimas; rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje; bendruomeniškumo ir dalyvavimo principas, piliečių įtraukimas į valdymą ir sprendimų priėmimo procesą; viešoji ir privati partnerystė. Išnagrinėjus naujosios viešosios vadybos elementus daroma išvada, kad pastarieji viešajam sektoriui gali duoti teigiamų pokyčių, paversdami jį efektyvesniu, paskatindami ekonomiškesnę išteklių panaudojimą ir konkurenciją, bet kartu iškelti ir naujus probleminius aspektus. Politinės valdžios kuriama politika, dalyvių požiūris, pritarimas reformoms, teigiama motyvacija, bendradarbiavimas yra reikšmingi sėkmingų reformų diegimo veiksniai. Be aukšto lygio rizikos valdymo, reformų vertinimo, organizacinės ir institucinės aplinkos jautrumo, tinkamai apmokytų ir stipriai motyvuotų valstybės tarnautojų, rinkodaros galimybių įgyvendinimo, socialinių veiksnių (socialinių visuomenės grupių poreikių ir lūkesčių tenkinimo) yra sunkiai įsivaizduojamas sėkmingų reformų įgyvendinimas.

4. Nors Lietuvoje ir buvo vykdomos iniciatyvos, susijusios su efektyvesniu finansinių išteklių naudojimu, institucinės sandaros ir funkcijų paskirstymo optimizavimu, veiklos valdymo tobulinimu, žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimu, o taip pat ir viešojo sektoriaus atvirumu ir skaidrumu, tačiau jų efektyvumas ne individualiu (organizaciniu), o sisteminiu lygiu yra mažas.

5. Būtų naudinga, jeigu diskusijos ir būsimoji viešojo administravimo reformos tyrimai remtųsi integruotais reformos iniciatyvų ir kitų (ribojančiųjų/skatinančiųjų) veiksmų visuma, kuri (kaip analizės vienetai) gali gerai paaiškinti reformų teigiamą poveikį. Tačiau būtina akcentuoti, kad nėra vieno optimalaus reformos paketo, kuris tiktų visoms Europos šalims (įskaitant ir Lietuvą) ir visiems reformos uždaviniams pasiekti. Reformų sudarymas bei jų įgyvendinimas priklauso nuo esamos padėties kiekvienoje šalyje, finansinės krizės įtakos, vyriausybės prioriteto, svarbių kontekstų ir proceso sąlygų. Sudarant ir vykdamas reformas reikalingas įrodymais grįstas požiūris bei įvairių suinteresuotųjų grupių įtraukimas į reformos procesą.

Atlikus kiekybinį (anketa) tyrimą, pateikiamos šios **praktinės tyrimo išvados**:

1. Galima daryti išvadą, jog apklaustieji viešųjų institucijų vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų didžiausia „galia“ siejasi su organizacijos žmonėmis (darbuotojais) ir su jais susijusiais veiksniais (darbuotojų paaukštinimas, darbuotojų priėmimas į darbą, darbuotojų atleidimas), o vertindami save ir savo organizacijos darbuotojus, akcentuoja, jog jų organizacijose vyrauja motyvuota, sąžininga, entuziastinga vadovo ir darbuotojų komanda. Todėl daroma prielaida, jog atsižvelgiant į darnų organizacinį klimatą organizacijose, puoselėjant žmogiškųjų išteklių valdymą, viešojo valdymo reformos 2008 – 2012 m. laikotarpiu buvo vykdomos ir įgyvendintos pakankamai nuosekliai bei sėkmingai.

2. Buvo išsiaiškinta, jog pagrindiniai naujosios viešosios vadybos (NVV) elementai (finansinių sprendimų decentralizacija, personalo valdymo sprendimų decentralizacija, privatizacija, požiūris į paslaugų vartotoją kaip į klientą, dėmesys rezultatams ir pasekmėms, piliečių dalyvavimo iniciatyvos, viešųjų paslaugų kontraktavimas/sutarčių sudarymas su paslaugų teikėjais) vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų nuomone, reformuojant valstybės valdymo sistemą 2008 – 2012 m. laikotarpiu, jų organizacijose pasireiškė silpnai.

3. Viešojo valdymo reformos, anot respondentų buvo vykdomos iš viršaus į apačią, nepakankamai nuosekliai, iš dalies kompleksiskai, buvo skatinamos politikų, skatinamos krizių ir konkrečių įvykių, vykdomos iš dalies simboliškai, iš dalies ginčijamos profesinių sąjungų, vykdomos siekiant sumažinti kaštus ir sutaupyti, buvo neįtraukiančios visuomenės, iš dalies sėkmingos, iš dalies per gausios. Visa tai turėjo įtakos viešojo administravimo funkcionavimui.

4. Taip pat vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų nuomone, fiskalinės krizės laikotarpiu esamų programų finansavimo stabdymas ir naujų programų atidėjimas sąlygojo tam tikrą stagnaciją, buvo jaučiamas didelis sąstingis tarp darbuotojų priėmimo ir esamų darbuotojų darbo užmokesčio bei fiskalinės krizės laikotarpiu buvo stipriai mažinamas darbuotojų skaičius.

5. Didžioji dalis vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų viešojo administravimo pasikeitimą, patobulėjimą Lietuvoje vertina labai teigiamai. Respondentų nuomone, labai padidėjo piliečių įsitraukimas į valstybės valdymo gerinimą, socialinė sanglauda, kas reiškia, jog buvo siekiama kovoti su skurdu, nedarbu ir diskriminacija, stengiamasi užtikrinti, kad kiekvienas rastų savo vietą visuomenėje. Taip pat manoma, jog piliečiams ženkliai padidėjo vienodos galimybės gauti jiems būtinas viešąsias paslaugas bei reformavus viešąjį valdymą, valstybės tarnautojai tapo etiškesni piliečių atžvilgiu ir atviresni jų problemų sprendimui.

6. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog didžiausi (skaitine išraiška) silpni ryšiai nustatyti tarp viešojo administravimo dimensijų: paslaugų kokybės; inovacijų diegimo; politikos veiksmingumo; politikos nuoseklumas ir koordinavimo; išorinio skaidrumo ir atvirumo; socialinės sanglaudos; darbuotojų motyvacijos ir požiūrio į darbą; viešojo sektoriaus, kaip darbdavio patrauklumo ir viešojo valdymo reformų sėkmingumo. Tai reiškia, jog minėti veiksniai buvo įgyvendinami ne itin sėkmingai.

7. Buvo išsiaiškinta, jog yra labai silpnas ryšys tarp finansinių sprendimų decentralizacijos (NVV elementas- decentralizacija), dėmesio rezultatams ir pasekmėms, viešųjų paslaugų teikimo išplėtimo į naujas sritis bei su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio (NVV elementas- rinkos sąlygų formavimas ir/ar privataus sektoriaus valdymo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje) ir sėkmingo viešojo valdymo vertinimo. Tyrimas parodė, jog nėra esminio ir reikšmingo ryšio tarp kitų naujosios viešosios vadybos elementų ir sėkmingo reformų vertinimo.

## REKOMENDACIJOS

Ateityje reformuojant Lietuvos valstybės valdymą galima **rekomenduoti**:

1. Remiantis 2013 m. gautais anketinės apklausos rezultatais, yra pateikiamas 2008-2012 m. Lietuvoje vykusių viešojo valdymo reformų svarbiausių rezultatų apibendrinimas ir jo sąsaja su Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvomis 2008-2012 m. laikotarpiu. Gautomis išvadomis galima remtis, kaip naudingomis įžvalgomis, vykdant kitas viešojo valdymo reformas.

2. Siekiant efektyvesnio viešojo sektoriaus valdymo, viešojo valdymo institucijos turėtų daugiau dėmesio skirti toms viešosios politikos sritims, kurios yra svarbiausios Lietuvos gyventojams. Pirmiausia turėtų būti orientuojamasi į socialinę apsaugą, socialinių paslaugų teikimą, švietimą, teisėtvarkos sistemą. Sėkmingos reorganizacijos šiose srityse užtikrintų efektyvų biudžeto lėšų naudojimą.

3. Rengiant tolimesnius Lietuvos viešojo valdymo sistemos pertvarkų projektus, turėtų būti pasitelkiama daugiau ekspertų iš išorės. Atviresnis priėjimas prie sprendimų dėl pertvarkų priėmimo galėtų padėti priimti racionalius ir veiksmingus sprendimus. Nešališkos ekspertų nuomonės, nepriklausomos analizės leistų praplėsti akiratį, pasinaudoti geraisiais kitų valstybių pertvarkų pavyzdžiais sėkmingai reformuojant Lietuvos viešąjį sektorių.

4. Įgyvendinant Lietuvos viešojo valdymo sistemos reformas ateityje, turi būti nustatytos aiškios procesų atlikimo taisyklės. Visų pirma, būtina įtvirtinti veiklos atlikimo standartus, numatyti terminus, per kuriuos atsakingi asmenys turėtų įgyvendinti užsibrėžtus darbus. Svarbu įdiegti veiklos procesų vykdymo kontrolę bei stebėseną kiekviename etape. Taip pat svarbu aiškiai paskirstyti atsakomybę ir užduotis, kurias turi atlikti kiekvienas veikėjas, dalyvaujantis reformų įgyvendinime. Neatlikus to laiku, turėtų būti numatytos tam tikros sankcijos.

5. Kadangi NVV elementai reikalauja griežtai išlaikyti valdymo funkcijas, bet kokios reformos ateityje, kuriančios struktūras ar kitus valdymo elementus, nereikalaujančius didelio koordinavimo ar kitų valdymo funkcijų taikymo, gali turėti įtakos disfunkcinėms pasekmėms.

6. Gaunant biudžeto lėšas iš ES fondų ir neišnaudojant jų visų teikiamų galimybių, tikslinga kurti paskatų sistemas, skatinančias maksimaliai išnaudoti ES lėšas. Tikslinga imtis pasitvirtinusių priemonių, mažinančių valdžios klaidas – biudžeto sistemos tobulinimo ir e-valdžios priemonių tolesnio plėtojimo.

## LITERATŪRA

**Moksliniai šaltiniai:**

1. Astrauskas, A. (2006). *Vietos savivaldos institucijų vieta viešojo valdymo sistemoje ir valdymo problemos Lietuvoje, Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas* (ats. Red. S. Puškorius). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, ISBN 9955–19–022–1, p. 33, 215;
2. Babravičius, J., Dzemyda, I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098012. 1 (25). p. 52–62;
3. Backūnaitė, E. (2006). Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas, Nr. 18, p. 11-25;
4. Barzley, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*, University of California Press;
5. Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., Wart, M. R. (2009). *Human Resource Management in Public Service. Paradoxes, Processes, and Problems*. 3 rd ed. – London: Sage;
6. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas*. Vilnius: Kronta;
7. Borins, S. (2006). The Challenge of Innovating in Government. *Washington: IBM Center for the Business of Government*. p. 25-27;
8. Cepiku, D., Mititelu, C. (2010). Public Administration Reforms In Transition Countries: Albania And Romania Between The Weberian Model And The New Public Management. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 30 (2), p. 55–78;
9. Christensen, T., Laegreid, P. (2002). New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens. *Journal of Political Philosophy*. No. 10 (3);
10. Christensen, T., Laegreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*, Ashgate;
11. Civinskas, R. (2007). *Piliėtis kaip klientas naujojoje viešojoje vadyboje*. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga (Ats. Red. A. Raipa). Kaunas: Technologija, ISBN 978-9955-25-259-7;
12. Colling, T. (2001). Human Resource Management in the Public Sector. In *Human Resource Management: a contemporary approach*, ed. Beardwell, I.; Holden, L. – Harlow: Prentice Hall;
13. Damanpour, F., Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19. p. 499–500;
14. Dan, S., Pollitt, C. (2014). NPM can work: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, p.3;

15. Domarkas, V. (2007). *Naujųjų viešo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė*. Naujoji viešoji vadyba, p. 6–25;
16. Dryzek, J. S., Dunleavy, P. (2009). *Theories of the Democratic State*, Palgrave Macmillan;
17. Dūda, M., Petrauskienė, R., Skietrys, E. (2012). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė. Modernus viešasis valdymas* (Ats. red. A. Raipa), Kolektyvinė monografija, Kaunas: Vitae Litera, ISBN 978-609-454-050-9, p. 189-190;
18. Gaulė, E. (2011). „Analysis of County Governors’ Administrations Reform of 2010 in Lithuania“. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(3), p. 421;
19. Glor, E. D. (2006). *A Gardener Innovator’s Guide to Innovating in Organizations*. Ottawa: The Innovation Journal, p. 77, 79, 329;
20. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). *Naujoji viešoji vadyba*. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras. ISBN 978–9955–19–185-8. p. 28;
21. Fernandez, S., Pitts, D. W. (2011). Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employee in United States Federal Agencies. *The Australian Journal of Public Administration* 70 (2). p. 209;
22. Flynn, N. (2002). Explaining the New Public Management: the Importance of Context. (Eds. K.Mclaughlin, S.Osborne, E.Ferlie). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London and New York: Routledge;
23. Hammerschmid, G., Nakrošis, V. EUPAN Relevance and Findings from a Current Top Executive Survey in 12 European Countries. *Pranešimas konferencijoje „7th European Quality Conference Towards Responsible Public Administration“*. 2012. Vilnius, spalio 3-4 d.;
24. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69 (1), p. 4;
25. Kettl, D., F. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington DC. Brooking Institution, p. 214-215;
26. Lane, J. E. (2001). *Viešasis Sektorius/ Sqvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius, Margi raštai, 2001, p. 214 – 224;
27. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1998 m. vasario 18 d. nutarimas „Dėl savivaldybių veiklos administracinės priežiūros subjektų“. Valstybės žinios. 1998. Nr. 18-435;
28. Lynn, L. E. Jr. (2006). „New Public Management: Reform, Change and Adaptation“, *Public Management: Old and New*, New York: Routledge;
29. Madureira, C., Ferraz, D. (2010). *The Need of a XXI Century Governance Paradigm for Public Administration: The Specific Case of Portugal*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 31, p. 36;



30. Meyer-Sahling, J., H., Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 27, p. 7–15;
31. Mongkol, K. (2011). *The Critical Review of New Public Management Model and its Criticisms*. Research Journal of Business Management, ISSN 1819-1932, Vol. 5, No. 1., p. 36;
32. Nakrošis, V. (2011). *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?* Politologija 61(1). ISSN- 1681. p. 69-93;
33. Nakrošis, V., Martinaitis, Ž. (2012). „Lithuania“. Kn. Koen Verhoest et al., *Government agencies. Practices and Lessons from 30 countries*. Palgrave Macmillan;
34. Nakrošis, V., Vilpišauskas, R., Kuokštis, V. (2013). *Fiscal consolidation in Lithuania in the period 2008-2012: from grand ambitions to hectic firefighting*. Vilnius;
35. Napier, M. (2009). Innovation and Leadership in the Public Sector. *Ideas that Work: The Public Sector Innovation Journal 1 (1)*. p. 32;
36. Nefas, S., Smalskys, V., Šlapkauskas, V. (2011). *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje*. Mykolo Romerio universitetas, ISBN 978-9955-19-369-2, p. 38, 91;
37. Nemeč, J. (2010). „New Public Management and its Implementation in ECE: What Do We Know and Where Do We Go?“, *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy 3 (1)*;
38. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, A Plume Book;
39. Osborne, S. P., Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in The UK: The Word That Would Be King? *Public Administration 89 (4)*: 1143;
40. Petrauskienė, R. (2005). *Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas*. Viešojo politika ir administravimas, ISSN 1648- 2603, Nr. 11;
41. Pollitt, C. (2002). *The New Public Management in International Perspective*. (Eds. K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie). New Public management. London: Routledge;
42. Pollitt, Ch., Bouchaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. – Vilnius: Algarvė, p. 20, 43, 111-113;
43. Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*, Maidenhead: Open University Press, p. 32;
44. Pollitt, C. (2007). „Convergence or Divergence: What has been Happening in Europe?“, Pollitt C., Van Thiel S., Homburg V. (eds.). *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*, Palgrave Macmillan, p. 24–25;
45. Pollitt, Ch., Bouchaert, G. (2011). *Public Management Reform/ A Comparative Analysis New Public Management, Governance, and Neo – Weberian State*. 3rd ed. S.I., Oxford University Press, p. 112;

46. Pollitt, C., Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis. *Report. COCOPS Project*, p. 3;
47. Potuček, M. (ed.) (2004). *The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee. Center for Social & Economic Strategies, Charles University. p. 94, 95;
48. Puškorius, S. (2000). *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas): mokomasis leidinys parengtas pagal Tempus Phare projektą „valstybės pareigūnų rengimas teisinės sistemos reformai Lietuvoje“*. Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras, ISBN 9986-518-99-7;
49. Raipa, A. (2006). Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603, Nr. 16;
50. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009, 30: p. 23, 25, 26, 29;
51. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 2029-2872, Nr. 2(10), p. 109-110, 168;
52. Raipa A. ir kt. (2012). *Naujosios viešosios vadybos paradigmos turinys. Modernus viešasis valdymas*. Kolektyvinė monografija, Kaunas: Vitae Litera, ISBN 978-609-454-050-9, p. 95-96,107;
53. Rauleckas, R. (2013). Public Administration Reforms during Fiscal Crisis in Lithuania: Perceptions of Senior Civil Šervants. *Viešoji politika ir administravimas*. 12(3), p. 350–362;
54. Schedler, K., Proeller, I. (2002). *The New Public Management: a Perspective from Mainland Europe*. (Eds. K.Mclaughlin, S.Osborne, E.Ferlie), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge;
55. Selman, J. (2002). Leadership and Innovation: Relating to Circumstances and Change. *The Innovation Journal* 7 (3). p. 8;
56. SIGMA Working Paper, Can Civil Service Reforms Last? *The European Union's 5th Enlargement and Future Policy Orientations*. (2010). p. 4;
57. Smalskys, V. (2009). *Viešojo valdymo modernizavimas // Įvadas į viešąjį valdymą. Kolektyvinė knyga*. – Kaunas: Technologija;
58. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603, Nr. 13, p. 86, 87, 89;
59. Šaparnienė, D. (2002). *Kompiuterinis raštingumas*. Daktaro disertacija;
60. Šiuždinienė, J. (2008). Human Resource Development System in the Context of Public Management Reform // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15 (4);

61. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. – Vilnius: „Žodynas“, p. 832. – ISBN 9986-465-50-8;
62. Vanagas, R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098, Nr. 2 (7);
63. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 12 (1);
64. Viešojo valdymo tobulinimo komisija, Komisijos posėdžio protokolas. Vilnius, 2013 m. birželio 26 d. Nr. 63-7, p. 4;
65. Visockytė, E. (2012). Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648–2603. Nr. 3 / 2012, Vol. 11, No 3, p. 488–501;
66. Walker, R., M. (2011). *Public Administration Review*, No. 71 (5), 2011. p.714;
67. Windrum P, Koch, P. (2008). *Innovation in Public Services*. S. 1., *Edward Elgar Publishing*. P. 13
68. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2011). Lietuvos viešojo valdymo reformų retorika. *Viešoji politika ir administravimas* 10 (3), p. 451–462;
69. Žilinskas, G. (2010). Lietuvos Respublikos vietos valdymo raidos konstituciniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2010, 33. p. 61-62.

#### **Internetiniai šaltiniai:**

1. *Aukštojo mokslo reformos ypatumai*. 2012 m. sausio 28 d. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <<http://www.draugauki.me/2012/01/aukstojo-mokslo-reformos-ypatumai/>>;
2. Bugakovas, M. *Reforma*. 2011 rugpjūčio 8 d. [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: <<http://bugakovasblogas.wordpress.com/2011/08/08/reforma/>>;
3. European Commission, „*Europe can do better. Report on best practices in Member States to implement EU legislation in the least burdensome way*“. (2011). p. 27. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/dgs/secretariat\\_general/admin\\_burden/best\\_practice\\_report/docs/bp\\_report\\_signature\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/admin_burden/best_practice_report/docs/bp_report_signature_en.pdf)>;
4. Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Oprisor, A., Štimac, V. (2013). *Trends and Impact of Public Administration in Europe: Views and experiences from Senior Public Sector Executives*. Coordinating for cohesion in the public sector of the future (COCOPS). p. 4-5. [žiūrėta 2015 01 14]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy\\_briefs/cocops-policy-brief.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_briefs/cocops-policy-brief.pdf)>;

5. *Inovacijų skatinimo įstatymo rengimas*. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/inovacijos/Inovat%20ekonom%20taryba/ISI%20konceptiju%20pristatymas.pdf>;
6. International Monetary Fund, „Republic of Lithuania: Selected Issues“. *IMF Country Report No. 13/82*, 2013. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr1382.pdf>;
7. Jungtinės Tautos, „Country Data View“. 2012. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą <http://unpan3.un.org/egovkb/datacenter/CountryView.aspx>;
8. *Lietuva: Nacionalinė reformų darbotvarkė*. (2010). p. 4-6. Vilnius. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012\\_lithuania\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_lithuania_lt.pdf);
9. Masiulis, K. 2010 02 08. *Kaip biurokratinį „zaparožietį“ paversti vadybos „mersedesu“*. [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: <http://www.masiulis.eu/?p=265>;
10. *Modernising Government*, The Stationery Office. March 1999. [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: <http://www.nationalschool.gov.uk/policyhub/docs/modgov.pdf>;
11. Nacionalinė žemės tarnyba prie žemės ūkio ministerijos. *Žemės reforma*. 2013-02-28. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <http://nzt.lt/go.php/lit/Zemes-reforma>;
12. *Pagal konkurencumą pasaulyje Lietuva- 48 vietoje*. Verslo žinios. 2013-09-04. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/article/2013/9/4/pagal-konkurencuma-lietuva-pasaulyje-48-vietoje>;
13. *Seimas priėmė įstatymų pakeitimus dėl pensijų reformos*. 2012-11-14. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=4445&p\\_d=130126&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4445&p_d=130126&p_k=1);
14. *Sveikatos sistemos reformos biuras*. 2009-10-21. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <http://www.sam.lt/go.php/lit/Sveikatos-sistemas-reformas-biuras>;
15. Tammel, K. (2013). *Consolidation of Support Services in Estonia*. COCOPŠ paper. [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/Estonia\\_CGov\\_Support-services.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/Estonia_CGov_Support-services.pdf);
16. *Teisingumo ministerija, „2011 m. teisinio reguliavimo stebėsenos ataskaita“*. 2011, p. 2. [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: [http://www.tm.lt/dok/2011\\_metine\\_stebesenos\\_ataskaita.pdf](http://www.tm.lt/dok/2011_metine_stebesenos_ataskaita.pdf);
17. Tumėnas, A. (2010). *Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S), Vilnius: MRU, p. 10-11;116. [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20100914\\_102956-04761/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100914_102956-04761/DS.005.0.02.ETD);

18. *Užimtumo rėmimo įstatyme – profesinio mokymo organizavimo pakeitimai*. 2011 m. lapkričio 21 d. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Naujienos/UserDisplayForm.aspx?ID=6407>>;
19. VšĮ Viešosios politikos ir vadybos institutas, „Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014-2020 metais vertinimas“. *Vertinimo ataskaita*, 2012, p. 111-115. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą <<http://www.ivpk.lt/uploads/Tendencijos%20ir%20prioritetai/atnaujinti/Informacines%20visuomenes%20vertinimas%20-%20%20tekstas%202012-04-26%20VPVI.pdf>>;
20. *Žengtas esminis žingsnis pertvarkant valstybės valdomas įmones*. 2012-06-06. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/web/lt/naujienos/naujienos/zengtas\\_esminis\\_zingsnis\\_pertvarkant\\_valstybes\\_valdomas\\_imes](http://www.ukmin.lt/web/lt/naujienos/naujienos/zengtas_esminis_zingsnis_pertvarkant_valstybes_valdomas_imes)>.

#### **LR dokumentai:**

1. LR finansų ministerija. Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai (VSAFAS). (2014). [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://www.finmin.lt/web/finmin/apskaitos\\_reforma](http://www.finmin.lt/web/finmin/apskaitos_reforma)>;
2. LR Švietimo pakeitimo įstatymas. 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. Vilnius. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://www.mprc.lt/file/svietimo%20istatymas/Svietimo%20istatymas\\_2011.pdf](http://www.mprc.lt/file/svietimo%20istatymas/Svietimo%20istatymas_2011.pdf)>;
3. LR atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymas. 2011 m. gegužės 12 d. Nr. XI 1375. Vilnius. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.FC7AB69BE291>>;
4. LR Vyriausybė, LR Vyriausybės 2010 metų veiklos prioritetai. (2010). [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/veikla/LRV-2010-prioritetai.pdf>>;
5. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. 2010 02 02. Nr. 715, [žiūrėta 2014 10 28]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=375123&p\\_query=valstyb%EBs%20tarnybos&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375123&p_query=valstyb%EBs%20tarnybos&p_tr2=2)>;
6. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl sveikatos sistemos 2011-2020 m. plėtros metmenų patvirtinimo“. 2011 m. birželio 7 d. Nr. XI-1430. Vilnius. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=401152&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=401152&p_query=&p_tr2=2)>;

7. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2012-02-18, Nr. 22-1009. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=418407&p\\_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2)> ;
8. LR Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo programos 2012 – 2020 m. patvirtinimo“. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=418407&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=418407&p_query=&p_tr2=2)>;
9. LR valstybės kontrolė. *Valstybinio audito ataskaita: viešojo administravimo subjektų vykdomų funkcijų pasiskirstymas*. Vilnius, 2009 m. gegužės 20 d., VA-P-30-14-10: 3, 7-8, 47;
10. LR Vyriausybės 2009 m. kovo 4 d. nutarimas Nr. 161 „Dėl nacionalinės administracinės naštos verslui mažinimo prioritetinėse srityse rodiklio nustatymo ir nacionalinės administracinės naštos verslui mažinimo prioritetinių sričių sąrašo patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 28-1092);
11. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos respublikos Seimui“. Vilnius, 2011 m. kovo 30 d. Nr. 371. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrv.lt/bylos/vyriausybes/15-vyr-dok/2010\\_ataskaita.pdf](http://www.lrv.lt/bylos/vyriausybes/15-vyr-dok/2010_ataskaita.pdf)>;
12. LR Žemės reformos įstatymas. 1991. Nr. 24-635. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=209834&Condition2=>>>;
13. LR Žemės reformos įstatymo 4, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ir 21 straipsnių pakeitimo įstatymas. 2010 m. birželio 18 d. Nr. XI-914. Vilnius. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą: <[http://lt.lt.allconstructions.com/portal/categories/134/1/0/1/article/10765/zemes-reformos-istatymo-4-6-8-9-10-15-16-17-18-19-20-ir-21-straipsniu-pakeitimo-istatymas](http://lt.lt/allconstructions.com/portal/categories/134/1/0/1/article/10765/zemes-reformos-istatymo-4-6-8-9-10-15-16-17-18-19-20-ir-21-straipsniu-pakeitimo-istatymas)>;
14. LR vidaus reikalų ministerija. *Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas*. Galutinė ataskaita. 2013m. spalio 21d. p. 57,86. [žiūrėta 2015 02 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Dokumentai/va%20tobulinimo%20tendencijos%20galutines%20ataskaita%20su%20rekomendacijomis%2011%2003.pdf>>;
15. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per internetą <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=386132&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=386132&p_query=&p_tr2=>)>.
16. Viešojo valdymo tobulinimo komisija, „Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaita“. 2012 m. lapkritis, p. 3, 55-58. [žiūrėta 2014 10 31]. Prieiga per

interneta: <[http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklosataskaitos/Saulelydzio%20ataskaita\\_2012%2011%2014.pdf](http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklosataskaitos/Saulelydzio%20ataskaita_2012%2011%2014.pdf)>;

17. Viešojo valdymo tobulinimo komisija. 2013 m. veiklos ataskaita. p. 24-28. [žiūrėta 2014 10 31].  
Prieiga per interneta: <http://www.lrv.lt/bylos/veikla/komisijos/saulelydzio/VVT%20komisijos%202013%20m.%20ataskaita.pdf>.

**PRIEDAI**