

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS TEORIJA IR TAIKYMAS	7
1.1. Naujosios viešosios vadybos sąvoka ir atsiradimo priežastys	7
1.2. Naujosios viešosios vadybos koncepcija ir bruožai.....	8
1.3. Naujosios viešosios vadybos struktūriniai elementai	11
1.3.1. Menedžerizmas	11
1.3.2. Marketizavimas	19
1.3.3. Decentralizacija.....	20
1.3.4. Dalyvavimas.....	21
1.3.5. Privatizavimas	22
1.4. Naujosios viešosios vadybos taikymas	24
1.4.1. Naujosios viešosios vadybos reformos Didžiojoje Britanijoje	24
1.4.2. Naujosios viešosios vadybos reformos Olandijoje	25
1.4.3. Naujosios viešosios vadybos reformos Vokietijoje	27
1.4.4. Naujoji viešoji vadyba Lietuvoje	29
2. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS DIEGIMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBINĖJE DARBO INSPEKCIJOJE, PRAKTINIS TYRIMAS.....	33
2.1. Valstybinės darbo inspekcijos apžvalga	33
2.1.1. Valstybinės darbo inspekcijos istorija.....	33
2.1.2. Valstybinės darbo inspekcijos misija ir veikla.....	34
2.1.3. Valstybinės darbo inspekcijos struktūra.....	37
2.2. Tyrimo metodologija	42
2.3. Tyrimo eiga ir rezultatų aprašymas	44
2.4. Tyrimo išvados	56
3. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS DIEGIMO LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBINĖJE DARBO INSPEKCIJOJE SIŪLOMAS MODELIS	58
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	68
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	69
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	70
PRIEDAI.....	71

IVADAS

Viešojo sektoriaus administravimas visais jo gyvavimo laikotarpiais buvo viena iš sunkiausiai atsinaujinančių bei besikeičiančių sričių. Nepaprastai lankstus privatus sektorius turėdamas pakankamai vidinės potencinės energijos sugeba kokybiškai ir efektyviai reaguoti į sparčiai besikeičiančias aplinkos sąlygas, tuo tarpu klasikinio valdymo principais besiremiantis viešasis sektorius to nepajėgia padaryti, kuo pasėkoje praranda visuomenės pasitikėjimą dėl neefektyvių, pernelyg centralizuotų programų ir projektų.

Nuo viešųjų organizacijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą, telkiant išteklius ir galimybes, priklauso visuomenės ekonominė situacija, plėtros galimybės, valstybės pajėgumas ir įvaizdis integracijos procesuose, galimybė naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama. Tai kelia naujų reikalavimų valstybės valdymui ir skatina pagal modernius personalo vadybos principus reformuoti valstybės tarnybą, pertvarkyti viešąsias organizacijas, remiantis organizacijų vadybos teorija ir praktika, bei tobulinti sprendimų priėmimo mechanizmus atsižvelgiant į naujas piliečių dalyvavimo nuostatas.

Dėl aukščiau išvardintų priežasčių, nuo XX a. devinto dešimtmečio, įvairiose pasaulio šalyse pradėta vykdyti „*Naujosios viešosios vadybos*“ (toliau – NVV) reformas, kurių esmė ta, kad siekiama optimizuoti viešųjų organizacijų funkcijas ir jų skaičių, o į viešojo valdymo sistemą būtų perkelti geriausi verslo valdymo principai ir patikrinti metodai, kurie seniai diegiami ir sėkmingai taikomi privačiajame sektoriuje.

NVV, kaip viena iš naujausių bei įkvepiančių viešojo valdymo krypčių, taikoma reformose vykstančiose įvairių skirtingų ekonominių ir politinių sistemų šalyse. Europos šalyse jau daug metų vyksta stiprus viešojo sektoriaus modernizavimas, pritaikant naujausius, pažangiausius vadybos modelius. Daugelio Europos valstybių (Šveicarija, Naujoji Zelandija, Didžioji Britanija ir kt.) viešasis administravimas vertinamas kaip vienas veiksmingiausių pasaulyje. Viena svarbiausių šios pažangos priežasčių – naujosios viešosios vadybos diegimas.

Lietuva, kaip ir kitos jaunos valstybės, vis dar kuria viešojo administravimo sistemą ir ją tobulina, todėl būtų tikslinga perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo modernizavimo patirtį. Nors tam tikrais laikotarpiais Lietuvoje buvo inicijuojami pokyčiai kurie sutapdavo su NVV principais, vis dėl to reikia pripažinti, kad nuo nepriklausomybės atkūrimo iki šiol, Lietuvoje NVV principai nuosekliai diegiami ir vykdomi nebuvo. Dabar viešojo sektoriaus administravimo tobulinimas bei NVV elementų diegimas yra ypač svarbus bei aktualus Lietuvai, nes vykstantys sudėtingi ekonomikos smukimo procesai, prieštaringi politinių, socialinių, ekonominių ir kitokio

pubūdžio reformų procesai, išreiškia esminius pokyčius ne tik įvairiose viešojo sektoriaus sistemose, bet ir visuomenėje bei valstybės struktūrose apskritai.

Siekiant geriau ištirti naujosios viešosios vadybos taikymo Lietuvos sąlygomis ypatumus, šiame baigiamajame darbe pasirinkta viena iš Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių – Lietuvos Respublikos valstybinė darbo inspekcija (toliau – VDI), ir analizuojamos jos valdymo ir administravimo problemos. Darbe taip pat yra analizuojama, kokius NVV elementus įmonė jau taiko, kokia VDI darbuotojų nuomonė apie NVV naujovių įdiegimą, o taip pat identifikuojami nauji NVV elementai, kurie gali būti įdiegti VDI siekiant įmonės valdymo gerinimo.

Tema: Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės Lietuvos Respublikos valstybinėje darbo inspekcijoje.

Temos aktualumas: Sėkminga bet kurios valstybinės institucijos, o tame tarpe ir Valstybinės darbo inspekcijos veikla, tiesiogiai priklauso nuo jos veiksmingo valdymo. Naujos XXI a. užduotys reikalauja gero ir paslaugaus piliečių aptarnavimo, efektyvaus ir racionalaus finansų valdymo, viešųjų paslaugų plėtimo, naujų technologijų diegimo ir kt.. Tradicinis valdymas yra neveiksmingas ir nelankstus šiuolaikinio pasaulio kontekste, nusistovėjusios hierarchinės struktūros trukdo tinkamai spręsti pagrindinius įmonių uždavinius bei greitai reaguoti į šiuolaikinės visuomenės poreikius. Dėl šių priežasčių yra labai svarbu nuolat analizuoti viešojo valdymo ypatumus valstybinėse institucijose ir ieškoti naujų, veiksmingesnių ir efektyvesnių valdymo būdų.

Problema: Kaip ir dauguma viešojo sektoriaus įmonių, VDI per mažai dėmesio skiriama personalo atrankai, ugdymui, veiklos vertinimui bei motyvavimui. Dažniausiai pagrindinė geriausių specialistų migracijos į privatųjį sektorių priežastis būna materialinė puse, įmonės nelankstumas prisitaikant prie pokyčių, nesikeičianti darbo aplinka bei iniciatyvų suvaržymas nusistovėjusiomis biurokratinėmis taisyklėmis. Įmonė vis labiau praranda patrauklumą ir konkurencingumą kaip darbovietė, piliečiai skundžiasi dėl aptarnavimo kokybės, vadovaujančiam personalui dažniausiai trūksta „vadybiškumo“ ir ekonomikos žinių, todėl finansai išleidžiami ne racionaliai ir neefektyviai. Naujosios viešosios vadybos įdiegimas VDI turėtų pagerinti aukščiau išvardintų problemų sprendimą, tačiau labai svarbu identifiikuoti kokius tiksliai naujosios viešosios vadybos elementus būtina diegti.

Tyrimo objektas: Valstybinės darbo inspekcijos valdymas.

Pagrindinis tikslas: Pasiūlyti naujosios viešosios vadybos diegimo Lietuvos Respublikos valstybinėje darbo inspekcijoje modelį ir jį aprašyti, atskleidžiant pagrindinius naujosios viešosios vadybos taikymo Lietuvos sąlygomis ypatumus.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę metodinę literatūrą, naujosios viešosios vadybos tematika.
2. Atlikti naujosios viešosios vadybos taikymo, užsienio šalyse ir Lietuvoje, apžvalgą.
3. Išsiaiškinti VDI veiklos kryptys ir ištirti VDI valdymo ypatumus ir trūkumus.
4. Išsiaiškinti kaip taikoma naujoji viešoji vadyba VDI ir ištirti vadovaujančio personalo ir eilinių darbuotojų nuomones dėl naujų naujosios viešosios vadybos elementų diegimo.
5. Išskirti naujosios viešosios vadybos elementus, kurie galėtų būti taikomi VDI valdymui gerinti, ir pasiūlyti naujosios viešosios vadybos diegimo Valstybinėje darbo inspekcijoje modelį.

Hipotezė: Lietuvos Respublikos valstybinėje darbo inspekcijoje nepakankamai sparčiai diegiami naujosios viešosios vadybos elementai.

Siekiant patikrinti iškelta hipotezę, darbe naudojami **tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė;
- teisinių dokumentų analizė;
- anketinė apklausa;
- interviu.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbo apimtis – 68 puslapiai. Darbe pateikiami 28 paveikslai ir 5 priedai.

Naudojama literatūra: darbo metu naudojamos mokslinė literatūra, susijusi su viešojo sektoriaus administravimu ir naujosios viešosios vadybos taikymu. Taip pat įvairiais internetiniais šaltiniais ir valstybinės darbo inspekcijos medžiaga.

1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS TEORIJA IR TAIKYMAS

1.1 Naujosios viešosios vadybos sąvoka ir atsiradimo priežastys

Iki XX a. 7-8 dešimtmečio Vakarų valstybėse įvyko didžiulių socialinių, ekonominių, technologinių pasikeitimų. Industrinė ekonomika pradėjo transformuotis į paslaugų ir informacinę ekonomiką. Uždarą biurokratinę valdymo sistemą itin paveikė spartus informacinių technologijų kūrimas bei kritęs visuomenės pasitikėjimas neefektyviomis, pernelyg centralizuotomis vyriausybėmis programomis ir projektais. Vis dažniau pasigirdavo nuomonė, kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra neefektyvus, brangiai kainuojantis, nesugebantis keistis ir prisitaikyti prie naujos informacija, žiniomis ir paslaugomis besiremiančios – visuomenės. Žmonės pradėjo lyginti viešojo sektoriaus neefektyvumą su privačiuoju sektoriumi ir reikalauti iš valstybės tarnautojų geriau ir efektyviau atlikti savo funkcijas. Buvo siekiama riboti valstybės išlaidas, palengvinti biurokratizmo našta, pasiekti didesnio ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo, orientuotis į viešųjų paslaugų klientus, pertvarkyti socialinę politiką.¹ To pasiekioje atsirado poreikis reformuoti valstybės valdymą taip, kad valstybės valdymo sistemos pertvarkymai remtųsi sisteminiu ir vadybinio (neteisinio) požiūriu, betu siekiama optimizuoti viešųjų organizacijų funkcijas ir jų skaičių, standartizuoti vidines struktūras, sukuriant valstybės valdymo organizavimo ir veiklos priežiūros sistemas. Tokios reformos įgavo „naujosios viešosios vadybos“ pavadinimą ir plačiai pasklido visame pasaulyje. NVV reformų pirmosios ėmėsi Naujoji Zelandija ir Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada bei Prancūzija.

Per praėjusius dešimt metų į naująją viešąją vadybą atkreipė dėmesį ne tik Vakarų šalių vadybininkai ir administratoriai, bet ir politologai, sociologai bei ekonomistai. Buvo atlikta nemažai kokybinių ir kiekybinių NVV tyrimų. 1995 metais, Ekonominio bendradarbiavimo ir vystymosi organizacija OECD (angl. Organisation for Economic and Social Cooperation and Development) oficialiai pareiškė, kad susiformavo nauja viešojo valdymo paradigma, skatinanti viešojo sektoriaus decentralizaciją bei į rezultatus orientuotos veiklos formavimąsi.²

Apibendrinant galime teigti, kad globalūs socialiniai-ekonominiai reiškiniai ir jų pasekmės, o taip pat tradicinis centralizuotas, neefektyvus, brangiai kainuojantis bei nelankstus hierarchinis viešojo sektoriaus valdymas, lėmė naujosios viešosios vadybos atsiradimą.

¹ Arvydas Guogis, Dangis Gudelis. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešojo politika ir administravimas. Vilnius, 2003, Nr. 4.

² Governance in Transition: public management reform in OECD countries. Organizations for Economic Cooperation and Development. Paris: OECD, 1995.

1.2 Naujosios viešosios vadybos koncepcija ir bruožai

Apibūdinant naujosios viešosios vadybos koncepciją dažniausiai remiamasi C.Hood ir M.Jackson, D.Osborne ir T.Gaebler, J. L. McKnight, L.Kaboolian, G. Latimer, J. A. F. Stoner ir R. E. Freeman, R. A. Contino, T.Peters ir R.Waterman, N.Flynn darbais. Tačiau skirtingi autoriai, skirtingai interpretavo įvairias NVV koncepcijos idėjas.

K.Schedler ir I. Proeller teigia, kad NVV koncepcija gali būti traktuojama kaip metakatalogas principų, veiksmingų viešajam sektoriui valdyti. Viešojo sektoriaus modernizacija suponuoja šių abstrakčių principų pritaikymą modernioms programoms kurti.³ Reikėtų sutikti su žymiais teoretikais, kad pagrindinis NVV reformos bruožas - yra perėjimas nuo sąnaudų (angl. *input*) prie išėigos (angl. *output*) orientacijos. Viešojo sektoriaus reformavimo strategijos - tai reakcija į iškilusius sunkumus. Viena vertus, NVV suvokiamas kaip pasiūlos koncepcija (angl. *supply driven concept*), kita vertus, - siūlomi esminiai elementai iškilusioms viešojo sektoriaus problemoms neutralizuoti.

C.Hood ir M.Jackson savo darbuose pateikia NVV kaip administracinę argumentaciją.⁴ Ši koncepcija, apimanti administracinę argumentą ir administracinę filosofiją, yra susijusi su organizacinio modelio problemų spektru, administracinių vertybių formavimo bei jų įteisinimo organizacijoje problemomis, darbotvarkės sudarymo, sprendimų priėmimo problemomis, nuostolių prevencija ir veiklų koordinacija.

P.Aucoin kėlė tuos pačius klausimus apie pokyčius organizacijoje.⁵ Jis akcentavo žmogiškuosius išteklius, naujus vadovavimo stilius, inovacinius darbo stilius, orientaciją į klientą. Jis siekė pritaikyti populiarius valdymo stilius viešosioms organizacijoms, ieškojo galimybių kaip priartėti prie tinkamai veikiančių organizacijų ir geros bei atsakingos vyriausybės koncepcijos.

Gana apibendrintai reformuoto viešojo sektoriaus organizacijos charakteristikas pateikia C.Pollitt: 1) artimas bendravimas su klientais; 2) laisva, nesuvaržyta, į rezultatus orientuota veikla; 3) orientacija į kokybę; 4) sudaryta plokščios ir lanksčios struktūros pagrindu, kur veikia novatoriškas personalas; 5) tvirta išlaidų kontrolė, modernios apskaitos sistemos; 6) naudojama į veiklos rezultatus orientuota personalo skatinimo sistema.⁶

³ Schedler, K., Proeller, I. The New Public Management. A Perspective from mainland Europe. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management. London: Routledge, 2002. P.163-164.

⁴ Hood, C. Public Management for all Seasons Public Administration, 1991, Vol. 69, Nr.1. P.3-19.

⁵ Aucoin, P. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. Governance, 1990, No 3, P.115-137.

⁶ Pollitt, C. The New Public Management in International Perspective. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management. London: Routledge, 2002. P.274-275.

T.Peters ir R.Waterman nurodė truputi kitokius šiuos modernios viešosios organizacijos bruožus: 1) orientacija į vartotoją bei antrepreneriškumas; 2) paslaugų kokybės gerinimas naudojant inovacijas; 3) koncentracija į tas veiklas, kurias organizacija sugeba atlikti geriausiai, kontraktų sudarymas su išoriniais rinkos dalyviais toms veikloms, kurių organizacija negali atlikti efektyviai; 4) minimali hierarchija ir komandinis darbas; 5) pusiausvyra tarp centrinių nurodymų ir vietos politikos.⁷

NVV traktuotė pagal N.Flynn remiasi keturiomis viešojo valdymo orientacijomis: 1) efektyvumo siekimas; 2) decentralizacija; 3) tobulybės/pranašumo (angl. excellence) siekimas; 4) orientacija į viešąsias paslaugas.⁸ Šios viešojo valdymo orientacijos, kurias nurodo N.Flynn, neiškilo savaime dėl objektyvių problemų, bet susiformavo konkrečiuose atskirų šalių ekonominiuose, politiniuose ir kultūriniuose kontekstuose.

Vienas populiariausių naujosios viešosios vadybos modelių buvo suformuluotas D. Osborne'o ir T. Gaeblerio knygoje „Valdžios pertvarkymas“.⁹ Autoriai tvirtina, kad valdžios institucijos turėtų pakeisti savo veiklos esmę ir tapti labiau antrepreneriškomis.¹⁰ Savo knygoje jie pateikia 10 pagrindinių *versliniškos valdžios* bruožų:

1) Katalitinė valdžia: vairavimas, o ne irklavimas. Valdžios institucijos turi generuoti sprendimus, o paslaugų teikimą perduoti privačiam sektoriui, nevyriausybinėms organizacijoms arba paslaugas teikiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas turi būti atskirtas nuo paslaugų teikimo;

2) Bendruomenės valdžia: įgaliojimas, o ne tarnavimas. Valdžia turi ne tik teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti žmones pačius spręsti savo problemas, remti gyventojų dalyvavimą jiems svarstant ir sprendžiant aktualius reikalus;

3) Konkurencinė valdžia: sukuriamos konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos. Konkurencija yra viena iš priemonių, kuria galima pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą;

4) Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis: valdžios institucijų veiklos orientyrais tampa *efektyvumas* ir *veiksmingumas*. Kadangi per didelis veiklos reglamentavimas dažnai ne padeda, o trukdo, siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių;

⁷ Peters, T.J., Waterman, R.H. In Search of Excellence. New York: Harper and Row, 1982.

⁸ Flynn, N. Explaining the New Public Management. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management. 2002. P.57-58.

⁹ Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government, Reading, M: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

¹⁰ Viešojo administravimo problemos ir perspektyvos // <http://www.mokslai.lt/referatai/rasinys/viesojo-administravimo-problemos-ir-perspektyvos-puslapis3.html>; Prisiųgimo laikas: 2008-08-28.

5) Valdžia, besiorientuojanti į rezultatus: siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas. Valdžios institucijose daugiau dėmesio pradedama skirti veiklos rezultatų nustatymui ir vertinimui, biudžetas sudaromas institucijos veiklos prioritetus pagrindus pagal numatomus rezultatus;

6) Valdžia, besiorientuojanti į klientus: siekiama tenkinti kliento, o ne biurokratijos poreikius. Valdžios institucijos įvairiais būdais tiria, kaip klientai vertina teikiamas viešąsias paslaugas – atlieka gyventojų apklausas, numato piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimo procedūras. Įgyvendinamas *visuotinės kokybės* vadybos principas, teigiantis jog svarbiausias asmuo organizacijai yra klientas;

7) Valdžia, veikianti kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti. Valdžios institucijos ne tik išleidžia biudžeto lėšas finansuodamos įvairias programas ar priemones, bet ir ieško būdų, kaip uždirbti lėšų, pavyzdžiui, nuomoja žemės sklypus ar patalpas, teikia paskolas už palūkanas, teikia paslaugas, už kurias tiesiogiai moka paslaugų vartotojai;

8) Prevencinė valdžia: užuot taisius padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti. Valdžios institucijos ne tik sprendžia susidariusias problemas, bet ir įgyvendina priemones, kuriomis sumažinama problemų atsiradimo galimybė, pavyzdžiui, ne tik gesinami gaisrai miškuose, bet ir imamasi gaisrų prevencijos;

9) Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo. Valdžios institucijų ir kitų viešojo sektoriaus organizacijų valdymo struktūra yra decentralizuojama, suteikiamos didesnės sprendimų priėmimo galios organizacijų padalinių vadovams ir specialistams, skatinamas darbuotojų aktyvumas ir komandinis darbas. Decentralizacija įgyvendinama suteikiant didesnę savarankiškumą viešąsias paslaugas teikiančioms įstaigoms, pavyzdžiui, mokykloms, ligoninėms;

10) Į rinką besiorientuojanti valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais. Valdžios institucijos atsisako centralizuotų viešųjų programų ir tradicinių reguliavimo būdų. Siekiant viešųjų tikslų pradedama labiau išnaudoti rinkos galimybes, reguliavimo politika vis labiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms, o ne nurodymais ir draudimais.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad iš esmės, tipiškas NVV reformų modelis neegzistuoja – tai daugiau bendro pobūdžio terminas. Skirtingi NVV teoretikai skirtingai pabrėžia įvairias NVV koncepcijos idėjas, tačiau vienas populiariausių NVV modelių, pripažintas D. Osborne'o ir T. Gaebler'io pateiktas „versliniškos valdžios“ modelis.

1.3 Naujosios viešosios vadybos struktūriniai elementai

Kaip jau buvo kalbėta, skirtingi teoretikai pabrėžia skirtingas NVV struktūras, bando išskirti vieną ar kitą NVV bruožą, taikymo sritį bei metodus, tačiau galima identifikuoti kelėta pagrindinių NVV struktūrinių elementų, dėl kurių sutaria didesnė dalis viešojo administravimo tyrinėtojų: *menedžerizmas, marketizavimas, decentralizacija, dalyvavimas, privatizavimas*. Toliau apžvelgsime kiekvieną iš jų atskirai.

1.3.1 Menedžerizmas

Menedžerizmas - privataus sektoriaus valdymo metodų viešajame sektoriuje diegimas.¹¹ Tai daroma remiantis prielaida, kad privatus sektorius turi pakankamai vidinės potencinės energijos kokybiškai ir efektyviai reaguoti į sparčiai besikeičiančias aplinkos sąlygas, tuo tarpu klasikinio valdymo principais besiremiantis viešasis sektorius nepajėgia efektyviai reaguoti į kintamas aplinkos sąlygas ir yra sustabarėjęs. Todėl yra bandoma diegti principus, iki to laiko netaikytus viešajame sektoriuje, tačiau sėkmingai taikomus privačiajame sektoriuje. Pagrindiniai „menedžerizmo“ principai:

- veiklos rezultatyvumas;
- organizacijos veiklos strategijos kūrimas;
- kokybės valdymo metodų diegimas;
- naujų valdymo stilių taikymas;
- personalo ugdymas, orientavimas į piliečių, o ne į biurokratijos poreikius;

Menedžerizmas iš esmės atspindi globalinius viešojo sektoriaus valdymo pokyčių bruožus, reformų viešųjų institucijų veikloje būtinumą, pokyčius, vykstančius valdžios institucijų ir visuomenės santykiuose.¹²

Viešojo sektoriaus orientacija į vadybos metodų taikymą suponuoja verslo kultūros elementų perėmimą. Vadybinės koncepcijos ypač pabrėžia viešojo sektoriaus kultūros keitimo būtinybę - viešajame sektoriuje turi daugėti verslo elementų ir mažėti biurokratinių. Kultūrinės teorijos nurodo įsitikinimų, vertybių, nuostatų bei normų svarbą analizuojant organizacijų funkcionavimo aspektus. Šių koncepcijų požiūriu, kaitos objektas yra ne tiek viešojo sektoriaus struktūros, kiek prielaidos ir nuostatos, kuriomis tos struktūros grindžiamos.

¹¹ Lane J. E. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001. P. 210-212.

¹² Raipa A. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas, 2007. P. 25.

Toliau aptarsime keletą esminių menedžerizmo komponentų, kurie yra labai svarbus įgyvendinant viešojo sektoriaus reformas:

1) Į rezultatus orientuotas valdymas – tai visapusiškas požiūris į valdymą, kuris integruoja strategijas, žmones, išteklius, procesus ir matavimus siekiant modernizuoti, tobulinti sprendimų priėmimą ir valdyti pokyčius. Šis valdymo traktavimo būdas yra fokusuotas į veiklos rezultatus, veiklos matavimą, vertinimo įgyvendinimą mokymąsi ir kaitą bei atsakomybės ir atskaitomybės procesų įgyvendinimą.¹³ Į rezultatus orientuotas valdymas reikalauja realių viešojo sektoriaus veiklos rezultatų - veiklos *efektyvumo* ir *veiksmingumo*.

Vienas iš veiklos efektyvumo ir veiksmingumo gerinimo mechanizmų yra viešojo administravimo sistemos autoreferentinio proceso sistema - *stebėseną* ir *vertinimą*. Autoreferentinio proceso sistema - tai į rezultatus orientuoto viešojo sektoriaus rezultatų fiksavimo ir vertinimo bei grįžtamojo ryšio - informacijos ir koreguojančių veiksmų - sistema, užtikrinanti viešojo sektoriaus funkcionavimą, nuolat besitęsiantį procesą, pažangą - galingas viešojo administravimo instrumentas siekiant reformų efektyvumo.¹⁴

Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos rezultatyvus funkcionavimas užtikrina, kad valdžios institucijų veiklos esminiai orientyrai būtų efektyvumas ir veiksmingumas, valdžios orientacija į taisyklių ir procedūrų skaičiaus mažėjimą.¹⁵ Stebėsenos ir vertinimo sistema teikia visokeriopą informaciją apie viešojo administravimo sistemos veiklą, kas užtikrina, jog valdžios institucijose daugiau dėmesio bus skiriama veiklos rezultatams nustatyti ir vertinti, biudžetas sudaromas pagal institucijos veiklos prioritetus, pagal numatomą viešųjų programų ir projektų rezultatyvumą. Todėl stebėsenos ir vertinimo sistemos vietos NVV kontekste esmė yra suprantama kaip į rezultatus orientuotas valdymas, kuris yra viešojo administravimo efektyvumo ir veiksmingumo faktorius. Veiklos logika į rezultatus orientuoto valdymo koncepcijoje apima tokius segmentus: ¹⁶

a) *veiklos tikslus* – tai pradinė veiklos stadija, kuri yra svarbiausio veiklos segmento - veiklos rezultatų - atsiradimo priežastis. Nuo veiklos tikslų kokybiško nustatymo priklauso ir veiklos rezultatai, kurie bus demonstruojami visuomenei ir kurie darys tiesioginį poveikį jai. Pagal veiklos tikslus atitinkamai formuluojami ir veiklos rezultatai;

¹³ Monitoring The Policy Reform Process // http://www.dec.org/pdf_docs/pnaca949.pdf; Prisijungimo laikas 2008-08-29.

¹⁴ Blanchard L. A., Hinnant Ch. C. Market-Based Reforms In Government // Administration and Society. 1998, P.448.

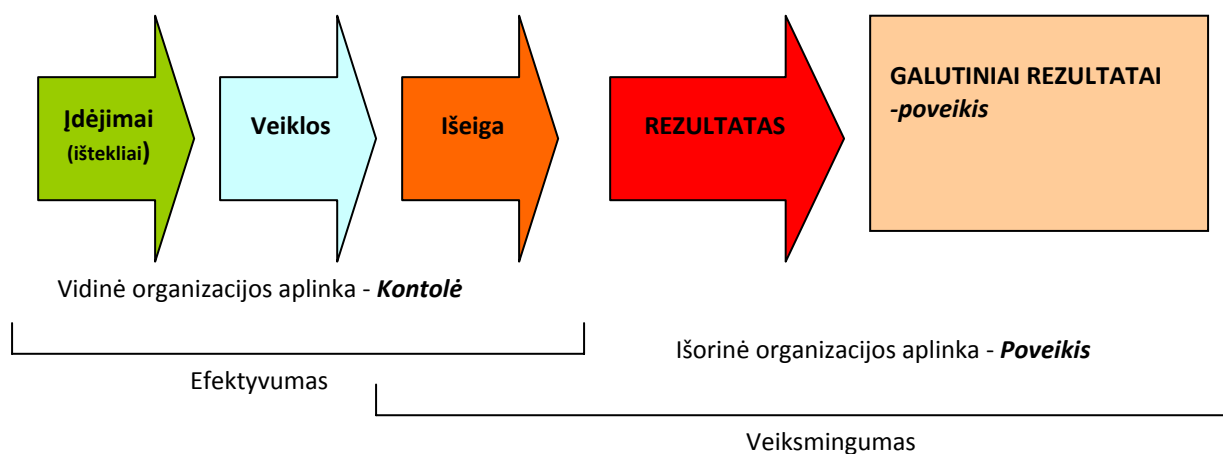
¹⁵ Lane J. E. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001. P. 333-334.

¹⁶ Raipa A. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas, 2007. P.166-171.

b) *veiklos rezultatas* – organizacijos, politikos ar programos veiklos poveikis, įtaka vidinei ir išorinei aplinkai. Veiklos rezultatas nėra tik organizacijos, politikos ar programos veiklos vidinėje aplinkoje, veiklos rezultatas yra tarpinstitucinės įtakos plotmėje. Veiklos rezultatas klasifikuojamas į tiesioginį (artimiausią), tarpinį ir galutinį veiklos rezultatą.

c) *veiklos rezultatų matavimo sistema* – rezultatų fiksavimo ir vertinimo bei grįžtamojo ryšio – informacijos ir koreguojančių veiksmų – sistema, užtikrinanti viešojo sektoriaus funkcionalumą, nuolat besitęsiantį procesą, pažangą.

Į rezultatus orientuoto valdymo logika pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Į rezultatus orientuoto valdymo logika

Tiesioginis veiklos rezultatas (veiklos išėja) - tai rezultatas, kuris tiesiogiai priskirtinas politikos ar programos išėjai. Laiko ir lygio aspektu tai trumpojo laikotarpio rezultatai ir dažnai tai yra veiklos uždavinių turinio ir veiklos tikslinės grupės sąmoningumo didinimo lygis. Tarpinis rezultatas (veiklos rezultatas) - tai rezultatas, kuris pasiekiamas, kai yra pasiekti vienas ar keli tiesioginiai rezultatai. Laiko ir lygio aspektu tai vidutinio laikotarpio rezultatai ir dažnai tai yra veiklos uždavinių keitimo, performulavimo, tikslinimo lygis. Galutinis veiklos rezultatas (veiklos poveikis) aukščiausio lygio veiklos rezultatas, siejamas su ilguoju veiklos laikotarpiu ir plačia tikslinių grupių apimtimi. Galutinis rezultatas pasiekiamas tada, kai vienas ar keli tarpiniai veiklos rezultatai jau yra pasiekti. Jis pasiekiamas įgyvendinus ilgalaikius veiklos tikslus, ir tai susiję su politikos įgyvendinimo lygiu.

Rezultatai - svarbiausias akcentas į rezultatus orientuoto valdymo koncepcijoje. Toks požiūris į valdymą yra modernus, nes į rezultatus orientuotame valdyme nėra pabrėžiamos *veiklos*, o tai reiškia viešojo sektoriaus orientavimą ne į procesą, o *veiklos rezultatus*. Tačiau tikslinga pabrėžti, kad koncepcija daug dėmesio skiria vykdomoms veikloms (veiksmams), t.y. kiek reikalinga užtikrinti

rezultatų veiksmingumą.¹⁷ Į rezultatus orientuotos stebėsenos ir vertinimo sistemos sukonstravimas ir įdiegimas yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis daug įvairiausio tipo ir lygio pastangų, politinės valios, vadybininkų ir administratorių kompetencijos, iniciatyvos iš apačios ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo, tačiau dabartiniu laikotarpiu stebėsenos ir vertinimo sistema yra esminis šiuolaikinio viešojo valdymo iššūkis. Tai yra priemonė, padedanti teigiama linkme keisti viešųjų institucijų administracinę ir politinę kultūrą, kuri tobulina veiklą, didina atsakomybės ir skaidrumo lygį, skatinti mokymąsi ir žinių plėtrą.¹⁸

2) Tarnybinės veiklos vadyba (naujų vadovavimo stilių taikymas) – tai nuolatinio darbuotojo ir linijinio vadovo bendravimo procesas, nustatantis aiškius lūkesčius dėl:¹⁹

- Esminių darbo uždavinių, kuriuos turi atlikti darbuotojas;
- Veiklos kliūčių nustatymo ir pašalinimo;
- Kaip darbuotojo veikla prisideda prie organizacijos tikslų;
- Ką „gerai dirbti“ reiškia konkrečiai;
- Kaip darbuotojas ir jo linijinis vadovas kartu sieks išlaikyti ar tobulinti esamą veiklos lygį;
- Kaip bus matuojamas veiklos lygis.

Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba yra priemonė užkirsti kelią nepatenkinamai tarnybinei veiklai ir siekti jos tobulinimo. Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba įmanoma tik ten, kur nemažą dalį įgaliojimų žmogiškųjų išteklių valdymo srityje turi tiesioginiai (linijiniai) vadovai.²⁰ Griežtose hierarchinėse struktūrose žmogiškųjų išteklių valdymo bei atsakomybės perdavimas žemesnio lygio linijiniams vadovams yra labai sudėtingas procesas, todėl tam, kad jis vyktų sėkmingai ir sklandžiai, pirmiausia linijiniai vadovai turi būti mokomi, ugdomi jų gebėjimai, žinios, kompetencija. Itin svarbus yra tinkamas linijinių vadovų motyvavimas ir organizacijos vadovybės skatinimas bei bendradarbiavimas su personalo skyriais, jų pagalba linijiniams vadovams.²¹

Žmogiškųjų išteklių valdymo devoliucija (atsakomybės perdavimas linijiniams vadovams) organizacijoje sąlygoja šiuos teigiamus rezultatus:

¹⁷ Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches. The World Bank, Washington, D.C, 2004. P.19.

¹⁸ Segalovičienė I., Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga // Viešoji politika ir administravimas. 2006, Nr.18. P.87-91.

¹⁹ Bacal R. Managers Guide to Performance Review. McGraw-Hill, 2004. P.3-4.

²⁰ Harris L., Doughty D., Kirk S.. The devolution of HR responsibilities – perspectives from UK's public sector // Journal of European Industrial Training, 2002, Vol. 26/5. P. 222.

²¹ Renwick D. Line Manager Involvement in HRM // Employee Relations. 2003. P. 274.

- gebėjimas tinkamai pritaikyti žmogiškųjų išteklių praktiką specialioms programų poreikiams;
- personalo komplektavimo, išlaikymo, valdymo tobulinimas siekiant norimų veiklos tikslų ir rezultatų;
- didelė linijinio vadovo atsakomybė ir atskaitomybė, numatant labiau iniciatyvų valdymo būdą;
- daugiausia dėmesio kreipiama veiksmingumui ir efektyvumui, paslaugų teikimui, lankstesniam reagavimui; geresnės sąsajos tarp strategijos, politikos ir įgyvendinimo.²²

Tačiau svarbu pabrėžti tai, kad ypač viešajame sektoriuje linijinis vadovas veikia skirtingoje aplinkoje negu tokias pat pareigas užimantis asmuo privačiame sektoriuje. Jo veikimą ribuoja valdžios politika, kontrolė, įstatymai, viešieji interesai, konkurencijos trūkumas, hierarchija, nelankstumas, atskaitingumas visuomenei. Visa tai mažina galimybes lanksčiam sprendinių priėmimui, individualiam žmogiškųjų išteklių vystymui.

3) Atlyginimas už rezultatyvią veiklą – vienas iš svarbiausių menedžerizmo bei inovacinės tarnybinės vadybos instrumentų, pastaruoju metu vis intensyviau diegiamas viešajame sektoriuje. Atlyginimo už rezultatyvią veiklą (toliau – ARV) panaudojimas papildo bazinį atlyginimą, nustatomą darbų analizės metodu, priedu už indėlį į organizacijos veiklos rezultatus.²³ ARV negali egzistuoti be reikiamo tarnybinės veiklos vadybos organizavimo ir ypač be vertinimo pagal rezultatus. ARV gali būti priemonė mažinant atotrūkį tarp privataus ir viešojo sektoriaus, kada viešasis sektorius yra laikomas savotiška saugia zona, kur žmonės turi darbą visam gyvenimui, kaip ir automatišką atlyginimų didėjimą. ARV yra papildoma priemonė siekiant išgryninti tiek organizacijos, tiek darbuotojų veiklos uždavinius, suaktyvinti darbo procesą, orientuojant jį į išėigą, į tarnybinės veiklos rezultatus. ARV prisideda sukuriant efektyvius vertinimo ir tikslų nustatymo procesus, gerinant darbuotojų - vadybininkų dialogą, didinant darbo lankstumą ir plečiant komandinį darbą. ARV gali veikti kaip katalizatorius šiems pokyčiams įvykti.²⁴ Teigiama, kad ARV schemas veikia, jei atlyginimas paskirstomas siekiant atlyginti geresnį už vidutinį darbo lygį ir remiamasi aiškiais, suprantamais, lygiateisiu traktavimu paremtais principais.²⁵

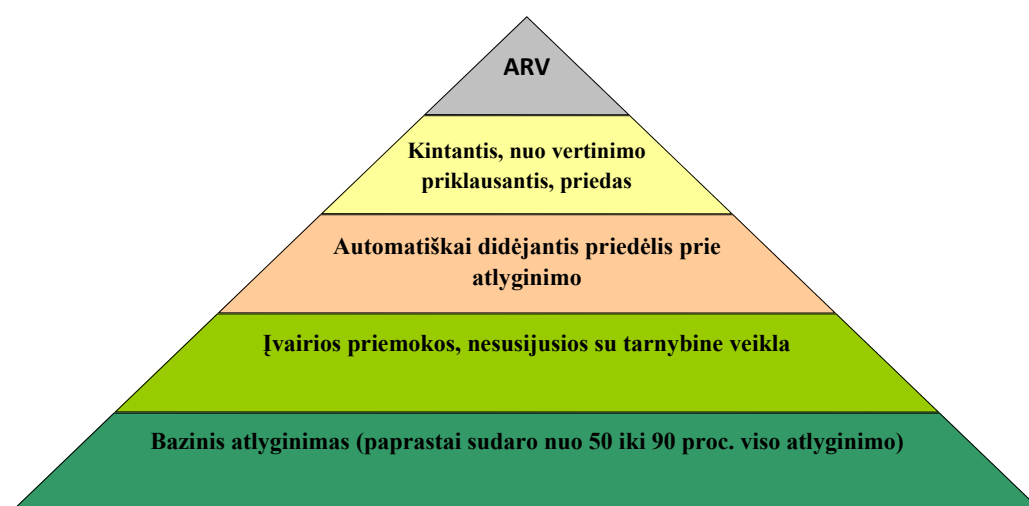
²² Humphreys P., VVorth-Butler M. Key Human Resource Management Issues in the Irish Public Service. 1999 // <http://www.cpmr.gov.ie/CPMRDiscussionPapers/paper10.doc>; Prisijungimo laikas: 2008-09-25.

²³ Grote R. C. The Complete Guide to Performance Appraisal. AMACOM, 1996. P.309.

²⁴ Performance-Related Pay Policies for Government Employees. OECD, 2005.P.14-35.

²⁵ Forster N. A Practical Guide to Leading and Managing People at Work. Edward Elgar, 2005. P.187.

Atlyginimas už rezultatyvią tarnybinę veiklą gali būti dviejų pagrindinių formų - premijinė išmoka (bonusas) arba inkrementinis bazinio atlyginimo priedas. Laikoma, kad premijinė išmoka (bonusas) labiau išreiškia su gera, rezultatyvia tarnybine veikla susijusio atlyginimo pobūdį. Premijinė išmoka nėra nuolatinė, ji pakartotinai turi būti skiriama po kiekvieno vertinimo ar peržiūros interviu, nebūdama pastovia atlyginimo dalimi nedidina fiksuotų viso atlyginimo kaštų (ypač pensijoms), yra lanksčiau administruojama.²⁶ Maksimalus ARV dydis valstybės tarnautojams EBPO šalyse vidutiniškai sudaro mažiau kaip 10 proc. viso atlyginimo, vadovams jis yra didesnis, bet vidutiniškai sudaro irgi tik apie 20 proc. viso atlyginimo.²⁷ Kaip ARV atrodo bendroje viso atlyginimo sistemoje pavaizduota 2 paveiksle.



Pav.2. ARV bendroje viso atlyginimo sistemoje

Plintanti praktika yra ne tiek taikyti ARV individams, bet ir ARV komandoms. Taip pat bandoma juos kombinuoti.

ARV diegimo gylį viešajame sektoriuje lemia valstybės atlyginimų politikos centralizacija ar decentralizacija. Kita vertus, pats ARV įvedimas gali būti laikomas žingsniu atlyginimų sistemos decentralizavimo link.²⁸

4) Programinis biudžetas – biudžeto planavimo sistema, apjungianti resursus su nauda, kuri bus gauta panaudojus tuos resursus, tokiu būdu gaunant socialinį-ekonominį efektą.²⁹ Dauguma pramoninių valstybių šiandien nebėra tokios turtingos, ir jų socialinės-ekonominės raidos kontekstas

²⁶ Performance-Related Pay Policies for Government Employees. OECD, 2005. P.56-58.

²⁷ Ten pat, P.57.

²⁸ Raipa A. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas. 2007. P.162.

²⁹ Biudžeto vykdymo ir paskirstymo programiniu principu analize // <http://www.mokslai.lt/referatai/analize/biudzeto-vykdyimo-ir-paskirstymo-programiniu-principu-analize.html>; Prisijungimo laikas: 2008-09-29.

nėra palankus biudžeto plėtrai. Iš visų valstybės finansavimo alternatyvų žinomiausias ir plačiausiai taikomas NVV kontekste yra programinis finansavimas, arba planavimo, programavimo ir biudžeto sudarymo sistema (toliau PPBS). Programinis finansavimas tapo viena iš biudžeto reformų Kanadoje bei Prancūzijoje. Jungtinių Tautų Organizacija priėmė programų finansavimo idėją kaip tinkamiausią būdą trečiojo pasaulio šalims valdyti savo menkus ekonominius išteklius ir susieti valstybės finansinį planą su bendrosios plėtros tikslais. Valstybės biudžeto lėšų skirstymas ir naudojimas programų pagrindu šiuo metu pasaulyje yra gera praktika, kuria siekiama:

- Nustatyti aiškius finansinio planavimo tikslus, rezultatus ir vertybes;
- Sukurti analizės ir vertinimo sistemą, kuri leistų apskaičiuoti tam tikros programos naudą ir sąnaudas keleriems metams;³⁰
- Efektyviau ir tikslingiau planuoti ir naudoti mokesčių mokėtojų pinigus svarbiausioms problemoms spręsti;
- Aiškiau susieti viešųjų finansų politiką su valstybės strateginiais tikslais;
- Didinti piliečių informuotumą ir atskaitomybę jiems už biudžeto lėšų panaudojimą.³¹

Programinio biudžeto naudojimas leidžia kurti strateginius veiklos planavimo tikslus, susietus su biudžeto planavimo procesu. Lėšos skiriamos iškeltiems tikslams pasiekti, o ne (vien) institucijų gyvavimui palaikyti. Lėšų panaudojimas ir iškeltų uždavinių/tikslų įgyvendinimas stebimas ir vertinamas pagal apsibrėžtus (produkto, rezultato, efekto) rodiklius, o vertinimo rezultatai viešai aptariami bei naudojami Vyriausybėje ir Seime planuojant kitų metų biudžetus.

5) Personalo ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas. Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Ekonomikos globalizacijos procesai sąlygoja naujų vadybinių gebėjimų, sisteminio mąstymo ugdymo viešajame administravime reikšmę. Tinkamas ir savalaikis mokymas valstybės tarnautojui gali suteikti faktų, reikalingų priimant sprendimus, tinkama linkme nukreipti jo mąstymo struktūrą, veikti jo gebėjimą priimti „sankcionuotus“ sprendimus arba gali padėti įdiegti vertybes, kuriomis vadovaudamasis jis priimtų sprendimus.³² Viešųjų institucijų personalas yra ne tik svarbiausias šių institucijų išteklius, bet ir kritinis jų faktorius. Pripažįstama, kad viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja tokios esminės problemos:

³⁰ Peters B. G. Biurokratijos politika. Vilnius: Pradai, 2002. P.340-345.

³¹ Vilpišauskas R. Programinio biudžeto svarba Lietuvos finansų sistemai, Konferencija “Kaip turėtų būti sudaromas 2008 m. Biudžetas? Viešųjų finansų tikslingumas, efektyvumas ir skaidrumas”, 2007.

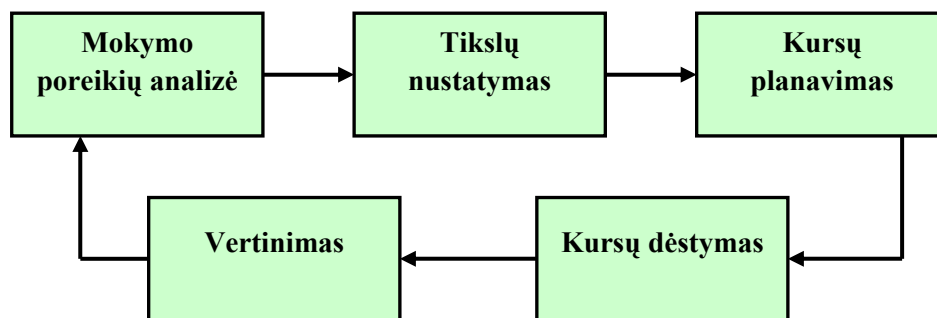
³² Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998. P.31-33.

- motyvacijos stygius, siekiant rezultatyvumo;
- valstybės tarnautojo statusas;
- galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka;
- netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos;
- automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais bei reformų reikalinga personalo atrankos sistema.

Minėtos problemos dažnai nulemia kritinį požiūrį į viešąjį sektorių, daro valstybes tarnyba nepatrauklia bei nekonkurencinga.

Šiuolaikinėms valdymo idėjoms realizuoti reikalingi administratoriai, sugebantys spręsti įvairias problemas, gausus kvalifikuotas personalas, sugebantis valdyti ekonominius projektus, kuriuos gali tiesiogiai vykdyti valstybė. Valstybės tarnautojų kvalifikacija turi atitikti aukščiausią žmogiškųjų išteklių kokybę, nes darbas viešojo administravimo struktūrose skatina darbo kokybės, našumo ir efektyvumo didinimą. *Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas* – yra būdas pasiekti pageidaujamą tikslą.

Ugdymo planavimas – tai sisteminis požiūris į mokymo poreikių apibūdinimą, kursų rengimą, organizavimą bei vertinimą. Kiekvienu šiuo etapu reikalingi atskiri sprendimai ir įvairūs tyrimai. A. Velička ir A. Minkevičius pateikė darbuotojų ugdymo planavimo procesą,³³ kuris pavaizduotas 3 paveiksle:



Pav. 3. Ugdymo planavimo procesas

Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra darbdavio sritis, priklausanti jo kaip vadovo kompetencijai. Darbdavio, o šiuo atveju valstybės požiūriu galutinis šio proceso tikslas — didinti veiklos produktyvumą, gerinti gaminių bei teikiamų paslaugų kokybę. kelti.³⁴

Vystymo ir mokymo procesas teikia valstybės tarnautojui galimybę kopti karjeros laiptais, užtikrinant savo materialinę gerovę, saviraiškos bei visuotinio pripažinimo, naujų įgūdžių,

³³ Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas. 2005, Nr. 2 (6). P.95-99.

³⁴ Raipa A. Naujoji viešoji vadyba. 2007. P.114-115.

savarankiško susidorojimo su darbo problemomis. Tinkamai vykdomas vystymo ir mokymo procesas didina valstybės tarnautojo motyvaciją.³⁵ Šioje srityje nemažą indėlį turi įdėti tiesioginiai vadovas, ir personalo skyrius.

Šiandien egzistuoja daugelis valstybės tarnautojų mokymo strategijų ir mokymo planavimo rūšių, tačiau vis dėlto yra pripažįstama, kad aukščiausiu personalo mokymo tikslu laikomas *savarankiškas ugdymas*, kylantis iš paties darbuotojo, kai darbuotojas pats išsilavina sugebėjimą ir išsiugdo pareigą ieškoti naujų problemų sprendimo būdų. Tai nauja mokymo forma, naujas iššūkis viešojo sektoriaus dirbantiems. Individualus tobulėjimas mokantis ir dirbant yra siejamas su šiuolaikiniu karjeros apibrėžimu.³⁶

Organizacijos, siekiančios savarankiško darbuotojų mokymosi, pripažįsta individo atsakomybę už savo asmeninį ir profesinį tobulėjimą ir kartu įsipareigoja sukurti palankią aplinką asmenybės galimybėms realizuoti. Jei organizaciją sudaro dauguma tokių savo vertę jaučiančių darbuotojų, pasikeičia organizacijos kokybė, padidėja gyvybingumas, nes kiekvienas darbuotojas keičia ir priderina prie aplinkos savo darbo metodus, domisi savo vaidmens ir veiklos esme. Tai sudaro sąlygas organizacijos sėkmingai raidai, kiekvienos jos sudedamosios dalies atsinaujinimui, keitimuisi ir jos gebėjimui adaptuotis prie nuolat kintančios aplinkos faktorių.³⁷

1.3.2 Marketizavimas

Apibūdinant „marketizavimo“ vietą ir vaidmenį naujojoje viešojoje vadyboje reikia suvokti, kad reformų judėjimo viešajame sektoriuje vienas iš pagrindinių tikslų yra – rinkos mechanizmų principų plėtra, skatinant tradicinių valdymo principų ir formų devalvavimą.³⁸ Rinka įtakoja ir privatųjį, ir viešąjį sektorius, tačiau viešųjų įstaigų vadovai dažnai nepajėgia tinkamai apdoroti didėjančių informacijos kiekių ir kartu nesugeba patenkinti klientų poreikių. Todėl yra būtina *orientuotis į rinkos sąlygas*, kuriose kainos ir konkurencija yra svarbiausi mechanizmai, skatinantys paslaugų tiekėjų konkurenciją, efektyvumo siekimo per kontraktų valdymą bei orientaciją į klientų poreikių tenkinimą. Rinkos tipo mechanizmų diegimas viešajame sektoriuje buvo atsakas į reikalavimus mažinti viešųjų paslaugų kaštus ir didinti jų teikimo efektyvumą. Esminis viešojo sektoriaus „marketizavimo“ bruožas – siekis piliečių ir viešųjų organizacijų santyki

³⁵ Ostroff C., Ford J.K. Assessing Training Needs: Critical Levels of Analysis. In Goldstein and Associates: Training and Development in Organizations. San Francosko, 1989. P.15-18.

³⁶ Buford Jr. J.A. Human Resource Management in Local Government: Concepts and Applications for HRM Students and Practitioners/ Buford Jr. J.A., Lindner J.R. South-Western., 2001. P.261.

³⁷ Ten pat, P.167-169.

³⁸ Kettl D. The Global Public Menegement Revolution. Washington DC. Brooking Institution.2003 P. 214-215.

priartinti prie to santykio, kuris vartotojus sieja su rinka, siekiant didesnio efektyvumo ir lankstumo, pasirinkimo laisvės ir teisingumo.

Rinkos mechanizmo funkcionavimo ašis yra savanoriški mainai. Rinkos sistemos privalumai, palyginti su finansavimu per viešąjį biudžetą, pasireiškia tada, kai tikėtinas jos teikiamos naudos ir išlaidų skirtumas bus didesnis už analogišką viešojo biudžeto rodiklių skirtumą. Šiaip ar taip, rinkos modelio viešajame sektoriuje pagrindas yra tikėjimas, kad nevaržomas rinkos jėgų veikimas tarp savo interesų turinčių dalyvių – individų, bendruomenių, viešojo ir privataus sektorių organizacijų – sukurs pusiausvyrą, kuri tam tikra prasme ir bus maksimali pasiekiamą socialinė gerovė.³⁹

1.3.3 Decentralizacija

NVV teoretikų teigimu, viešojo administravimo institucijų sistemos efektyviausiai veikia tada, kai jos yra decentralizuotos. NVV kontekste decentralizacija suprantama kaip užduočių iš centrinės valdžios perdavimą regioninei arba vietinei valdžiai, numatant viešųjų paslaugų plėtojimą šalia viešųjų paslaugų vartotojų. Dėl centralizavimo viešajame sektoriuje gali rasti sustabarėjimas, o dėl hierarchijos – realaus įgyvendinimo stoka. Todėl viešosios organizacijos yra skaidomos į atskirus savarankiškus vienetus. Tokiu būdu yra pasiekiamas valdymo funkcijų decentralizavimas ir atsakomybės delegavimas, tai yra, hierarchijos mažinimas. Taip yra siekiama, kad viešasis valdymas būtų labiau decentralizuotas, pereinant nuo hierarchijos prie lankstesnių valdymo sistemų: prie dalyvavimo ir komandinio darbo. Decentralizacija smarkiai praplečia savivaldos organizacijų sektorių – jos tampa atsakingos už viešųjų paslaugų paskirstymą. Kaip teigia J.Lane, decentralizacija mažina administracinio darbo krūvį pagrindinių paslaugų sukūrimo įvairiuose politikos sektoriuose, o centrinės valdžios kontrolės sumažinimas padidina lankstumą ir adaptavimąsi.⁴⁰

Decentralizacija mikrolygmenyje suprantama kaip viešųjų organizacijų skaidymas į atskirus, savarankiškas agentūras, mažinant valdymo hierarchiją, deleguojant valdymo funkcijas žemesnėms organizacijos valdymo grandims. Decentralizavimas leidžia, kad viešosios paslaugos būtų teikiamos dėmesingiau ir sparčiau, labiau suderinus su vietiniais ir individualiais poreikiais. Jis leidžia atsirasti labiau patenkintam ir skatinamam personalui, kurio darbas praturtėja, prisiimant atsakomybę už rezultatus ir valdymą ir išvengiant pernelyg didelės centralizuoto valdymo naštos.⁴¹

³⁹ Denhardt R. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001.

⁴⁰ Lane J.E. Viešasis sektorius. Vilnius: Margi raštai, 2001. P.10-12.

⁴¹ Pollitt C., Bouckaert G. Viešojo valdymo reforma. Vilnius: Algarvė, 2003. P.55-56.

Decentralizacija numato slinkti tolyn nuo centralizuotų biurokratinių struktūrų prie vietos savivaldos tinklų, kurie yra artimesni piliečiams /vartotojams/klientams/rinkėjams. Mažiau biurokratizuotoms horizontalesnėms, fragmentiškesnėms „postmodernioms“ struktūroms išstumiant hierarchinę vėberiską/teiloristinę/fordistinę kontrolę, valdymo lygmenys tampa priklausomi vienas nuo kito išteklių atžvilgiu, jų santykį geriau apibūdinti ne kaip lygmenų ar pakopų, bet kaip tinklų, kurie sąveikautų tarpusavyje bendradarbiavimo, kooperacinės elgsenos pagrindais.

Decentralizacijos reformomis dažniausiai yra siekiama efektyvaus valdymo, tiekiant aukštesnės kokybės paslaugas ir įgyvendinant efektyvesnes programas, politinės kontrolės, valdymo, skaidrumo. Taigi decentralizacijos politika turi ne tik padidinti vietos autonomiją, kaip subnacionalinių lygių valdžioms leidžiama nepriklausomai iki jų kompetencijos modeliuoti pajamų ir išlaidų politikas, bet taip pat skatinti politinį atskaitomumą, ekonominį efektyvumą ir skaidrumą.⁴²

1.3.4 Dalyvavimas

NVV požiūriu, dalyvavimas yra labai svarbus principas, taikytinas viešajame sektoriuje. Tai reiškia, kad visuomenė (gyventojai) turi būti įtraukiami į viešojo valdymo sprendimų priėmimo procesą, o taip pat ir viešųjų organizacijų personalas turi būti įtraukiamas į viešųjų organizacijų valdymą. Dažniausiai dalyvavimas reiškiasi kaip įvairios kontrolės galimybės ir formos – asociacijos, komitetai, komisijos, kurių veikla itin reikšminga sprendžiant ekonominius, socialinius bei valdymo tobulinimo aspektus. Žvelgiant iš NVV perspektyvos, dalyvavimas siejamas su keliomis dimensijomis: dalyvavimą makrolygmeniu galima suprasti kaip piliečių įtraukimą priimančiam sprendimams įvairiuose šalies valdymo lygmenyse. Geriausiai į individų pretenzijas atsižvelgiama visiems asmenims dalyvaujant sprendimų priėmimo procese, be to, dalyvavimas turi ne vien instrumentinę, padedančią siekti tikslų, vertę, bet yra ir esminis dalykas plėtojant demokratinį pilietiškumą. Universalus dalyvavimo principas gali būti įvairių formų, tačiau E.Redford nurodo šiuos pagrindinius principus:⁴³

- informacijos prieinamumą, pagrįstą švietimu, laisvu bendravimu ir atviromis diskusijomis;
- tiesioginį ir netiesioginį sprendimus priimančių forumų prieinamumą;
- galimybę bet koki klausimą pateikti viešoms diskusijoms;
- visų pateiktų pretenzijų svarstymą.

⁴² Raipa A. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas. 2007. P.304-305.

⁴³ Denhardt R. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001. P.169.

Piliečio vaidmens šiuolaikinėje visuomenėje esmė yra siekis vardan aukštesnių visuomenės interesų peržengti savanaudiškus interesus ir pasirinkti platesnę, ilgalaikiškesnę perspektyvą. Tokia demokratinio pilietiškumo interpretacija, anot M.Sandel, iš individo reikalauja „valstybės reikalų pažinimo ir priklausomumo jausmo, moralinio ryšio su bendruomene, kurios likimas sprendžiamas. Pilietis privalo turėti arba išsiugdyti tam tikrų charakterio savybių arba pilietinių dorybių“.⁴⁴ Konsultacijos ir piliečių dalyvavimas tapo būtinas valstybės valdymo instrumentas, kadangi: 1) piliečių patirtis tampa vadybiniu turtu; 2) vadyba perorientavo savo veikimo tikslus ir būdus 3) moderni valstybė pasidarė pernelyg susaistyta tarpusavio tinklinių priklausomybių 4) valdymui nebeužtenka vien balsavimo rezultatų ir tautos atstovų galimybių.⁴⁵

Dalyvavimą mikrolygmeniu galima suprasti kaip darbuotojų įtraukimą į viešųjų organizacijų valdymą. Dalyvavimą viešosiose organizacijose skatinantys reformatoriai remiasi prielaida, kad viešosios organizacijos dirbs geriau, jei jų nariai bus susiję su organizacijoje priimamais sprendimais bei turės galimybių savarankiškai priimti sprendimus. Viena svarbiausių iš dalyvavimu pagrįsto požiūrio rekomendacijų - sumažinti viešųjų organizacijų hierarchiją bei žemesnėse grandyse esančių darbuotojų kontrolės sluoksnius (organizacijų „plokštumas“). Visuomenei sunku daryti įtaką esant biurokratinėms valdymo struktūroms, tad NVV reformų teikiamos galimybės sukuria realų pagrindą aktyviai dalyvauti tiek politikos formavimo, tiek jos įgyvendinimo srityse.⁴⁶

1.3.5 Privatizavimas

Privatizavimas – viešojo sektoriaus mažinimas bei išlaidų optimizavimas, užduočių bei atsakomybės delegavimas ir viešosios nuosavybės skirtingose pramonės šakose apribojimas. Privatizavimas tai daugiausia diskusijų keliantis NVV elementas. Privatizavimo priemonės susideda iš daugybės alternatyvų, suteikiančių galimybę rinktis paklausos srityje bei sudarančių sąlygas konkuruoti pasiūlos pusėje. Esminės privatizavimo priemonės sudaro:⁴⁷

- mokesčių pakeitimas rinkliava;
- konkursų sutartims viešosioms paslaugoms teikti organizavimas, kai atsižvelgiama į keleto tiekėjų siūlomas kainas;

⁴⁴ Denhardt R. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001. P.246.

⁴⁵ Kubilius A., Masiulis K., Škiudas K. Dešinioji alternatyva: sėkmės Lietuva. Vilnius:Vaga, 2003. P.84.

⁴⁶ Arvydas Guogis, Dangis Gudelis. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. //Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, 2003 Nr. 4.

⁴⁷ Denhardt R. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001.

- viešojo turto nuoma paslaugas teikiančiam privačiam sektoriui;
- valstybinių įmonių perdavimas privataus sektoriaus atstovams;
- privačios vadybos metodų - tokių kaip naujų biudžeto formavimo ir veiklos vertinimo sistemų bei asmeninių paskatų mechanizmų – taikymas viešosiose organizacijose;
- konkurencijos sukūrimas viešajame sektoriuje, sistemingai lyginant sąnaudas su rezultatais ir taikant efektyvumo kriterijus.

Privatizavimas gali reikšti esminį viešojo sektoriaus sumažinimą ir viešosios nuosavybės skirtingose pramonės šakose apribojimus. Kita vertus, privatizavimas gali visapusiškomis ir gana švelniomis pastangomis pertvarkyti prekių ir paslaugų teikimą viešajame sektoriuje, vadovaujantis tokiais rinkos principais kaip pasirinkimas ir konkurencija. Mėginimas per viešąjį sektorių teikti visas viešąsias paslaugas verčia viešąsias organizacijas pernelyg išplėsti savo galimybes ir taip sumenkinti paslaugų kokybę bei jų teikimo efektyvumą. Skatinant viešųjų, privačių ir nevyriausybinių paslaugų teikėjų konkurenciją, sukuriama didesnis efektyvumas, gebėjimas optimaliai reaguoti į aplinką, kurioje inovacijos atlyginamos.

Reikėtų sutikti su D.Osborne ir T.Gaebler nuomone, kad rinkos modelį visų pirma reikėtų taikyti paslaugų teikėjams, o ne politiką formuojančioms institucijoms. Rinkos modelis, pritaikytas viešajame sektoriuje, turės konkurencijos tarp viešojo ir privataus sektoriaus požymių, konkurencijos tarp privačių įmonių, besivaržančių dėl sutarčių su valstybe, konkurencijos tarp viešųjų organizacijų ir konkurencijos tarp vyriausybės padalinių, teikiančių paslaugas „vidaus vartotojams“, požymių. Rinkos modelis, D.Osborne ir T.Gaebler nuomone, remiasi valdoma arba kontroliuojama konkurencija, kurioje valstybė išlaiko įgaliojimus ir atsakomybę už taisyklių, reglamentuojančių sandorius, nustatymą.⁴⁸

Apibendrinant galime teigti, kad NVV elementų diegimas skirtas viešojo sektoriaus įmonių valdymui gerinti. Šis naujas valdymas turi skatinti valstybės tarnautojų atskaitingumą bei atsakomybę už pasiektus rezultatus, o biudžetą, žmogiškuosius ir kitus išteklius planuoti taip, kad atspindėtų pagrindinę organizacijos misiją.

⁴⁸ Osborne, D. and Gaebler, T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

1.4 Naujosios viešosios vadybos taikymas

Privačiam sektoriui būdingų veiklos metodų taikymas skyrėsi kiekvienoje valstybėje priklausomai nuo ten egzistavusių politinių įsitikinimų, ekonomikos sąlygų bei vadybos ypatumų.⁴⁹ Valstybes, kuriose prasidėjo modernizavimo reformos, galima suskirstyti į 3 grupes: 1) anglosaksų valstybės (Australija, Naujoji Zelandija, Didžioji Britanija, JAV); 2) Šiaurės Europos valstybės (Norvegija, Suomija, Švedija, Nyderlandai); 3) Vokietija, Austrija, Prancūzija ir Šveicarija – valstybės kuriose reformos prasidėjo vėliau, nes buvo išivyravusi stipri biurokratinė sistema. Toliau darbe smulkiau aptarsime NVV praktiką skirtinguose užsienio šalyse bei NVV sklaidą Lietuvoje.

1.4.1 Naujosios viešosios vadybos reformos Didžiojoje Britanijoje

Didžioji Britanija, suprasdama, kad tolimesnis „nieko nedarymas“ viešajame sektoriuje toliau artins šalį prie finansinės ir ekonominės krizės, 9 – ajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje nutarė diegti naująją viešąją vadybą. Ši šalis po karo konkurencinėje ekonominėje kovoje prarado daugelį anksčiau iškovotų pozicijų, todėl Margaret Thatcher viešojo sektoriaus reformų tikslas buvo grąžinti Didžiąją Britaniją į pirmaujančių šalių būrį. Buvo pertvarkoma daugelis sričių. Viena reikšmingiausių reformų buvo vykdomųjų agentūrų sukūrimas. Šia reforma buvo pradėtas procesas, kuris pakeitė vientisos struktūros valstybės tarnybą į atskirus, santykiškai autonomiškus vienetus, kurie už viešųjų paslaugų teikimą buvo atskaitingi ministerijoms, o per jas ir parlamentui.⁵⁰ Dėl šių pertvarkymų iš dalies pasikeitė valdžios struktūra ir ministrų ir viešojo sektoriaus vadybininkų darbo pasidalijimas. Ministrai tapo atskaitingi už politikos formavimą ir jos veiksmingumą, o agentūrų vadovai – už kasdieninį agentūrų administravimą. Taip pat buvo vykdoma švietimo paslaugas teikiančių įstaigų decentralizacija. Mokyklos tapo nepriklausomos nuo jas administruojančios vietinės valdžios ir tiesiogiai finansuojamos švietimo departamento. Šis statusas suteikė mokykloms teises turėti nuosavybės, sudaryti įvairias sutartis (pvz., dėl maitinimo organizavimo) ir plėtoti ūkinę bei finansinę veiklą (pvz., laisvalaikio organizavimo srityje).⁵¹ Nuo 1980 metų, priėmus Vietos savivaldos planavimo ir žemės aktą, savivaldybėms tapo privaloma organizuoti viešuosius konkursus statybos, infrastruktūros priežiūros ir inžinerijos darbams vykdyti. 1988 metais priėmus Vietos savivaldos aktą tapo privaloma organizuoti viešuosius tokių paslaugų kaip gatvių valymas,

⁴⁹ Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, 2003, Nr.4. P. 27.

⁵⁰ Flynn N., Strehl F. (Public Sector Management, London:Prentice Hall, 1996. P. 64-69.

⁵¹ Walsh K. Public Services and Market Mechanisms. London:Macmillan Press, 1995. P.180-185.

pastatų tvarkymas, apželdinimas, viešasis maitinimas, buhalterinė apskaita, architektūrinis projektavimas, finansinės paslaugos teikimo konkursus.⁵² Viešųjų konkursų organizavimas pakeitė savivaldybių organizaciją, nes tiesioginis paslaugų teikimas buvo atskirtas nuo administravimo. 1991 metais Didžiojoje Britanijoje buvo inicijuota programa „Konkuravimas dėl kokybės“. Pagal šią programą departamentams ir agentūroms buvo nurodyta dalį savo darbų „patikrinti rinkoje“ sudarant sąlygas viešosioms ir privačioms įstaigoms konkuruoti dėl teikiamų paslaugų.⁵³

1.4.2 Naujosios viešosios vadybos reformos Olandijoje

Sparčiai didėjantis biudžeto deficitas ir nedarbas devintajame dešimtmetyje buvo pagrindinė pokyčių Olandijos viešajame sektoriuje priežastis. 1982 metais centro dešinės vyriausybė, vadovaujama Ruudo Lubberso, pradėjo įgyvendinti „Didžiųjų operacijų“ programą. Šios programos tikslai buvo biudžeto išlaidų mažinimas ir viešosios politikos bei paslaugų teikimo tobulinimas, o priemonės – decentralizacija, biudžeto išlaidų peržiūrėjimas, valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas, privatizavimas ir reorganizavimas. Ši programa buvo įgyvendinama centriniu, vietos ir nevyriausybinių organizacijų lygmeniu. 1990 metais buvo pradėta „Didžioji efektyvumo operacija“, kuri pratęsė ankstesnes reformas.⁵⁴ Olandijoje naujosios viešosios vadybos reformos buvo įgyvendinamos ir kaip vietinės valdžios iniciatyvos.

Naujosios viešosios vadybos pagrindinius bruožus atitinka vadinamasis Tilburgo modelis. Jis buvo pradėtas įgyvendinti 1985-aisiais metais Olandijos mieste Tilburge, kai miestas patyrė sudėtingų finansinių problemų ir buvo priverstas ieškoti radikalių sprendimų. Reforma rėmėsi prielaida, kad politiniu ir biurokratiniu požiūriu miestą valdyti lengviau, kai adaptuojami verslo administravimo organizaciniai ir vadybiniai principai. Reformų esmė buvo išreiškiama tokiomis sąvokoms kaip sutarčių vadyba, savivalda, veiklos vadyba, rezultatų vadyba, verslo administravimas ir perdavimas, užduočių vadyba, biudžeto formavimas. Mažinant biudžeto išlaidas, Tilburgui pavyko subalansuoti biudžetą ir tapti vieninteliu miestu Olandijoje, pelningai dirbusiu šešerius metus iš eilės.

Tilburgo miesto savivaldybės vadybos tobulinimas neapsiribojo biurokratiniais, finansiniais ar teisiniais pakeitimais, o apėmė reformas tokiose srityse kaip organizacijos struktūra, kompetencijos ir galių priskyrimas, organizacijos kultūra, vadybos kokybė, politinių institucijų

⁵² Flynn N., Strehl F. (Eds.). Public Sector Management. London: Prentice Hall, 1996. P. 52-65.

⁵³ Ten pat, P. 79-81.

⁵⁴ Ten pat, P.107.

funkcionavimas, personalo politika, vadyba ir administravimas, finansinės atsakomybės sistema, informacinės technologijos.

Tilburgo savivaldybėje buvo įgyvendinta radikali savivaldybės struktūros reforma. Sudėtinga organizacinė struktūra, sudaryta iš daugelio didelių ir mažų departamentų, buvo pertvarkyta į organizaciją, kurią sudarė šeši dideli ir nepriklausomi departamentai. Buvo atsisakyta daugelio funkcijų, dalis jų buvo privatizuota. Šio reorganizavimo tikslas buvo padidinti efektyvumą, rezultatyvumą ir kokybę, tobulinant valdymą ir išsaugant demokratiškumą. Tilburgo miesto savivaldybėje iš nepriklausomų padalinių arba valdymo kompanijų buvo suformuota decentralizuota „holdingo“ struktūra. Šių padalinių direktoriai tapo atsakingi už visą savo departamentų veiklą, kiek leidžia jų politinė kompetencija. Anksčiau kiekvieno departamento kompetencija buvo tik finansų ir žmogiškųjų išteklių valdymas, o suformavus naują organizacinę struktūrą, departamentų vadovai tapo atsakingi ir už departamento strategiją, ekonominę veiklą, profesinius ir techninius reikalus, produkciją ir veiklos procesą, rinkodarą ir ryšius, informacijos valdymą. Centrinė miesto valdžia iš didžiulio aparato tapo nedideliu departamentu – holdingo arba probleminiu skyriumi. Šiam skyriui buvo priskirti tokie uždaviniai kaip tiesioginė pagalba politiniams ir administraciniams vadovams, centrinių sistemų, standartų, gairių ir politikos nustatymas, departamentų veiklos koordinavimas, kontrolės ir planavimo instrumentų plėtojimas ir tobulinimas, departamentų veiklos kontrolė ir konsolidavimas.⁵⁵

Tilburgo modelis pagrįstas trimis principais. Pirmasis principas yra dėmesys rezultatams. Visa savivaldybės veikla yra suskirstyta pagal produktus (iš viso išskiriama 130 produktų), turinčius fiksuotus ir matomus rezultatus (politikos padariniai) ir galimybę įvertinti integruotas sąnaudas.

Antrasis principas gali būti apibūdintas kaip atsakomybės paskirstymas. Politikai atsako į klausimą „kas?“, administratoriai sprendžia klausimą „kaip?“. Atsakomybė politikams ir vadybininkams paskirstoma sudarant valdymo sutartis. Šiomis sutartimis departamentai įsipareigoja pateikti tam tikrą produkciją už tam tikrą kainą. Produkcijos sukūrimo priemonės nėra aiškiai apibrėžtos, galutinis rezultatas yra vadybininko atsakomybė. Panašios sutartys departamentuose sudaromos ir su konkrečiais darbuotojais, atsakingais už kokio nors produkto sukūrimą. Atskiri departamentai taip pat sudaro sutartis dėl įvairių paslaugų, kurias teikia vienas kitam už tam tikrą kainą tam tikram laikotarpiui. Tokia sutarčių sistema padeda užtikrinti valdymo procesų skaidrumą.

Trečiąjį principą išreiškia sudėtinga planavimo ir kontrolės sistema. Jeigu kyla kokių nors problemų, departamentai informuoja, kaip vykdomos sutartys. Šių pranešimų patikimumą patikrina

⁵⁵ Mönks J. A Socio-economic Reflection on Recent Trends in Administrative reform. Geneva, 1999 P.148-161.

specialiai paskirtas kontrolierius ir buhalteris. Taip pat reguliariai atliekamas auditas, kuriuo tikrinama vidinė organizacijos, administravimo, informacijos sistemų, žmogiškųjų išteklių vadybos kokybė. Be šios kontrolės, dar yra miesto tarybos komitetas, atliekantis detalesnius kelių pasirinktų sričių patikrinimus.

Biudžeto sudarymo procesas savivaldybėje vyksta tokia tvarka. Departamento direktorius parengia metinį departamento verslo planą, kuriame aprašoma ir įkainojama visa departamento veikla. Šiuo verslo planu remiamasi sudarant direktoriaus ir miesto tarybos valdymo susitarimą. Šis susitarimas, nors ir vadinamas sutartimi, neturi teisinės galios, jis veikia grindžiamas abipusiu šalių pasitikėjimu. Direktoriui nurodžius, kokią produkciją departamentas ketina pateikti ir kokie reikalingi ištekliai, o miesto tarybai apsvarsčius ir priėmus šį verslo planą, departamentui suteikiamas biudžetas ir laisvė bei atsakomybė, reikalinga šiam planui įgyvendinti.

Tilburgui pasirinkus decentralizuotą valdymo modelį, pasikeitė ir politikų vaidmuo. Politikų kompetencijai priklauso strateginių prioritetų nustatymas bei departamentų veiklos priežiūra. Politikai turi susitaikyti su tuo, kad administracijos vadovams patikėta didelė asmeninė atsakomybė. Administratoriai nebegali išsisukti nuo atsakomybės, nurodydami į miesto valdybą ar tarybą.

1998-aisiais metais pradėta įgyvendinti programa „Nuolatinės plėtros procesas“. Ji tapo naujojo Tilburgo modelio pagrindu. Jo esmė – daugiau dėmesio klientų poreikiams. Tilburgo miesto savivaldybėje įsteigti keturi nauji departamentai: Viešųjų reikalų, Bendruomenės reikalų, Verslo ir Miesto reikalų. Savivaldybės struktūra sudaryta taip, kad atitiktų produkcijos klasterius. Tokia savivaldybės struktūra pasirodė žymiai pranašesnė už ankstesniąją. Struktūra, sistemos ir darbo stilius skirti vartotojų poreikiams tenkinti.⁵⁶

1.4.3 Naujosios viešosios vadybos reformos Vokietijoje

Vokietijoje, skirtingai nei Didžiojoje Britanijoje ir Prancūzijoje, modernizavimo reformos buvo įgyvendinamos „iš apačios į viršų“, t. y. regioninės ir vietos valdžios lygmeniu. Federalinėje valdžioje praktiškai nebuvo pasiūlyta jokių reformų. Kaip tikrosios modernizavimo reformų iniciatorės Vokietijoje pasirodė savivaldybės. Vokietijos savivaldybės įgyvendina vadinamąjį *naująjį*

⁵⁶ Mönks J. A Socio-economic Reflection on Recent Trends in Administrative reform. Geneva, 1999. P.203-205.

valdymo modelį, kurio formavimuisi įtakos turėjo Olandijos miesto Tilburgo pavyzdys. Šio modelio pagrindiniai bruožai: ⁵⁷

- Finansavimas pagal rezultatus – dažniausiai buvo įgyvendinami bandomieji projektai, nors kai kurių miestų savivaldybės finansavimo pagal rezultatus principus įdiegė visoje savo veikloje;
- Administravimo produktų sąnaudų įvertinimas – savivaldybės, sudarydamos biudžetą, stengiasi įvertinti tiek tiesiogines, tiek netiesiogines savo produktų sąnaudas;
- Komercinės buhalterijos sukūrimas – šiuo metu įstatymuose įtvirtinta klasikinė kameralistinė sistema, todėl miestai, įgyvendinantys valdymo naujoves, turi taikyti dvi buhalterines sistemas.;
- Decentralizuota išteklių atskaitomybė – ankstesni departamentai reorganizuojami, jie tampa autonomiškais agentūromis, atsakingomis už savo veiklą ir savarankiškai disponuojančiomis ištekliais;
- Kokybės standartų rodiklių apibrėžimas – nustatomi sudėtingi administravimo produktų kokybės įvertinimo rodikliai;
- Orientavimasis į klientą – savivaldybės steigia decentralizuotas institucijas, kuriose piliečiai gali išsakyti savo problemas ir pageidavimus;
- Kontraktavimas/privatizavimas – savivaldybės stengiasi mažinti pajamas iš mokesčių ir didinti kitas pajamas;
- Atvirumas konkurencijai – viešojo administravimo institucijos konkuruoja tarpusavyje dėl savo veiklos kokybės pripažinimo.

Vokietijoje įgyvendinant *naująjį valdymo modelį* buvo susidurta su kliūtimis. Viena pagrindinių kliūčių buvo teisiniai savivaldybių veiklos apribojimai. Vadybinį požiūrį įgyvendinti trukdo apribojimai, numatyti valstybės tarnybos įstatymuose. Kita kliūtis yra biudžetą reglamentuojantys teisės aktai, nustatę griežtas biudžeto planavimo, vykdymo ir atsiskaitymo už biudžeto lėšų panaudojimą taisykles. ⁵⁸

⁵⁷ Flynn N., Strehl F. (Eds.). Public Sector Management. London: Prentice Hall, 1996. P.140-154.

⁵⁸ Ten pat, P.172-173.

1.4.4 Naujoji viešojo vadyba Lietuvoje

Nors Vakarų Europos valstybėse viešojo sektoriaus NVV modernizavimo reformos pradėtos taikyti jau nuo XX a. 8 dešimtmečio, Lietuvoje jų apraiškos atsirado tik XX a. paskutiniojo dešimtmečio pabaigoje. Žlugus komunistinei sistemai, Rytų valstybėms, o tame tarpe ir Lietuvai, teko pertvarkyti savo politinę ir ekonominę sistemą. Atsirado poreikis modernizuoti savo viešojo administravimo sistemą, siekiant:

- su efektyvinti valdymo sistemos darbą ir suteikti gyventojams kokybiškesnes paslaugas;
- vystyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę;
- plėsti ryšių tarp valdžios ir visuomenės užmezgimą ir gyventojų pritraukimą į viešųjų reikalų valdymą.⁵⁹

Viešojo administravimo tobulinimas yra ypač svarbus bei aktualus Lietuvai, nes vykstantys sudėtingi ir prieštaringi politinių, socialinių, ekonominių ir kitokio pobūdžio reformų procesai, išreiškia esminius pokyčius ne tik įvairiose viešojo sektoriaus sistemose, bet ir visuomenėje bei valstybės struktūrose apskritai. Viešojo administravimo tobulinimas – esminė sąlyga užtikrinti kryptingą ir efektyvų valstybės modernizavimą.⁶⁰

Kuriant viešojo valdymo tradicijas Lietuvoje siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį.⁶¹ Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje reikėjo keisti iki tol buvusią centralizuotą šalies valdymo sistemą. Taip pat ji orientavosi į rinkos santykius. Siekiama didinti viešojo sektoriaus efektyvumą – mažinti jo išlaidas ir geriau panaudoti valstybės lėšas. Buvo kuriama konkurencinė aplinka tarp viešojo sektoriaus paslaugų teikėjų: švietimo, socialinės apsaugos, sveikatos srityse steigiamos privačios įmonės, kurios konkuruoja su valstybinėmis. Kitos priemonės – valstybinio turto privatizavimas, valdymo decentralizavimas (valdymo funkcijų, įgaliojimų ir atsakomybės perdavimas iš centrinės į žemesnės valdymo grandis, skatinant vietinę valdžią savarankiškai spręsti vietos bendruomenių reikalus). Taip pat vyksta orientacija į efektyvesnę valstybės tarnybos valdymą, susijusį su žmogiškųjų išteklių valdymu ir paslaugų kokybės gerinimu, laikantis teisėtumo, viešumo, pagarbos žmogui, racionalumo principų.

Nors Lietuvoje nuo nepriklausomybės atkūrimo iki šiol nuoseklūs naujosios vadybos principai vykdomi nebuvo, vertinant reformų vykdymą, galima teigti, kad tam tikrais laikotarpiais

⁵⁹ Smalskys V., Raipa A. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/red. A. Raipa. - Kaunas: Technologija, 2004. P.359.

⁶⁰ Melnikas B. Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/red. A. Raipa. - Kaunas: Technologija, 2004. P.308.

⁶¹ Smalskys V., Raipa A. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/red. A. Raipa. - Kaunas: Technologija, 2004. P.362.

tie pokyčiai sutapdavo su naująja viešąja vadyba, tačiau daugelis analitikų teigia, kad tai buvo labiau socialinės ir ekonominės transformacijos pasekmė, o ne NVV ideologijos įgyvendinimas

Prie pirmųjų bandymų taikyti NVV principus Lietuvoje, sąlyginai galima būtų priskirti „Saulėlydžio“ ir „Saulėtekio“ komisijų iniciatyvas, kuriomis buvo siekiama sumažinti ir racionalizuoti valdymo išlaidas.

Saulėtekio iniciatyva – iki šiol reikšmingiausias Lietuvoje atliktas bandymas supaprastinti reguliavimo normas bei sumažinti reguliavimo kainą įmonėms, kurio pamokos gali tapti svarbiu atspirties tašku ateityje siekiant sėkmingai pasinaudoti galimybe įsijungti į reguliavimo reformą ES bei prisidėti prie geresnio reguliavimo iniciatyvos įgyvendinimo, atstovaujant Lietuvos interesus.⁶²

Saulėtekio, komisija buvo įkurta 2000 m. tam, kad organizuoti ir koordinuoti verslo sąlygų gerinimo priemonių rengimą. Buvo suformuota 12 laikinųjų darbo grupių atskiroms verslo sąlygų gerinimo problemoms spręsti. Darbo grupėse dirbo valstybės tarnautojai, privataus verslo atstovai, nepriklausomi ekspertai, mokslo ir studijų institucijų specialistai, iš viso apie 160 žmonių. Verslo atstovų dalyvavimas darbo grupėse leido naudoti “iš apačios – į viršų” darbo metodą, kai problemas identifikuodavo verslo atstovai bei ekspertai, o jų sprendimai būdavo kartu aptariami su darbo grupėse atstovaujamomis valstybės institucijomis.⁶³ Grupės turėjo nustatyti problemas bei pasiūlyti jų sprendimo priemones, po to Priežiūros komisija turėjo svarstyti darbo grupių pasiūlytus priemonių planus ir siūlyti Ūkio ministrui teikti juos Vyriausybės Strateginio planavimo komitetui. Toliau Strateginio planavimo komitetas, sudarytas iš ministro pirmininko ir keturių ministrų, turėjo svarstyti ir tvirtinti problemų sprendimo priemones. Patvirtintos priemonės buvo vėl teikiamos Ūkio ministrui, kuris turėjo jas pateikti Vyriausybės posėdžiui. Kad priemonės būtų įgyvendintos, turėjo būti duodami atitinkami pavedimai viešojo administravimo įstaigoms konkrečioms teisės aktų projektams arba jų pataisoms rengti.⁶⁴ Taigi, darbo grupės, sukurtos problemų bei jų sprendimų priemonių nustatymui visiškai neturėjo realios sprendimų priėmimo galios. Tam, kad priemonės būtų patvirtintos, joms reikėjo pereiti mažiausiai šešis hierarchijos lygius, o jų įgyvendinimui reikėjo įveikti dar papildomus lygius. Tokią pasiūlymų rengimo ir įgyvendinimo procedūrą buvo neveiksminga.

Vėliau 2001 m. lapkričio 27 d. Ūkio ministro įsakymu atskiroms verslo sąlygų gerinimo ir nereikalingų rinkos suvaržymo panaikinimo problemoms nagrinėti buvo sudarytos 9 naujos darbo

⁶² Geresnio reguliavimo iniciatyvų ES lygmenyje poveikio įvertinimas, Vilnius, 2004 m. // www.euro.lt/Pov_tyrimai/041205%20ESTEP%20reguliavimo%20galutine%20ataskaita2.pdf; Prisiūjungimo laikas: 2008-10-10.

⁶³ Ten pat.

⁶⁴ Ten pat.

grupės pagal senas ir naujas sritis, tačiau pasiūlymų rengimo ir įgyvendinimo procedūra taip ir nebuvo supaprastinta.⁶⁵

Saulėtekio komisijos darbo rezultatų įvertinimo dokumente teigiama, kad komisijos ir darbo grupių veikla rengiant siūlymus buvo santykinai produktyvi: komisija patvirtino 181 siūlymų grupių, kaip gerinti verslo sąlygas. Tačiau daugiau nei pusė komisijos pasiūlymų ar jų grupių nebuvo įgyvendinta. Šiuos duomenis taip pat patvirtino komisijos atstovų nuomonė, kad apie pusantrų metų dirbusi Saulėtekio komisija priėmė apie 200 sprendimų, kaip pagerinti verslo sąlygas, tačiau dauguma jų taip ir liko neįgyvendinta. Todėl daugiau nei pusės pasiūlymų neįgyvendinimas rodo, kad Vyriausybės veikla įgyvendinant siūlymus buvo pakankamai nesėkminga.

„Saulėlydžio“ iniciatyva – kilo todėl, kad lėšų švaistymas, funkcijų dubliavimas ir biurokratijos augimas Lietuvoje įgavo neregėtai didžiulį mastą. Ekonominio sąstingio ir valstybės finansų krizės metu tai tapo nebepakeliama našta valstybės biudžetui. Būtent todėl buvo nuspręsta peržiūrėti valstybės finansuojamų institucijų veiklą ir atsisakyti nereikalingų arba besidubliuojančių funkcijų ar institucijų, racionalizuoti jų veiklą ir valdymą, sumažinti skaičių. Tačiau apie komisijos darbą ir sprendimus nebuvo nieko girdėti, todėl komisijos veikla buvo sustabdyta. Vėliau, atsižvelgdama į nuolatinį piliečių nepasitenkinimą dėl valstybės institucijose išsikerojusio biurokratizmo, Vyriausybė atnaujino „Saulėlydžio“ komisijos veiklą. Komisija įvertino tikslingumą tęsti 17 komitetų ir 65 komisijų veiklą, ir pasiūlė panaikinti 23 komisijas ir komitetus bei suaktyvinti likusių komisijų ir komitetų veiklą. Buvo panaikinta 15 komisijų ir komitetų. Taip pat buvo pateikti pasiūlymai dėl administracinių procedūrų tobulinimo nustatant viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų patikimumą. Atsižvelgdama į Strateginio planavimo komiteto priimtą sprendimą užtikrinti „vieno langelio“ principo įgyvendinimą ir peržiūrėti teisinę bazę, komisija suformulavo ir pasiūlė Vyriausybei rekomenduoti ministerijoms, Vyriausybės įstaigoms, apskričių viršininkams teisės aktų peržiūrą atlikti vadovaujantis informacijos keitimosi, perteklinių procedūrų atsisakymo, reguliavimo atsisakymo, e. paslaugų teikimo ir „nebylaus sutikimo“ principais, o taip pat buvo pateikti pasiūlymai dėl administracinės naštos piliečiams mažinimo.⁶⁶

Pagrindinis abejų komisijų tikslas – sutaupyti biudžeto lėšos, apribotos biurokratijos galios, pagerintos verslo sąlygos.⁶⁷

⁶⁵ Geresnio reguliavimo iniciatyvų ES lygmenyje poveikio įvertinimas, Vilnius, 2004 m. // www.euro.lt/Pov_tyrimai/041205%20ESTEP%20reguliavimo%20galutine%20ataskaita2.pdf; Prisijungimo laikas: 2008-10-10.

⁶⁶ Saulėlydžio komisija. Veiklos ataskaita. Vilnius, 2007 // http://www.lrv.lt/saulelydzio_komisija/ataskaita%202007%20I%20pusmetis.pdf; Prisijungimo laikas: 2008-10-10.

⁶⁷ "Laisvoji rinka" 2000, Nr. 1. // http://www.lrinka.lt/Leidiny/pdf/2000_Nr1.pdf; prisijungimo laikas; Prisijungimo laikas: 2008-10-10.

Kitas NVV diegimo pavyzdys yra tai, kad Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojų skaičius nuo 2000-ųjų metų buvo sumažintas nuo 600 iki 510. Miestui tvarkyti buvo siekiama panaudoti ne tik savivaldybės biudžeto lėšas, bet ir pritraukti privačius investuotojus bei Europos Sąjungos fondus⁶⁸ (tai atitinka pirmąjį D. Osborne'o ir T. Gaeblerio NVV principą, teigiantį, jog valdžia turi „vairuoti“, o ne „irkluoti“).

2002-aisiais metais Vilniaus miesto savivaldybėje patvirtintas Vilniaus miesto plėtros strateginis planas, parengtas pagal strateginio planavimo metodiką. Jis skyrėsi nuo pirmojo 1998-aisiais parengto plano, kuris turėjo labiau teritorinį-sektorinį pjūvį. Buvo atliktas gyventojams teikiamų komunalinių paslaugų įkainių ir kokybės patikrinimas (tai atitinka šeštąjį D. Osborne'o ir T. Gaeblerio NVV principą, teigiantį, jog valdymas turi orientuotis į veiklos rezultatus, o ne į biurokratinį procesą).

Švietimo srityje buvo įgyvendintas principas „pinigai seka mokiniui“ (ši reforma sudaro sąlygas švietimo paslaugas teikiančioms įstaigoms konkuruoti tarpusavyje (tai atitinka trečiąjį D. Osborne'o ir T. Gaeblerio NVV principą, pabrėžiantį viešųjų institucijų konkurencijos svarbą). Pajamų už mokamas paslaugas dalis į miesto biudžetą sudarė apie 4200 tūkst. Lt (tai atitinka septintąjį D. Osborne'o ir T. Gaeblerio NVV principą, teigiantį, jog valdžia turi ne tik išleisti pinigus, bet ir mokėti juos uždirbti).

2002-aisiais metais iš miesto biudžeto 641 tūkst. Lt buvo skirta 72 nevyriausybinėms organizacijoms vykdomiems socialiniams projektams iš dalies finansuoti⁶⁹ (tai atitinka antrąjį D. Osborne'o ir T. Gaeblerio NVV principą, teigiantį, jog valdžia turi ne teikti viešąsias paslaugas, bet padėti bendruomenei pačiai spręsti savo problemas).

Nuo pat NVV Lietuvoje atsiradimo iki šiol, savivaldybių bei kitų biudžetinių organizacijų struktūros pamažu decentralizuojama, atskiriant administravimą nuo paslaugų teikimo (tai atitinka devintąjį D. Osborne'o ir T. Gaeblerio NVV principą, teigiantį, jog valdymas turi būti decentralizuojamas).

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad naujoji viešoji vadyba Lietuvoje nėra nežinomas dalykas, kaip galėtų pasirodyti iš pirmo žvilgsnio, tačiau iki šiol NVV principai nuosekliai diegiami nebuvo. Perimant kitų šalių sėkmingą NVV patirtį, Lietuva galėtų palaipsniui diegti NVV elementus viešojo sektoriaus įmonėse, todėl kitoje šio darbo dalyje analizuojama, kaip NVV principai galėtų būti diegiami Lietuvos Respublikos valstybinėje darbo inspekcijoje.

⁶⁸ Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, 2003, Nr. 4. P.30-32.

⁶⁹ Ten pat.

2. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS DIEGIMAS

LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBINĖJE DARBO INSPEKCIJOJE

PRAKTINIS TYRIMAS

Šiame praktinės darbo dalies skyriuje apžvelgiama Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos veikla, įmonės struktūra, pagrindines įmonės veiklos kryptys ir sritys, darbuotojų teises ir pareigos, ir kt.. Po VDI apžvalgos aprašomas naujosios viešosios vadybos diegimo įmonėje praktinis tyrimas, kuriame išsamiai analizuojami VDI valdymo ypatumai ir trūkumai, NVV elementų taikymas įmonėje, vadovaujančio personalo bei eilinių darbuotojų noras ir pasiruošimas diegti naujus NVV elementus.

2.1 Valstybinės darbo inspekcijos apžvalga

Lietuvos Respublikos valstybinė darbo inspekcija yra juridinio asmens teises turinti valstybinė kontrolės įstaiga, veikianti prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Valstybinė darbo inspekcija yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto.⁷⁰ VDI savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, kitais įstatymais ir norminiais teisės aktais, reglamentuojančiais darbuotojų saugą ir sveikatą bei darbo santykius.⁷¹

2.1.1 Valstybinės darbo inspekcijos istorija

Valstybinė darbo inspekcija įkurta 1919 m. birželio 16 d. kaip Darbo inspekcijos departamentas prie Darbo ir socialinės apsaugos ministerijos, kiek vėliau buvo perduota Vidaus reikalų ministerijai. Inspekcijos uždaviniai, kompetencija, struktūra buvo nustatyti 1924 m. priimtame Darbo inspekcijos įstatyme. Ji tapo įstatymiškai atsakinga už teisinę, techninę bei materialinę darbų saugos kontrolę. Inspektoriams buvo suteikta teisė darbo metu lankyti įmones, dvarų ūkius bei prie jų esančius darbininkų butus. Nuo 1940 m., iki atkuriant Nepriklausomybę, darbo saugos funkcijas vykdė įvairios vyriausybės žinybos, kontrolę – profesinių sąjungų respublikiniai komitetai. Atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, 1990 m. spalio mėnesį

⁷⁰ Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas. Vilnius, 2003

⁷¹ Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas. Vilnius, 2003

prie Vyriausybės buvo įsteigtas Darbų saugos departamentas. Jis daugiausia rūpinosi darbų saugos technine puse. Todėl 1992 m. gruodžio 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Darbų saugos departamentas buvo pertvarkytas į dvi organizacijas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos: Valstybinę darbo inspekciją ir Technikos priežiūros tarnybą, kuri vėliau tapo viešąja įstaiga.⁷²

2.1.2 Valstybinės darbo inspekcijos misija ir veikla

VDI misija – tarnauti valstybei ir visuomenei ginant viešąjį interesą ir vykdyti darbo įstatymų pažeidimų, nelaimingų atsitikimų darbe bei profesinių ligų prevenciją, siekiant išsaugoti darbuotojų sveikatą, gyvybę ir darbingumą bei užtikrinti darbo garantijas.⁷³

VDI veikla – planuojama ir organizuojama atsižvelgiant į uždavinius ir funkcijas, darbuotojų saugos ir sveikatos būklę, darbo įstatymų vykdymą įmonėse, nepaisant jų nuosavybės formos, rūšies, veiklos pobūdžio.⁷⁴

VDI pagal jai paskirtą kompetenciją:⁷⁵

- tikrina, ar darbdaviai laikosi darbuotojų saugą ir sveikatą bei darbo santykius reglamentuojančių įstatymų, kitų norminių teisės aktų bei kolektyvinių sutarčių normatyvinių nuostatų, teikia darbdaviams reikalavimus bei nurodymus;
- tikrina, ar nustatyta tvarka yra įsteigti įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos bei komitetai ir kaip organizuota vidinės darbuotojų saugos ir sveikatos būklės kontrolė;
- tikrina, ar naudojamos darbo priemonės, darbo vietos, technologiniai procesai, darbo sąlygos atitinka įstatymų ar kitų norminių teisės aktų reikalavimus, kontroliuoja, kaip laikomasi potencialiai pavojingų įrenginių techninės būklės tikrinimo tvarkos ir terminų, ar atliekama nuolatinė šių įrenginių priežiūra, taip pat ar tinkamai organizuojamas transporto eismas įmonėse;
- tikrina, ar saugiai vykdomi kasybos, sprogdinimo, naudingųjų iškasenų gavybos ir perdirbimo, geologinio gręžimo, naudingųjų iškasenų žvalgybos, degių dujų, chemijos, naftos perdirbimo darbai, technologiniai procesai, kuriems vykstant

⁷² <http://www.vdi.lt/index.php?1030345287>; Prisijungimo laikas: 2008-11-15.

⁷³ <http://www.vdi.lt/index.php?-331710558>; Prisijungimo laikas: 2008-11-15.

⁷⁴ Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos nuostatai. Vilnius, 2004.

⁷⁵ Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas. Vilnius, 2003.

galimi sprogimo, gaisro ar apsinuodijimo atvejai, ir įstatymų, kitų norminių teisės aktų nustatyta tvarka teikia darbdaviams išvadas, reikalavimus, nurodymus bei pasiūlymus;

- tikrina, ar darbdaviai saugiai organizuoja kenksmingų ir pavojingų medžiagų gamybą ir naudojimą, ar vykdomos pramoninių avarių prevencijos priemonės;
- tikrina, ar darbdaviai identifikuoja pavojus, atlieka rizikos tyrimus ir vertinimą;
- tikrina, ar įrengtos buities, sanitarinės ir higienos patalpos, kolektyvinės darbuotojų saugos ir sveikatos priemonės, ar nustatyta tvarka išduodamos bei naudojamos asmeninės apsaugos priemonės, ar laikomasi higienos normų reikalavimų, ar teisingai sudaryti darbuotojų, kuriems privaloma tikrintis sveikatą, sąrašai, ar darbdaviai nustatyta tvarka organizuoja privalomus darbuotojų sveikatos patikrinimus;
- tikrina įstatymų ir kitų norminių teisės aktų nustatytų saugos ir sveikatos garantijų, darbo ir poilsio organizavimo taikymą asmenims iki 18 metų, nėščioms, neseniai pagimdžiusioms, krūtimi maitinančioms moterims ir dirbantiems invalidams;
- tiria sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe aplinkybes ir priežastis. Sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe atvejais Valstybinės darbo inspekcijos inspektorius nelaimingo atsitikimo darbe tyrimo medžiagą perduoda teisėsaugos institucijai. Tikrina, ar laikomasi nustatytos nelaimingų atsitikimų darbe tyrimo tvarkos, ar darbdaviai diegia prevencines priemones, kad būtų išvengta nelaimingų atsitikimų, susirgimų profesine liga;
- organizuoja ir kartu su sveikatos priežiūros įstaigų atstovais tiria profesinių ligų aplinkybes ir priežastis;
- registruoja sunkius ir mirtinus nelaimingus atsitikimus darbe, kaupia iš darbdavių gautą informaciją apie lengvus nelaimingus atsitikimus darbe, nustatyta tvarka saugo nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų priežasčių tyrimo aktus;
- tikrina žalos atlyginimo apskaičiavimą ir mokėjimą už padarytą žalą darbuotojo sveikatai, kai už žalos mokėjimą atsakingi darbdaviai;
- nustatyta tvarka dalyvauja tiriant įrenginių ir objektų avarijas;
- analizuoja nelaimingų atsitikimų, profesinių ligų, avarių aplinkybes bei priežastis, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe pažeidimus, rengia pasiūlymus darbuotojų saugos ir sveikatos būklei šalyje gerinti;

- tiria pareiškimus bei skundus Valstybinės darbo inspekcijos kompetencijos klausimais, užtikrina pareiškėjų konfidencialumą;
- vykdo nelegalaus darbo reiškinių kontrolę, Vyriausybės nustatyta tvarka koordinuoja nelegalaus darbo kontrolę vykdančių institucijų veiklą;
- teikia išvadas dėl rengiamų darbuotojų saugos ir sveikatos mokymo programų, skirtų darbuotojų, valdančių potencialiai pavojingus įrenginius, atliekančių šių įrenginių nuolatinę privalomą priežiūrą jų eksploatavimo metu, darbdaviams atstovaujančių asmenų, darbdavių įgaliotų asmenų, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistų mokymui, dalyvauja tikrinant jų žinias. Tikrina, ar darbuotojai nustatyta tvarka instrukuoti, apmokyti, atestuoti darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais;
- teikia pastabas bei pasiūlymus dėl rengiamų norminių teisės aktų projektų darbuotojų saugos ir sveikatos, darbo santykių srityse;
- analizuoja darbo įstatymų, darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų taikymo praktiką, teikia siūlymus pakeisti galiojančius įstatymus ar kitus norminius teisės aktus;
- konsultuoja darbuotojus, darbuotojų atstovus, darbdaviams atstovaujančius asmenis, darbdavių įgaliotus asmenis, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, darbo įstatymų vykdymo, kolektyvinių sutarčių sudarymo ir kitais klausimais;
- nustatyta tvarka dalyvauja nustatant darboviečių, jų padalinių ar naujų darbo vietų tinkamumą naudoti;
- tvarko Potencialiai pavojingų įrenginių valstybės registrą, organizuoja potencialiai pavojingų įrenginių priežiūros norminių teisės aktų projektų rengimą;
- pasibaigus kalendoriniams metams, rengia darbuotojų saugos ir sveikatos būklės bei darbo įstatymų vykdymo ataskaitą ir iki birželio 1 d. pateikia ją Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai bei Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos komisijai. Rengia kasmetinę Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos Nr. 81 „Dėl darbo inspekcijos pramonėje ir prekyboje“ įgyvendinimo ataskaitą, teikia Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai informaciją, kaip laikomasi kitų šalyje ratifikuotų šios organizacijos konvencijų, susijusių su darbuotojų sauga ir sveikata bei darbo santykiais;
- atlieka kitas funkcijas, nustatytas kitų norminių teisės aktų.

Vykdydama savo funkcijas, Valstybinė darbo inspekcija nustatyta tvarka dalyvauja priimant naudoti įmones, jų padalinius ar atskiras darbo vietas bei tiriant įrenginių ir objektų avarijas, vykdo Potencialiai pavojingų įrenginių registro tvarkytojo funkciją, priima įmonių pateiktus prašymus skirti lėšų nelaimingų atsitikimų ir profesinių ligų prevencijos priemonėms įgyvendinti ir kt.⁷⁶

Lietuvai įsiliejus į ES erdvę, Valstybinei darbo inspekcijai, be jau galiojančių teisės aktų priežiūros, atsiranda naujų funkcijų ir įpareigojimų: komandiruočių darbuotojų iš ES šalių darbo sąlygų kontrolė, ES dokumentuose ir nacionaliniuose teisės aktuose numatyta tikrinimų keliuose ir transporto įmonėse tvarka vykdoma vairuotojų darbo ir poilsio laiko kontrolė. Pagal Lietuvos Respublikos Europos darbo tarybų įstatymą Valstybinei darbo inspekcijai pavesta darbuotojų atstovų teisių apsaugos ir garantijų šalyje veikiančiose Europos Bendrijos įmonėse, jų padaliniuose kontrolė. Ji taip pat atlieka ES saugos ir sveikatos darbe agentūros atstovavimo Lietuvoje funkcijas.

Vykdydama savo uždavinius ir plėtodama socialinę partnerystę, Valstybinė darbo inspekcija bendradarbiauja su visomis šalies profesinėmis sąjungomis ir darbdavių organizacijomis, taip pat palaiko dalykinius ryšius su daugiau kaip 30 vyriausybinių įstaigų ir organizacijų, visomis savivaldybėmis bei apskričių organizacijomis, Vyriausybės atstovais apskrityse. Nuo 1994 m. inspekcija turi nuolatinį atstovą trišalėje Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos komisijoje. Įstaigos specialistai nuolat dalyvauja Lietuvos Respublikos trišalės tarybos veikloje.

2.1.3 Valstybinės darbo inspekcijos struktūra

Valstybinei darbo inspekcijai vadovauja ir jos veiklą organizuoja vyriausiasis valstybinis darbo inspektorius, kurį Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) nustatyta tvarka priima į pareigas ir atleidžia iš jų socialinės apsaugos ir darbo ministras. Vyriausiasis valstybinis darbo inspektorius yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas socialinės apsaugos ir darbo ministrui.

Valstybinę darbo inspekciją sudaro administracija ir teritoriniai skyriai (VDI struktūra pateikiama 2 priede):

1) Administracija – rengia ir formuoja Lietuvos Respublikos darbo kodekso, darbuotojų saugos ir sveikatos, kitų įstatymų, norminių teisės aktų bei kolektyvinių sutarčių normatyvinių

⁷⁶ <http://www.vdi.lt/index.php?-2140715829>; Prisijungimo laikas: 2008-11-15.

nuostatų, pagal Valstybinės darbo inspekcijos kompetenciją, kontrolės ir jų pažeidimų prevencijos bei suteiktų teisių realizavimo politiką, organizuoja ir koordinuoja jos įgyvendinimą. Norminiuose teisės aktuose bei Valstybinėje darbo inspekcijoje nustatyta tvarka administracija kaupia, analizuoja ir apibendrina inspektavimo veiklos duomenis apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę ir darbo įstatymų vykdymą įmonėse, įstaigose, organizacijose ir kitose organizacinėse struktūrose (toliau – įmonės), nelaimingus atsitikimus darbe ir profesinius susirgimus, rengia strateginį ir metinį veiklos planus, metodines rekomendacijas, nurodymus, tikrinimo ir mokymo modulius (programas), leidžia leidinius darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo klausimais, pagal Valstybinei darbo inspekcijai priskirtą kompetenciją organizuoja visuomenės informavimą, bendradarbiauja su kitomis kontrolės ir priežiūros institucijomis, įstaigomis ir tarnybomis bei socialiniais partneriais, sprendžia finansinius, tarptautinio darbo ir kitus klausimus. Vidaus informacijos visumos ir aktualijų skleidimo tikslu leidžia elektroninį leidinį.

Administraciją sudaro Lietuvos Respublikos vyriausiasis valstybinis darbo inspektorius (toliau – vyriausiasis valstybinis darbo inspektorius) ir jo pavaduotojai, Valstybinės darbo inspekcijos veiklą koordinuojantys ir organizuojantys skyriai bei tarnybos, veikiantys pagal skyrių ir tarnybų nuostatus:

- **vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus pavaduotojai** – pagal jų kompetenciją koordinuoja Valstybinės darbo inspekcijos skyrių, tarnybų veiklą bei vykdomus darbus atskirose srityse, atlieka savo pareigas pagal vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus patvirtintus jų pareigybių aprašymus bei atitinkamas vadovybės atsakomybės pasidalijimo tvarkas;
- **vidaus audito tarnyba** – atlieka finansų, valdymo ir veiklos auditą, tikrindama ir vertindama administracijos ir teritorinių skyrių pagal Valstybinei darbo inspekcijai priskirtą kompetenciją veiklos efektyvumą ir valstybės biudžeto lėšų, skirtų VDI, naudojimą;
- **personalo ir tarptautinio darbo skyrius** – formuoja Valstybinės darbo inspekcijos personalo išteklių valdymo strategiją. Organizuoja ir įgyvendina personalo mokymą (kvalifikacijos kėlimą), rengia mokymo poreikių analizę. Organizuoja ir koordinuoja skyrių, tarnybų nuostatų ruošimą ir tvirtinimą. Koordinuoja Valstybinės darbo inspekcijos bendradarbiavimą su kitų valstybių tarnybomis (institucijomis);
- **inspektavimo organizavimo, priežiūros ir informavimo skyrius** – rengia ir formuoja Valstybinės darbo inspekcijos inspektavimo organizavimo ir priežiūros, visuomenės

konsultavimo ir informavimo politiką, organizuoja ir užtikrina strateginių ir metinių veiklos planų rengimą, atlieka Europos saugos ir sveikatos darbe Agentūros Lietuvos ryšių punkto funkciją, koordinuoja ir organizuoja keitimąsi informacija su valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis, profesinėmis sąjungomis, darbdavių organizacijomis. Analizuoja darbo inspektorių veiklos duomenis, rengia inspektavimo metodines rekomendacijas, ataskaitas apie Lietuvos darbuotojų saugos ir sveikatos būklę, apibendrina ir teikia siūlymus jai gerinti;

- **teisės skyrius** – rengia ir formuoja Valstybinės darbo inspekcijos teisės aktų rengimo ir praktinio taikymo politiką. Pagal nustatytą kompetenciją dalyvauja įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių darbo santykius, pažeidimų prevencijoje, organizuoja ir koordinuoja teritorinių skyrių veiklą šioje srityje, teikia metodinę paramą bei konsultacijas teisiniais klausimais Valstybinės darbo inspekcijos struktūriniais padaliniais (darbo inspektoriams);
- **nelaimingų atsitikimų analizės skyrius** – formuoja Valstybinės darbo inspekcijos nelaimingų atsitikimų darbe prevencijos politiką, metodiškai vadovauja, darbo inspektorių veiklai tiriant, registruojant, analizuojant nelaimingų atsitikimų darbe aplinkybes bei priežastis, ją organizuoja ir koordinuoja. Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant avarių prevencijos politiką.
- **darbo higienos skyrius** – rengia ir formuoja Valstybinės darbo inspekcijos profesinių ligų prevencijos politiką. Nagrinėjamų ir sprendžiamų klausimų diapazonas apima veiklą darbo higienos, profesinės sveikatos, profesinių ligų analizės, tyrimo ir prevencinių priemonių organizavimo, darbdavių ir darbuotojų mokymo bei piliečių skundų ir pareiškimų nagrinėjimo srityje. Dalyvauja teisės aktų reglamentuojančių saugą ir sveikatą darbe projektų rengime, teikia pastabas bei siūlymus. Darbo higienos skyriaus specialistai teikia nemokamas paslaugas atliekant darbo aplinkos veiksnių kontrolinius matavimus;
- **technikos ir normatyvų skyrius** – rengia ir formuoja Valstybinės darbo inspekcijos darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų rengimo ir jų praktinio taikymo politiką. Pagal nustatytą kompetenciją dalyvauja darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių norminių teisės aktų pažeidimų bei nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų bei avarių prevencijoje, rengia aiškinimus, metodinę medžiagą, teikia pastabas ir siūlymus dėl norminių teisės aktų projektų. Organizuoja potencialiai pavojingų

įrenginių priežiūros norminių teisės aktų rengimą, bendradarbiauja su darbo priemonių, asmeninių apsauginių priemonių kontrolę ir priežiūrą vykdančiomis institucijomis, tarnybomis ir įstaigomis. Tvarco Potencialiai pavojingų įrenginių valstybės registrą;

- **informacinių technologijų skyrius** – organizuoja Valstybinės darbo inspekcijos informacinių technologijų ir telekomunikacijų infrastruktūros, informacinių sistemų, registrų ir duomenų bazių projektavimą, kūrimą, plėtrą bei priežiūrą, užtikrina stabilų jų funkcionavimą ir duomenų saugumą. Konsultuoja inspekcijos darbuotojus informacinių technologijų naudojimo klausimais ir teikia jiems būtina techninę pagalbą, koordinuoja ir kontroliuoja skyrių, tarnybų veiklą, susijusią su informacinių ir telekomunikacinių technologijų naudojimu, rengia ją reglamentuojančius dokumentus. Tvarco Valstybinės darbo inspekcijos veiklos bei darbuotojų saugos ir sveikatos būklės įmonėse duomenų bazes;
- **finansų ir buhalterinės apskaitos skyrius** – organizuoja Valstybinės darbo inspekcijos finansinę veiklą, pagal programas tvarko biudžetinių, nebiudžetinių (specialiųjų, pavedimų) lėšų buhalterinę apskaitą, užtikrina, kad visos finansinės ir mokestinės atskaitomybės formos būtų parengtos tiksliai ir laiku. Kontroliuoja, kad būtų efektyviai naudojami piniginiai ir materialiniai ištekliai;
- **ūkinių paslaugų skyrius** – organizuoja ir užtikrina tinkamą raštvedybos ir archyvo tvarkymą, administracijos patalpų apsaugą ir priežiūrą, darbo vietų sanitarinę, priešgaisrinę būklę ir saugų darbo organizavimą, įrenginių aptarnavimą, inventoriaus remontą, saugų tarnybinio transporto naudojimą ir priežiūrą, aprūpina materialinėmis vertybėmis, organizuoja nereikalingo inventoriaus pardavimą aukcionuose, vykdo viešuosius pirkimus.

2) **Teritoriniai skyriai** – steigiami visose apskrityse ir yra atskiri struktūriniai padaliniai, pavaldūs ir atskaitingi vyriausiajam valstybiniam darbo inspektoriui ir jo pavaduotojams pagal patvirtintą struktūrą, su nustatytomis jų atsakomybės sritimis. Struktūriniuose padaliniuose gali būti tarnybos ar sektoriai, vienijantys Valstybinės darbo inspekcijos tam tikros veiklos specialistus. Skyriams ir tarnyboms vadovauja vedėjai. Skyriaus, tarnybos vedėją, jam nesant, pavaduoja skyriaus, tarnybos vedėjo pavaduotojas. Nesant skyriaus vedėjo arba jo pavaduotojo, skyriaus ar tarnybos vedėjo pareigas atlieka skyriaus vyriausiasis darbo inspektorius, kuris skiriamas

vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus įsakymu.⁷⁷ VDI skyrių veikla pagal Valstybinės darbo inspekcijos kompetenciją apima apskrityse esančias įmones. VDI skyrių darbo inspektoriai (toliau - darbo inspektoriai) aptarnauja įmones pagal priskirtas ekonominės veiklos rūšis arba teritoriniu principu ir jose vykdo suformuotus kontrolės ir jų pažeidimų prevencijos bei suteiktų teisių realizavimo politikos įgyvendinimą, nepaisant įmonių nuosavybės formos, rūšies, veiklos pobūdžio, taip pat tais atvejais, kai darbdavys yra fizinis asmuo (toliau – darbdaviai).

Valstybinės darbo inspekcijos personalą sudaro valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.⁷⁸

Valstybės tarnautojai skirstomi į: vyriausiąjį valstybinį darbo inspektorių, vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus pavaduotojus, skyrių vedėjus – vyriausiuosius darbo inspektorius, skyrių vedėjų pavaduotojus – vyriausiuosius darbo inspektorius, vyriausiuosius darbo inspektorius, vyriausiuosius specialistus, vyresniuosius darbo inspektorius, vyresniuosius specialistus, darbo inspektorius.

Darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis skirstomi į: vyriausiuosius specialistus; vyresniuosius specialistus; specialistus, kitus (sekretorės, vairuotojai, sargai ir kt.).

Skyrių, tarnybų vedėjai yra asmeniškai atsakingi už jų skyriams, tarnyboms priskirtų funkcijų vykdymą, kontrolę bei įstatymų pažeidimų prevenciją, suteiktų teisių įgyvendinimo politiką, programų ir planų įgyvendinimą, darbo organizavimą, taip pat už vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus, jo pavaduotojų rezoliucijų ir žodinių pavedimų vykdymą. Vedėjai nustato darbo inspektoriams, kitiems darbuotojams veiklos sritis ir darbų apimtis, atsako už jų darbo kokybę, darbo inspektorių veiklos vertinimą, etikos reikalavimų, pareigų ir pagal kompetenciją nustatytų teisių laikymosi kontrolę.

Apibendrinant galime teigti, kad VDI struktūra yra pakankamai decentralizuota. VDI veikloje labai svarbų vaidmenį vaidina personalo kompetencija, bendradarbiavimas, reprezentacinis įvaizdis, lankstumas, kokybiškas piliečių aptarnavimas, visuomenės dalyvavimas, išteklių optimizavimas ir kt. Kaip VDI vadovaujantis personalas ir eiliniai darbuotojai vertina aukščiau paminėtų rodiklių valdymą bei kaip jie pasiruošę diegti naujus NVV elementus, bus analizuojama šio darbo tyrime.

⁷⁷ Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos darbo reglamentas. Vilnius, 2004.

⁷⁸ Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos darbo reglamentas. Vilnius, 2004.

2.2 Tyrimo metodologija

Siekiant išanalizuoti NVV taikymo Valstybinėje darbo inspekcijoje galimybes, būtina kuo geriau iširti esamą situaciją, sužinoti bei palyginti eilinių darbuotojų ir jų vadovų nuomones apie planuojamas reformas. Todėl buvo nuspręsta padaryti praktinį tyrimą ir sužinoti VDI vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonę apie savo darbovietę, kokius pranašumus ir kokius trukumus jie mato, kaip jie pasirengę diegti NVV naujoves bei inovacijas, ar jie supranta kas yra NVV ir t.t., o taip pat nustatyti VDI vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonių skirtumus bei padaryti išvadas, kuriomis remiantis bus pasiūlytas naujosios viešosios vadybos diegimo VDI modelis, skirtas įstaigos valdymui gerinti.

Tyrimo etapai:

1. Problemos formulavimas;
2. Mokslinės literatūros analizė;
3. Tyrimo plano sudarymas;
4. Duomenų rinkimas;
5. Duomenų analizė;
6. Išvadų ir rekomendacijų formulavimas.

Tyrimo vieta: Lietuvos didieji miestai;

Respondentai: VDI darbuotojai;

Tyrimo tikslas: sužinoti VDI darbuotojų ir jų vadovų nuomonę apie naujosios viešosios vadybos taikymą VDI, bei išanalizuoti pasiruošimą ir galimybes diegti naujus naujosios viešosios vadybos elementus. Atlikus tyrimą, pasiūlyti naujosios viešosios vadybos diegimo VDI modelį.

Tyrimo priemonė: Darbuotojų nuomonei sužinoti buvo naudojama anketa su uždariais klausimais (anketos klausimynas pateiktas 3 priede). Siekiant įvertinti, kaip nagrinėjami anketos rezultatai tarpusavyje priklausomi, buvo atlikta duomenų koreliacinė analizė. Siekiant palyginti VDI darbuotojų ir vadovaujančio personalo nuomones bei daugiau sužinoti apie VDI valdymo ypatumus, buvo paimtas interviu iš 3 aukšto rango VDI vadovų (interviu klausimynas pateiktas 4 priede).

Tyrimo metodas: buvo pasirinktas *aprašomasis* tyrimo metodas, nes šiam tyrimui svarbiausia gauti empirinius duomenis, suteikiančius išsamesnį tiriamų reiškinių vaizdą.⁷⁹ Aprašomieji tyrimai atliekami, kai analizės objektas – santykiniai didelė grupė apibūdinama įvairias

⁷⁹ Luobikienė I. Sociologinių tyrimų samprata ir jų tipai. Kaunas, 2002. P.154.

aspektais.⁸⁰ Šiuo atveju analizės objektas – Valstybinės darbo inspekcijos darbuotojai iš visų Lietuvos didžiųjų miestų.

Imties dydis: Imties dydžiui nustatyti, buvo remiamasi S.Puškorius knyga „Veiklos auditas“.⁸¹ Minimalus VDI darbuotojų imties dydis (n) apskaičiuojamas pagal formulę:

$$n = \frac{Nz_p^2\sigma^2}{(N-1)\Delta^2 + z_p^2\sigma^2} = \frac{Nz_{0,99}^2\sigma^2}{(N-1)\Delta^2 + z_{0,99}^2\sigma^2} = \frac{250 \cdot 2,58^2 \cdot 5}{(250-1) \cdot 0,5^2 + 2,58^2 \cdot 5} = \frac{8320,5}{95,532} \approx 88;$$

Čia: N - populiacijos dydis (visi VDI darbuotojai);

σ - pasikliautoji tikimybė (patikimumas);

z_α - kritinė normalaus skirstinio reikšmė;

Δ - ribinė paklaida.

Apskaičiavus minimalų imties dydį, visiems VDI darbuotojams, elektroniniu paštu, buvo išplatintos anketos su klausimais. Iš viso gautos 153 užpildytos anketos, kas yra 74 % daugiau už minimalų imties dydį ir padidina imties reprezentatyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

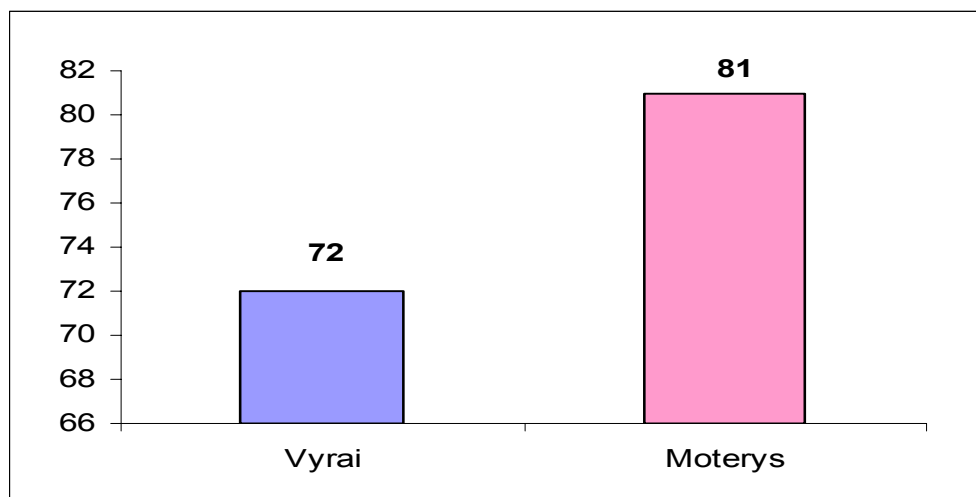
1. Išsiaiškinti, kaip VDI darbuotojai vertina savo darbovietes patrauklumą.
2. Nustatyti, kaip VDI darbuotojai vertina žmogiškųjų išteklių paieškos ir atrankos sistemos efektyvumą ir palyginti su VDI vadovų nuomone šiuo klausymu.
3. Nustatyti, VDI darbuotojų ir vadovų pasitenkinimą darbu įmonėje ir jį palyginti.
4. Ištirti, kaip VDI darbuotojai ir vadovai vertina valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo, kvalifikacijos kėlimo ir motyvavimo sistemas.
5. Nustatyti, kaip VDI darbuotojai vertina VDI išleidžiamų piniginių lėšų, skirtų įvairioms prevencinėms programoms, e – valdžios kūrimui ir pan., efektyvumą ir efektingumą, bei palyginti su VDI vadovų nuomone šiuo klausimu.
6. Nustatyti, kaip VDI darbuotojai vertina VDI bendradarbiavimą su visuomene, įmonių darbdaviais ir darbuotojais, prof. sąjungomis ir kitomis institucijomis, sprendžiant aktualius klausimus, bei palyginti su VDI vadovų nuomone šiuo klausimu.
7. Išsiaiškinti, kaip VDI darbuotojai vertina naujosios viešosios vadybos elementų diegimą įmonėje ir palyginti su VDI vadovų nuomone šiuo klausimu.

⁸⁰ Stasys Puškorius. Veiklos Auditas. Vilnius 2004. P.310-339.

⁸¹ Ten pat.

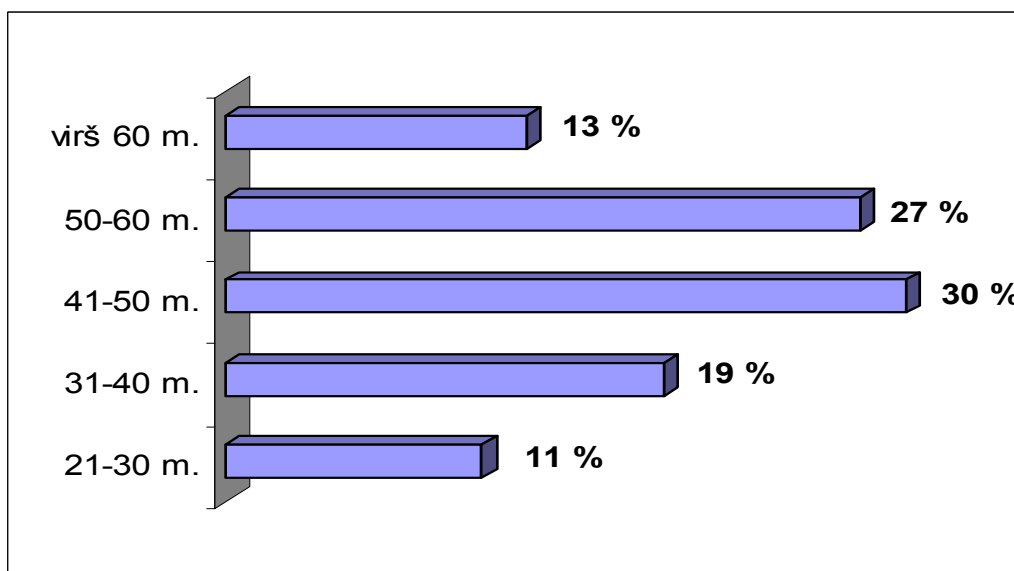
2.3 Tyrimo eiga ir rezultatų aprašymas

Apklausoje dalyvavo 153 respondentai (Valstybinės darbo inspekcijos darbuotojai) iš kurių 72 vyrai ir 81 moteris (pav. 4).



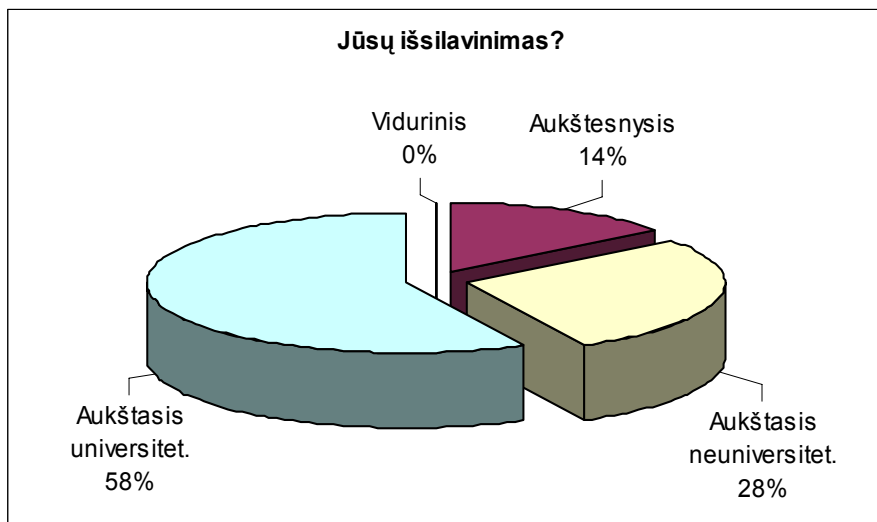
Pav.4. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Apklausoje dalyvavusių asmenų amžius pasiskirstė taip: 30 proc. visų dalyvavusių apklausoje respondentu amžius yra tarp 41 – 50 metų, 27 proc. yra tarp 50 – 60 metų, 19 proc. yra tarp 31 – 40 metų, 13 proc. turi virš 60 metų ir tik 11 proc. sudarė respondentai turintys nuo 21 iki 30 metų. Galima daryti išvadą, kad didžiausia VDI darbuotojų dalis yra brandaus amžiaus žmonės, o jaunų darbuotojų procentas yra labai mažas bendram kontekste. Iš to išplaukia kita išvada, kad VDI yra nelabai lanksti personalo pokyčiams ir yra nepakankamai patraukli kaip darbovietė jauniems specialistams, todėl įstaigoje dirba vyresnio ir net 13 proc. pensinio amžiaus žmonių (pav. 5).



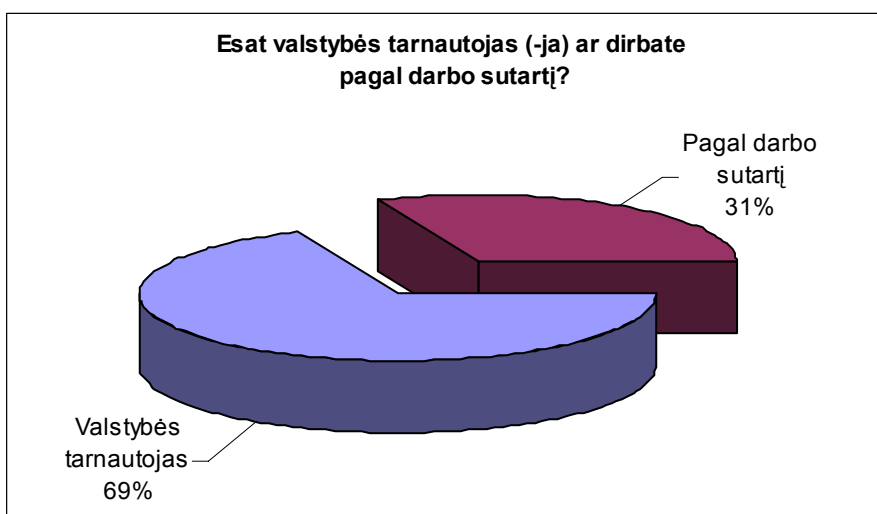
Pav.5. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Didesnė dalis apklaustųjų (58 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 28 proc. aukštąjį neuniversitetinį ir tik 14 proc. aukštesnįjį arba profesinį išsilavinimą. Apklauso duomenimis darbuotojai su viduriniu išsilavinimu įstaigoje nedirba, o tai leidžia teigti, kad VDI personalas yra pakankamai išsilavinęs (pav. 6).



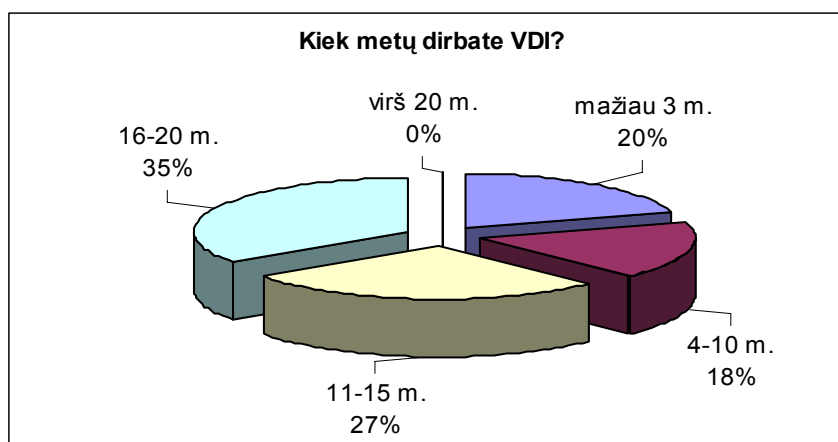
Pav.6. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų, 69 proc. yra valstybės tarnautojai, o 31 proc. dirba pagal darbo sutartis (pav. 7). Tai leidžia daryti išvadą, kad pagrindinė VDI personalo dalis yra valstybės tarnautojai, tačiau pakankamai didelę dalį sudaro darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis.



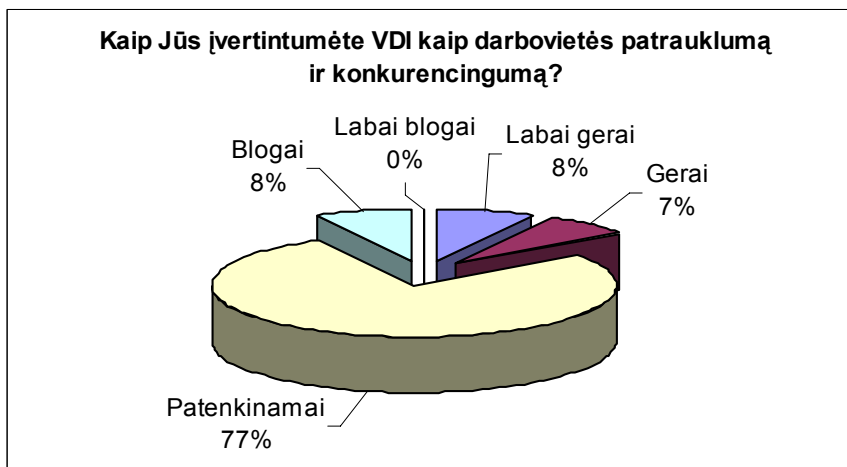
Pav.7. Valstybės tarnautojų ir dirbančiųjų pagal darbo sutartis santykis

Išanalizavus duomenis matyti, kad 35 proc. apklaustųjų dirba VDI nuo 16 iki 20 metų, 27 proc. – nuo 11 iki 15 metų, 20 proc. mažiau negu 3 metus ir 18 proc. – nuo 4 iki 10 metų (pav. 8). Apibendrinant galime teigti, kad darbuotojų stažas VDI yra pakankamai didelis. Net 35 proc. apklaustųjų dirba šioje įmonėje nuo pat jos funkcionavimo pradžios, o kas 4 darbuotojas dirba joje nuo 11 iki 15 metų. Iš to išplaukia kita išvada, kad darbuotojų kaita VDI nėra didelė, žmonės pradėję dirbti šioje įstaigoje nuo pat jos įkūrimo pradžios jaučiasi „tvirtai sėdintis savo vietose“ ir neketina keisti darbo. Tai patvirtina interviu su įmonės vadovais, kurie pabrėžia, kad darbuotojų (o ypač vyresnio amžiaus) didelį stažą VDI sąlygoja pastovumo jausmas ir socialinės garantijos.



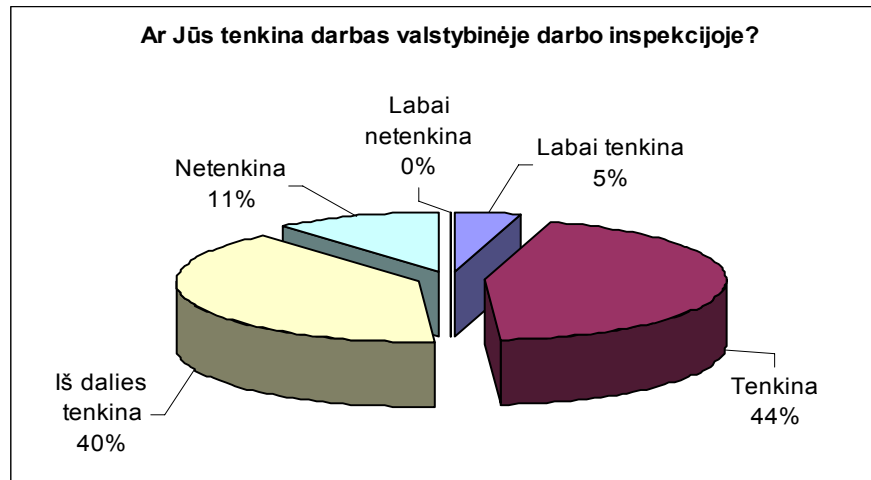
Pav.8. VDI darbuotojų stažas

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad VDI nėra labai patraukli ir konkurencinga „darbdavė“. Tik 8 proc. respondentų mano, kad VDI konkurencingumo ir patrauklumo lygis yra labai geras, 7 proc. mano kad geras, užtat net 77 proc. respondentų vertina VDI patrauklumą tik patenkinamai, o 8 proc. iš viso blogai (pav. 9). VDI vadovų nuomonė, sunku pritraukti jaunos ir energingas specialistus ir todėl, kad dažniausiai privatus sektorius siūlo geresnį darbo užmokestį ir lankstesnes darbo sąlygas.



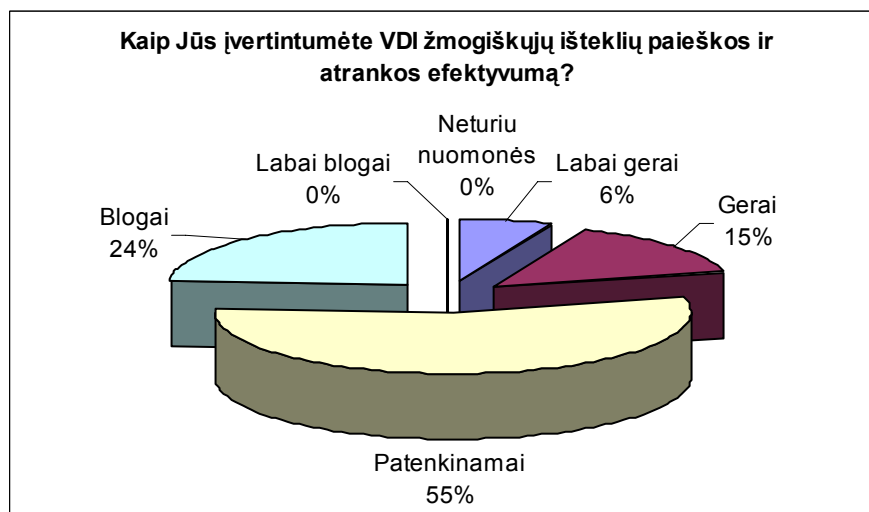
Pav.9. Respondentų nuomonė apie VDI kaip darbovietės patrauklumą

49 proc. respondentų tenkina darbas VDI, iš jų 5 proc. net labai patenkinti darbu. Tačiau ne maža dalis (40 proc.) norėtų geresnių darbo sąlygų, o 11 proc. iš viso nepatenkinti darbu VDI (pav. 10). Vadovus, iš kurių buvo imamas interviu, darbas VDI tenkina, todėl galima teigti, kad darbuotojų ir vadovų pasitenkinimo darbu lygis skiriasi.



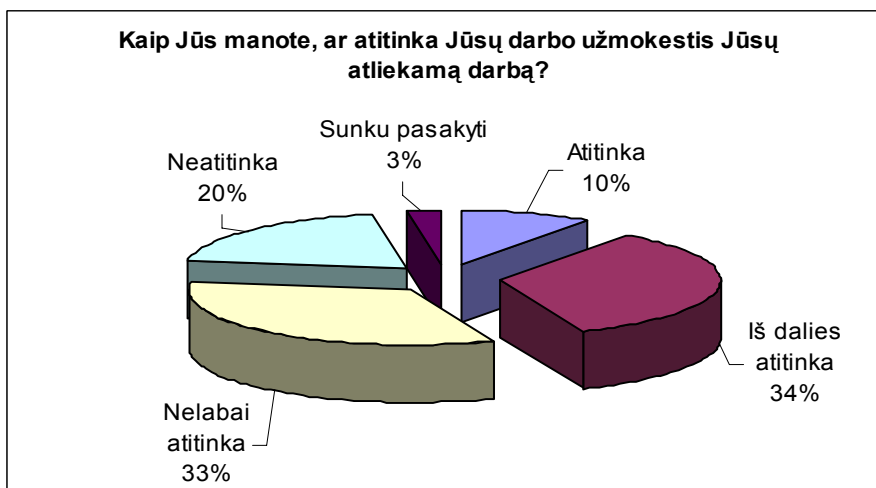
Pav.10. Respondentų pasitenkinimas darbu VDI

Iš apklausos rezultatų matyti, kad 55 proc. apklaustųjų tik patenkinamai vertina VDI žmogiškųjų išteklių paieškos ir atrankos veiksmingumą, net 24 proc. vertina blogai ir vos 15 proc. vertina gerai. 6 proc. apklaustųjų vertina kaip labai gerai (pav. 11). Interviu su vadovais parodė, kad vadovaujantį personalą irgi ne labai tenkina VDI darbuotojų paieškos ir atrankos sistemos veiksmingumas, bet buvo pažymėta, kad situacija keičiasi. Iš to galime spręsti, kad šioje vietoje darbuotojų ir vadovų nuomonės maždaug sutampa.



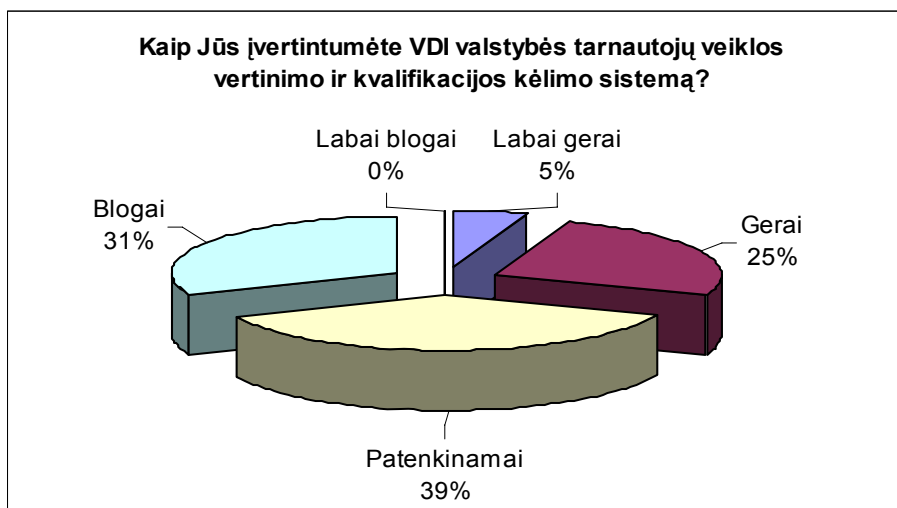
Pav.11. Respondentų nuomonė apie VDI žmogiškųjų išteklių paieškos ir atrankos veiksmingumą

Į klausimą „Ar atitinka Jūsų darbo užmokestis Jūsų atliekamą darbą“, 34 proc. apklaustųjų mano, kad jų atlyginimas tik iš dalies atitinka jų atliekama darbą, o kas 3 respondentas nurodė, kad darbo užmokestis neatitinka atliekamo darbo. 20 proc. apklaustųjų iš viso netenkina jų atlyginimas, tačiau vos 10 proc. mano kitaip ir nurodo, kad jų atlyginimas atitinka jų darbą. 4 respondentai iš 153 neturėjo nuomonės šiuo klausimu (pav.12). VDI vadovus darbo užmokestis tenkina, todėl apibendrinant galime spręsti, kad VDI darbo užmokesčio sistema labiau palanki aukštesnio rango VDI pareigūnams negu paprastiems VDI darbuotojams.



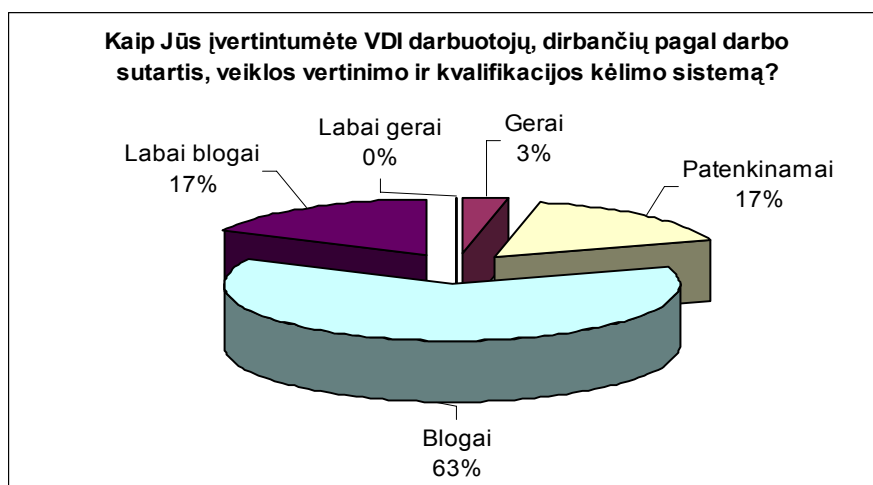
Pav.12. Respondentų nuomonė apie atlyginimo sistemą

Apklauskos rezultatai rodo, kad VDI valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, vos 5 proc. respondentų vertina labai gerai, 25 proc. vertina gerai, 39 proc. patenkinamai, o net 31 proc. – blogai (pav. 13). Vadovai šią sistemą vertina gerai. Reikia pastebėti, kad respondentų atsakymai yra pakankamai prieštaringi, todėl galime spręsti, kad VDI valstybės tarnautojų vertinimo sistema yra palankesnė tik tam tikrų lygių valstybės tarnautojams.



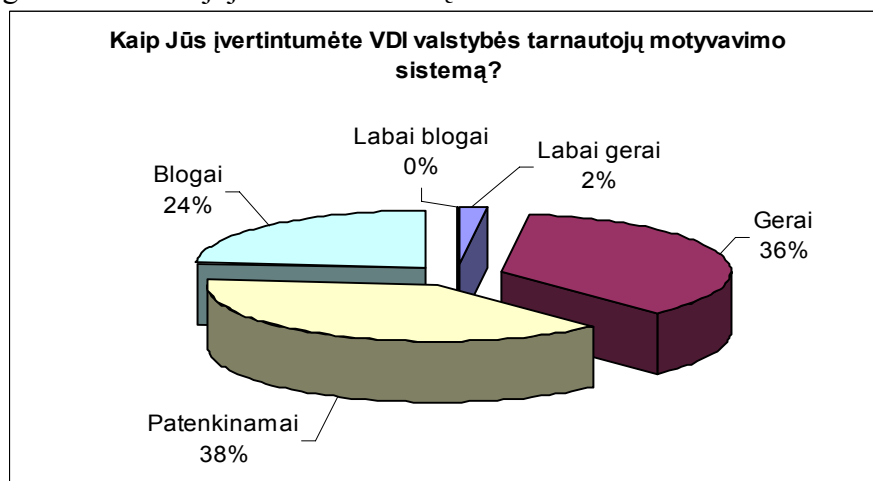
Pav.13. Respondentų nuomonė apie VDI valstybės tarnautojų vertinimo sistemą

Blogesnė situacija yra su VDI darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema. 5 iš 10 VDI darbuotojų vertina šią sistemą blogai. 17 proc. – labai blogai. Vos 17 proc. vertina patenkinamai ir tik 3 proc. apklaustųjų vertina gerai (pav. 14). VDI vadovai patvirtino, kad šioje vietoje susiduriama su problema, nes darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos iš viso nėra, todėl dažniausia darbuotojus vertina jų linijiniai vadovai ir teikia siūlymus koreguoti darbo užmokestį, perkelti į kitas pareigas ir kt. Iš to galime spręsti, kad dauguma darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, nėra sistemingai ir tinkamai vertinami, o jų karjeros planavimas yra sudėtingas.



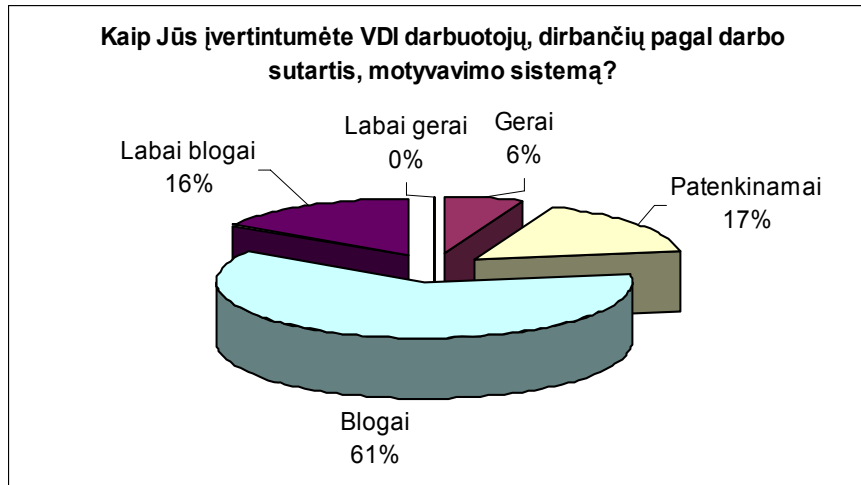
Pav.14. Respondentų nuomonė apie VDI darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis vertinimo sistemą

Palyginus su VDI valstybės tarnautojų vertinimo sistema, tarnautojų motyvavimo sistemą respondentai vertina kažkiek geriau: 2 proc. – labai gerai, 36 proc. – gerai, 38 proc. patenkinamai. Tačiau net 24 proc. apklaustųjų šią sistemą visgi vertina blogai (pav. 15). Tuo tarpu VDI vadovai šią sistemą vertina gerai ir nemato joje didelių minusų.



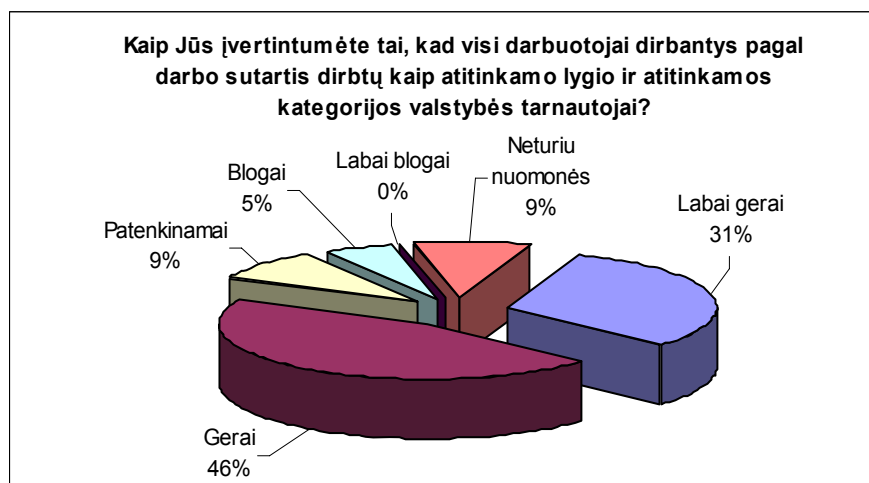
Pav.15. Respondentų nuomonė apie VDI valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą

Išanalizavus apklausos duomenis matyti, kad VDI darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, motyvavimo sistema irgi turi didelių trūkumų. Net 16 proc. VDI darbuotojų vertina šią sistemą labai blogai, 61 proc. – blogai, ir 17 proc. tik patenkinamai. Vos 6 proc. respondentų vertina šią sistemą gerai (pav. 16). VDI vadovai pastebi, kad valstybės tarnautojų motyvavimas turi sąsają su jų veiklos vertinimu, o dėl darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo sistemos nebuvimo, nukenčia ir jų motyvavimas.



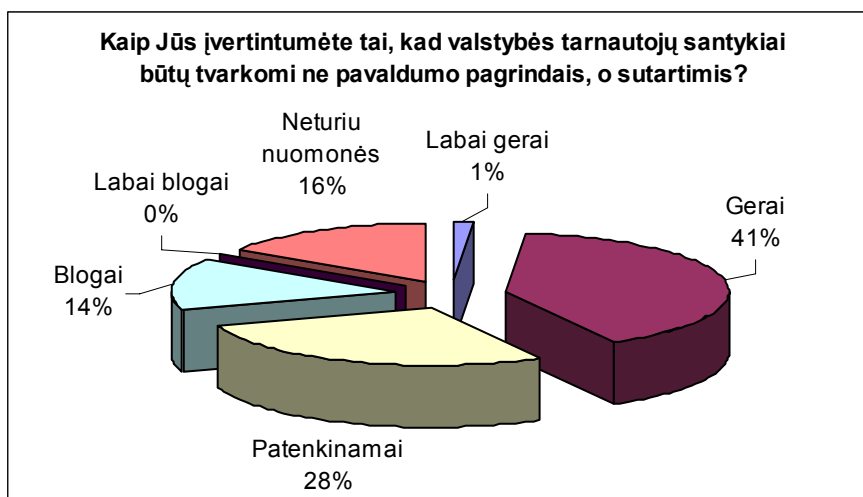
Pav.16. Respondentų nuomonė apie VDI darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis motyvavimo sistemą

Iš aukščiau pateiktų duomenų galima spręsti, kad VDI valstybės tarnautojams sudarytos geresnės darbo sąlygos ir karjeros kėlimo sąlygos negu darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartis, todėl net 31 proc. apklaustųjų labai gerai vertina tai, kad visi VDI darbuotojai dirbtų kaip atitinkamo lygio ir atitinkamos kategorijos valstybės tarnautojai. 46 proc. tai vertina gerai, 9 proc. – patenkinamai, ir vos 5 proc. – blogai. 9 proc. apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (pav. 17). VDI vadovai irgi gerai vertina tokius pakeitimus.



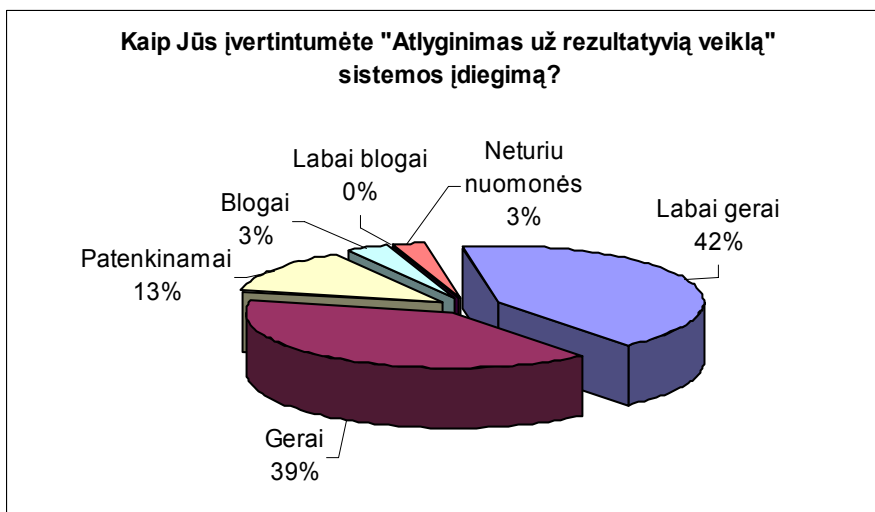
Pav.17. Respondentų nuomonė apie VDI visų darbuotojų pervedimą į valstybės tarnautojus

Į klausimą „Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad valstybės tarnautojų santykiai būtų tvarkomi ne pavaldumo pagrindais, o sutartimis, didesnė dalis (41 proc.) respondentų atsake – gerai, 1 proc. – labai gerai, 28 proc. apklaustųjų nurodė – patenkinamai, 14 proc. – blogai, o 16 proc. neturėjo nuomonės šiuo klausimu (pav. 18). Interviu su VDI vadovais parodė, kad vadovaujantis personalas irgi teigiamai vertina sutarčių sistemos įdiegimą valstybės tarnyboje.



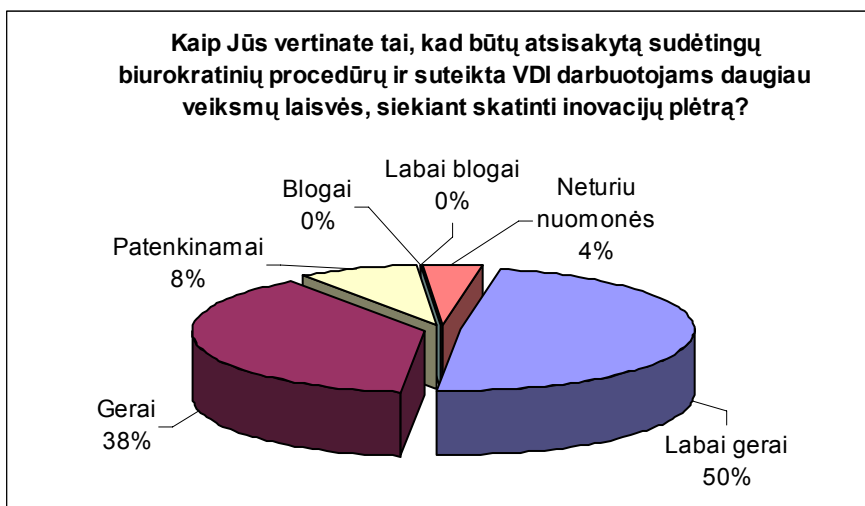
Pav.18. Respondentų nuomonė apie sutarčių sistemos įdiegimą valstybės tarnyboje

Didžioji VDI darbuotojų dalis (net 42 proc.) labai gerai vertina tokio NVV elemento, kaip „Atlyginimas už rezultatyvią veiklą“, įdiegimą. 39 proc. apklaustųjų vertina šią inovaciją gerai, 13 proc. – patenkinamai, tuo tarpu tik 3 proc. – blogai. 3 proc. apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (pav. 19). Iš interviu su vadovais paaiškėjo, kad vadovybė gerai vertina tokią atlyginimų sistemą. Taip pat buvo pastebėta, kad tokios sistemos įdiegimas turėtų pagerinti įmonės strateginių tikslų pasiekimo laipsnį.



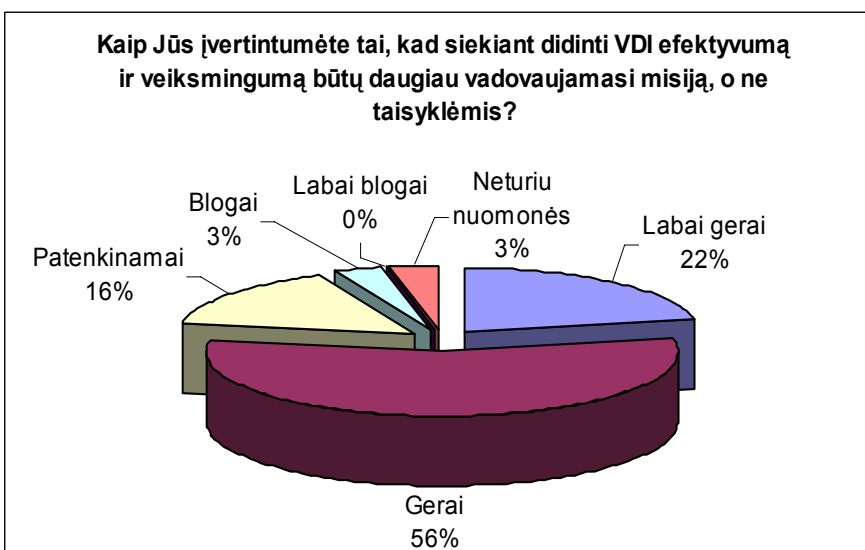
Pav.19. Respondentų nuomonė apie atlyginimų už rezultatyvią veiklą sistemos įdiegimą VDI

Iš apklausos rezultatų matyti, jog VDI darbuotojai taip pat teigiamai vertina tokio NVV elemento kaip „Taisyklių ir sudėtingų biurokratinių procedūrų skaičiaus mažinimas“, taikymą VDI. Net 50 proc. apklaustųjų vertina tai labai gerai, 38 proc. – gerai, tik 8 proc. – patenkinamai ir 4 proc. neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Reikia pastebėti, kad ne vienas respondentas, šios naujovės įdiegimo blogai nevertino (pav. 20). VDI vadovai irgi sutinka, kad sudėtingų biurokratinių procedūrų skaičių reikėtų mažinti, tačiau visiškai jų atsisakyti negalima.



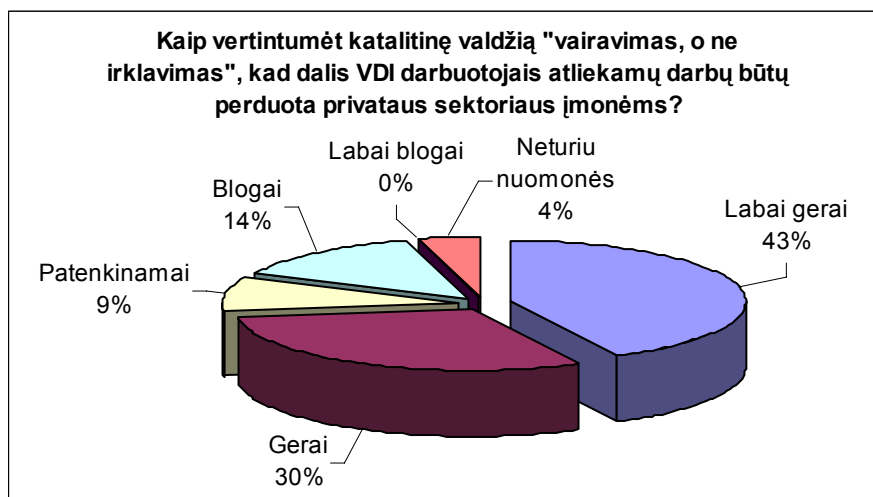
Pav.20. Respondentų nuomonė apie taisyklių ir procedūrų sumažinimą

Ankstesnio apklausos klausimo rezultatus patvirtina ir tai, kad didžioji VDI darbuotojų dalis, labiau linkusi vadovautis įmonės misija, o ne taisyklėmis. Net 22 proc. apklaustųjų vertina tai labai gerai, 56 proc. – gerai, 16 proc. – patenkinamai ir vos 3 proc. vertina tai blogai. 3 proc. apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (pav. 21).



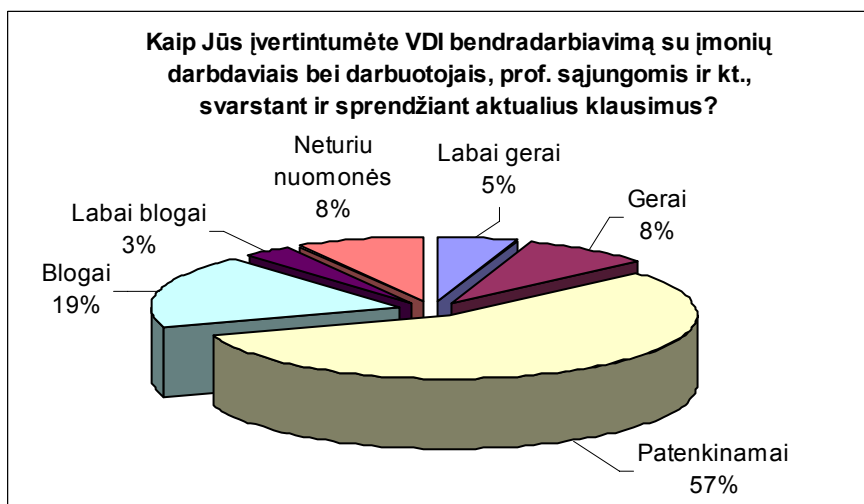
Pav.21. Respondentų nuomonė dėl vadovavimosi misija, o ne taisyklėmis

Tyrimo rezultatai rodo, kad katalitinę valdžią labai gerai vertina net 43 proc. apklaustųjų. 30 proc. vertina – gerai, 9 proc. patenkinamai. Tačiau prieš katalitinę valdžią pasisako 14 proc. respondentų, o 4 proc. neturi nuomonės šiuo klausimu (pav. 22). Vadovų teigimu, katalitinė valdžia yra gerai, tačiau reikia ją taikyti atsargiai, nes daugelio darbų perdavimas gali turėti neigiamų padarinių (pvz. informacijos atskleidimas tretiesiems šalims, darbų koordinavimo sunkumai ir kt.).



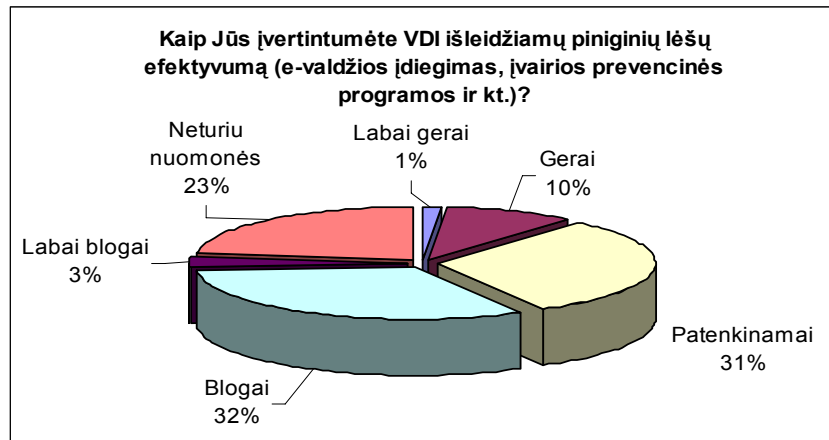
Pav.22. Respondentų nuomonė dėl katalitinės valdžios įgyvendinimo

Nors interviu metu, VDI vadovai patikino, kad sprendžiant aktualius klausimus, VDI labai gerai bendradarbiauja su visuomene, įmonių darbdaviais ir darbuotojais, prof. sąjungomis bei kitomis institucijomis, vis dėl to eilinių darbuotojų nuomonė kiek kitokia. Net 57 proc. apklaustųjų vertina bendradarbiavimą patenkinamai, 19 proc. – blogai, o 3 proc. – labai blogai. Tik 8 proc. respondentų vertina bendradarbiavimą gerai ir vos 5 proc. – labai gerai. 8 proc. apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (pav. 23).



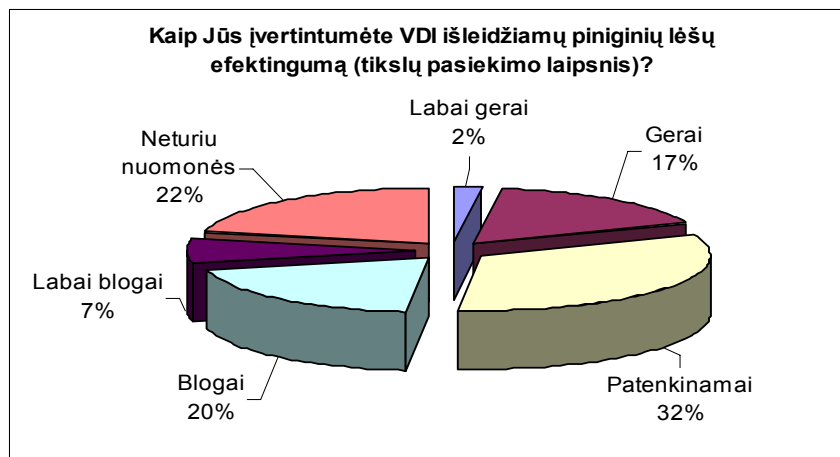
Pav.23. Respondentų nuomonė apie VDI bendradarbiavimo lygį

VDI vadovų nuomone, įmonės išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumas yra pakankamai aukšto lygio. Vadovaujantis personalas pabrėžia, kad VDI investuoja į įvairias saugaus darbo prevencines programas bei priemones, bando kurti elektroninę valdžią ir t.t., kas atsiperka ne materialine prasme. Tačiau apklausos analizė rodo, kad dauguma VDI darbuotojų šią situaciją mato kitaip. Didesnė respondentų dalis (24 proc.) vertina VDI finansinį efektyvumą blogai, 3 proc. – labai blogai ir 31 proc. – patenkinamai. Vos 10 proc. respondentų vertina VDI finansinį efektyvumą gerai, o 1 proc. – labai gerai. 23 proc. apklaustųjų neturi nuomonės šiuo klausimu (pav. 30).



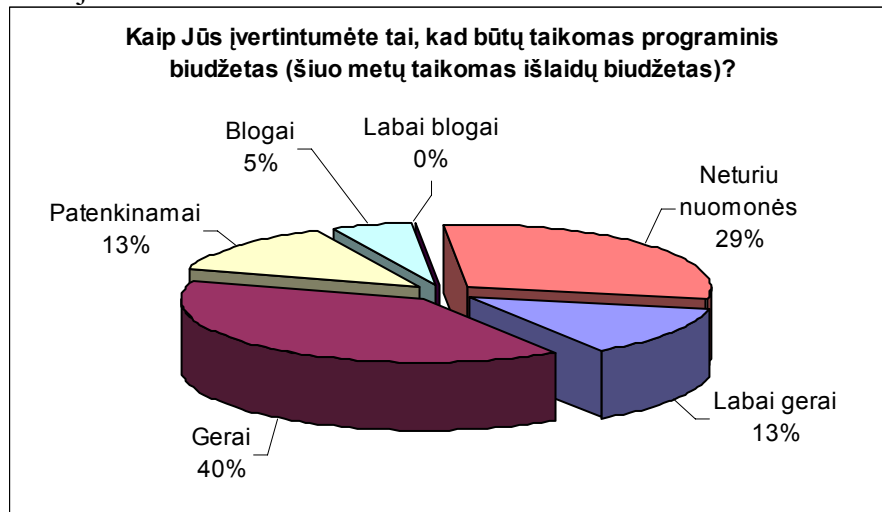
Pav.24. Respondentų nuomonė apie VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumą

Į klausimą „Kaip įvertintumėte VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektingumą (tikslų pasiekimo laipsnis)“, 32 proc. apklaustųjų atsake patenkinamai, 20 proc. – blogai, 17 proc. – gerai, 7 proc. – labai blogai ir 2 proc. labai gerai. 22 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (pav. 25). Vadovaujantis personalas VDI efektingumą vertina patenkinamai, tačiau buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad šis rodiklis labai dažnai priklauso nuo išorinių ir nenumatytų faktorių, kuriuos pakankamai sunku iš anksto identifikuoti.



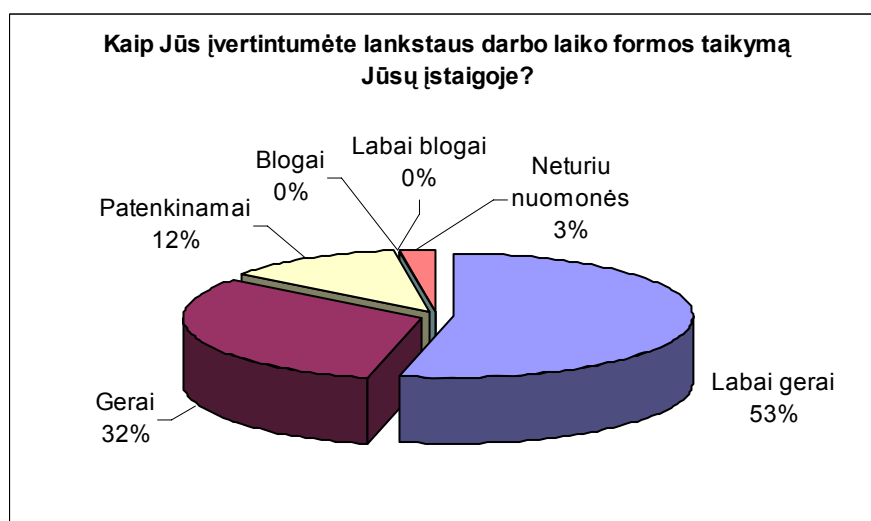
Pav.25. Respondentų nuomonė apie VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektingumą

Apklaustos rezultatai rodo, kad didesnė apklaustųjų dalis teigiamai vertina programinio biudžeto taikymą VDI. Net 40 proc. apklaustųjų vertina tai gerai, 13 proc. – labai gerai, dar 13 proc. vertina patenkinamai. Vos 5 proc. vertina blogai ir 29 proc. apklaustųjų neturi šiuo klausimu nuomones (pav. 26). Interviu su VDI vadovais parodė, kad vadovaujantis personalas teigiamai žiuri į programinio biudžeto taikymą. Taip pat buvo pastebėta, kad Finansų ministerijos teikimu, siekiant pereiti prie buhalterinės apskaitos tvarkymo taikant kaupimo principą, jau dabar VDI apskaitos sistema yra reformuojama.



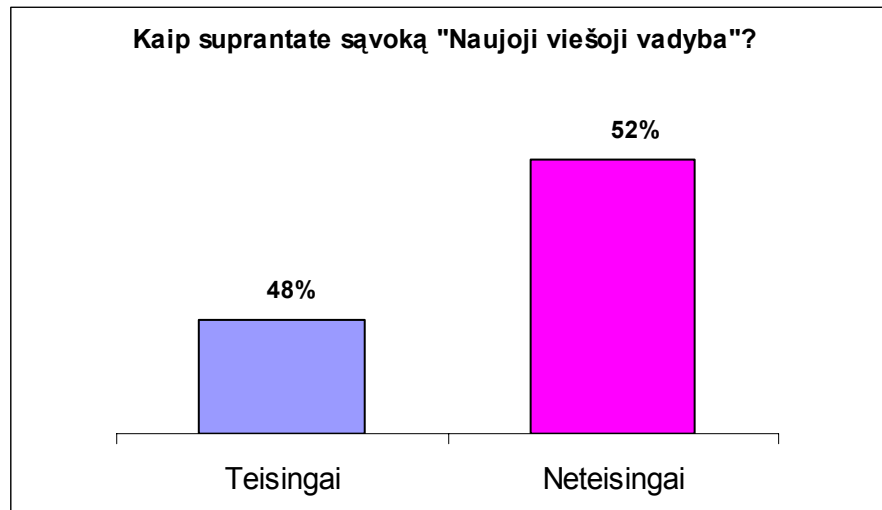
Pav.26. Respondentų nuomonė apie programinio biudžeto taikymą

Kaip ir buvo tikėtasi, didžioji apklaustųjų dalis (net 53 proc.) teigiamai vertina lankstaus darbo laiko formos taikymą VDI. Dar 32 proc. apklaustųjų tai vertina gerai, 12 proc. – patenkinamai ir 3 proc. respondentų neturėjo nuomones šiuo klausimu. Neigiamai šios NVV naujovės nevertino niekas (pav. 27). Tą patį patvirtino ir interviu su VDI vadovais, kurie irgi išvelgia teigiamų pusių lankstaus darbo laiko taikymo modelyje.



Pav.27. Respondentų nuomonė apie lankstaus darbo laiko formos taikymą

Paskutiniu klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip respondentai supranta sąvoką „naujoji viešoji vadyba“. Tokiu būdu buvo bandoma išsiaiškinti, kaip apklausiamieji suvokia anketos klausimyno esmę.



Pav.28. Naujosios viešosios vadybos sąvokos supratimo lygis

Išanalizavus rezultatus paaiškėjo, kad tik 48 proc. respondentų teisingai supranta naujosios viešosios vadybos sąvoką, likusieji 52 proc. net nesupranta kas tai yra (pav. 34). Į tą patį klausimą, visi VDI vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, pateikė teisingus atsakymus. Iš to išplaukia išvada, kad VDI vadovybei naujosios viešosios vadybos dimensija nėra naujiena, tačiau didesnei daliai eilinių VDI darbuotojų trūksta žinių šioje srityje.

2.4 Tyrimo išvados

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, prieinama prie išvadų:

- Didžiausia VDI darbuotojų dalis yra brandaus amžiaus žmonės, o jaunų darbuotojų (iki 30 m.) procentas yra labai mažas bendram kontekste.
- VDI nelabai lanksti personalo pokyčiams, nes darbuotojų atrankos ir vertinimo sistema yra nepakankamai veiksminga.
- VDI nelabai patraukli darbovietė, ji sunkiai pajėgia prisikviesti kvalifikuotus specialistus dėl to, kad dažniausiai privatus sektorius siūlo geresnį darbo užmokestį ir lankstesnes darbo sąlygas.
- Vadovaujantį VDI personalą labiau negu eilinius darbuotojus tenkina darbas įmonėje. VDI darbo užmokesčio sistema irgi labiau palanki aukštesnio rango darbuotojams negu eiliniam VDI personalui.

- VDI valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema veikia patenkinamai, tačiau darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos iš viso nėra. Tokie darbuotojai nėra sistemingai ir tinkami vertinami, o jų karjeros planavimas yra labai sudėtingas.
- VDI valstybės tarnautojams sudarytos geresnės darbo ir karjeros kėlimo sąlygos negu darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartis.
- Eiliniai VDI darbuotojai kitaip negu vadovaujantis personalas vertina VDI bendradarbiavimą su visuomene, įmonių darbdaviais ir darbuotojais, prof. sąjungomis bei kitomis institucijomis. Darbuotojai vertina – patenkinamai ir net blogai. Vadovai vertina gerai.
- Eiliniai VDI darbuotojai kitaip negu vadovaujantis personalas vertina VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumą. Darbuotojai vertina – blogai, o vadovai mano, kad efektyvumas yra aukšto lygio.
- VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektingumas vertinamas patenkinamai.
- VDI vadovybei NVV dimensija nėra naujiena, tačiau didesnei daliai eilinių VDI darbuotojų trūksta žinių šioje srityje.
- VDI personalas (tiek vadovaujantis personalas, tiek eiliniai darbuotojai) labai gerai vertina NVV diegimą VDI.

Apibendrinti, VDI darbuotojų apklausos ir interviu su vadovais, rezultatai pateikti 4 priede.

3. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS DIEGIMO LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBINĖJE DARBO INSPEKCIJOJE SIŪLOMAS MODELIS

Atlikus įvairių pasaulio autorių mokslinės literatūros, naujosios viešosios vadybos tematika, analizę bei apibendrinus praktinio tyrimo rezultatus, prieinama prie nuomonės, kad Valstybinės darbo inspekcijos valdymas yra nepakankamai veiksmingas, o naujosios viešosios vadybos elementai diegiami nepakankamai sparčiai. Todėl šioje dalyje pateikiamas, autoriaus sukurtas, naujosios viešosios vadybos diegimo Valstybinėje darbo inspekcijoje modelis, kuriame nurodoma, kokius konkrečius NVV elementus siūlomą diegti VDI ir kokie praktiniai veiksmai turi būti atliekami siekiant VDI valdymo gerinimo.

Modelis susideda iš šešių, siūlomų įgyvendinti Valstybinėje darbo inspekcijoje, NVV elementų. Taip pat nurodomi konkretus veiksmai, kurie turi būti atlikti siekiant įdiegti kiekvieną elementą. Naujosios viešosios vadybos diegimo Valstybinėje darbo inspekcijoje siūlomas modelis pateikiamas 1 priede. Toliau pateikiamas siūlomo modelio aprašymas.

- 1) Personalo, vertinimo ir karjeros planavimo sistemos tobulinimas.** Tyrimo metu paaiškėjo, kad VDI valstybės tarnautojams sudarytos geresnės darbo, motyvavimo bei karjeros planavimo sąlygos negu darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Personalo sąlygos turi būti vienodos, todėl turi būti sukurta, darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema arba atsisakyta darbo sutarčių, pervedant visus, pagal darbo sutartis dirbančius, darbuotojus į atitinkamo lygio ir atitinkamos kvalifikacijos valstybės tarnautojus. Iš tyrimo taip pat paaiškėjo, kad VDI personalo vertinimo sistema yra nepakankamai veiksminga, todėl siūloma įdiegti personalo tarnybinės veiklos stėbesenos sistemą, kuri padidintu personalo vertinimo objektyvumą, veiksmingumą bei karjeros planavimo galimybes eiliniams darbuotojams. Taip būtų įgyvendinta NVV nuostata – darbuotojams turi būti formuojami aiškūs darbo tikslai ir sudarytos aiškios karjeros galimybės.
- 2) Personalo motyvavimo sistemos tobulinimas.** Pripažįstama, kad daugelio valstybinių institucijų personalo sistemoje, egzistuoja darbuotojų motyvacijos stygius siekiant rezultatyvumo. VDI šiuo atveju irgi ne išimtis, todėl siekiant geriau motyvuoti darbuotojus, didinti darbo lankstumą bei aktyvinant darbo procesus orientuojant juos į rezultatus, siūloma įdiegti atlyginimo už rezultatyvią veiklą sistemą. Taip pat siūloma įdiegti darbuotojų mokymosi poreikio analizavimo sistemą, kuri leistų sudaryti įvairių

darbuotojų lygių ugdymo programos ir tokiu būdu skatintų darbuotojus tobulėti bei siekti geresnių rezultatų. Papildomos motyvavimo priemonės pvz., nešiojamo kompiuterio, mobilaus telefono suteikimas, rūpinimasis darbuotojo sveikata kompensuojant dalį sporto klubo mokesčio ir kt., sustiprintų darbuotojų motyvaciją dirbti šioje įstaigoje, kartu pakeliant VDI, kaip darbovietės, patrauklumą ir konkurencingumą.

- 3) Darbo procesų optimizavimas.** VDI vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, patvirtino, kad per griežtas teisinis reglamentavimas dažnai ne padeda, bet trukdo siekti numatytų tikslų. Todėl siekiant geresnių VDI veiklos rezultatų, vykdamas įmonės veiklą, siūloma labiau vadovautis įmonės misijai, o sudėtingų biurokratinių procedūrų ir taisyklių atsisakyti. Taip pat siūloma įvairiais būdais skatinti darbuotojų iniciatyvą, kūrybiškumą, kolektyvinę darbą bei orientaciją į darbo rezultatą, o ne į darbo procesą. Optimizuojant darbo procesus, siūloma įgyvendinti dar vieną NVV elementą – „vairavimas, o ne irklavimas“, ir perduoti dalį VDI darbuotojais atliekamų darbų pvz., piliečių konsultavimas, programinės įrangos kūrimas (programavimas), sudėtingų IT sistemų remontas ir kt., privataus sektoriaus įmonėms.
- 4) Finansinių išlaidų efektyvumo ir efektingumo didinimas.** Siekiant efektyviau ir tikslingiau planuoti ir naudoti mokesčių mokėtojų pinigus, siūloma pereiti nuo išlaidų biudžeto prie, 2-3 metams sudaromo, programinio biudžeto. Turi būti sistemingai atliekamas išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumo ir efektingumo vertinimas ir atsižvelgiant į tai skiriamas finansavimas. Tam tikslui pasiekti, būtų tikslinga sukurti analizės ir vertinimo sistemą, kuri leistų apskaičiuoti tam tikros programos naudą ir sąnaudas keleriems metams. Taip pat, siekiant kuo geriau išnaudoti greitai besikeičiančios rinkos galimybes, siūloma tobulinti įmonės viešųjų pirkimų sistemą, o viešųjų pirkimų personalą turi sudaryti tik gerai apmokyti, turintys derybinių įgūdžių vadybininkai, nuolat stebintys ir analizuojantys rinkos pokyčius. Vadybos ir „verslumo“ įgūdžių turi būti apmokyti ir vadovaujantis personalas.
- 5) Prevencinės, į klientą orientuotos, valdžios tobulinimas.** Siūloma didinti visuomenės, įmonių darbdavių ir darbuotojų, bei kitų institucijų dalyvavimą sprendžiant aktualius klausimus. Pagrindinis dėmesys vykdamas įmonių patikrinimus turi būti skiriamas pažeidimų mažinimo prevencijai, o ne baudos dydžiui. Nuolat turi būti vykdoma naujų prevencinių priemonių paieška. Į visuomenę, įmonių darbdavius ir darbuotojus, bei kitas institucijas siūloma žiūrėti kaip į klientus, o siekiant pagerinti „klientų“ aptarnavimo lygį, siūloma VDI realizuoti vieno langelio principą, kurti elektroninę valdžią, įdiegti

nemokamą piliečių konsultavimo liniją ir kt. Tai pakeltų reprezentacinę įmonės lygį bei užtikrintų efektyvesnį VDI ir „klientų“ bendradarbiavimą.

- 6) **Lankstaus darbo laiko formos taikymas.** Praktinis tyrimas parodė, kad didesnė dalis eilinių VDI darbuotojų nepatenkinti savo darbo užmokesčiu. Deja, valstybinių įmonių darbo užmokestis negali būti didinamas neribotai, nes skirtingai nuo privataus sektoriaus įmonių, darbo užmokestis nustatomas iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, kurie turi savo ribas ir negali neribotai plėstis. Tačiau VDI galėtų padidinti savo patrauklumą labiau akcentuodama socialines garantijas bei labiau atsižvelgiant į asmeninį darbuotojų gyvenimą. Tam tikslui pasiekti, siūloma pradėti taikyti VDI lankstaus darbo laiko formą. Didelės patirties nereikalaujančioms darbo vietoms užimti, tikslinga sukurti 20-50% darbo laiko etatus. Į tokias vietas galima būtų priimti paskutinių kursų studentus, kurie turėdami pakankamai teorinių žinių galėtų dirbti pagal specialybę, kaupti patirtį ir studijuoti. Nėščioms darbuotojoms, kurioms iki neštumo ir gimdymo atostogų pradžios lieka 2-3 mėnesiai, tikslinga pradėti taikyti 30-50% darbo laiko modelį. Taip pat, darbuotojoms (-jams) kurios (-ie) lieka vaiko priežiūros atostogose, kol vaikui sueis 3 metai, reikėtų sudaryti sąlygas dirbti 40-60% darbo laiko. Tokiu būdu darbuotojai galėtų anksčiau sugrįžti į darbo rinką, neprarasti turimų įgūdžių ir sėkmingai derinti savo darbo bei šeimynines pareigas.

Valstybinėje darbo inspekcijoje pritaikius siūlomą modelį ir siekiant įvertinti pasiektus rezultatus, po tam tikro laiko reikėtų pakartotinai atlikti VDI personalo apklausą ir nustatyti ar NVV diegimas Valstybinėje darbo inspekcijoje pagerino įmonės valdymą ar ne. Jeigu iškelti tikslai būtų pasiekti ir įdiegtos NVV permainos parodytų akivaizdžiai teigiamus rezultatus, tuomet tokios NVV reformos palaipsniui galėtų būti diegiamos ir kituose valstybinėse institucijose.

IŠVADOS

Apibendrinus mokslinę literatūrą ir gautus tyrimų rezultatus, prieinama prie tokių išvadų:

1. Globalūs socialiniai-ekonominiai reiškiniai ir jų pasekmės, o taip pat tradicinis centralizuotas, neefektyvus, brangiai kainuojantis bei nelankstus hierarchinis viešojo sektoriaus valdymas, lėmė naujosios viešosios vadybos atsiradimą.
2. Paprastai NVV susideda iš 5 pagrindinių elementų: menedžerizmo, marketizavimo, decentralizacijos, dalyvavimo ir privatizavimo.
3. Privačiam sektoriui būdingų veiklos metodų taikymas skyrėsi kiekvienoje valstybėje priklausomai nuo ten egzistavusių politinių įsitikinimų, ekonomikos sąlygų bei vadybos ypatumų. NVV reformų pirmosios ėmėsi Naujoji Zelandija ir Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada bei Prancūzija.
4. Vakarų valstybėse viešojo sektoriaus NVV modernizavimo reformos pradėtos taikyti jau nuo XX a. 8 dešimtmečio, Lietuvoje NVV apraiškos atsirado tik XX a. paskutiniojo dešimtmečio pabaigoje.
5. Nuo nepriklausomybės atkūrimo iki šiol, Lietuvoje nuoseklūs NVV principai vykdomi nebuvo.
6. VDI pagrindinis tikslas yra tarnauti valstybei ir visuomenei ginant viešąjį interesą ir vykdyti darbo įstatymų pažeidimų, nelaimingų atsitikimų darbe bei profesinių ligų prevenciją, siekiant išsaugoti darbuotojų sveikatą, gyvybę ir darbingumą bei užtikrinti darbo garantijas.
7. VDI struktūra yra pakankamai decentralizuota.
8. VDI veikla apima pakankamai daug įvairių funkcijų. Visas šias funkcijas turi atlikti įvairiausių lygių valstybės tarnautojai bei specialistai dirbantys pagal darbo sutartis, todėl VDI personalo kompetencija vaidina ypatingai svarbų vaidmenį.
9. VDI nelabai patraukli darbovietė, ji sunkiai pajėgia prisikviesti kvalifikuotus specialistus dėl to, kad dažniausiai privatus sektorius siūlo geresnį darbo užmokestį ir lankstesnes darbo sąlygas.
10. Vadovaujantį VDI personalą labiau negu eilinius darbuotojus tenkina darbas įmonėje.
11. VDI valstybės tarnautojams sudarytos geresnės darbo ir karjeros kėlimo sąlygos negu darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartis.
12. VDI valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema vertinama patenkinamai, o darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis veiklos vertinimo ir

kvalifikacijos kėlimo sistemos iš viso nėra. Tokie darbuotojai nėra sistemingai vertinami, todėl jų karjeros planavimas yra labai sudėtingas.

13. VDI personalas (tiek vadovaujantis personalas, tiek eiliniai darbuotojai) gerai vertina tai, kad visi VDI darbuotojai dirbtu kaip atitinkamo lygio ir atitinkamos kategorijos valstybės tarnautojai.
14. Eiliniai VDI darbuotojai kitaip negu vadovaujantis personalas vertina VDI bendradarbiavimą su visuomene, įmonių darbdaviais ir darbuotojais, prof. sąjungomis ir kitomis institucijomis. Darbuotojai vertina – patenkinamai ir net blogai. Vadovai vertina gerai.
15. Eiliniai VDI darbuotojai kitaip negu vadovaujantis personalas vertina VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumą. Darbuotojai vertina – blogai, o vadovai mano, kad efektyvumas yra aukšto lygio.
16. VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektingumas vertinamas patenkinamai.
17. VDI vadovams NVV dimensija nėra naujiena, tačiau didesnei daliai eilinių VDI darbuotojų trūksta žinių šioje srityje.
18. VDI personalas (tiek vadovaujantis personalas, tiek eiliniai darbuotojai) labai gerai vertina NVV diegimą VDI.
19. Šiuo metu NVV nėra pakankamai sparčiai diegiama VDI, tačiau įmonės personalas pasiruošęs pokyčiams.
20. Remiantis atlikto darbo rezultatais, iškelta hipotezė yra patvirtinama.

REKOMENDACIJOS

1. Tobulinti personalo valdymo sistemą skiriant didesnę dėmesį darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartis ir žemesnėje grandyje dirbantiems valstybės tarnautojams. Gerinti VDI patrauklumą sukuriant geresnes darbuotojų motyvavimo sistemas.
2. Optimizuoti darbo procesus atsisakant sudėtingų biurokratinių procedūrų bei perduodant dalį darbų privataus sektoriaus įmonėms. Skatinti darbuotojus orientotis į darbo rezultata, o ne į darbo procesą.
3. Didinti išlaidų efektyvumą ir efektingumą pereinant nuo išlaidų biudžeto prie programinio biudžeto. Nuolat vertinti programų bei projektų finansinį efektyvumą ir efektingumą, bei atsižvelgiant į tai skirti finansavimą. Apmokyti viešųjų pirkimų ir vadovaujanti personalą vadybos ir „verslumo“ įgūdžių.
4. Skirti didesnę dėmesį pažeidimų mažinimo prevencijai bei didinti visuomenės, įmonių darbdavių ir darbuotojų, bei kitų institucijų dalyvavimą sprendžiant aktualius klausimus. Siekiant geresnio VDI „klientų“ aptarnavimo, realizuoti vieno langelio principą, kurti elektroninę valdžią, įdiegti nemokamą piliečių konsultavimo liniją.
5. Praktiškai pritaikyti siūlomą naujosios viešosios vadybos diegimo Valstybinėje darbo inspekcijoje modelį, tiksliai vykdant nuoseklumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Teisės aktai:

- 1) Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002.
- 2) Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. Vilnius, 1999.
- 3) Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios, 1999.
- 4) Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas. Vilnius, 2003.
- 5) Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos darbo reglamentas. Vilnius, 2004.
- 6) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimas „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002.
Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 19 d. nutarimas Nr. 1641 „Dėl didžiausio leistino valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo
- 7) užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, pareigybės skaičiaus patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2003.

Specialioji literatūra ir straipsniai:

- 8) Arvydas Guogis, Dangis Gudelis. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, 2003. Nr. 4.
- 9) Aucoin, P. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. Governance, 1990.
- 10) Bacal R. Managers Guide to Performance Review. McGraw-Hill, 2004.
- 11) Borins, S. New Public Management, North American Style. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management. London: Routledge, 2002.
Boston J., Uhr J. Reshaping the Mechanics of Government. In F. Casles, R. Gerritsen, J. Vowles. (Eds.)
- 12) The Great Experiment, Labour Parties and Public Policy Transformation in Australia and New Zealand. Auckland: University Press, 1996.
- 13) Brunsson N., Olsen J. P. The Reforming Organisation. London, New York, 1993.
- 14) Buford Jr. J.A. Human Resource Management in Local Government: Concepts and Applications for HRM Students and Practitioners/ Buford Jr. J.A., Lindner J.R. South-Western, 2001.
- 15) Bagdonas E., Rapalienė L. Administravimo principai. Kaunas, 1996.
- 16) Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius, 1996.
- 17) Carroll, P., Steane, P. Australia, the New Public Management and the new millennium. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management. London, 2002.

- 18) Denhardt R. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001.
- 19) Emery Y. Rewarding Civil Service Performance Through Team Bonuses: Findings, Analysis and Recommendation, 2004.
- 20) Flynn N., Strehl F. (Public Sector Management, London:Prentice Hall, 1996.
- 21) Flynn, N. Explaining the New Public Management. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management, 2002.
- 22) Forster N. Maximum Performance: A Practical Guide to Leading and Managing People at Work. Edward Elgar, 2005.
- 23) Governance in Transition: public management reform in OECD countries. Organizations for Economic Cooperation and Development. Paris: OECD, 1995.
- 24) Grote R. C. The Complete Guide to Performance Appraisal. AMACOM, 1996.
- 25) Harris L., Doughty D., Kirk S.. The devolution of HR responsibilities – perspectives from UK's public sector // Journal of European Industrial Training, 2002.
- 26) Honsen H. Choosing Evaluation Models // Evaluation. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, 2005.
- 27) Hood, C. Public Management for all Seasons Public Administration, 1991, Vol. 69.
- 28) Jurga Staponkienė. Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas//Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, 2005. Nr.13.
- 29) Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, 2002.
- 30) Kettl D. The Global Public Management Revolution. Washington DC. Brooking Institution. 2002.
- 31) Kubilius A., Masiulis K., Škiudas K. Dešinioji alternatyva: sėkmės Lietuva. Vilnius:Vaga, 2003.
- 32) L. A., Hinnant Ch. C. Market-Based Reforms In Government // Administration and Society. 1998. Nr 3.
- 33) Lane J. E. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001.
- 34) Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. // Vilnius: Lietuvos Viešojo administravimo institutas, 2004.
- 35) Luobikienė I. Sociologinių tyrimų samprata ir jų tipai. Kaunas, 2002.
- 36) March J. G., Olsen J.P. Rediscovering Institutions: The Organisational Basis of Politics. New York: The Free Press, 1989.
- 37) Melnikas B. Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/red. A.Raipa. Kaunas: Technologija, 2004.
- 38) Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approachs. The World Bank, Washington, 2004.
- 39) Mönks J. A Socio-economic Reflection on Recent Trends in Administrative reform. Geneva, 1999.

- 40) Nekrošis V. Administraciniai gebėjimai valdyti Europos reikalus: Vidurio ir Rytų Europos šalių patirtis // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Kaunas, 1999.
- 41) Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government, Reading, M: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.
- 42) Ostroff C., Ford J.K. Assessing Training Needs: Critical Levels of Analysis. In Goldstein and Associates: Training and Development in Organizations. San Francisco, 1989.
- 43) Peters B. G. Biurokratijos politika. Vilnius: Pradai, 2002.
- 44) Peters, T.J. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. London: Pan Books, 1989.
- 45) Peters, T.J., Waterman, R.H. In Search of Excellence. New York: Harper and Row, 1982.
- 46) Pociūtė D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, 2002. Nr. 2.
- 47) Pollitt C., Bouckaert G. Viešojo valdymo reforma. Vilnius: Algarvė, 2003.
- 48) Pollitt, C. Managerialism and the Public Sector. UK: Basil-Blackwell, 1990.
- 49) Pollitt, C. The New Public Management in International Perspective. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management. London: Routledge, 2002.
- 50) Puškorius S. Veiklos auditas. Vilnius, 2004.
- 51) Raipa A. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas, 2007.
- 52) Renwick D. Line Manager Involvement in HRM // Employee Relations. 2003.
- 53) Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998.
- 54) Schedler, K., Proeller, I. The New Public Management. A Perspective from mainland Europe. In K.McLaughlin, S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public management. London: Routledge, 2002.
- 55) Segalovičienė I. Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, 2006. Nr. 18.
- 56) Smalskys V., Raipa A. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/red. A.Raipa. Kaunas: Technologija, 2004.
- 57) Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas. Vilnius, 2005. Nr. 2.
- 58) Vilpišauskas R. Programinio biudžeto svarba Lietuvos finansų sistemai, Konferencija “Kaip turėtų būti sudaromas 2008 m. Viešųjų finansų tikslingumas, efektyvumas ir skaidrumas”. Vilnius, 2007.
- 59) Walsh K. Public Services and Market Mechanisms. London: Macmillan Press LTD, 1995.
- 60) Židonis Ž. Pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje: demokratinis valdymas versus vadybinė valstybė // Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius, 2007.

Internetiniai šaltiniai:

- 61) Viešojo administravimo problemos ir perspektyvos // <http://www.mokslai.lt/referatai/rasinys/viesojo-administravimo-problemos-ir-perspektyvos-puslapis3.html>; Prisijungimo laikas: 2008-08-28.
- 62) Monitoring The Policy Reform Process // http://www.dec.org/pdf_docs/pnaca949.pdf; Prisijungimo laikas: 2008-08-29.
- 63) Humphreys P., VVorth-Butler M. Key Human Resource Management Issues in the Irish Public Service. 1999 // <http://www.cpmr.gov.ie/CPMRDiscussionPapers/paper10.doc>; Prisijungimo laikas: 2008-09-25.
- 64) Biudžeto vykdymo ir paskirstymo programiniu principu analize // <http://www.mokslai.lt/referatai/analize/biudzeto-vykdyimo-ir-paskirstymo-programiniu-principu-analize.html>; Prisijungimo laikas: 2008-09-29.
- 65) "Laisvoji rinka" 2000, Nr. 1. // http://www.lrinka.lt/Leidinys/pdf/2000_Nr1.pdf; prisijungimo laikas: 2008-10-10.
- 66) Geresnio reguliavimo iniciatyvų ES lygmenyje poveikio įvertinimas. Vilnius, 2004 // www.euro.lt/Pov_tyrimai/041205%20ESTEP%20reguliavimo%20galutine%20ataskaita2.pdf; Prisijungimo laikas: 2008-10-10.
- 67) Saulėlydžio komisija. Veiklos ataskaita. Vilnius, 2007 // http://www.lrv.lt/saulelydzio_komisija/ataskaita_%202007%20I%20pusmetis.pdf; Prisijungimo laikas: 2008-11-10.
- 68) www.vdi.lt; Prisijungimo laikas: 2008-11-15.

Trachimovič A. Naujosios viešosios vadybos taikymas Lietuvos Respublikos valstybinėje darbo inspekcijoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Orenius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2008.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama naujoji viešoji vadyba bei praktinis jos pritaikymas Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos valdymui gerinti. Analizuojamos įvairių pasaulio NVV teoretikų nuomonės ir palyginimai, bei apžvelgiami pagrindiniai NVV struktūriniai elementai. Tyrimo metu išsamiai analizuojami VDI valdymo ypatumai, NVV taikymo galimybės, o taip pat vadovaujančio personalo bei eilinių darbuotojų noras ir pasiruošimas diegti naujus NVV elementus. Darbo pabaigoje pateikiamas, autoriaus sukurtas, naujosios viešosios vadybos diegimo Valstybinėje darbo inspekcijoje modelis, kuriame nurodoma, kokius konkrečius NVV elementus siūlomą įdiegti ir kokie praktiniai veiksmai turi būti atliekami siekiant VDI valdymo gerinimo.

Raktažodžiai: efektyvumas, efektingumas, e-valdžia, personalo motyvavimas, lankstus darbo grafikas, prevencinė valdžia, atlyginimas už rezultatyvią veiklą, programinis biudžetas.

Trachimovič A. Implementation of the new public management system in the Lithuanian State Labour Inspectorate / Master's Work in Public sector administration. Supervisor assoc. doc. dr. A. Orienius. – Vilnius: Faculty of Public sector administration, Mykolas Romeris University, 2008.

ANOTATION

This Master final thesis analyses the new public management and its practical application for the improvement of the management of the Lithuanian State Labour Inspectorate (LSLI). It contains the analysis of opinions of various theoretical scientists from different parts of the world regarding the NPM, and the overview of the main NPM structural elements. The study was focused on detailed analysis of the LSLI management, possibilities for NPM application, as well as the willingness and intentions of managerial staff and ordinary employees to implement the new elements of NPM. In end of the work contains the model developed by the author for the implementation of the new public management system in the Lithuanian State Labour Inspectorate, which identifies the specific elements of the NPM proposed for introduction, and practical steps that must be carried out in order to improve the LSLI management.

Key words: performance, efficiency, e-government, flexible work schedule, preventive authority, personnel motivation, programme budget, remuneration for efficient performance.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema aktuali dėl to, kad tradicinis valdymas yra neveiksmingas ir nelankstus šiuolaikinio pasaulio kontekste, nusistovėjusios hierarchinės struktūros trukdo tinkamai spręsti pagrindinius įmonių uždavinius bei greitai reaguoti į šiuolaikinės visuomenės poreikius. Darbe nagrinėjama naujoji viešoji vadyba bei praktinis jos pritaikymas Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos valdymui gerinti.

Pirmoje darbo dalyje aprašomi tokie naujosios viešosios vadybos teoriniai aspektai kaip: NVV atsiradimo priežastys, koncepcija bei pagrindiniai bruožai. Analizuojamos įvairių pasaulio NVV teoretikų nuomonės ir palyginimai, bei apžvelgiami pagrindiniai NVV struktūriniai elementai. Taip pat aprašoma sėkminga NVV taikymo praktika užsienio šalyse bei NVV sklaida Lietuvoje.

Antroje darbo dalyje apžvelgiama VDI veikla, įmonės struktūra, pagrindines jos veiklos kryptys, darbuotojų teises ir pareigos, o taip pat įmonės valdymo ypatumai. Toliau aprašomas šio darbo praktinis tyrimas, pabrėžiami tyrimo metodai, tikslai, uždaviniai ir išskiriamas tiriamųjų kontingentas. Tyrimo metu išsamiai analizuojami VDI valdymo ypatumai, NVV taikymo galimybės, o taip pat vadovaujančio personalo bei eilinių darbuotojų noras ir pasiruošimas diegti naujus NVV elementus.

Apibendrinus praktinio tyrimo rezultatus, prieinama prie nuomonės, kad VDI valdymas vykdomas nelabai efektyviai, o NVV elementai diegiami nepakankamai sparčiai, todėl trečioje darbo dalyje pateikiamas, autoriaus sukurtas, naujosios viešosios vadybos diegimo Valstybinėje darbo inspekcijoje modelis, kuriame nurodoma, kokius konkrečius NVV elementus siūlomą įdiegti ir kokie praktiniai veiksmai turi būti atliekami siekiant VDI valdymo gerinimo.

SUMMARY

This Master final thesis analyses the new public management and its practical application for the improvement of the management of the Lithuanian State Labour Inspectorate (LSLI).

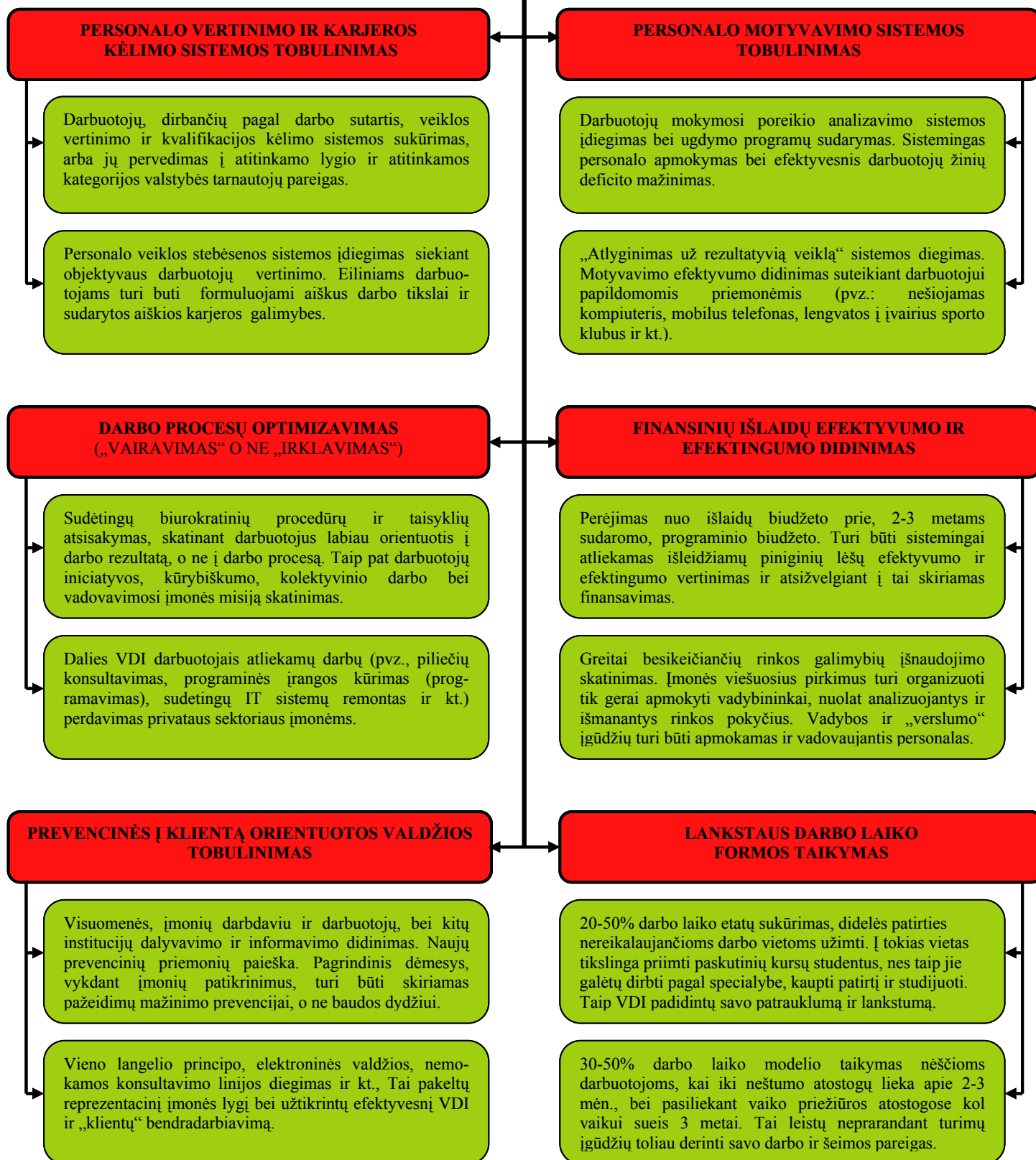
The first part of the work describes theoretical aspects of the new public management (NPM) such as: reasons for the NPM development, concept and the main features. It contains the analysis of opinions of various theoretical scientists from different parts of the world regarding the NPM, and the overview of the main NPM structural elements. It also describes the successful practice of NPM application in foreign countries, and dissemination of the NPM in Lithuania.

The second part of the work is focused on the activities of LSLI, the company's structure, its main areas of activities, rights and responsibilities of employees, and the company's management. This section is followed by the description of practical research of this work, by highlighting the research methods, objectives, tasks, and emphasizing the scope of researched subjects. The study was focused on detailed analysis of the LSLI management, possibilities for NPM application, as well as the willingness and intentions of managerial staff and ordinary employees to implement the new elements of NPM.

After the summarisation of the practical results of the survey, the conclusion was made that the LSLI management is not sufficiently efficient, and the NPM methods are introduced with inadequate rate, therefore the third part of the work contains the model developed by the author for the implementation of the new public management system in the Lithuanian State Labour Inspectorate, which identifies the specific elements of the NPM proposed for introduction, and practical steps that must be carried out in order to improve the LSLI management.

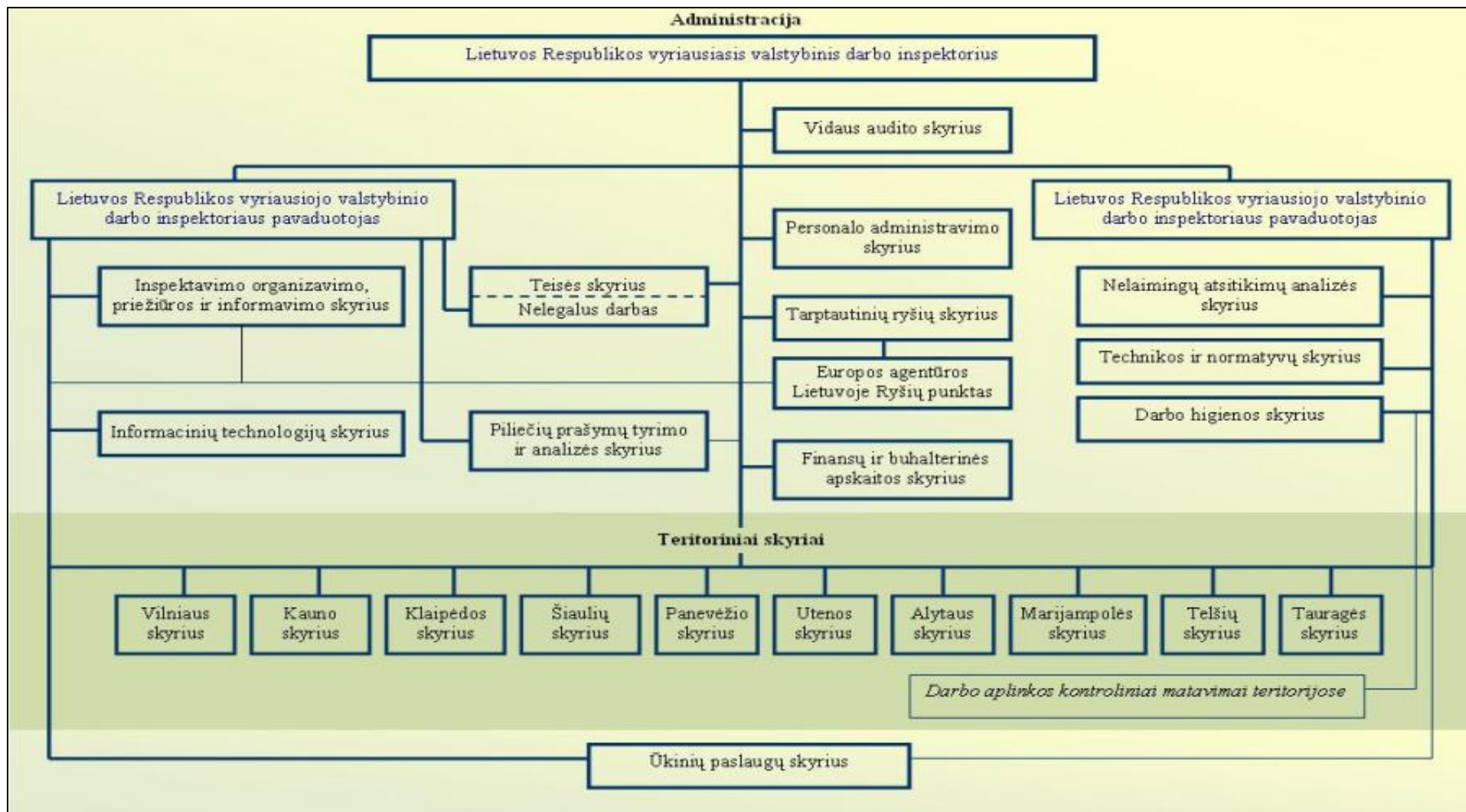
PRIEDAI

NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS DIEGIMO VALSTYBINĖJE DARBO INSPEKCIJOJE SIŪLOMAS MODELIS



LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBINĖS DARBO INSPEKCIJOS STRUKTŪRA

2008 M.



ANKETA

Gerbiami respondentai, ši apklausa organizuojama tam, kad būtų galima sužinoti Jūsų nuomonę aktualiais, naujosios viešosios vadybos taikymo Jūsų įmonėje, klausimais. Apklausa yra anoniminė. Jos rezultatai bus panaudoti moksliniame darbe viešojo administravimo srityje. (Apibraukit vieną skaičių). Labai norėtūsi, kad atsakymai būtų išsamūs.

1. Jūsų lytis

- 1 Vyras
- 2 Moteris

2. Jūsų amžius

- 1 21-30 m.
- 2 31-40 m.
- 3 41-50 m.
- 4 50-60 m.
- 5 virš 60 m.

3. Jūsų išsilavinimas

- 1 Vidurinis
- 2 Aukštesnysis
- 3 Aukštasis neuniversitetinis
- 3 Aukštasis universitetinis

4. Kiek metų dirbate VDI?

- 1 mažiau 3 m.
- 2 4-10 m.
- 3 11-15 m.
- 4 16-20 m.
- 5 virš 20 m.

5. Esat valstybės tarnautojas (-ja) ar dirbate pagal darbo sutartį?

- 1 Valstybės tarnautojas (-ja)
- 2 Pagal darbo sutartį

6. Kaip Jūs įvertintumėte VDI kaip darbovietės patrauklumą ir konkurencingumą?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai

7. Ar Jūs tenkina darbas valstybinėje darbo inspekcijoje?

- 1 Labai tenkina
- 2 Tenkina
- 3 Iš dalies tenkina
- 4 Netenkina
- 5 Labai netenkina

8. Kaip Jūs įvertintumėte VDI žmogiškųjų išteklių paieškos ir atrankos efektyvumą?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai
- 6 Neturiu nuomonės

9. Kaip Jūs manote, ar atitinka Jūsų darbo užmokestis Jūsų atliekamą darbą?

- 1 Atitinka
- 2 Iš dalies atitinka
- 3 Nelabai atitinka
- 4 Neatitinka
- 5 Sunku pasakyti

10. Kaip Jūs įvertintumėte VDI valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai

- 4 Blogai
- 5 Labai blogai

11. Kaip Jūs įvertintumėte VDI darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai

12. Kaip Jūs įvertintumėte VDI valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai

13. Kaip Jūs įvertintumėte VDI darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, motyvavimo sistemą?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai

14. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad visi darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis dirbtų kaip atitinkamo lygio ir atitinkamos kategorijos valstybės tarnautojai?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai
- 6 Neturiu nuomonės

- 15. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad valstybės tarnautojų santykiai būtų tvarkomi ne pavaldumo pagrindais, o sutartimis?**
- 1 Labai gerai
 - 2 Gerai
 - 3 Patenkinamai
 - 4 Blogai
 - 5 Labai blogai
 - 6 Neturiu nuomonės
- 16. Kaip Jūs įvertintumėte "Atlyginimas už rezultatyvią veiklą" sistemos įdiegimą?**
- 1 Labai gerai
 - 2 Gerai
 - 3 Patenkinamai
 - 4 Blogai
 - 5 Labai blogai
 - 6 Neturiu nuomonės
- 17. Kaip Jūs vertinate tai, kad būtų atsisakyta sudėtingų biurokratinių procedūrų ir suteikta VDI darbuotojams daugiau veiksmų laisvės, siekiant skatinti inovacijų plėtrą?**
- 1 Labai gerai
 - 2 Gerai
 - 3 Patenkinamai
 - 4 Blogai
 - 5 Labai blogai
 - 6 Neturiu nuomonės
- 18. Kaip vertintumėt katalitinę valdžią "*vairavimas, o ne irklavimas*", kad dalis VDI darbuotojais atliekamų darbų (pvz.: Informacinių technologijų priežiūra, piliečių konsultavimas ir kt.) būtų perduota privataus sektoriaus įmonėms?**
- 1 Labai gerai
 - 2 Gerai
 - 3 Patenkinamai
 - 4 Blogai
 - 5 Labai blogai
 - 6 Neturiu nuomonės

19. Kaip Jūs įvertintumėte VDI bendradarbiavimą su įmonių darbdaviais, darbuotojais, prof. sąjungomis ir kt., svarstant ir sprendžiant aktualius klausimus?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai
- 6 Neturiu nuomonės

20. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad siekiant didinti institucijos efektyvumą ir veiksmingumą būtų daugiau vadovaujama misija, o ne taisyklėmis (procedūrų ir taisyklių skaičius būtų mažinamas)?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai
- 6 Neturiu nuomonės

21. Kaip Jūs įvertintumėte VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumą (e-valdžios įdiegimas, įvairios prevencinės programos ir kt.)?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai
- 6 Neturiu nuomonės

22. Kaip Jūs įvertintumėte VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektingumą (tikslų pasiekimo laipsnis)?

- 1 Labai gerai
- 2 Gerai
- 3 Patenkinamai
- 4 Blogai
- 5 Labai blogai

6 Neturiu nuomonės

23. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad būtų taikomas programinis biudžetas (finansuojami rezultatai, o ne išlaidos. Galima planuoti daugiau negu metai į priekį)?

1 Labai gerai

2 Gerai

3 Patenkinamai

4 Blogai

5 Labai blogai

6 Neturiu nuomonės

24. Kaip Jūs įvertintumėte lankstaus darbo laiko formos taikymą VDI?

1 Labai gerai

2 Gerai

3 Patenkinamai

4 Blogai

5 Labai blogai

6 Neturiu nuomonės

25. Kaip suprantate sąvoką "Naujoji viešojo vadyba"?

1 Privataus sektoriaus pelno apmokestinimas siekiant padidinti valstybės biudžetą

2 Viešojo ir privataus sektoriaus apjungimas į vieną sistemą

3 Į viešojo valdymo sistemą perkeliama geriausi verslo valdymo principai

4 Kai privataus sektoriaus įmonės teikia naujas viešas paslaugas

5 Viešojo sektoriaus didinimas

Ačiū už atsakymams skirtą laiką!

Anketą parengė Mykolo Romerio Universiteto Viešojo administravimo fakulteto magistrantūros antro kurso studentas Andžej Trachimovič.

Data: 2008-08-28

**VDI DARBUOTOJŲ APKLAUSOS IR INTERVIU
SU VDI VADOVAIS REZULTATAI**

VDI DARBUOTOJŲ APKLAUSOS APIBENDRINTI DUOMENYS		INTERVIU SU VDI VADOVAIS APIBENDRINTI DUOMENYS
1. Jūsų lytis?		
Vyrai	47%	Visi VDI vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, yra vyrai.
Moterys	53%	
2. Jūsų amžius?		
21-30 m.	11%	Dviejų VDI vadovų, iš kurių buvo imamas interviu, amžius yra virš 60 metų, trečio – tarp 50 ir 60 metų.
31-40 m.	19%	
41-50 m.	29%	
50-60 m.	27%	
virš 60 m.	13%	
3. Jūsų išsilavinimas?		
Vidurinis	0%	Visi vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.
Aukštesnysis	14%	
Aukštasis neuniversitetinis	28%	
Aukštasis universitetinis	58%	
4. Kiek metų dirbate VDI?		
mažiau 3 m.	20%	Dviejų vadovų, iš kurių buvo imamas interviu, stažas VDI tarp 16 ir 20 metų, trečio – tarp 11 ir 15 metų.
4-10 m.	18%	
11-15 m.	27%	
16-20 m.	35%	
virš 20 m.	0%	
5. Esat valstybės tarnautojas (-ja) ar dirbate pagal darbo sutartį?		
Valstybės tarnautojas (-ja)	69%	Visi VDI vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, yra karjeros valstybės tarnautojai.
Pagal darbo sutartį	31%	
6. Kaip Jūs įvertintumėte VDI kaip darbovietės patrauklumą ir konkurencingumą?		
Labai gerai	8%	Vadovybė gerai vertina VDI kaip darbovietės patrauklumą ir konkurencingumą, tačiau pastebima, kad sunku pritraukti jaunos ir energingus specialistus todėl, kad dažniausiai privatus sektorius siūlo geresnį darbo užmokestį ir lankstesnes darbo sąlygas.
Gerai	7%	
Patenkinamai	77%	
Blogai	8%	
Labai blogai	0%	
7. Ar Jūs tenkina darbas valstybinėje darbo inspekcijoje?		
Labai tenkina	5%	Visus VDI vadovus, iš kurių buvo imamas interviu, darbas įmonėje tenkina.
Tenkina	44%	
Iš dalies tenkina	40%	
Netenkina	11%	
Labai netenkina	0%	
8. Kaip Jūs įvertintumėte VDI žmogiškųjų išteklių paieškos ir atrankos efektyvumą?		
Labai gerai	6%	Vadovus, iš kurių buvo imamas interviu, nelabai

Gerai	15%	tenkina VDI darbuotojų paieškos ir atrankos sistemos efektyvumas, bet buvo pažymėta, kad situacija keičiasi.
Patenkinamai	56%	
Blogai	24%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	0%	
9. Kaip Jūs manote, ar atitinka Jūsų darbo užmokestis Jūsų atliekamą darbą?		
Atitinka	10%	Visus vadovus, iš kurių buvo imamas interviu, darbo užmokestis tenkina.
Iš dalies atitinka	34%	
Nelabai atitinka	33%	
Neatitinka	20%	
Sunku pasakyti	3%	
10. Kaip Jūs įvertintumėte VDI valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą?		
Labai gerai	5%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, gerai vertina VDI valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą.
Gerai	25%	
Patenkinamai	38%	
Blogai	31%	
Labai blogai	0%	
11. Kaip Jūs įvertintumėte VDI darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą?		
Labai gerai	0%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, į šį klausimą atsake – patenkinamai ir sutiko, kad šioje vietoje susiduriama su problema, nes darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos iš viso nėra. Dažniausiai juos vertina ir teikia pasiūlymus jų linijiniai vadovai.
Gerai	3%	
Patenkinamai	17%	
Blogai	63%	
Labai blogai	17%	
12. Kaip Jūs įvertintumėte VDI valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą?		
Labai gerai	2%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, gerai vertina VDI valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą.
Gerai	36%	
Patenkinamai	39%	
Blogai	24%	
Labai blogai	0%	
13. Kaip Jūs įvertintumėte VDI darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, motyvavimo sistemą?		
Labai gerai	0%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, į šį klausimą atsake – patenkinamai. Taip pat buvo pastebėta, kad VDI valstybės tarnautojų motyvavimas turi sąsają su jų veiklos vertinimu, o dėl darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis vertinimo sistemos nebuvimo, nukenčia ir jų motyvavimas.
Gerai	6%	
Patenkinamai	17%	
Blogai	61%	
Labai blogai	16%	
14. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad visi darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis dirbtų kaip atitinkamo lygio ir atitinkamos kategorijos valstybės tarnautojai?		
Labai gerai	31%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, gerai vertina tai, kad visi VDI darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis dirbtų kaip atitinkamo lygio ir atitinkamos kategorijos valstybės tarnautojai.
Gerai	45%	
Patenkinamai	9%	
Blogai	5%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	9%	

15. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad valstybės tarnautojų santykiai būtų tvarkomi ne pavaldumo pagrindais, o sutartimis?		
Labai gerai	1%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, patenkinamai vertina sutarčių sistemą valstybės tarnyboje.
Gerai	41%	
Patenkinamai	28%	
Blogai	14%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	16%	
16. Kaip Jūs įvertintumėte "Atlyginimas už rezultatyvią veiklą" sistemos įdiegimą?		
Labai gerai	42%	Vadovybė labai gerai vertina „Atlyginimas už rezultatyvią veiklą“ sistemos įdiegimą VDI. Buvo pastebėta, kad tokia sistema turėtų pagerinti įmonės strateginių tikslų pasiekimo laipsnį.
Gerai	39%	
Patenkinamai	13%	
Blogai	3%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	3%	
17. Kaip Jūs vertinate tai, kad būtų atsisakyta sudėtingų biurokratinių procedūrų ir suteikta VDI darbuotojams daugiau veiksmų laisvės, siekiant skatinti inovacijų plėtrą?		
Labai gerai	50%	Vadovybė labai gerai vertina sudėtingų biurokratinių procedūrų atsisakymą, tačiau pabrėžė, kad sudėtingų procedūrų skaičių reikėtų mažinti ir optimizuoti, o ne visiškai jų atsisakyti.
Gerai	38%	
Patenkinamai	8%	
Blogai	0%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	4%	
18. Kaip vertintumėt katalitinę valdžią "vairavimas, o ne irklavimas", kad dalis VDI darbuotojais atliekamų darbų (pvz.: Informacinių technologijų priežiūra, piliečių konsultavimas ir kt.) būtų perduota privataus sektoriaus įmonėms?		
Labai gerai	42%	Vadovybė labai gerai vertina katalitinės valdžios modelį, tačiau buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad darbų perdavimas privačiam sektoriui gali turėti ir neigiamų padarinių (pvz. informacijos atskleidimas tretiesiems šalims, darbų koordinavimo sunkumai ir pan.).
Gerai	30%	
Patenkinamai	9%	
Blogai	14%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	4%	
19. Kaip Jūs įvertintumėte VDI bendradarbiavimą su įmonių darbdaviais, darbuotojais, prof. sąjungomis ir kt., svarstant ir sprendžiant aktualius klausimus?		
Labai gerai	5%	Vadovybė gerai vertina VDI bendradarbiavimą su įmonių darbdaviais ir darbuotojais, prof. sąjungomis ir kitomis institucijomis, svarstant aktualius klausimus. Taip pat buvo pastebėta, kad siekiant visuomenės dalyvavimo, VDI vis glaudžiau bendradarbiauja su žiniasklaida bei kitomis visuomeninio informavimo institucijomis.
Gerai	8%	
Patenkinamai	57%	
Blogai	19%	
Labai blogai	3%	
Neturiu nuomonės	8%	
20. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad siekiant didinti institucijos efektyvumą ir veiksmingumą būtų daugiau vadovaujamosi misija, o ne taisyklėmis? Procedūrų ir taisyklių skaičius būtų mažinamas.		
Labai gerai	22%	Vadovybė labai gerai vertina tai, kad būtų vadovaujamosi daugiau įmonės misija, o ne
Gerai	56%	
Patenkinamai	16%	

Blogai	3%	taisyklėmis bei sudėtingomis procedūromis, nes tai tik sulietina darbo tempus mažinant įmonės strateginių tikslų pasiekimo efektyvumą.
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	3%	
21. Kaip Jūs įvertintumėte VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumą (kiek padaromą išleidus atitinkamą kiekį lėšų)?		
Labai gerai	1%	Vadovybės nuomone, įmonės išleidžiamų piniginių lėšų efektyvumas yra pakankamai aukšto lygio. Buvo pabrėžta, kad VDI investuoja į įvairias prevencines programas bei priemones, bando kurti elektronine valdžią, pvz. šiuo metu kuriama darbuotojų saugos ir sveikatos stebėsenos informacinė sistema, numatoma įdiegti vieno langelio principą ir t.t.
Gerai	10%	
Patenkinamai	31%	
Blogai	32%	
Labai blogai	3%	
Neturiu nuomonės	23%	
22. Kaip Jūs įvertintumėte VDI išleidžiamų piniginių lėšų efektingumą (tikslų pasiekimo laipsnis)?		
Labai gerai	2%	Vadovybė VDI finansinį efektingumą vertina patenkinamai, tačiau buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad šis rodiklis labai dažnai priklauso nuo išorinių ir nenumatytų faktorių, kuriuos pakankamai sunku iš anksto identifikuoti.
Gerai	17%	
Patenkinamai	33%	
Blogai	20%	
Labai blogai	7%	
Neturiu nuomonės	22%	
23. Kaip Jūs įvertintumėte tai, kad būtų taikomas programinis biudžetas (šiuo metų taikomas išlaidų biudžetas)?		
Labai gerai	13%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, teigiamai vertina programinio biudžeto taikymą. Taip pat buvo pastebėta, kad Finansų ministerijos teikimu, siekiant pereiti prie buhalterinės apskaitos tvarkymo taikant kaupimo principą, jau dabar VDI apskaitos sistema yra reformuojama.
Gerai	39%	
Patenkinamai	13%	
Blogai	5%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	29%	
24. Kaip Jūs įvertintumėte lankstaus darbo laiko formos taikymą Jūsų įstaigoje?		
Labai gerai	54%	Vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, labai gerai vertina lankstaus darbo laiko formos taikymą VDI ir pastebi, kad toks darbo laiko modelis turėtų žymiai pagerinti VDI personalo darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinamumą.
Gerai	32%	
Patenkinamai	12%	
Blogai	0%	
Labai blogai	0%	
Neturiu nuomonės	3%	
25. Kaip suprantate sąvoką "Naujoji viešoji vadyba"?		
Teisingai	48%	Visi VDI vadovai, iš kurių buvo imamas interviu, teisingai supranta naujosios viešosios vadybos sąvoką.
Neteisingai	52%	

PASTABOS:

VDI darbuotojų apklausoje dalyvavo 153 respondentai.
Interviu dalyvavo 3 aukšto rango VDI vadovai.