

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

BOŽENA BALKĖ

NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS  
ŪKIO SUBJEKTŲ PRIEŽIŪROS INSTITUCIJOSE:  
VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Aleksandras Patapas*

VILNIUS

2022

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS .....	7
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ.....	9
1.1. Naujojo viešojo valdymo sampratos ypatumai .....	9
1.2. Naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų probleminiai aspektai .....	16
1.3. Naujojo viešojo valdymo iššūkių specifika ūkio subjektų priežiūros institucijose .....	24
1.4. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinis modelis .....	29
2. TYRIMO DIZAINAS IR METODOLOGIJA.....	31
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	38
4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS.....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	63
LITERATŪRA.....	66
ANOTACIJA .....	71
ABSTRACT.....	72
SANTRAUKA .....	73
SUMMARY .....	74
PRIEDAI.....	75

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Perėjimas nuo tradicinio viešojo administravimo ir vadybos prie naujojo viešojo valdymo.....	12
2 pav. Naujojo viešojo valdymo komponentai.....	15
3 pav. Naujojo viešojo valdymo dimensijos .....	22
4 pav. Naujojo viešojo valdymo kritikos aiškinimas .....	25
5 pav. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinis modelis.....	29
6 pav. Loginė tyrimo schema.....	31
7 pav. Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas .....	33
8 pav. Apibendrintas naujojo viešojo valdymo principų vertinimas.....	47
9 pav. Apibendrintas naujojo viešojo valdymo dimensijų vertinimas .....	54
10 pav. Apibendrintas naujojo viešojo valdymo VMI vertinimas .....	58

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Veiksniai, skatinantys naująjį viešąjį valdymą .....	10
2 lentelė. Tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo skirtumai .....	12
3 lentelė. Naujojo viešojo valdymo varomosios jėgos .....	14
4 lentelė. Naujojo viešojo valdymo doktrina .....	17
5 lentelė. Naujojo viešojo valdymo pagrindiniai principai.....	20
6 lentelė. Naujojo viešojo valdymo dimensijų charakteristikos .....	22
6 lentelės tęsinys. Naujojo viešojo valdymo dimensijų charakteristikos .....	23
7 lentelė. Naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo iššūkiai.....	27
8 lentelė. Anketinės apklausos struktūra .....	34
9 lentelė. VMI darbuotojų sociodemografinės charakteristikos .....	35
10 lentelė. Taikyti etikos principai atliekant tyrimą.....	35
10 lentelės tęsinys. Taikyti etikos principai atliekant tyrimą.....	36
11 lentelė. Cronbach Alpha reikšmės atskiroms klausimų grupėms.....	36
12 lentelė. Chapplet ir Mrkonjic vertinimo skalės interpretacija.....	37
13 lentelė. Visuomenės įgalinimo vertinimas (N=294).....	38
14 lentelė. Visuomenės įgalinimo vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294) .....	38
15 lentelė. Visuomenės įgalinimo vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294).....	39
16 lentelė. Decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos vertinimas (N=294) .....	40
17 lentelė. Decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos vertinimo palyginimas pagal amžių (N=294) .....	40
18 lentelė. Decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294).....	41
19 lentelė. Organizacijos ar sektoriaus pertvarkos vertinimas (N=294) .....	42
20 lentelė. Organizacijos ar sektoriaus pertvarkos vertinimo palyginimas pagal amžių (N=294) .....	42
21 lentelė. Organizacijos ar sektoriaus pertvarkos vertinimo palyginimas pagal lytį (N=294) .....	43
22 lentelė. Orientacijos į tikslą ir rezultatus vertinimas (N=294) .....	43
23 lentelė. Išlaidų mažinimo vertinimas (N=294).....	44
24 lentelė. Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymo vertinimas (N=294).....	44
25 lentelė. Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymo vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294).....	45
26 lentelė. Kokybiškų paslaugų vertinimas (N=294).....	45
26 lentelės tęsinys. Kokybiškų paslaugų vertinimas (N=294).....	46
27 lentelė. Kokybiškų paslaugų vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294).....	46

28 lentelė. Skaidrumo ir viešos komunikacijos vertinimas (N=294).....	47
29 lentelė. Demokratinio valdymo procesų vertinimas (N=294).....	48
30 lentelė. Demokratinio valdymo procesų vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294) .....	48
31 lentelė. Demokratinio valdymo procesų vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294) .....	49
32 lentelė. Valdymo kontrolės ir balanso vertinimas (N=294).....	49
33 lentelė. Solidarumo, atskaitomybės ir socialinės atsakomybės vertinimas (N=294) .....	50
34 lentelė. Strateginio valdymo vertinimas (N=294) .....	50
35 lentelė. Strateginio valdymo vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294) .....	51
36 lentelė. Paslaugų teikimo ir suinteresuotųjų grupių vertinimas (N=294) .....	52
37 lentelė. Paslaugų teikimo ir suinteresuotųjų grupių vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294)	52
38 lentelė. Paslaugų teikimo ir suinteresuotųjų grupių vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294).....	53
39 lentelė. Naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinimas (N=294).....	54
39 lentelės tęsinys. Naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinimas (N=294) .....	55
40 lentelė. Naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294) .....	55
41 lentelė. Sėkmės įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą vertinimas (N=294).....	56
42 lentelė. Sėkmės įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą vertinimo palyginimas pagal padalinį (N=294).....	56
42 lentelės tęsinys. Sėkmės įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą vertinimo palyginimas pagal padalinį (N=294).....	57
43 lentelė. Kolmogorovo-Smirnovo normalumo sąlygų vertinimo rodikliai .....	59
44 lentelė. Naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų ir iššūkių sąsajos su sėkmingu naujuoju viešuoju valdymu .....	59

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinio modelio kategorijų detalizacija ir charakteristikos .....	76
2 priedas. Anketinė darbuotojų apklausa.....	78

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Tradiciniame viešajame administravime „tinkamas valdymas ir administravimas“ yra suprantamas kaip aukštos kokybės, profesionalus ir atitinkantis visus etikos standartus valstybės tarnautojų darbas. Per pastaruosius tris dešimtmečius viešasis administravimas patyrė didelių pokyčių (El-Ghalayini 2016, 18), kurio rezultatas – nauja viešojo valdymo koncepcija. Naujasis viešasis valdymas yra pagrįstas įvairiomis reformomis, kurios radikaliai pakeitė ir iš naujo apibrėžė viešojo sektoriaus organizacijų pobūdį. Nauji XXI amžiaus modernios visuomenės iššūkiai paskatino santykių tarp valstybės valdymo ir administravimo institucijų bei piliečių pokyčius (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016, 39). Siekiant prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo ir užtikrinti valstybei svarbių vertybių apsaugą bei atsižvelgti į kintančią aplinką, viešasis valdymas „auga ir tobulėja“, kinta jo pobūdis, bruožai ir formos. Išryškėjus kai kuriems naujojo viešojo administravimo neigiamiems bruožams, šalia viešosios vadybos, grįstos privataus sektoriaus gerąją praktika, sugrįžtama prie valdymo, kuris akcentuoja viešąsias vertybes. Yra akcentuojama, kad viešajame administravime turi būti atkreipiamas dėmesys į tokias sąvokas, kaip demokratija, savigarba ir pilietis, bet ne rinka, konkurencija ir klientas, o piliečiai ir visuomenė turėtų būti laikomi „valdžios savininkais“. Demokratiškumas ir viešojo sektoriaus ūkio subjektų tarnavimas visuomenei yra aktualūs ūkio subjektų priežiūros institucijose, nes naujasis viešasis valdymas yra pagrįstas ne tik privataus sektoriaus gerosios praktikos valdymo metodais, kurie yra aktualūs naujojoje viešojoje vadyboje (Białynicki-Birula 2019, 22), bet ir suinteresuotųjų asmenų, visuomenės svarba valdymo procese, kuriais siekiama papildyti vyriausybės administravimo sistemas, padedančias sukurti proaktyvias ir ekonomiškai efektyvias viešojo sektoriaus organizacijas, kurios geba strategiškai ir racionaliai valdyti (El-Ghalayini 2016, 21). Naujasis viešasis valdymas - tai institucinis visuomeninių organizacijų gebėjimas efektyviai, skaidriai, nešališkai ir atsakingai teikti viešąsias paslaugas, kurių reikalauja šalies piliečiai ar jų atstovai, atsižvelgiant į išteklių apribojimus (Katsamunskas 2016, 134). Šis valdymas yra laikomas esminiu viešojo administravimo konceptu transformuojant biurokratinį valdymą ūkio subjektų priežiūros institucijose ir išryškinant visuomenę (piliečius), kaip pagrindinį viešojo valdymo objektą orientuojantis būtent į socialinių ryšių gerinimą (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016, 39).

**Darbo temos naujumas.** Naujasis viešasis valdymas ir jo principai ar bendra viešojo administravimo koncepcija ir jos pokyčiai, nėra visiškai nauja tema mokslininkų tarpe. Nors užsienio autoriai Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012) aiškinosi naujosios viešosios vadybos atsiradimo priežastis ir principus, Fredriksson ir Pallas (2004) analizavo naujosios viešosios vadybos ypatumus, El-Ghalayini (2016) tyrinėjo naujosios viešosios vadybos poveikį ir įtaką viešajam administravimui, Białynicki-Birula (2019) gilinosi į viešosios politikos raidą nuo tradicinio administravimo iki naujojo viešojo valdymo, Katsamunskas (2016) bandė išaiškinti naujojo viešojo valdymo sampratą ir valdymo

teorijas, o Lietuvos mokslininkai Domarkas ir Juknevičienė (2007) tyrė viešojo administravimo paradigmas, Pivoras ir Visockytė (2011) gilinosi į viešojo valdymo koncepcijas ir jų taikymą tiriant valstybės tarnybos reformas, Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016) aiškino naujojo viešojo valdymo transformacijos dimensijas, vis dėlto yra pasigendama naujų ir specifiskesnių mokslinių tyrimų būtent ūkio subjektų priežiūros institucijose analizuojant naujojo viešojo valdymo ypatumus ir principus bei jų pritaikymą modernioje visuomenėje.

**Darbo problema.** Kintanti viešojo administravimo praktika skatina ir atitinkamas transformacijas viešojo administravimo moksluose bei teorijoje. Tradicinis viešasis valdymas ir administravimas yra laikomas nebeveiksmingu, o praktikai bei mokslininkai nuolatos ieško tobulinimo būdų, padedančių gerinti ir keisti viešojo valdymo sistemas. Dėl šių priežasčių darbo problema yra keliami klausimai – *kaip užtikrinti efektyvius naujojo viešojo valdymo procesus ir jų įgyvendinimą siekiant pašalinti įsisenėjusias biurokratinės nuostatas ūkio subjektų priežiūros institucijose?*

**Darbo objektas** – naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas.

**Darbo tikslas** – įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius Valstybinėje mokesčių inspekcijoje prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau - VMI).

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti naujojo viešojo valdymo sampratą.
2. Išanalizuoti naujojo viešojo valdymo ypatumus ir principus.
3. Identifikuoti pagrindinius naujojo viešojo valdymo iššūkius ir kritiką ūkio subjektų priežiūros institucijose.
4. Sukurti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinį modelį.
5. Nustaćius naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI, pateikti siūlymus naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo tobulinimui.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas – anketinė apklausa, skirta viešojo administravimo skyriaus darbuotojams.



# 1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

## 1.1. Naujojo viešojo valdymo sampratos ypatumai

Per pastaruosius tris dešimtmečius viešajame administravime įvyko dideli pokyčiai (El-Ghalayini 2016, 18), kurio rezultatas – nauja viešojo valdymo koncepcija. Naujasis viešasis valdymas (NVV) yra pagrįstas įvairiomis reformomis, kurios radikaliai pakeitė ir iš naujo apibrėžė viešojo sektoriaus organizacijų pobūdį. Nauji XXI amžiaus modernios visuomenės iššūkiai paskatino radikalius santykių tarp valstybės valdymo ir administravimo institucijų bei piliečių pokyčius (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016, 39). Siekiant prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo ir užtikrinti valstybei svarbių vertybių apsaugą bei atsižvelgti į kintančią aplinką, viešasis valdymas „auga ir tobulėja“, kinta jo pobūdis, bruožai ir formos. Išryškėjus kai kuriems naujojo viešojo administravimo neigiamiems bruožams, šalia viešojo valdymo, grįsto privataus sektoriaus gerąją praktika, sugrįžtama prie valdymo, kuris akcentuoja viešąsias vertybes. Yra akcentuojama, kad viešajame administravime turi būti akcentuojamos sąvokos: demokratija, savigarba ir pilietis, o ne rinka, konkurencija ir klientas, kad piliečiai ir visuomenė turėtų būti laikomi „valdžios savininkais“, mažinama demokratijos stoka. Demokratiškumas ir viešojo sektoriaus ūkio subjektų tarnavimas visuomenei yra aktualūs ūkio subjektų priežiūros institucijose, nes naujasis viešasis valdymas yra pagrįstas ne tik privataus sektoriaus gerosios praktikos valdymo metodais, kurie yra aktualūs naujojoje viešojoje vadyboje (Białyński-Birula 2019, 22), bet ir suinteresuotųjų asmenų, visuomenės svarba valdymo procese, kuriais yra siekiama papildyti vyriausybės administravimo sistemas, padedančias sukurti proaktyvias ir ekonomiškai efektyvias viešojo sektoriaus organizacijas, kurios geba strategiškai ir racionaliai valdyti (El-Ghalayini 2016, 21). Naujasis viešasis valdymas - tai institucinis visuomeninių organizacijų gebėjimas efektyviai, skaidriai, nešališkai ir atsakingai teikti viešąsias paslaugas, kurių reikalauja šalies piliečiai ar jų atstovai, atsižvelgiant į išteklių apribojimus (Katsamunskā 2016, 134). Šis valdymas yra laikomas esminiu viešojo administravimo konceptu transformuojant biurokratinį valdymą ūkio subjektų priežiūros institucijose ir išryškinant visuomenę (piliečius), kaip pagrindinį viešojo valdymo objektą orientuojantis būtent į socialinių ryšių gerinimą. (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016, 39). Naujasis viešasis valdymas yra laikomas pasauliniu ir vis dažniau taikomu, viešųjų sektorių valdymo modeliu (Yusuph ir Guohua 2017, 32), padedančiu skatinti valstybės institucijų, privataus sektoriaus ir piliečių konstruktyvią tarpusavio sąveiką.

Lapunte ir Van de Walle (2020, 463) teigimu, „naująjį viešąjį valdymą yra pakankamai sunku apibrėžti, nes tai yra ne tik sąvoka, bet ir teologija arba doktrininių įsitikinimų rinkinys. Priežastis gali būti ta, kad iš pradžių naujasis viešasis valdymas buvo ideologiškai - ar bent jau emociškai pagrįstas suvokimu, kad viešasis sektorius, ypač vakarų demokratinėse valstybėse, tapo per didelis ir neefektyvus. Naujasis viešasis valdymas yra difuzinė sąvoka, ir beveik bet kokia viešojo

sektorius reforma per pastaruosius dešimtmečius buvo laikoma naująja viešąja vadyba arba naujuoju viešuoju valdymu, net jei ji neatitiko pagrindinems prielaidoms ir principams (Lapuente ir Van de Walle 2020, 463). Vis dėlto, jeigu visumoje yra sutinkama, kad naujoji viešoji vadyba yra „bandymas įgyvendinti verslo ir privataus sektoriaus valdymo idėjas viešosiose tarnybose“ (Haynes, 2003, p. 9; Pollitt, 1993, p. 7 cit. iš Lapuente ir Van de Walle 2020, 463), naujasis viešasis valdymas yra laikomas tam tikra viešojo administravimo doktrina, kurios pagrindinis tikslas - skatinti ir stiprinti pilietinės visuomenės dalyvavimą valdant, atsižvelgiant į tai, kad visuomenei reikia geresnio ir efektyvesnio valdymo (Katsamunskas 2016, 134).

Atsiradus naujai viešajai vadybai, pastarosios valdymo pobūdis buvo siejamas su privataus sektoriaus metodų pritaikymu, siekiant padidinti viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą (Kim ir Han 2017, 54). Iš kitos pusės, naujasis viešasis valdymas yra grindžiamas viešosios politikos svarba, socialine darna, strateginiu valdymu atsisakant tam tikrų „versliškumo“ principų (Białyński-Birula 2019, 24). Naujasis viešasis valdymas buvo atitinkama reakcija į tradicinio viešojo administravimo, naujojo viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos trūkumus (Islam 2015, 141-142). Naujosios viešosios vadybos, grįstos verslumo principais ir idėjomis (Mafa ir Govender 2019, 2), įkvėptos naujojo viešojo valdymo reformos turėjo rimtų pasekmių, susijusių su viešųjų paslaugų sferos susiskaidymu ir pliuralistinių struktūrų kūrimu. Atsižvelgiant į didėjančią socialinę sudėtingumą, reikėjo sukurti naujus koordinavimo metodus, o pliuralistinės struktūros atsiradimas lėmė galios išskaidymą visuomenėje ir hierarchinių kontrolės metodų, kurie paprastai tapatinami su valstybe, veiksmingumo praradimą (Białyński-Birula 2019, 24), kuris padėjo suformuoti naują viešojo sektoriaus organizavimo modelį, t.y. naująjį viešąjį valdymą, kurio pagrindinis objektas – piliečiai. Tiek Yusuph ir Guohua (2017, 32), tiek ir Liveris (2021, 16) bei Islam (2015, 141) pripažįsta, kad naujasis viešasis valdymas yra grindžiamas įvairaus pobūdžio reformomis, siekiant efektyvesnių rezultatų ir sklandesnio valdymo įtraukiant visuomenę, o Torfing ir kt. (2013, 1071) bei Hausner (2015, 15) išskyrė 8-is pagrindinius veiksniai iš esmės paskatinius naujojo viešojo valdymo atsiradimą (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė. Veiksniai, skatinantys naująjį viešąjį valdymą*

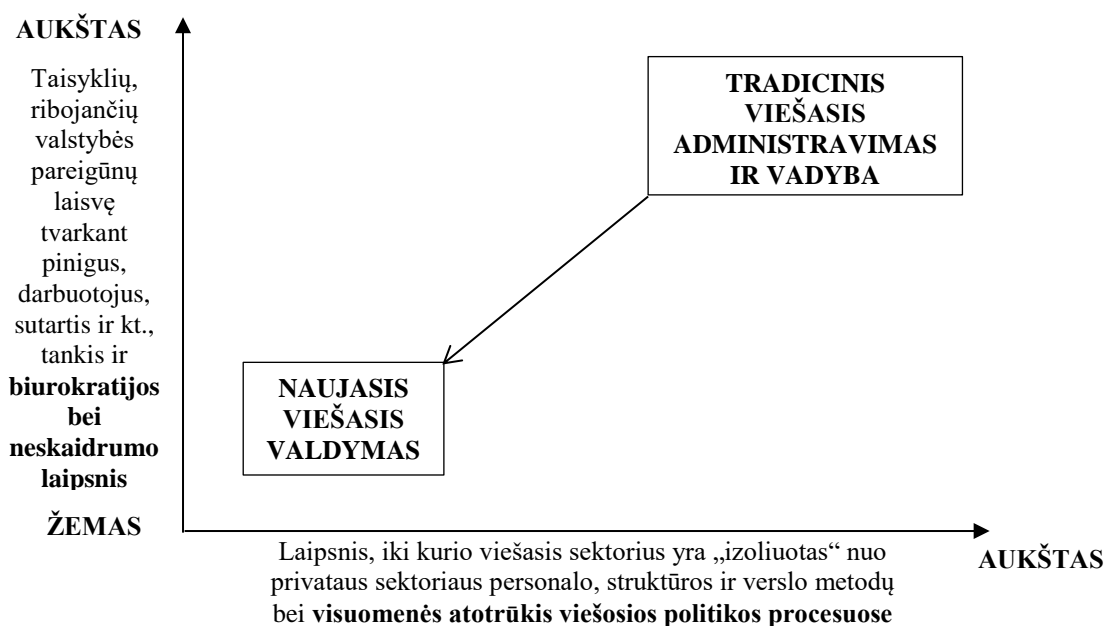
<b>Veiksniai</b>	<b>Detalizacija</b>
<b>Naujosios viešosios vadybos reformos</b>	Funkcijų ir užduočių pasidalijimas ir eksternalizavimas, pliuralistinės įgalinimo struktūros viešajame sektoriuje kūrimas, socialinio sudėtingumo didinimas.
<b>Struktūriniai pokyčiai išsivysčiusiose visuomenėse</b>	Policentrinės socialinės struktūros formavimasis dėl: 1) didėjančios socialinės specializacijos, 2) naujų informacinių ir komunikacijos technologijų plėtros, 3) socialinio gyvenimo demokratizavimo ir 4) globalizacijos.
<b>Įprastos viešosios politikos nesėkmės (vyriausybės nesėkmės)</b>	Nusivylimas socialiniu ir ekonominiu planavimu septintajame dešimtmetyje lėmė valstybės strateginės politikos pokyčius.
<b>Diskusijos dėl vyriausybės perkrovos</b>	Aštuntojo dešimtmečio viduryje įsteigiama Trišalė komisija, atsižvelgiant į suvoktą atotrūkį tarp augančių piliečių lūkesčių ir ribotų galimybių patenkinti visuomenės poreikius.

*1 lentelės tęsinys. Veiksniai, skatinantys naują viešąjį valdymą*

<b>Veiksniai</b>	<b>Detalizacija</b>
<b>Diskusija apie valdymo krizę (visuomenės nevaldomumą)</b>	Aštuntojo dešimtmečio viduryje įkvėpiama Foucault, susijusio su didėjančia visuomenės autonomija ir viešųjų vertybių nuosmukiu.
<b>Aštuntojo dešimtmečio krizė</b>	Sumažėjęs gebėjimas patenkinti socialinius poreikius, vedantis į gerovės valstybės legitimacijos krizę.
<b>Vadinamųjų „piktųjų“ problemų nustatymas</b>	Sudėtingoms sistemoms (atviroms ir nelinijinėms) būdingos problemos, neleidžiančios efektyviai valdyti.
<b>Dalyvavimo reformos, pradėtos septintojo ir devintojo dešimtmečių sandūroje</b>	Numanomas piliečių dalyvavimas įgyvendinant viešąsias užduotis, remiantis prielaida, kad vyriausybė nepajėgi valdyti taip efektyviai pati, kaip bendradarbiaudama su piliečiais ir įgaliotais darbuotojais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Torfing ir kt. (2013, 1071), Hausner (2015, 15)

Naująjį viešąjį valdymą paskatino ne tik naujosios viešosios vadybos reformos ar struktūriniai pokyčiai išsivysčiusiose visuomenėse, bet ir įprastos viešosios politikos nesėkmės, valdymo ar kitos esminės krizės bei papildomos dalyvavimo reformos, pradėtos septintojo ir devintojo dešimtmečių sandūroje. Paradigmos perėjimas nuo tradicinio viešojo administravimo ir vadybos prie naujojo viešojo valdymo apima perėjimą prie pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų, kurios apima perėjimą prie pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų projektavimo koordinačių, kurios ne tik vis mažiau išsiskiria nuo privataus sektoriaus vadovų diskrecijos laipsnio (ypač dėl darbuotojų, sutarčių ir finansų) padidėjimu ir procedūrinių taisyklių sušvelninimu (Kalimullah ir kt. 2012, 3), bet ir daugiau orientuojasi į visuomenės poreikius bei atskaitingumą jai ir kitoms suinteresuotosioms šalims (Białyński-Birula 2019, 24). Naujasis viešasis valdymas reikalauja decentralizavimo viešojo sektoriaus organizacijose, siekiant suformuoti efektyvesnę ir atskaitingesnę viešąją paslaugą (Yusuph ir Guohua 2017, 33). Autorių (Kalimullah ir kt. 2012, 3; Yusuph ir Guohua 2017, 33) supratimu privataus sektoriaus praktika ir patirtis (naujoji viešoji vadyba) bei decentralizuotas ir visuomenei atskaitingas viešasis sektorius (naujasis viešasis valdymas) suteikia daugiau galimybių ir pozityvesnių rezultatų veiklos efektyvumo, atskaitingumo ir skaidrumo atžvilgiu. Kitaip tariant, naujasis viešasis valdymas pagerina teikiamų paslaugų kokybę viešojo sektoriaus organizacijose, padidina vartotojų pasitenkinimą, padeda padidinti teikiamų paslaugų efektyvumą, sumažinti nereikalingus kaštus ir, žinoma, pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Perėjimas nuo tradicinio viešojo administravimo ir vadybos prie naujojo viešojo valdymo yra puikiai atvaizduotas 1 paveiksle.



*1 pav.* Perėjimas nuo tradicinio viešojo administravimo ir vadybos prie naujojo viešojo valdymo  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kalimullah ir kt. (2012, 4), Yusuph ir Guohua (2017, 33), Białynicki-Birula (2019, 24)

Kaip matoma 1-ame paveiksle, pereinant nuo viešojo administravimo ir vadybos prie naujojo viešojo valdymo, reikia pakeisti pagrindines viešojo sektoriaus organizacijos dizaino koordinatas (Yusuph ir Guohua 2017, 33). Viena vertus, viešasis sektorius tampa mažiau skiriamas nuo privataus sektoriaus, o kita vertus, padidėja valstybės vadovų diskrecijos galia (ypač dėl darbuotojų, sutarčių ir pinigų), nes iš centro kylanti procedūrinė taisyklė yra atlaisvinama (Kalimullah ir kt. 2012, 4). Taip pat, naujajame viešajame valdyme išauga visuomenės įsitraukimas viešosios politikos procesuose, didėja atskaitomybė ir mažėja biurokratijos bei neskaidrumo laipsnis (Yusuph ir Guohua 2017, 33). Vis dėlto, kad galima būtų geriau suprasti naujojo viešojo valdymo ypatumus ir taikymo galimybes yra svarbu ir net būtina identifikuoti tam tikrus skirtumus tarp tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo (žr. 2 lentelę).

*2 lentelė.* Tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo skirtumai

Elementai	Tradicinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
<b>Teoriniai pagrindai</b>	Politikos mokslai ir viešoji politika	Viešojo pasirinkimo teorija ir vadybos mokslas	Institucinė teorija ir tinklo teorija
<b>Prigimtis</b>	Vienetinis	Reguliavimo	Pliuralistinis
<b>Objektas</b>	Politinė sistema	Organizacija	Organizacija savo aplinkoje
<b>Spaudimas</b>	Politikos formavimas ir įgyvendinimas	Organizacijos išteklių ir veiklos valdymas	Derybos dėl vertybių, prasmų ir santykių
<b>Išteklių paskirstymo mechanizmas</b>	Hierarchija	Rinkos ir klasikinės ar neoklasikinės sutartys	Tinklai ir santykių sutartys

2 lentelės tęsinys. Tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo skirtumai

Elementai	Tradicinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
<b>Paslaugų gamyba ir valdymas</b>	Profesionalai	Vadybininkai	Bendra atsakomybė, vartotojai, bendruomenės
<b>Viešoji politika</b>	Planuotojai, sprendimų priėmėjai	Siauros sprendimus priimančios ir ekspertinės institucijos	Abipusiai sąveikaujančių politikos sistemų derybų rezultatas
<b>Paslaugų sistemos pobūdis</b>	Uždara	Atviras racionalus	Atvirai uždaras

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Białynicki-Birula (2019, 26)

Kaip matoma 2-oje lentelėje, naujasis viešasis valdymas daugeliu atžvilgiu visiškai skiriasi nuo tradicinio viešojo administravimo ar naujosios viešosios vadybos. Priešingai nei tradiciniame viešajame administravime ar naujoje viešojoje vadyboje, naujasis viešasis valdymas yra grindžiamas institucine ir tinklo teorija, pliuralistiškumu, bendra atsakomybe ir vartotojų įtraukimu bei abipusiai sąveikaujančių politikos sistemų derybų rezultatais. Kitaip tariant, naujasis viešasis valdymas iš naujo akcentuoja tam tikras viešąsias vertybes, grįstas ne tik valstybės institucijų ir privataus sektoriaus bendradarbiavimu, bet ir konstruktyvia visuomenės sąveika (Katsamunskas 2016, 134).

Kaip jau buvo minėta anksčiau, naujasis viešasis valdymas apima daugybę reformų, kurias skatina tam tikros idėjos, kad privataus sektoriaus valdymo metodai turi padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą, našumą ir ekonomiškumą (Yusuph ir Guohua 2017, 33), o visuomenės įtraukimas paskatinti didesnę viešojo sektoriaus organizacijų skaidrumą ir atskaitomybę šalies piliečiams (Katsamunskas 2016, 134). Reinholde ir kt. (2020, 7) teigimu, naujasis viešasis valdymas yra orientuotas ne tik į piliečių ir piliečių grupių dalyvavimą, bet ir į socialinės gerovės, socialinės kokybės, atsakomybės ir teisingumo ugdymą. Tai yra valdymas, grįstas skirtingų šalių bendradarbiavimu viešųjų paslaugų teikime ir politikos formavimo sistemoje (Dickinson 2016, 42), o pagrindiniai skyriamieji naujojo viešojo valdymo bruožai apima ne tik jau esamus naujosios viešosios vadybos bruožus (Robinson 2015, 7-8): 1) dėmesys gerajai privataus sektoriaus praktikai; 2) praktinis valdymo augimas, kur politikos įgyvendinimas organizaciniu požiūriu nėra nutolęs nuo politikos formuotojų, 3) dėmesys verslumo lyderystei viešųjų paslaugų organizacijose, 4) pagrindinis dėmesys skiriamas įvesties ir išvesties kontrolei bei vertinimui ir veiklos valdymui bei auditui, 5) viešųjų paslaugų suskirstymas į pagrindinius jų padalinius ir dėmesys jų sąnaudų valdymui, 6) rinkų, konkurencijos ir sutarčių dėl išteklių paskirstymo ir paslaugų teikimo viešosiose paslaugose, augimas, bet ir 8-ias pagrindines ypatybes, susijusias su dalyvavimu, sutarimu, atsakomybe, skaidrumu ir atskaitomybe, efektyvumu, sąžiningumu, lygybe (neatmetamos jokios grupės ar asmenys) bei teisine valstybe (Runya ir kt. 2015, 13). Kitaip tariant, naująjį viešąjį valdymą galima susieti su privataus sektoriaus praktikos pritaikymu viešojo sektoriaus organizacijose papildomai įtraukiant visuomenę į

sprendimų priėmimą viešosios politikos procesuose, taip stiprinant viešųjų organizacijų atskaitomybę ir skaidrumą.

Yusuph ir Guohua (2017, 33) savo atliktame tyrime pažymėjo, kad „naujasis viešasis valdymas reiškia verslo valdymo metodų ir rinkos principų perkėlimą iš privataus sektoriaus į viešąjį sektorių, siekiant sumažinti valstybės ir vietos valdžios įstaigų įtaką, įvedant rinkos disciplinas jų veikloje“, o Tabrizi ir kt. (2018, 8) papildė šių autorių mintis ir pažymėjo, kad „ši valdymo disciplina iš esmės pasirodė kaip įtakingas modelis viešajame sektoriuje ir paliko reikšmingą poveikį viešojo sektoriaus valdymo efektyvumui, rezultatyvumui ir atskaitomybei gerinti“. Abejais atvejais, autoriai (Yusuph ir Guohua 2017, 33; Tabrizi ir kt. 2018, 8), pažymėjo, kad naujojo viešojo valdymo perspektyvos šiuolaikiniame pasaulyje yra neįkainojamos, siekiant efektyvesnių rezultatų bei viešųjų organizacijų atskaitomybės ir skaidrumo. Naujajame viešajame valdyme yra orientuojamasi į demokratiją ir efektyvumą, teoriniu pagrindu vyrauja kontraktualizmas ir kolektyvizmas, elgesys paremtas piliečių nepriklausomybe, viešuoju svarstymu ir policentrinu valdymu, pagrindinis visuomenės vaidmuo yra siejamas su dalyvavimu sprendimų priėmimo procesuose, o sprendimų ieškojimas grįstas kolektyvizmu ir bendradarbiavimu (Runya ir kt. 2015, 13). Priešingai nei tradiciniame viešajame administravime ir vadyboje, kur viskas yra paremta biurokratija, hierarchiniu valdymu ir politiškai apibrėžtais tikslais (Yusuph ir Guohua 2017, 33), naujojo viešojo valdymo reformos siejamos su demokratija, atskaitomybe ir visuomenės įsitraukimu.

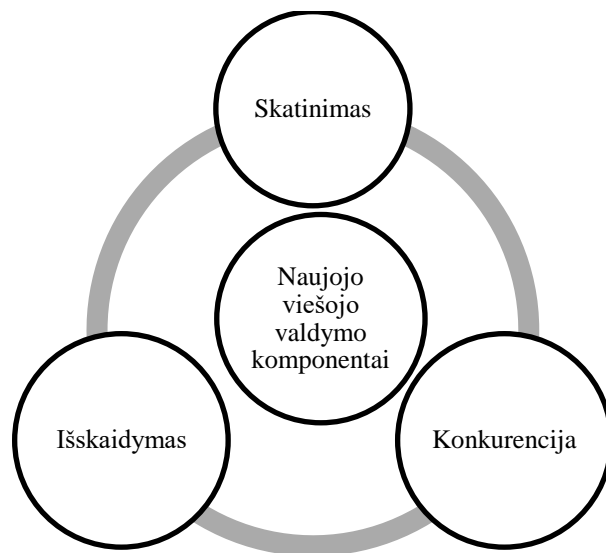
### 3 lentelė. Naujojo viešojo valdymo varomosios jėgos

Konteksto varomosios jėgos	Teorinės varomosios jėgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiskalinė krizė, su kuria susiduria vyriausybės;</li> <li>• Viešųjų įstaigų ir agentūrų gausybė;</li> <li>• Neefektyvumas;</li> <li>• Neatskaitinga sistema;</li> <li>• Technologijų ir informacijos inovacijos;</li> <li>• Globalizacija ir rinkos konkurencija;</li> <li>• Viešųjų paslaugų kokybės paklausa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neoliberalus požiūris;</li> <li>• Visuomenės pasirinkimo teorija;</li> <li>• Sandorio kainų teorija;</li> <li>• Pagrindinio agento teorija;</li> <li>• Tečerizmas.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Vignieri (2020)

Šiuolaikiniame pasaulyje naujų viešojo valdymo reformų priėmimas reiškė naujos paradigmos atsiradimą viešajame sektoriuje ir teoriškai bei praktiškai diskredituotą tradicinį viešąjį administravimą (Islam 2015, 142). Daugelis mokslininkų (pvz.: Islam 2015; Yusuph ir Guohua 2017; Robinson 2015; Tabrizi ir kt. 2018; Van der Sluis, Runya ir kt. 2015; Dickinson 2016; Białynicki-Birula 2019; Reinholde ir kt. 2020;) savo atliktuose moksliniuose tyrimuose išryškino naujojo viešojo valdymo reformų svarbą, grįstą ne tik efektyvumo, ekonomiškumo ir taktinio valdymo metodų taikymu, bet ir demokratijos bei visuomenės įsitraukimo viešosios politikos formavime skatinimu. Kitaip tariant, skirtingos idėjos, teorijos ir atitinkami įrodymai paskatino pereiti nuo senojo (tradicinio) viešojo administravimo ir vadybos prie naujojo viešojo valdymo (žr. 3 lentelę). Kaip matoma 3

lentelėje, naujojo viešojo valdymo atsiradimas ir integravimas šiuolaikinėje visuomenėje atsirado dėl aibės priežasčių. Vis dėlto, daugiausiai įtakos turėjo viešojo sektoriaus atskirtis nuo privataus sektoriaus, procesų neefektyvumas, globalizacija ir nuolat auganti konkurencija bei sparčiai kintanti aplinka ir visuomenės poreikiai bei interesai. Atsižvelgiant į naujojo viešojo valdymo varomąsias jėgas, yra svarbu išskirti ir pagrindinius naujojo viešojo valdymo komponentus, kurie yra puikiai atvaizduoti 2-ame paveiksle.



2 pav. Naujojo viešojo valdymo komponentai  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lapuente ir Van de Walle (2020, 463)

Dar Dunleavy et al. 2006 metais yra išskyręs 3 pagrindinius naujojo viešojo valdymo komponentus (Van de Walle 2020, 463), kurie puikiai atspindi 2 paveiksle. Pirmiausiai, *skatinimas* skatina atlygį už konkretų pasirodymą, o ne difuzinį pasirodymą. Tai taip pat reiškia perėjimą nuo mažai galingų paskatų, būdingų tradicinei biurokratijai - tai yra vienodi valstybės tarnautojų atlyginimai mainais už įsipareigojimą laikytis organizacijos vertybių. Naujojo viešojo valdymo reformos iš esmės teikia pirmenybę didelę įtaką turinčioms paskatoms, tai yra, su darbo rezultatais susijusioms darbo užmokesčio sistemoms ir mandato sutartims. Antra, naujasis viešasis valdymas reiškia *konkurenciją* pasitelkiant rinką tiek su vidaus rinkomis viešajame sektoriuje, tiek pagal sutartį su privačiuoju sektoriumi. Tai prieštarauja vienodam viešųjų paslaugų teikimui tradiciniame viešajame valdyje. Trečia, *iškaidymas* reiškia paslaugų (pvz.: viešojo sveikatos priežiūros finansavimo) ir gamybos (pvz.: valstybinių ar privačių ligoninių, teikiančių sveikatos paslaugas) atskyrimą (Van de Walle 2020, 464).

*Apibendrinant naujojo viešojo valdymo sampratos ypatumus galima teigti, kad XXI amžiaus modernios visuomenės iššūkiai turėjo didelės įtakos naujojo viešojo valdymo atsiradimui ir formavimuisi, kuris yra siejamas su privataus sektoriaus metodų pritaikymu, demokratijos skatinimu ir visuomenės įsitraukimu viešosios politikos formavime siekiant padidinti viešųjų paslaugų teikimo*

*efektyvumą, kokybę ir viešųjų įstaigų atskaitomybę. Naujojo viešojo valdymo atsiradimą bei integraciją paskatino ne tik per didelę viešųjų organizacijų atskirtis nuo privataus sektoriaus įmonių, kuri siejama su procesu ir valdymo neefektyvumu, augančiu kokybės poreikiu, globalizacija, nuolat stiprėjančia konkurencija, greitai kintančia aplinka ir visuomenės poreikiais bei interesais, bet ir naujosios viešosios vadybos reformos ar struktūriniai pokyčiai išsivysčiusiose visuomenėse, įprastos viešosios politikos nesėkmės, valdymo ar kitos esminės krizės bei papildomos dalyvavimo reformos, pradėtos septintojo ir devintojo dešimtmečių sandūroje.*

## **1.2. Naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų probleminiai aspektai**

Naujas viešasis valdymas yra vaizduojamas kaip norminis viešojo administravimo konceptualizavimas, susidedantis iš kelių tarpusavyje susijusių komponentų, kurias apima 1) piliečių vertinamų paslaugų teikimas; 2) viešojo sektoriaus vadybininkų savarankiškumo didinimas; 3) organizacijų ir asmenų apdovanojimas, atsižvelgiant į tai, ar jie atitinka griežtus veiklos reikalavimus ir keliamus tikslus, suteikdami prieinamus žmogiškuosius ir technologinius išteklius, kuriuos vadovams reikia gerai atlikti; ir 4) konkurencijos dorybių vertinimas, palaikant atvirą požiūrį į tai, kokius viešus tikslus turėtų vykdyti privatus sektorius, o ne viešojo sektoriaus organizacijos (Islam 2015, 144). Naujosios viešosios vadybos trūkumai, susiję su politikos ir administravimo dichotomija, hierarchine ir centralizuota sprendimų priėmimo struktūra, požiūriu iš viršaus į apačią, per dideliu reglamentavimu, biurokratijos neefektyvumu ir aktyvistine vyriausybės prigimtimi sukūrė reformos modelį (doktriną), paprastai vadinamą naujuoju viešuoju valdymu. Pastarasis reikalauja viešųjų organizacijų struktūros pokyčių ir raidos, susidedančios iš kelių tarpusavyje susijusių veiksnių, tokių kaip viešojo sektoriaus transformacija, viešojo sektoriaus gamybos rezultatai, profesionalus valdymas, visuomenės poreikių tenkinimas ir kt. (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016, 39).

Naujojo viešojo valdymo doktrina atsirado dar 1970-aisiais metais angloamerikietiškoje valstybėje, tokiose kaip Naujoji Zelandija, Australija, Didžioji Britanija, ir buvo orientuota į „verslią vyriausybę“ bei visuomenės poreikius (Nakrošis 2011, 71). Šios doktrinos atsiradimą paskatino tradicinio administravimo problemos, susijusios su biurokratine inercija, prastu politikos ir valdymo efektyvumu bei mažu piliečių pasitikėjimu, o pati doktrina grindžiama atitinkamais principais ir dimensijomis, pritaikytas naujai aplinkai (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016, 44-45). Kaip valdymo doktrina, naujasis viešasis valdymas yra sutelktas į viešojo sektoriaus praktiką ir įgyvendinimą viešajame sektoriuje (Bojang 2020, 1) bei demokratijos skatinimą ir visuomenės įtraukimą sprendimų priėmimo procesuose (Runya ir kt. 2015, 13). Kitaip tariant, naujojo viešojo valdymo doktrina siekia pasiūlyti efektyvesnę prekių ir paslaugų pristatymo ir vyriausybės veiklos lygio didinimo mechanizmą, kurį galima grįsti 7-iais pagrindiniais aspektais (žr. 4 lentelę).



4 lentelė. Naujojo viešojo valdymo doktrina

Aspektas	Reikšmė	Pagrindimas
<b>Praktinis profesionalus viešųjų organizacijų valdymas</b>	Matomi vadovai organizacijos viršuje, valdymas paremtas savo nuožiūra (daugiau laisvės).	Atskaitomybė reikalauja aiškios atsakomybės skyrimo, o ne valdžios sklaidos.
<b>Aiškūs veiklos standartai ir matai</b>	Tiksłai ir uždaviniai yra apibrėžti ir išmatuojami kaip sėkmės rodikliai.	Atskaitomybė reiškia aiškiai nurodytus tikslus; siekiant efektyvumo, reikia „atidžiai pažvelgti“ į tikslus.
<b>Daugiau dėmesio skiriama išvesties valdymui</b>	Išteklių paskirstymas ir atlygiai yra susieti su rezultatais.	Reikia pabrėžti rezultatus, o ne procedūras.
<b>Pereinama prie viešojo sektoriaus padalinių skirstymo</b>	Išskaidomas viešasis sektorius į korporuotus veiklos vienetus, suskirstytus pagal produktus ir paslaugas, turint paskirstytus biudžetus.	Tiekimas ir gamyba padalijami. Naudojamasi sutartimis ar frančizėmis viešajame sektoriuje ir už jo ribų.
<b>Perėjimas prie didesnės konkurencijos viešajame sektoriuje</b>	Pereinama prie terminuotų sutarčių ir viešųjų konkursų procedūrų. Taip pat įvedamos rinkos disciplinos viešajame sektoriuje.	Konkurencija konkurencijos būdu yra raktas į mažesnes išlaidas ir geresnius standartus.
<b>Pabrėžiami privataus sektoriaus valdymo praktikos stiliai</b>	Pereinama nuo tradicinės viešųjų paslaugų etikos prie lankstesnio darbo užmokesčio, įdarbinimo, taisyklių ir kt.	Reikia taikyti „patikrintas“ privataus sektoriaus valdymo priemones viešajame sektoriuje.
<b>Stresas, pagrįstas didesne drausme ir ekonomiškumu naudojant viešojo sektoriaus išteklius</b>	Tiesioginių išlaidų mažinimas, darbo drausmės didinimas, reikalavimų laikymosi apribojimas verslui.	Reikia patikrinti viešojo sektoriaus išteklių poreikius ir nuveikti daugiau su mažiau.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012)

Kaip matoma 4-oje lentelėje, naujasis viešasis valdymas yra atitinkamas požiūris, kuriuo yra siekiama sukurti viešąjį administravimą įgyvendinant lankstumą, skaidrumą, minimalų valdymą, biurokratizacijos panaikinimą, decentralizavimą, viešųjų paslaugų orientavimąsi į rinką ir privatizavimą. Pagrindinis šiuolaikinio viešųjų organizacijų valdymo tikslas yra sutelkti ir veiksmingai panaudoti įvairius institucinius ir išorinius aplinkos išteklius ir galimybes, kad būtų įgyvendinti pokyčiai, kurie užtikrintų strateginių valstybės ir regioninių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, taip pat padėtų patenkinti teisėtus lūkesčius, visuomenės poreikius ir interesus (Patapas, Raipa ir Smalskys 2014, 25). Šiai Patapo, Raipos ir Smalskio (2014, 25) idėjai pritaria ir Biswas (2020, 1). Biswas (2020, 1) teigimu, naujasis viešasis valdymas sukuria piliečiams draugišką administravimą iš griežtos, hierarchiškos, drausmingos biurokratinės administracijos, kuri silpną viešąjį administravimą, turi padaryti stiprų ir veiksmingą, o pats naujasis viešasis valdymas yra grindžiamas 3-mis „E“ – našumu (ang. efficiency), ekonomika (ang. economy) ir efektyvumu (ang. effectiveness).

Naujasis viešasis valdymas yra viešojo administravimo ir verslo valdymo junginys ir grindžiamas koncepcija, kad vyriausybė teikia daugybę paslaugų visuomenei, panašių į tas, kurias teikia privatus sektorius (Shah 2015, 1), papildomai skatinant atskaitingumą ir suinteresuotų šalių įgalinimą viešosios politikos valdyme (Białynicki-Birula 2019, 24). Analizuojant mokslinę literatūrą, skirtingi autoriai (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016; Nakrošis 2011; Petrauskienė ir Predkelytė 2014; Shah 2015; Biswas 2020; Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour 2012; Reinholde ir kt. 2020) pažymi ir išskiria įvairaus pobūdžio naujojo viešojo valdymo principus, tačiau daugelis jų yra

panašūs ar netgi tapatūs. Paprasčiausiai, kai kurie autoriai yra linkę principus suskaidyti į smulkesnes dalis, o kiti šiuos principus apibendrina ir pateikia keliose pagrindinėse kategorijose.

Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016, 44-45) analizuodamos naujojo viešojo valdymo transformaciją išskyrė net 13-a naujojo viešojo administravimo principų, kuriuos apėmė *atskaitomybė, efektyvumas, veiksmingumas, piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų sprendimą, bendradarbiavimas, viešojo intereso ieškojimas, strateginis mąstymas ir demokratiškas veikimas, kovos prioritetai su neigiamų reiškinių viešajame sektoriuje priežastimis, bet ne pasekmėmis, pilietiškumo vertinimas labiau už vadybiškumo, pasitikėjimo valdžia ir institucijomis kūrimas, žmonių vertinimas ir strateginė lyderystė, tarnavimas, o ne reguliavimas, tarnavimas piliečiams, o ne klientams bei vertės kūrimas visiems visuomenės nariams*. Kitaip tariant, autorės išryškino tam tikrus naujojo viešojo valdymo bruožus, leidžiančius užtikrinti atstovavimą viešajam interesui valdymo procesuose.

Nakrošis (2011, 72) savo atliktame darbe, kuriame aiškinosi viešojo valdymo reformas Lietuvoje išryškino *didesnės autonomijos, decentralizacijos, privatizacijos ir dalyvavimo bei privataus sektoriaus valdymo metodų taikymo* principus, kurie yra reikšmingi biurokratijos „aparato“ slopinimui, efektyvesniems politikos rezultatams bei didesniai piliečių pasitikėjimui. Petrauskienė ir Predkelytė (2014, 152) analizuodamos gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose ne tik identifikavo, kad naujasis viešasis valdymas skatina valdžios, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą, bet ir išryškino tokius naujojo viešojo valdymo principus, kaip *privataus sektoriaus modelių ir praktikos taikymas, socialinių partnerių bendradarbiavimas, skaidrumas ir atskaitingumas, įstatyminė tvarka, sąžiningumas ir efektyvumas, modernus planavimas ir kontrolė*. Autorės taip pat pažymėjo, kad naujasis viešasis valdymas yra grįstas 3-ų pagrindinių veikėjų dalyvavimu, t.y. viešųjų institucijų, privataus sektoriaus ir pilietinės visuomenės.

Shah (2015, 1) savo publikacijoje išskyrė 8-is pagrindinius naujojo viešojo valdymo principus, kuriuos apėmė *pasirinkimo ir konkurencijos plėtra, nuostatos nuo gamybos atskyrimas, ne pagrindinių funkcijų sudarymas ir nustatymas, orientacija į vartotojų mokesčius, o ne į bendras pajamas, „švarių“ subsidijų suteikimas, veiksminga ir korupcijos nebuvimu grįsta viešųjų pirkimų sistema, atskaitomybė ir skaidrumas bei žalos nebuvimas*. Autorius pažymėjo, kad gerai pritaikytas naujas viešasis valdymas, padeda sukurti sistemą, kurioje viešasis sektorius veikia efektyviau ir yra atskaitingas žmonėms, t.y. visuomenei.

Biswas (2020, 1) savo straipsnyje, kuriame analizavo naujojo viešojo valdymo specifiką, išryškino net 10-imt pagrindinių naujojo viešojo valdymo principų:

- ekonomiškumą, našumą ir efektyvumą, sumenkinant reguliavimo svarbą;
- biurokratijos pertvarkymą į skirtingas agentūras;
- konkurencijos didinimą įvedant rinkos ir sutarčių sistemas;
- išlaidų mažinimą, palengvinantis pajamų augimą;

- perėjimą prie didesnės konkurencijos viešajame sektoriuje;
- didesnio dėmesio skyrimą privataus sektoriaus valdymo stiliams;
- vadybiškumą, kuris reiškia, kad administratoriaus vaidmuo transformuojasi į valdytojo vaidmenį;
- organizacinės struktūros, personalo ir darbo sąlygų lankstumą ir mobilumo didinimą;
- didesnę dėmesį vartotojiškumui;
- saugų žmonių dalyvavimą vykdant decentralizacijos procesą.

Kitaip tariant, Biswas (2020, 1) teigimu, „naujasis viešasis valdymas yra grįstas *didesniu piliečių įgalinimu, decentralizacija, vyriausybės organizacijos ar sektoriaus pertvarka, orientacija į tikslą, išlaidų mažinimu palengvinant pajamų augimą, vadybinės pagalbos paslaugomis ir geresniu paslaugų užtikrinimu piliečiams*“.

Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012, 13-14) savo atliktame moksliniame darbe, taip pat išskyrė 10-imt pagrindinių naujojo viešojo valdymo principų. Autoriai pažymėjo, kad pirmiausiai vyriausybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimo valdymą sprendžiant viešuosius klausimus. Antra, vyriausybė turėtų būti „bendruomenės nuosavybė“ ir, kad vyriausybės vaidmuo yra suteikti piliečiams ir bendruomenėms įgaliojimus vykdyti savivaldą. Trečia, konkurencija laikoma iš prigimties tokia gera, kad konkuruojant gali kilti geriausių idėjų ir efektyviausias paslaugų teikimas. Ketvirta, pernelyg dažnai vyriausybinių operacijų rezultatai buvo taisyklių, kurios galėjo būti arba neturėjo reikšmės konkreitiems atvejams, vykdymas. Penkta, viešosios agentūros turėtų būti vertinamos pagal jų sukurtus rezultatus. Šešta, kliento sąvoka grindžiama pasirinkimo verte. Septinta, biurokratijos „uždirba“ išteklius parodydamos visuomenės gėrio vertę. Aštuntasis principas yra susijęs su pageidavimu, kad valstybinės agentūros būtų nukreiptos į visuomenės problemų prevenciją, o ne „gydymą“. Devintasis principas yra kuo didesnio žmonių ir institucijų skaičiaus dalyvavimo sprendimų priėmimo procese maksimalus padidėjimas. Dešimtas principas yra susijęs su rinkos jėgų panaudojimu ir rinkos strategijų panaudojimu pristatant viešąsias gėrybes (Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour 2012, 13-14). Autorių išskirti principai tik įrodo, kad naujasis viešasis valdymas yra nauja viešojo valdymo paradigma, kuri kuria visiškai kitokius santykius tarp vyriausybių, viešojo sektoriaus organizacijų ir, svarbiausia - visuomenės. Iš kitos pusės, Reinholde ir kt. (2020, 8) savo moksliniame darbe, kuriame analizavo naujojo viešojo valdymo galimybes vidurio ir rytų Europoje, išryškino tokius viešojo valdymo principus ir vertybes, kaip *atvirumas, skaidrumas, socialinis teisingumas, socialinė atsakomybė, socialinė kokybė, korupcijos nebuvimas*, dar kartą pabrėžiant visuomenės įtraukimo ir kitų suinteresuotų šalių viešosios politikos formavime ir valdyme svarbą.

Skirtingų autorių išskirtuose naujojo viešojo valdymo principuose yra puikiai matyti, kad naujasis viešasis valdymas pasižymi piliečių svarba, jų įsitraukimu ir dalyvavimu valdymo procesuose, korupcijos ir biurokratijos mažinimu, demokratiškumu, atskaitomybe ir skaidrumu, bei tarpinstituciniu

bendradarbiavimu. Vis dėlto, nors skirtingi autoriai naujojo viešojo valdymo principus klasifikuoja nevienodai, visgi apibendrinant visų autorių išskirtus aspektus ir išryškintus principus, pastaruosius galima apibendrinti ir sugrupuoti į 7-ias pagrindines kategorijas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Naujojo viešojo valdymo pagrindiniai principai

Principai	Aprašymas
<b>Visuomenės įgalinimas</b>	Piliečių įgalinimas yra vienas pagrindinių naujojo viešojo valdymo bruožų. Naujasis viešasis valdymas užtikrina piliečių pasirinkimo laisvę. Tai užtikrina kokybiškas paslaugas piliečiams. Sveika konkurencija tarp paslaugų ir produktų sektorių leidžia piliečiams pasirinkti savo paslaugas ir produktus pagal savo poreikius ir pasirinkimą.
<b>Decentralizacija ir vadovavimo autonomijos skatinimas</b>	Naujas viešasis valdymas daugiausia dėmesio skiria valdžios decentralizavimui nuo griežtos, hierarchinės biurokratinės sistemos prie lanksčių ir dinamiškų vadovų palaikymo sistemų.
<b>Vyriausybės organizacijos ar sektoriaus pertvarka</b>	Naujas viešasis valdymas pertvarko vyriausybinių organizaciją ar sektorius. Vyriausybė suskirsto kiekvieną savo sektorių į mažesnius padalinius ir sutartimis priskiria atsakomybę privačiam sektoriui.
<b>Orientacija į tikslą ir rezultatus</b>	Pagrindinis naujojo viešojo valdymo tikslas yra pasiekti konkrečius tikslus. Štai kodėl naujasis viešasis valdymas pabrėžia rezultatus, o ne procedūras ir taisykles.
<b>Išlaidų mažinimas</b>	Pagrindinis sutarčių sudarymas iš vyriausybinių sektorių yra sumažinti valdžios išlaidas ir užtikrinti maksimalias vyriausybės pajamas.
<b>Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas</b>	Naujasis viešasis valdymas yra pagrįstas privataus sektoriaus gerosios praktikos valdymo metodais, kuriais yra siekiama įdiegti vyriausybės administravimo sistemas, padedančias sukurti proaktyvias ir ekonomiškai efektyvias viešojo sektoriaus organizacijas, kurios geba strategiškai ir racionaliai valdyti
<b>Geresnės kokybės paslaugos</b>	Viešojo sektoriaus paslaugos taip pat pradedamos orientuoti į kokybę, o ne kiekybę atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius.
<b>Atvirumas ir skaidrumas</b>	Viešosios paslaugos ir viešoji politika yra grindžiama skaidrumu, kur yra pateikiama visa reikalinga informacija visuomenei nieko neslepiant.
<b>Socialinis teisingumas, atsakomybė ir kokybė</b>	Vyrauja socialinė lygybė visuomenėje, viešosios paslaugos grindžiamos novatoriškais sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimais, tenkinančiais visuomenės poreikiais.
<b>Korupcijos prevencija</b>	Viešosios paslaugos grindžiamos korupcijos priežasčių, sąlygų atskleidimu ir šalinimu sudarant bei įgyvendinant atitinkamą priemonių sistemą, taip pat poveikiu asmenims siekiant atgrasinti nuo korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų darymo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016, 44-45), Nakrošis (2011, 72), Shah (2015, 1), Biswas (2020), Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012, 13-14), Reinholde ir kt. (2020, 8)

Kaip matoma 5-oje lentelėje, naujojo viešojo valdymo principai yra siejami su efektyvesnėmis, kokybiškesnėmis, visuomenę įtraukiančiomis ir daugiau savivaldos turinčiomis paslaugomis, kurios yra orientuojamos į tam tikrą tikslą taikant privataus sektoriaus pasitvirtinusių metodus, taip mažinant išlaidas ir užtikrinant maksimalias viešojo sektoriaus organizacijų pajamas, skatinant atvirumą ir skaidrumą, didinant socialinį teisingumą, atsakomybę ir kokybę bei mažinant korupciją. Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016, 39) pažymi, kad naujasis viešasis valdymas tapo naujuoju XXI a. pradžios viešojo administravimo modeliu, kuris vis dar yra laikomas esminiu viešojo administravimo konceptu transformuojant biurokratinį valdymą ūkio subjektų priežiūros institucijose.

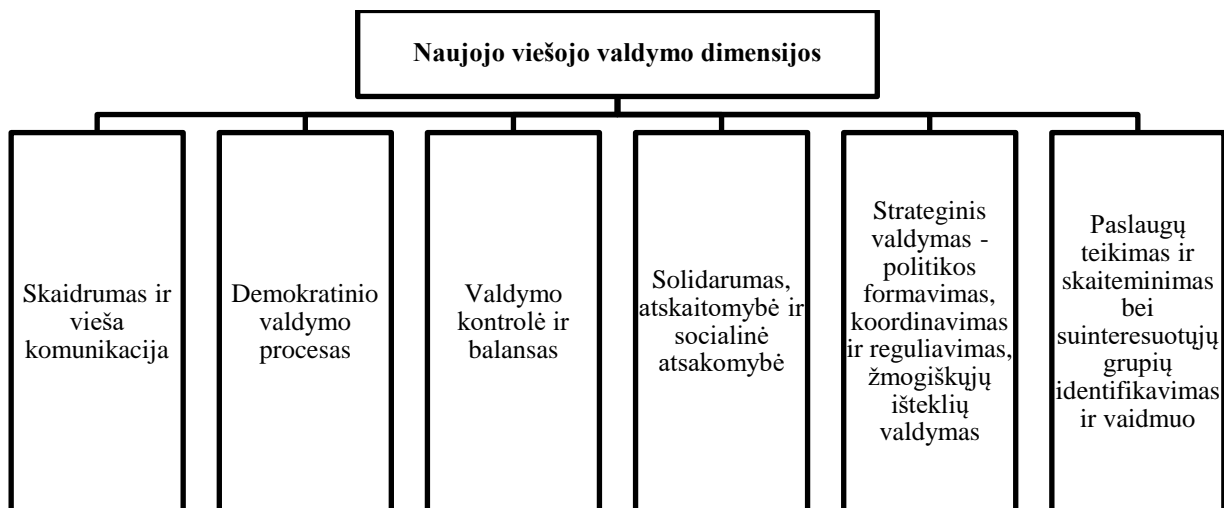
Naujojo viešojo valdymo reformos išplėtė galimybes įtraukti piliečius į valdymą ir pertvarkyti viešąsias organizacijas remiantis privataus sektoriaus praktika ir verslumu, t.y. verslo valdymo principus perduoti viešosioms organizacijoms kaip pagrindinį jų veiklos principą (Krukowski ir

Sieminski 2018, 206). Šiuolaikiniai viešojo administravimo teoriniai metodai turi polinkį kurti metodikas ir rekomenduoti galimas struktūrines, procedūrines, vystomasias viešojo valdymo pertvarkos dimensijas, daugiausia dėmesio skiriant viešojo administravimo reformai (Patapas, Raipa ir Smalskys 2014, 25), t.y. naujam viešajam valdymui, kuris atsispindi per tam tikras dimensijas.

European Commission (2018, 12) Europos viešojo administravimo reformoje yra išskirtos 5-ios dimensijos, susijusios su viešojo administravimo reforma Europos Sąjungos šalyse, kurias sudarė *skaidrumas ir atskaitomybė, valstybės tarnybos sistema ir žmogiškųjų išteklių valdymas, paslaugų teikimas ir skaitmeninimas, vyriausybės organizavimas ir valdymas bei politikos formavimas, koordinavimas ir reguliavimas*. Yra puikiai matyti, kad vertinant viešojo administravimo reformos dimensijas, pastarosios yra grindžiamos viešojo sektoriaus organizacijų skaidrumu, atskaitomybe, žmogiškaisiais ištekliais ir jų valdymu, paslaugų teikimu, kontrole, koordinavimu ir pan. Kitaip tariant, pati reforma yra siejama su pozityviais viešojo sektoriaus pokyčiais.

Tuo tarpu, Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015, 507) savo atliktame tyrime, kuriame tyrė naujojo (gerojo) valdymo principų įgyvendinimą Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje, išskyrė 4-ias pagrindines dimensijas: *skaidrumas ir vieša komunikacija, demokratinio valdymo procesas, valdymo kontrolė ir balansas, solidarumas ir socialinė atsakomybė*, bei 2-i papildomas dimensijas: *strateginio valdymo procesas, suinteresuotųjų grupių identifikavimas ir vaidmuo*. Autorių išskirtos dimensijos taip pat yra paremtos organizacijų skaidrumu, komunikacija, kontrole ir atskaitomybe, kurie yra svarbūs tinkamam ir efektyviam viešojo sektoriaus organizacijų pertvarkymui integruojant naująjį viešąjį valdymą.

Abiejuose šaltiniuose yra pabrėžiama ir išryškinama skaidrumo ir atsakomybės, valdymo ir kontrolės, solidarumo, atskaitomybės, strateginio valdymo bei paslaugų teikimo svarba. Būtent dėl dimensijų tapatumo, apibendrinant abiejuose šaltiniuose (European Commission 2018, 12; Čingienė, Laskienė ir Raipa 2015, 507) identifikuotas naujojo viešojo valdymo dimensijas, jas galima apjungti ir šiame darbe išskirti 6-ias pagrindines dimensijas, kurios yra aktualios šių laikų viešojo sektoriaus organizacijoms (žr. 3 pav.).



3 pav. Naujojo viešojo valdymo dimensijos

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis European Commission (2018, 12), Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015, 507)

Naujasis viešasis valdymas siūlo naudoti rinkos principus ir naujojo viešojo valdymo dimensijas, siekiant pašalinti ir išvengti nesėkmių viešajame sektoriuje. (Colak 2019, 520). Čingienės, Laskienės ir Raipos (2015, 507) teigimu, naujojo viešojo valdymo „pokyčiai šiandien reprezentuoja viešojo sektoriaus veiklos kokybines dimensijas, inovatyvias viešųjų institucijų veiklos kryptis“, kurios ir padeda siekti efektyvių veiklos rezultatų bei visuomenės poreikių tenkinimo ir įsitraukimo. 3 paveiksle išskirtos 6-ios dimensijos yra kertinis pagrindas sėkmingam naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui, todėl yra svarbu suprasti, kuo kiekviena dimensija yra svarbi ir reikšminga. 6-oje lentelėje yra pateikiamas detalesnis kiekvienos dimensijos aprašymas.

6 lentelė. Naujojo viešojo valdymo dimensijų charakteristikos

Dimensijos	Charakteristikos
<b>Skaidrumas ir vieša komunikacija</b>	Dažnai turi normatyvinį pobūdį, t.y. suprantamos kaip organizacijų, individų elgsenos standartai, procedūriniai elementai, etikos kodai. Dėl besikeičiančių lūkesčių ir naujų technologijų vyriausybės procesų, procedūrų, dokumentų ir duomenų atvėrimas visuomenės kontrolei ir dalyvavimui dabar laikomas pagrindiniu demokratinės visuomenės elementu. Skaidrumas ir vieša komunikacija siejama su pateikiamos informacijos atvirumu ir tikslingumu bei prieinamumu visuomenei (pvz.: organizacijų įstatai, rezultatai, finansinės ataskaitos ir pan.)
<b>Demokratinio valdymo procesas</b>	Naujasis viešasis valdymas yra grindžiamas demokratija, t.y. visuomenės įsitraukimu į valdymo procesą. Įsitraukimas yra grindžiamas suinteresuotų šalių pristatymu, organizacijos darbuotojų teisėmis rinkti savo vadovus ir priimti svarbius sprendimus įvairių strategijų ar politikos klausimais ir pan.
<b>Valdymo kontrolė ir balansas</b>	Sietina su išorinio audito atlikimu pagal pripažintus tarptautinius standartus. Valdymo kontrolė ir balansas viešojo sektoriaus organizacijose paprastai yra grindžiamas ne tik auditu, bet ir apskaitos kontrole, reguliavimo ir komercinių funkcijų atskirimu, esamu etikos kodeksu organizacijoje, interesų konflikto taisyklėmis ir kt.
<b>Solidarumas, atskaitomybė ir socialinė atsakomybė</b>	Solidarumas, atskaitomybė ir socialinė atsakomybė yra siejama su atskaitingumu ir atsakomybėmis visuomenei. Tai yra paremta nuolatine naudojamų lėšų kontrole ir patikra, atitinkamu standartų laikymusi, socialinės atsakomybės strategijomis, antidiskriminacine politika ir pan.

7 lentelės tęsinys. *Naujojo viešojo valdymo dimensijų charakteristikos*

Dimensijos	Charakteristikos
<b>Strateginis valdymas - politikos formavimas, koordinavimas ir reguliavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	Strateginis valdymas yra siejamas su efektyvumu ir produktyvumu, viešųjų struktūrų veiklos vadybos optimizavimu, institucijų funkcinio pasirengimo ir jų potencialo augimu, racionaliausių valdymo sprendimų paieška įgyvendinant valstybės strategines viešojo sektoriaus vystymo programas. Strateginis valdymas taip pat yra priklausomas ir nuo politikos formavimo, koordinavimo ir kontrolės. Žmogiškieji ištekliai yra kertinis kiekvienos organizacijos aspektas, todėl strategiškai yra svarbu atsižvelgti į tokius aspektus, kaip atlyginimas, mokymai, apdovanojimai, darbo užtikrinimas, darbo valandos ir pan.
<b>Paslaugų teikimas ir skaitmeninimas bei suinteresuotųjų grupių identifikavimas ir vaidmuo</b>	Teikiamų viešųjų paslaugų teikimas yra orientuotas į vartotojus (visuomenę), todėl siekiant patenkinti atitinkamus lūkesčius reikia diegti naujo pobūdžio programas ir skaitmeninti procesus. Skaitmeninimas yra neatsiejama naujojo viešojo valdymo dalis, kuri padeda didinti viešųjų paslaugų kokybę ir efektyvumą. Naujajame viešajame valdyme bendradarbiavimas yra taip pat svarbus, todėl yra būtini tinkami santykiai su visomis suinteresuotomis grupėmis, nes pastarosios padeda plėtoti viešųjų organizacijų veiklą, gerinti vykstančius procesus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis European Commission (2018, 12), Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015, 507), Alm (2013, 220), Stanic (2019, 417), Hawes, Rawlins ir Plowman (2015, 1), Nwogu (2015, 131)

Kaip matoma 6-oje lentelėje, sėkmingam naujojo viešojo įgyvendinimui yra reikalinga atsižvelgti į ne vieną svarbų aspektą (dimensiją). *Skaidrumas ir vieša komunikacija* apima teises, politines ir institucines struktūras, kurios suteikia informaciją apie organizacijos ir visuomenės vidines savybes vidaus politinės sistemos viduje ir už jos ribų veikiantiems subjektams (Stanic 2019, 417; Hawes, Rawlins ir Plowman 2015, 1). *Demokratinio valdymo procesas* yra grįstas visuomenės įsitraukimu ir jos tiesioginiu ar netiesioginiu atstovavimu bei dalyvavimu priimant atitinkamus sprendimus (Nwogu 2015, 131). *Valdymo kontrolė ir balansas* grindžiamas organizacijos auditu, apskaitos kontrole, reguliavimo ir komercinių funkcijų atskyrimu, esamu etikos kodeksu organizacijoje, interesų konflikto taisyklėmis ir kt. (Čingienė, Laskienė ir Raipa 2015, 507; Alm 2013, 2020). *Solidarumas, atskaitomybė ir socialinė atsakomybė* yra siejami tiek su atitinkamomis atskaitomybėmis ir atsakomybėmis visuomenei (Alm 2013, 2020), tiek ir su etiniu elgesiu, socialiniu dialogu su suinteresuotosiomis šalimis, ekonominiais, socialiniais ir aplinkosaugos rodikliais bei tvarių vystymusi (Socoliuc ir kt. 2018, 1). *Strateginis valdymas - politikos formavimas, koordinavimas ir reguliavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas* grindžiamas efektyvumu ir produktyvumu, viešųjų struktūrų veiklos vadybos optimizavimu, institucijų funkcinio pasirengimo ir jų potencialo augimu, racionaliausių valdymo sprendimų paieška įgyvendinant valstybės strategines viešojo sektoriaus vystymo programas (Čingienė, Laskienė ir Raipa 2015, 507). Žmogiškųjų išteklių valdymas yra taip pat siejamas su efektyvumu, nes organizacijos visame pasaulyje strategiškai suderina savo personalo valdymo strategijas, geriausią praktiką ir planus su bendrąja organizacijos strategija, siekdamas padidinti organizacijos efektyvumą ir konkurencinius pranašumus (Shrouf ir kt. 2020, 3191; Zehir ir kt. 2016, 372; Abdallah ir Alkhaldi 2019, 488). *Teikiamų viešųjų paslaugų teikimas ir skaitmeninimas* yra orientuotas į vartotojus (visuomenę), todėl siekiant patenkinti atitinkamus lūkesčius reikia diegti naujo pobūdžio programas ir skaitmeninti procesus (European Commission 2018, 16). *Suinteresuotųjų grupių identifikavimas ir vaidmuo* yra be galo svarbūs organizacijų veiklai ir procesų tobulinimui

(Čingienė, Laskienė ir Raipa 2015, 512), nes viešojo sektoriaus organizacijos ir suinteresuotosios grupės yra viena nuo kitos priklausomos (Benn, Abratt ir O'Leary 2016, 2).

*Apibendrinant naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų probleminius aspektus galima teigti, kad naujojo viešojo valdymo atsiradimas buvo paskatintas dėl tradicinio viešojo administravimo problemų, susijusių su biurokratizmu, prastu politikos ir valdymo efektyvumu bei piliečių (visuomenės) nepasitikėjimu, o pats naujasis viešasis valdymas yra grindžiamas atitinkamais principais ir dimensijomis, orientuotais į efektyvesnę prekių ir paslaugų pristatymo ir vyriausybės veiklos lygio didinimo mechanizmą, visuomenės įgalinimą, decentralizaciją ir vadovavimo autonomijos skatinimą, vyriausybės organizacijos ar sektoriaus pertvarką, orientaciją į tikslą, išlaidų mažinimą, privataus sektoriaus valdymo metodų taikymą ir geresnės kokybės paslaugas, skaidrumą bei atskaitomybę, strateginį valdymą ir pan. Naujasis viešasis valdymas pasižymi piliečių svarba, jų įsitraukimu ir dalyvavimu valdymo procesuose, korupcijos ir biurokratijos mažinimu, demokratiškumu, atskaitomybe ir skaidrumu, bei tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Naujojo viešojo valdymo reformos išplėtė galimybes įtraukti piliečius į valdymą ir pertvarkyti viešąsias organizacijas remiantis privataus sektoriaus praktika ir verslumu.*

### **1.3. Naujojo viešojo valdymo iššūkių specifika ūkio subjektų priežiūros institucijose**

Naujasis viešasis valdymas buvo pasiūlytas kaip alternatyva tradiciniam hierarchiniam valdymui, kur pagrindinis dėmesys skiriamas verslo valdymo metodams, kaip pagrindiniams metodams išspręsti ilgalaikes efektyvumo ir išlaidų problemas (Reinholde ir kt. 2020, 5) ir visuomenės bei kitų suinteresuotų šalių įgalinimu viešosios politikos valdyme (Reinholde ir kt. 2020, 7). Tradiciniame viešajame administravime ir vadyboje orientuojantis į procesus, naujasis viešasis valdymas yra paprastai grindžiamas rezultatais (Pollitt ir Bouckaert 2017, 13), kurie gali būti susieti su 5-iomis teigiamomis viešojo administravimo kryptimis (Hazarika 2018, 1145):

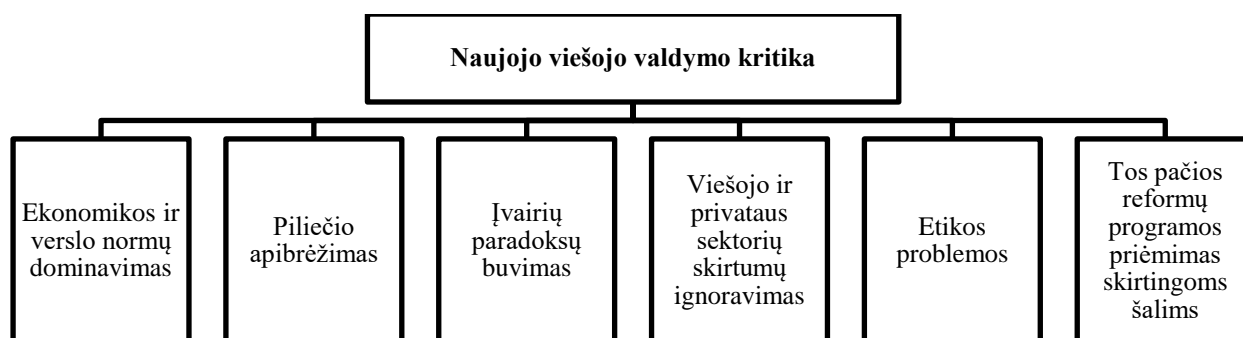
- naujas viešasis valdymas yra susijęs su praktinėmis problemomis ir kasdienio žmonių gyvenimo situacijomis. Tai yra aktualu ir praktiška;
- tai teigiamai ir aktyviai sprendžia visuomenės poreikius ir problemas;
- teikia reikšmę administracinei moralei;
- stengiasi įtvirtinti teisingumą ir lygybę vykdant administracinę veiklą ir veikiant be šališkumo ir korupcijos;
- naujojo viešojo valdymo pagrindas yra grįstas visuomenės interesais ir poreikiais, o gaunami skundai yra visada sprendžiami.

Nepaisant tvirto filosofinio pagrindo ir turtingo intelektualinio pagrindo, naujasis viešasis valdymas turi tam tikrus limitus (Hazarika 2018, 1145). Reinholde ir kt. (2020, 5) teigimu, „naujojo



viešojo valdymo doktrina ir jos buvimas sukėlė tam tikras diskusijas dėl pagrindinės orientacijos į rezultatus ir šių rezultatų įgyvendinimo siekiant organizacijų tikslų“. Naujasis viešasis valdymas yra ne tik paradigma, kuria siekiama viešąjį administravimą padaryti efektyvesnį, našesnį ir jautresnį, bet ir reformų programa, inicijuojanti priimti šiuolaikinius valdymo metodus ir praktikas bei technikas, siekiant sumažinti biurokratiją ir sustiprinti žemesnio lygio organizacijų savivaldą viešajame sektoriuje (Colak 2019, 521). Vis dėlto, ši iniciatyva sulaukia rimtos kritikos, kai privataus sektoriaus valdymo principai, prieštaraujantys valstybės tarnybos tradicijoms ir vertybėms, yra priimami tinkamai neapsvarsčius.

Nors naujasis viešasis valdymas „tiki“ tokiomis idėjomis, kaip vidinės konkurencijos tarp įvairių viešųjų padalinių nustatymas pagal veiklos sutartis, viešųjų paslaugų efektyvumo išryškinimas, rezultatais grįstas valdymas, valdymo kontrolės decentralizavimas su patobulintais ataskaitų teikimo ir stebėjimo mechanizmais (Rubakula 2014, 87), kritika kyla iš to, kad lygybės, teisingumo, nešališkumo ir viešojo intereso principai yra dažnai pažeidžiami (Colak 2019, 521). Kritikai pastebėjo naujojo viešojo valdymo ribotumą iš skirtingų perspektyvų, tokių kaip naujasis viešasis valdymas nuo tradicinio viešojo administravimo skiriasi tik tuo, kad reaguoja į kitokias visuomenės problemas arba socialinės lygybės samprata yra miglota (Hazarika 2018, 1145-1146). Vis dėlto, naujojo viešojo valdymo kritiką galima paaikškinti 6-iais pagrindiniais punktais (žr. 4 pav.).



4 pav. Naujojo viešojo valdymo kritikos aiškinimas  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Colak (2019, 521-522)

*Ekonomikos ir verslo normų ir vertybių dominavimas* lemia tradicinių vertybių nustūmimą į antrinę viešojo administravimo ir valdymo vietą (Colak 2019, 522). Nors naujasis viešasis valdymas pabrėžia ekonominę valdymo dimensiją, jis nepaiso vadybinės ir demokratinės dimensijų. Naujasis viešasis valdymas teikia pirmenybę ekonominėms vertybėms viešosiose organizacijose ir teikia joms pirmenybę prieš kitas vertybes, todėl pašalinamos tokios vertybės kaip lygybė, teisingumas, dalyvavimas ir pilietiškumas (Islam 2015, 141).

Kita kritika dėl naujojo viešojo valdymo kyla iš *piliečio apibrėžimo*, nes pastarasis formuojamas kaip klientas. Ši formulotė atitinka liberalaus piliečio apibrėžimą, kuriame daugiausia dėmesio skiriama individualioms nuostatomis ir teisėms, tačiau nepaisoma respublikinės ar kolektyvinės tradicijos, numatančios dalyvavimą politinėse partijose, vietos grupėse ir bendruomenės

veikloje, ir kuri pabrėžia bendrą gerį ir kolektyvinius veiksmus (Colak 2019, 522). Kitaip tariant, taikant naująjį viešojo valdymo metodą, piliečiai vis dar laikomi individualiais vartotojais, kurie yra patenkinti tuo, kad jiems atstovauja jų administraciniai organai ar jų įgaliotiniai.

Naujasis viešasis valdymas yra kritikuojamas ir dėl *įvairių paradoksų buvimo*. Nepaisant decentralizavimo principo, praktikos centralizavimas yra rimta kritika, kuri gali būti paprasčiausiai siejama su centralizacijos paradoksu (Mongkol 2011, 36). Tai, kad viešiesiems administratoriams suteikiama daugiau įgaliojimų valdyti programas, taip pat gali paskatinti didesnę politinę intervenciją, nes centrinės vyriausybės deleguoja tam tikrus įgaliojimus viešiesiems administratoriams, tačiau taip pat suteikia tvirtą pagrindą priimant sprendimus dėl tam tikrų tipų vadovų elgesio (Colak 2019, 522). Taigi galima teigti, kad decentralizacijos skatinimas valstybinėse institucijose paradoksaliai lemia centrinius valstybės administratorių sprendimus.

Ketvirtoji naujojo viešojo valdymo kritika yra susijusi su *privataus sektoriaus valdymo metodų taikymu viešajame sektoriuje (viešojo ir privataus sektoriaus skirtumų ignoravimu)*. Nors naujasis viešasis valdymas skatina naudoti privataus sektoriaus valdymo metodus, gali kilti rizika, susijusi su kai kurių privačiojo sektoriaus praktikų taikymu, nes viešasis sektorius turi savo politinę, etinę, konstitucinę ir socialinę dimensijas, o pagal konstitucinius principus valdymas turėtų būti grindžiamas ne rinkos mechanizmais, o teise ir teisėtumu (Colak 2019, 522).

Naujasis viešasis valdymas taip pat kelia ir *etikos problemas*. Hughes (2014, 187) pabrėžia, kad nors dėl didesnio naujojo viešojo valdymo skaidrumo galima lengviau nustatyti neetišką ar korupcinį elgesį, privačiame sektoriuje vis dar yra etikos problemų ir tai kelia grėsmę viešajam administravimui. Kitaip tariant, nors tai suteikia skaidrumo viešajam sektoriui, privataus sektoriaus praktika vis tiek gali sukelti korupciją.

Galiausiai, naujojo viešojo valdymo reformos kritikuojamos dėl *nevienodai išsivysčiusioms šalims žadamos naudos realizavimo*. Gaunami naujojo viešojo valdymo rezultatai yra nevienodi skirtingose šalyse priklausomai nuo jų išsivystymo lygio. Nors reformos turi keletą sėkmingų aspektų, naujasis viešasis valdymas nėra reformų programa, tinkama neišsivysčiusioms ar besivystančioms šalims, ypač dėl tokių problemų kaip korupcija ir maži administraciniai gebėjimai (Colak 2019, 522). Mongkol (2011, 37-39) atkreipė dėmesį, kad naujojo viešojo valdymo įgyvendinimas besivystančiose šalyse yra apsunkinamas, nes:

- besivystančioms šalims trūksta išteklių ir valdymo pajėgumų įgyvendinti išsivysčiusių šalių suformuluotas naujojo viešojo valdymo reformas;
- decentralizavimo principas nesuderinamas su besivystančių šalių vyriausybėmis, kurios palaiko centrinį sprendimų priėmimo procesą, pagrindinė besivystančių šalių valdymo infrastruktūra nėra pakankamai išvystyta, kad būtų galima remti į rinką orientuotas reformas;

- kadangi besivystančioms šalims sunku nutolti nuo biurokratinės sistemos, šių šalių vyriausybėms nėra realu priimti paslaugų teikimo sutartinius susitarimus;
- standartizuotų reformų paketų taikymas kiekvienoje šalyje skiriasi atsižvelgiant į jų politinę kultūrą, todėl prielaida, kad „vienas dydis tinka visiems“, yra problematiška;
- naujojo viešojo valdymo reformos buvo suformuluotos atsižvelgiant į išsivysčiusių šalių, o ne besivystančių šalių, kurios neturi tų pačių interesų, lūkesčius, todėl reformos tampa beprasmės;
- taisyklių, reglamentuojančių žmonių elgesį besivystančiose šalyse, sutartys gali skirtis, todėl atskaitomybės susitarimų mechanizmai turi mažai įtakos tam, ko tikimasi oficialiai;
- besivystančiose šalyse gali būti sunku įgyvendinti privatizavimo principą, nes šios šalys nėra pajėgios sėkmingai atlikti sudėtingas užduotis.

Naujasis viešasis valdymas buvo vertinamas kaip naudinga besivystančių šalių vystymosi doktrina ankstyvosiomis dienomis, tačiau 2008-ųjų įvykiai (finansinė krizė) sukūrė naujojo viešojo valdymo dominuojančią padėtį viešajame sektoriuje (Colak 2019, 522). Naujų viešojo valdymo priemonių teisėtumas susilpnėjo dėl pasaulinės finansų krizės, o žvelgiant iš techninės ir administracinės perspektyvos, daugelyje šalių naujojo viešojo valdymo tendencija nuo to laiko pasikeitė (Randma-Liiv ir Drechsler 2017, 601). Daugelis šalių bandė įgyvendinti naujojo viešojo valdymo reformą savo viešosiose organizacijose, tačiau įgyvendinimas kai kuriose šalyse (ypač anksčiau minėtose besivystančiose šalyse), susidūrė (-ia) su daugybe iššūkių ir kliūčių (Tabrizi ir kt. 2018, 9), kurios apsunkino naujojo viešojo valdymo bei jo principų ir dimensijų įgyvendinimą (žr. 7 lentelę).

8 lentelė. Naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo iššūkiai

Iššūkių kategorija	Vadybiniai barjerai
<b>Vadybiškumas</b>	1) prasta vadovų ir darbuotojų motyvacija; 2) valdymo valdžios trūkumas; 3) neveikianti mokėjimo sistema; 4) sveikatos išteklių trūkumas; 5) atlygio sistemos nebuvimas; 6) darbo jėgos trūkumas ir didelis darbo krūvis; 7) instrumentinis žmogaus išteklių vertinimas; 8) vadovų ir pagal sutartį dirbančio darbuotojo darbo nesaugumas; 9) aiškaus pareigybės aprašymo trūkumas; 10) tiesioginių susitikimų su vyresniaisiais vadovais trūkumas; 11) meritokratijos trūkumas; 12) kvalifikuotų darbuotojų trūkumas; 13) kvalifikuotų vadybininkų trūkumas; 14) supratimo apie reformą trūkumas.
<b>Decentralizacija</b>	1) pernelyg didelė biurokratija; 2) nurodymai iš viršaus į apačią; 3) bendradarbiavimo klausimai ir problemos; 4) centralizuotas sprendimų priėmimo procesas; 5) nelanksčios taisyklės; 6) delegavimo stoka; 7) vyraujantis nepasitikėjimas tarp vyresniųjų vadovų ir pavaldinių; 8) neaiškūs valdžios santykiai.
<b>Veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis</b>	1) įvesties valdymas; 2) tinkamo veiklos vertinimo nebuvimas; 3) nėra akreditavimo programų ar paslaugų teikėjo sertifikavimo; 4) silpni sutarčių vykdymo mechanizmai; 5) trūksta realaus vadovų išpareigojimo viešajam valdymui; 6) trūksta atlygio už gerą pasirodymą darbe; 7) prasta informacinė sistema; 8) atsparumas veiklos rezultatų matavimui; 9) politinis elgesys yra svarbesnis nei veikla; 10) šališkumas vertinimo procese; 11) darbuotojų poreikių ir vertinimo tikslų nesuderinamumas; 12) nėra aiškių ir nepriklausomų veiklos rezultatų ir našumo matmenų; 13) veiksmingų kontrolės metodų nebuvimas.

7 lentelės tęsinys. Naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo iššūkiai

Iššūkių kategorija	Vadybiniai barjerai
<b>Biudžeto vykdymo drausmės ir parsidavimų tvarka</b>	1) nepakankamas dėmesys naudojant finansinius išteklius viešajame sektoriuje; 2) menkas finansavimas kompleksinėms sveikatos priežiūros programoms; 3) tradicinis biudžeto sudarymas; 4) biudžeto lankstumo trūkumas; 5) trūksta pakankamų finansinių išteklių; 6) trūksta pakankamų finansinių išteklių.
<b>Rinkos tipo mechanizmai</b>	1) trūksta klientų informuotumo apie visuomenės sveikatos komplekso veiklą; 2) trūksta finansinio kapitalo konkurencijai; 3) nepatenkinama infrastruktūra; 4) nepakankamo technologinės žinios; 5) neišbaigtos ir neišsamios sutartys; 6) skundų sistemos trūkumas; 7) blogas sutarčių stebėjimas; 8) organizacijų nenoras konkuruoti.
<b>Orientacija į klientą</b>	1) dėmesio trūkumas klientų pasitenkinimui; 2) dėmesio trūkumas klientų poreikiams; 3) darbuotojų motyvacijos stoka; 4) klientų neapibrėžtumas; 5) į klientą orientuoto elgesio mokymų trūkumas; 6) į klientą orientuotos kultūros trūkumas; 7) skundų valdymo trūkumas; 8) vadovo palaikymo ir grįžtamojo ryšio trūkumas

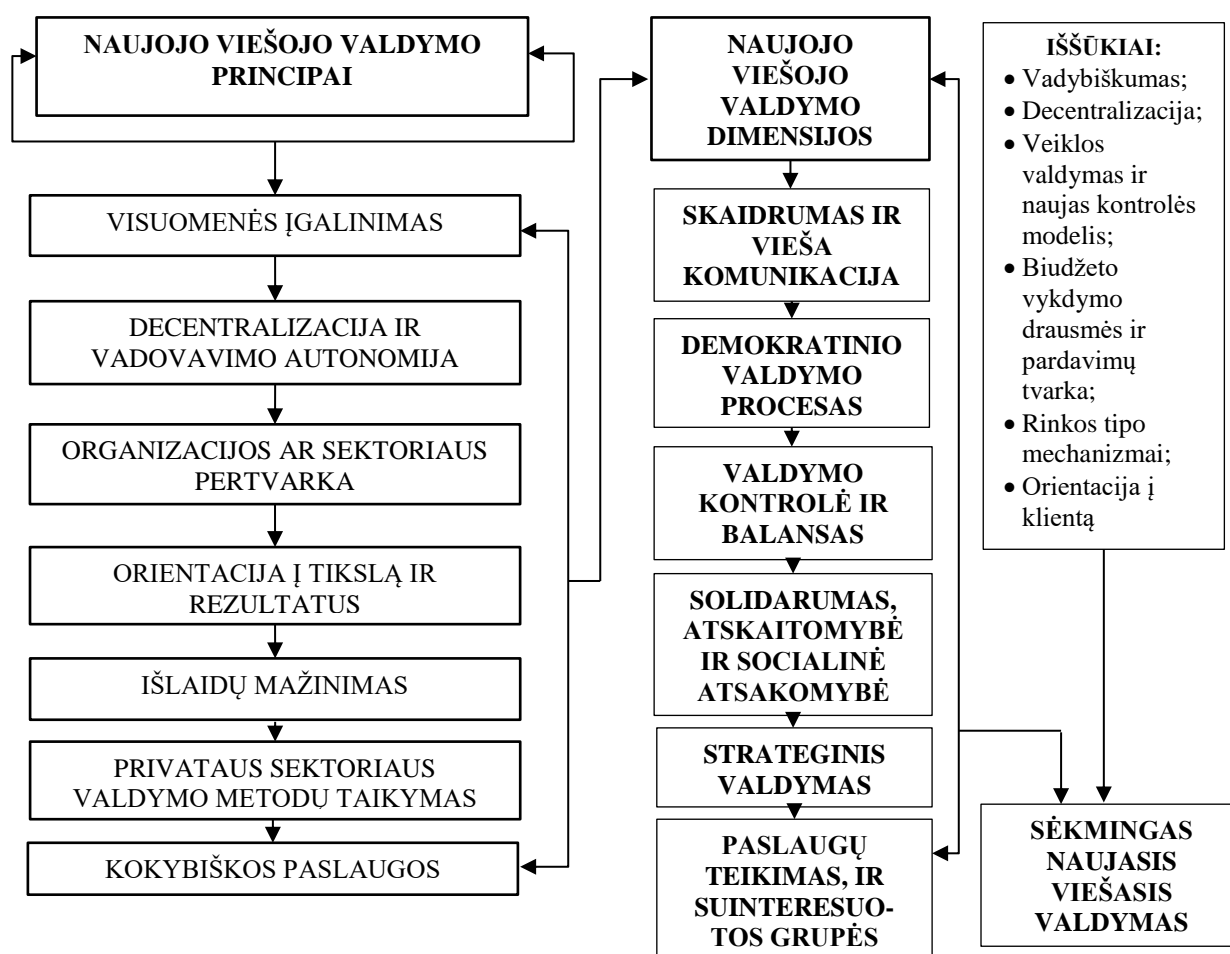
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Tabrizi ir kt. (2018, 11)

Kaip matoma 7-oje lentelėje, naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo iššūkiai yra susiję su 6-omis pagrindinėmis barjerų grupėmis, kuriuos apima vadybiškumo, decentralizacijos, veiklos valdymo ir naujo kontrolės modelis, biudžeto vykdymo drausmės ir parsidavimų tvarkos, rinkos tipo mechanizmų bei orientacijos į klientą iššūkiai. Viešojo sektoriaus organizacijos ir jų vadovai yra linkę naudoti naujas viešojo valdymo reformas, kad pagerintų veiklos rezultatus, efektyvumą, pasitenkinimą ir valdymo struktūras (Tabrizi ir kt. 2016, 2063). Vis dėlto, yra būtina pažymėti, kad naujojo viešojo valdymo reformos rengimas ir įgyvendinimas turi būti pagrįstas kiekvienos šalies veiklos realija ir sąlygomis (Tabrizi ir kt. 2018, 9). Būtent dėl šios priežasties yra svarbu identifikuoti pagrindines kliūtis varžančias naujojo viešojo valdymo įgyvendinimą ne tik atskirų šalių atveju, bet ir atsižvelgiant į kiekvienos viešojo sektoriaus organizacijos specifiką bei veiklos pobūdį.

*Apibendrinant viešojo valdymo iššūkių specifiką ūkio subjektų priežiūros institucijose galima teigti, kad nors naujasis viešasis valdymas turi daug privalumų ir prisideda prie viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumo ir našumo tobulinimo, visuomenės lūkesčių patenkinimo ir jos įtraukimo į veiklos procesus bei sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo, visgi pastarasis susiduria ir su tam tikrais limitais, kurie dažniausiai siejami su lygybės, teisingumo ir teisėtumo, nešališkumo ir viešojo intereso principų pažeidimais. Pagrindinė naujojo viešojo valdymo kritika yra grindžiama ekonomikos ir verslo normų dominavimu, piliečio apibrėžimu, įvairių paradoksų buvimu, viešojo ir privataus sektorių skirtumų ignoravimu, etikos problemomis bei tos pačios reformos programos priėmimu skirtingose šalyse, o patys iššūkiai dažniausiai yra siejami su 6-omis pagrindinėmis barjerų grupėmis, kurias apima vadybiškumo, decentralizacijos, veiklos valdymo ir naujo kontrolės modelio, biudžeto vykdymo drausmės ir pardavimų tvarkos, rinkos tipo mechanizmų bei orientacijos į klientą iššūkiai.*

## 1.4. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinis modelis

Naujasis viešasis valdymas yra susijęs su dalykiniais pokyčiais viešojo sektoriaus organizacijose (įskaitant ir ūkio subjektų priežiūros institucijas), įskaitant hierarchinio koordinavimo pakeitimą konkurencija, rinkos mechanizmą kaip galimą viešųjų paslaugų efektyvumo didinimo būdą ir pan. (Lindberg, Czarniawska ir Solli 2015, 3; Klenk ir Reiter 2019, 3). Išanalizavus naujojo viešojo valdymo sampratą ir ypatumus, principus ir dimensijas bei iššūkius ir kritiką, buvo sukurtas teorinis naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose modelis (žr. 5 pav.).



5 pav. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Islam (2015), Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016), Nakrošis (2011), Bojang (2020), Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012), Patapas, Raipa ir Smalskys (2014), Biswas (2020), Shah (2015), Petrauskienė ir Predkelytė (2014), Krukowski ir Sieminski (2018), European Commission (2018), Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015), Colak (2019), Alm (2013), Stanic (2019), Hawes, Rawlins ir Plowman (2015), Nwogu (2015), Shrouf ir kt. (2020), Zehir ir kt. (2016), Benn, Abratt ir O'Leary (2016), Reinholde ir kt. (2020), Pollitt ir Bouckaert (2017), Hazarika (2018), Rubakula (2014), Mongkol (2011), Hughes (2014), Randma-Liiv ir Drechsler (2017), Tabrizi ir kt. (2018), Tabrizi ir kt. (2016), Runya ir kt. (2015), Dickinson (2016), Białynicki-Birula (2019)

Kaip matoma 5-ame paveiksle, teorinis modelis sudaro 2-i pagrindines kategorijas, t.y. naujojo viešojo valdymo principus ir dimensijas, bei 1-ą papildomą kategoriją, kuri apima naujojo

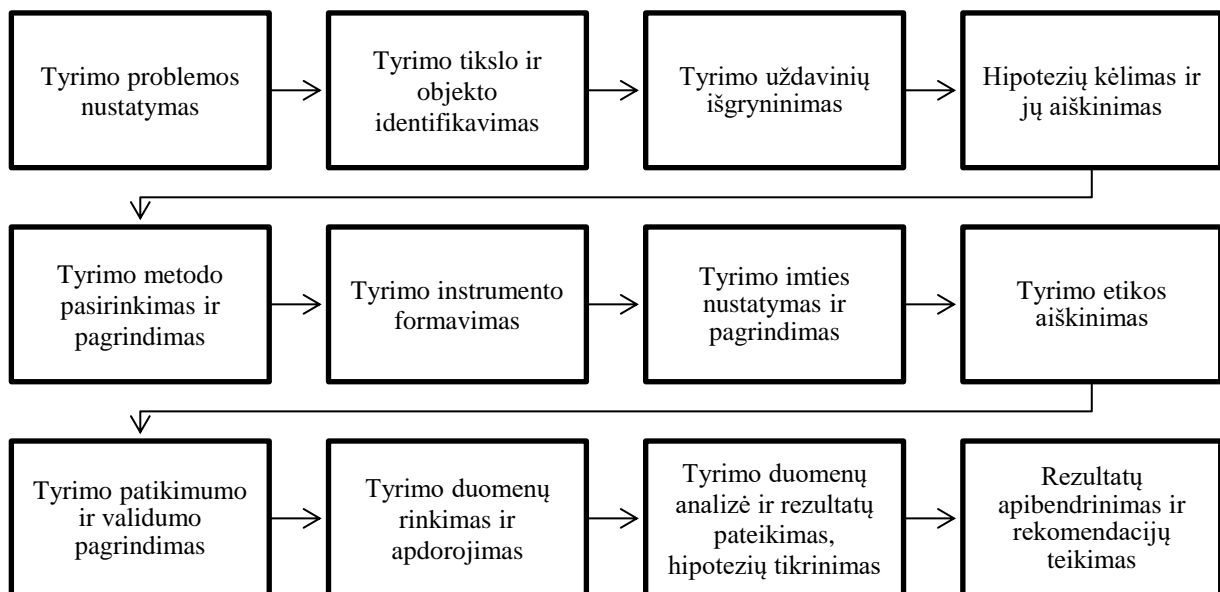
viešojo valdymo iššūkius, tokius kaip vadybiškumas, decentralizacija, veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis, biudžeto vykdymo drausmės ir parsidavimų tvarka, rinkos tipo mechanizmas ir orientacija į klientą. Tiek naujojo viešojo valdymo principai, tiek dimensijos, tiek ir iššūkiai turi įtakos sėkmingam naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumui. 1 priede yra pateikiama kiekvieno teorinio modelio elemento detalizacija ir išskiriami tam tikri aspektai, būdingi kiekvienai išskirtai kategorijai, kurie bus naudojami empirinio tyrimo instrumento sudarymui. Viso buvo išskirta 14 elementų, kuriuos sudarė 57 aspektai.

Sukurtas teorinis modelis padės ne tik identifikuoti atitinkamas spragas naujojo viešojo valdymo įgyvendinime ūkio subjektų priežiūros institucijoje, bet ir sukurs galimybes pateikti siūlymus naujojo viešojo valdymo principų tobulinimui. Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus sukurtas teorinis modelis galėtų tapti puikiu įrankiu naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimui daugelyje Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, kurios vis dar susiduria su šios valdymo doktrinos įgyvendinimu. Šio modelio taikymas padėtų nustatyti kritines veiklos principų taikymo problemas ir tinkamai naudojamus ir taikomus principus bei priimti racionalius sprendimus, padedančius didinti viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumą, geriau tenkinti visuomenės poreikius ir panaudoti turimus išteklius. Iš esmės, šio modelio taikymas padėtų viešojo sektoriaus organizacijoms racionaliau ir efektyviau paskirstyti savo finansinius ir žmogiškuosius išteklius, išvengti didesnių problemų paprasčiausiai užkertant kelią problemoms dar prieš joms atsirandant bei veiksmingiau paskirstyti laiko kaštus sprendžiant opiausias naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo problemas.

*Apibendrinant naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinio modelio pritaikymo galimybes ir naudą galima teigti, kad „Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinis modelis“ galėtų būti naudingas ne tik vienai ir konkrečiai viešojo sektoriaus organizacijai (ūkio subjektų priežiūros institucijai), bet ir tapti puikiu įrankiu naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimui daugelyje Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, kurios vis dar susiduria su šios valdymo doktrinos įgyvendinimu. Šio modelio taikymas padėtų viešojo sektoriaus organizacijoms racionaliau ir efektyviau paskirstyti savo finansinius ir žmogiškuosius išteklius, išvengti didesnių problemų paprasčiausiai užkertant kelią problemoms dar prieš joms atsirandant bei veiksmingiau paskirstyti laiko kaštus sprendžiant opiausias naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo problemas.*

## 2. TYRIMO DIZAINAS IR METODOLOGIJA

Atskleidus naujojo viešojo valdymo sampratą, išanalizavus naujojo viešojo valdymo ypatumus ir principus bei identifikavus pagrindinius naujojo viešojo valdymo iššūkius ir kritiką ūkio subjektų priežiūros institucijose buvo sukurtas naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinis modelis, kurio pagrindu buvo remiamasi formuojant tyrimo instrumentą ir grindžiant tyrimo metodologiją. Kad tyrimas vyktų sklandžiai ir be nereikalingų nukrypimų, buvo sukurta loginė tyrimo schema (žr. 6 pav.), kuri padėjo nuosekliai vykdyti visus būtinus tyrimo etapus ir laikytis būtinų etikos principų.



6 pav. Loginė tyrimo schema  
Šaltinis: sudaryta autoriaus (2021)

**Tyrimo problema** - Kintanti viešojo administravimo praktika skatina ir atitinkamas transformacijas viešojo administravimo moksluose bei teorijoje. Tradicinis viešasis valdymas ir administravimas yra laikomas neveiksmingu, o praktikai bei mokslininkai nuolatos ieško tobulinimo būdų, padedančių gerinti ir keisti viešojo valdymo sistemas. Dėl šių priežasčių darbo problema yra keliami klausimai – *kaip užtikrinti efektyvius naujojo viešojo valdymo procesus ir jų įgyvendinimą siekiant pašalinti įsisenėjusias biurokratinės nuostatas ūkio subjektų priežiūros institucijose?*

**Tyrimo tikslas** - įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI.

**Pagrindinis tyrimo uždavinys** - nustatyti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI, pateikti siūlymus naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo tobulinimui remiantis naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teoriniu modeliu.

**Tyrimo hipotezės.** Atliekant tyrimą buvo siekiama, ne tik pateikti siūlymus naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo tobulinimui, bet ir nustatyti tam tikrus priežastinius ryšius tarp *naujojo viešojo valdymo principų, naujojo viešojo valdymo dimensijų, atsirandančių iššūkių ir sėkmingo naujojo viešojo valdymo*. Remiantis mokslinės literatūros analize ir sukurtu teoriniu naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose modeliu keliamos hipotezės buvo atitinkamai siejamos su naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų taikymu bei esamais iššūkiais ir jų poveikiu sėkmingam naujam viešajam valdymui. Viso buvo iškeltos 3-ys hipotezės (H):

**H1:** Naujojo viešojo valdymo principų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje.

**H2:** Naujojo viešojo valdymo dimensijų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje.

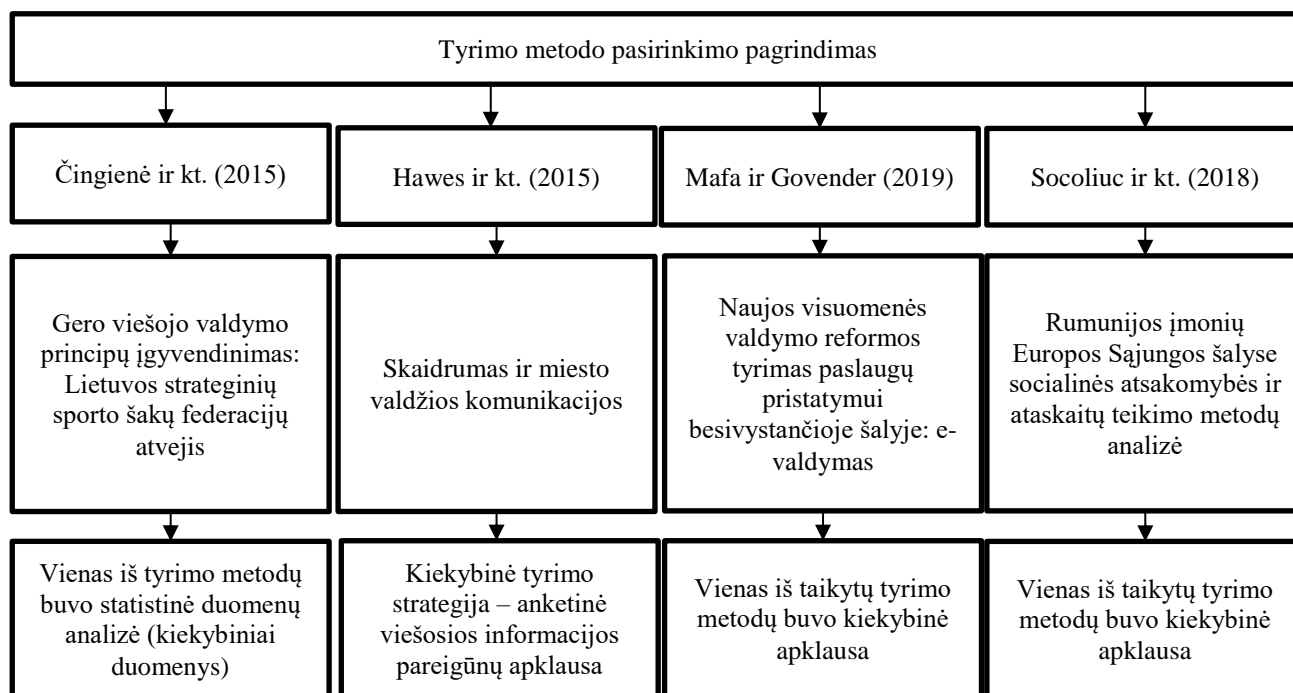
**H3:** Atsirandantys naujojo viešojo valdymo iššūkiai VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje.

Tyrimo metu išsikeltos hipotezės buvo tikrinamos atsižvelgiant į VMI valdymo procesų pokyčius, susijusius su naujojo viešojo valdymo principų ir dimensijų įgyvendinimu bei atsirandančių iššūkių įtaka įsisenėjusiems valdymo procesams įstaigoje. Hipotezių tikrinimui buvo naudojama IBM SPSS 22 statistinių duomenų apdorojimo programa. Siekiant įvertinti hipotezių patikimumą buvo naudojama statistinės paklaidos tikimybė  $p$ , kur  $p$  reikšmė iš esmės parodo leistiną statistinių sprendimų paklaidos dydį (Bekešienė 2015, 147-148), o statistiniai sprendimai laikomi pagrįstais, kai  $p < 0.05$ . Hipotezių tikrinimas buvo pirmiausiai grindžiamas Kolmogorovo-Smirnovo dispersine ir koreliacine analize (ang. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) tikrinant, ar kintamieji skirtingose klausimų grupėse atitinka tam tikrą populiacijos pasiskirstymą. Kitaip tariant, šia analize buvo siekiama įsitikinti, duomenų pasiskirstymo normalumą (Bekešienė 2015, 147-148), o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus privalomai turėjo būti ne mažesnis už pasirinktą reikšmingumo rodiklį –  $\alpha = 0.05$  (Morkevičius 2008, p. 46). Įrodžius duomenų pasiskirstymo normalumą, hipotezės buvo tikrinamos remiantis Pearson koreliacijos koeficientu, kuris padėjo nustatyti ar taikomi naujojo viešojo valdymo principai ir dimensijos bei atsirandantys iššūkiai VMI turi teigiamos įtakos valdymo procesų pokyčiams, siekiant pašalinti įsisenėjusias biurokratinės nuostatas.

**Tyrimo metodas.** Tyrimo atlikimui buvo pasirinktas *kiekybinis tyrimas anketinės darbuotojų apklausos būdu*. Tokiai tyrimo strategijai įtakos turėjo anksčiau atlikti moksliniai tyrimai, kuriuose buvo analizuojamos panašios problemos ar bent jau tiriamos temos atitinkami aspektai, kuriems išsiaiškinti buvo taikoma kiekybinė tyrimo strategija. Kadangi tiriamas reiškinys (naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas) yra susijęs su atitinkamomis nuostatomis, interesais ir poreikiais, kiekybinė tyrimo strategija yra vienas geriausių būdų, siekiant įgyvendinti pagrindinį tyrimo tikslą



(Bekešienė 2015, 130). Tiriama problema yra atitinkamai „masinio“ pobūdžio, kur reikalinga bendra populiacijos nuomonė, o tam yra būtini statistiniai ir reprezentatyvūs duomenys, padėsiantys tinkamai identifikuoti esamas problemas, iššūkius ir kritiką (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 39). Vienas didžiausių privalumų, taikant kiekybinę tyrimo strategiją yra tas, kad dėl tyrimo griežtų taisyklių taikymo, surinkti duomenys visada yra tikslūs, todėl galima lengvai priimti tam tikras išvadas į pagalbą pasitelkiant statistinę analizę (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 39). Daugiausiai įtakos kiekybinio tyrimo pasirinkimui visgi turėjo 7-ame paveiksle pateiktų autorių darbai.



7 pav. Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus (2021)

Atsižvelgiant į pagrindinę tyrimo problemą bei keliamą tikslą ir mokslininkų atliktais tyrimais panašiomis temomis ar bent jau kai kuriais tiriamos problemos aspektais, buvo priimtas sprendimas, kad anketinė VMI darbuotojų apklausa yra geriausias tyrimo būdas siekiant ne tik įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI, bet ir surinkus reprezentatyvius kiekybinius duomenis, rasti tinkamiausius siūlymus naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo tobulinimui.

**Tyrimo instrumentas.** Siekiant įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI buvo suformuota anketinė apklausa (žr. 2 priedą), kurios pagrindas buvo 1.4. poskyryje sukurtas teorinis naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose modelis. Anketinėje apklausoje buvo išskirtos 5-ios pagrindinės vertinimo kategorijos. Anketinės apklausos teiginiai buvo formuojami, remiantis Islam (2015), Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016), Nakrošis (2011), Bojang (2020), Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012), Patapas, Raipa ir Smalskys (2014), Biswas (2020), Shah (2015), Petrauskienė ir Predkelytė (2014), Krukowski ir Sieminski (2018), European Commission (2018), Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015), Colak (2019),

Alm (2013), Stanic (2019), Hawes, Rawlins ir Plowman (2015), Nwogu (2015), Shrouf ir kt. (2020), Zehir ir kt. (2016), Benn, Abratt ir O'Leary (2016), Reinholde ir kt. (2020), Pollitt ir Bouckaert (2017), Hazarika (2018), Rubakula (2014), Mongkol (2011), Hughes (2014), Randma-Liiv ir Drechsler (2017), Tabrizi ir kt. (2018), Tabrizi ir kt. (2016) atliktais moksliniais tyrimais ir juose išskirtais aspektais, susijusiais su naujuoju viešoju valdymu, principais, dimensijomis ir iššūkiais. Detalesnė anketinės apklausos struktūra yra pateikiama 8-oje lentelėje.

9 lentelė. Anketinės apklausos struktūra

Klausimų grupė	Klausimai	Klausimų paskirtis	Šaltinis
I grupė	1-6 klausimai	Darbuotojų sociodemografinės charakteristikos: lytis, amžius, išsilavinimas, pajamos, darbo vieta ir pareigos.	Sudaryta autoriaus (2021)
II grupė	7-13 klausimai	Naujojo viešojo valdymo principai	Islam (2015), Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016), Nakrošis (2011), Bojang (2020), Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012), Patapas, Raipa ir Smalskys (2014), Biswas (2020), Shah (2015), Petrauskienė ir Predkelytė (2014), Krukowski ir Sieminski (2018), European Commission (2018), Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015), Colak (2019), Alm (2013), Stanic (2019), Hawes, Rawlins ir Plowman (2015), Nwogu (2015), Shrouf ir kt. (2020), Zehir ir kt. (2016), Benn, Abratt ir O'Leary (2016), Reinholde ir kt. (2020), Pollitt ir Bouckaert (2017), Hazarika (2018), Rubakula (2014), Mongkol (2011), Hughes (2014), Randma-Liiv ir Drechsler (2017), Tabrizi ir kt. (2018), Tabrizi ir kt. (2016)
III grupė	14-19 klausimai	Naujojo viešojo valdymo dimensijos	
IV grupė	20 klausimas	Naujojo viešojo valdymo iššūkiai	
V grupė	21 klausimas	Naujojo viešojo valdymo sėkmė	

Šaltinis: sudaryta autoriaus (2021)

Anketos 1-6 klausimai pateikiami procentine išraiška šio skyriaus „Tyrimo populiacijos ir imties“ dalyje, na o 7-21 klausimai yra analizuojami „Tyrimo rezultatų analizės“ skyriuje, kuriame yra pateikiami aritmenio vidurkio pavidalu, taikant Likerto skalę, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

**Tyrimo populiacija ir imtis.** Kiekybinio tyrimo pagrindinė idėja yra reprezentatyvumas (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 39), todėl siekiant tikslių ir reprezentatyvių rezultatų, kurie reprezentuotų visumą, t.y. VMI situaciją naujojo viešojo valdymo taikymo klausimais, buvo orientuojamasi į VMI darbuotojus. Kiekybiniuose tyrimuose reprezentatyvumas priklauso nuo generalinės visumos dydžio (N) ir vertinamos paklaidos (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 39), kuri paprastai apima 3-5 proc. Tyrimo imties dydis buvo apskaičiuotas naudojantis internetine imties skaičiuokle „<http://www.apklausa.lt/imties-dydis>“, kurioje yra sugeneruota Paniotto formulė. Apskaičiuojant imtį, buvo taikyta 5 proc. paklaida. Kadangi VMI duomenimis įmonėje 2021 m. spalio mėnesį dirbo 1048 (N) darbuotojai, buvo nustatyta, kad siekiant reprezentatyvumo mažiausiai reikia apklausti **281** (n) darbuotoją. Iš viso tyrimo metu buvo apklausti **294** (n) VMI darbuotojai. Darbuotojų sociodemografinės charakteristikos yra pateikiamos 9-oje lentelėje procentine išraiška.

10 lentelė. VMI darbuotojų sociodemografinės charakteristikos

Sociodemografiniai rodikliai	Atsakymai	Respondentų procentinis pasiskirstymas
<b>Lytis</b>	Moteris	77%
	Vyras	23%
<b>Amžius</b>	18-25 m.	2%
	26-35 m.	21%
	36-50 m.	55%
	51 m. ir daugiau	21%
<b>Išsilavinimas</b>	Vidurinis	0%
	Profesinis	0%
	Aukštasis koleginis	0%
	Aukštasis universitetinis	100%
<b>Pajamos (po mokesčių)</b>	Iki 500 EUR	0 %
	500-1000 EUR	23%
	1000-1500 EUR	55 %
	Daugiau nei 1500 EUR	21%
<b>Padalinys</b>	Vadovybė	4%
	Administracija	2%
	Veiklos valdymo	2%
	Klientų aptarnavimo	21%
	Kontrolės	38%
	Strateginės veiklos	6%
	Kita	26%
<b>Užimamos pareigos</b>	Vadovas	6%
	Patarėjas	11%
	Vyr. Specialistas	64%
	Specialistas	15%
	Kita	4%

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo metu surinkti duomenys atskleidė, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių yra moterys (77 proc.), didžiausia tyrimo dalyvių grupė pagal amžių apima 36-50 m. (55 proc.), o visų tyrimo dalyvių išsilavinimas yra aukštasis universitetinis (100 proc.). Didžioji dalis tyrimo dalyvių uždirba 1000-1500 EUR (55 proc.), atstovauja kontrolės padalinį (38 proc.) ir užima vyriausiojo specialisto pareigas (64 proc.).

**Tyrimo etika.** Kaip ir kiekvienas tyrimas, taip ir šis neapsiėjo bet tam tikrų etikos principų, kurie yra būtini siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių privatumą, teises ir, žinoma, paties tyrėjo atsakomybes (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 50). Tiriama įstaiga sutiko, kad būtų atskleistas pastarosios pavadinimas, todėl visame darbe įstaigos pavadinimas neturėjo būti koduojamas. Dalyviai, buvo informuoti, kad jų tapatybės nebus atskleistos, o surinkti duomenys bus apdorojami ir pateikiami, kaip visuma. Iš esmės atliekant tyrimą, buvo laikomasi 5-ių pagrindinių etikos principų, kurie yra pateikiami 10-oje lentelėje.

11 lentelė. Taikyti etikos principai atliekant tyrimą

Taikyti principai	Detalizacija
<b>Geranoriškumas</b>	Respondentai prieš atliekant tyrimą buvo trumpai supažindinti su atliekamo tyrimo tikslu ir jo reikšme. Pateikta informacija buvo aiškiai suprantama.

12 lentelės tęsinys. Taikyti etikos principai atliekant tyrimą

Taikyti principai	Detalizacija
<b>Pagarba asmenų orumui</b>	Tyrimo dalyviams nebuvo daromas joks spaudimas dalyvauti tyrime, jie turėjo laisvą pasirinkimą. Visi tyrimo dalyviai patvirtino savo sutikimą žodžiu.
<b>Teisingumas</b>	Tyrimo metu buvo garantuotas anonimiškuma, o bet kokio pobūdžio konfidenciali informacija – koduojama. Tyrimo dalyviai nepatyrė jokios žalos.
<b>Teisė į tikslią informaciją</b>	Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su atliekamo tyrimo idėja, jiems buvo pateikta esminė informacija. Buvo garantuota, kad dalyvavimas tyrime neturi jokios reikšmės jų darbiniam įvertinimui ar pan. Tyrimo dalyviai taip pat buvo užtikrinti, kad surinkti duomenys bus naudojami tik akademiniais/moksliniais tikslais.
<b>Neapsaugoti tiriamieji</b>	Prieš atliekant tyrimą buvo gautas įstaigos žodinis/raštiškas sutikimas atlikti darbuotojų apklausą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Žydzūnaitė (2011, 72)

**Tyrimo patikimumas ir validumas.** Kaip ir siekiant reprezentatyvumo renkant duomenis kiekybiniuose tyrimuose, taip ir prieš renkant duomenis yra svarbu įvertinti parengto klausimyno patikimumą ir validumą. Duomenų patikimumui ir validumui įvertinti buvo naudojamas *Cronbach Alpha* koeficientas. Cronbach Alpha reikšmė buvo apskaičiuota remiantis formule pateikta žemiau (1 formulė).

1 formulė. *Cronbach Alpha* skaičiavimai

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( \frac{s_y^2 - \sum s_i^2}{s_y^2} \right) = \left( - \right) \left( - \right) =$$

kur:

k – vertinamų teiginių skaičius;

$s_y^2$  – bendra respondentų vertinamųjų balų dispersija;

$\sum s_i^2$  – individualios klausimo dispersijos suma.

Detalesnė *Cronbach Alpha* koeficiento skaičiavimų informacija yra pateikiama 11-oje lentelėje.

13 lentelė. Cronbach Alpha reikšmės atskiroms klausimų grupėms

Klausimų grupė	<i>Cronbach's Alpha</i> koeficiento reikšmė
Naujojo viešojo valdymo principai	0.900
Naujojo viešojo valdymo dimensijos	0.926
Naujojo viešojo valdymo iššūkiai	0.929
Sėkmingas naujasis viešasis valdymas	0.793
<b>BENDRAS</b>	0.937

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Parengtas klausimynas buvo laikomas patikimu ir validžiu, nes *Cronbach Alpha* koeficientas buvo didesnis, nei 0.7. Bonett ir Wright (2014, 1) teigimu, duomenys laikomi patikimais, kai *Cronbach Alpha* reikšmė yra ne mažesnė nei 0.7. 3-ose klausimų grupėse *Cronbach Alpha* reikšmė buvo lygi arba didesnė nei 0.9, o bendras *Cronbach Alpha* reikšmės vidurkis sudarė 0.937.

**Tyrimo organizavimas ir vykdymas.** Gavus žodinį VMI sutikimą, tyrimas buvo vykdomas 2022 m. vasario mėnesį. Anketa buvo patalpinta elektroninėje erdvėje, naudojantis „apklausa.lt“

platforma, o klausimyno nuoroda buvo siunčiama VMI vadovui ir prašoma, kad šis klausimynas būtų paplatintas darbuotojams. Anketa buvo išsiųsta darbuotojams 2022 vasario 11 d. ir prašoma pastarąją užpildyti iki 2022 m. vasario 19 d. Kadangi po pirmojo prašymo buvo užpildyta tik 65 proc. reikalingų anketų, pakartotinis prašymas buvo siunčiamas 2022 m. vasario 19 d. Po antrojo prašymo buvo surinktas reikalingas anketų skaičius iki 2022 vasario 25 d.

**Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas.** Duomenų apdorojimas buvo vykdomas į pagalbą pasitelkiant IBM SPSS 22 programą, o apdoroti duomenys buvo aprašomi naudojantis MS „Word“ programa. Demografinių rodiklių analizei buvo naudojamas uždaru klausimų klausimynas, o vertinant naujojo viešojo valdymo principus ir dimensijas bei iššūkius ir naujojo viešojo valdymo sėkmę įstaigoje buvo naudojamos suminės klausimų skalės (Likerto skalė, kur 1 reiškė – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku). Tyrimo dalyvių atsakymai buvo interpretuojami pagal Chappelet ir Mrkonjic (2013, 9) atlikto tyrimo vertinimo skalę (žr. 12 lentelę).

14 lentelė. Chappelet ir Mrkonjic vertinimo skalės interpretacija

Atsakymas	Įvertis	Interpretavimas
Visiškai nesutinku	1	0-1.49 (nepatenkinamai)
Nesutinku	2	1.5-2.49 (patenkinamai)
Nei sutinku, nei nesutinku	3	2.5-3.49 (vidutiniškai)
Sutinku	4	3.5-4.49 (pakankamai gerai)
Visiškai sutinku	5	4.5-5 (labai gerai)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Chappelet ir Mrkonjic (2013, 9)

Analizuojant duomenis buvo naudojamas aprašomosios statistikos metodas su absoliučiais ( $n$ ) ir procentiniais (proc.) dydžiais. Pateikiant tyrimo duomenis buvo apskaičiuoti bendri vertinimo vidurkiai (BV) ir standartiniai nuokrypiai (SN), kurie realiai atskleidė individualių vertinimų išsidėstymą vidurkio atžvilgiu, kur mažesnė reikšmė atspindi tyrimo dalyvių nuomonių panašumą, o didesnė – skirtumą (Gurevičius 2010, 123). Apdorojant duomenis buvo naudojami *Spearman* ir *Chi kvadrato* koeficientai, nes surinkti duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo. Ranginiams požymiams (amžius, pajamos) ir jų stiprumui įvertinti buvo apskaičiuotas *Spearman* koreliacijos koeficientas ( $r$ ). Koeficiento reikšmes galima interpretuoti taip:

- $0.0 < |r| \leq 0.3$  - dydžiai silpnai priklausomi;
- $0.3 < |r| \leq 0.8$  - dydžiai vidutiniškai priklausomi;
- $0.8 < |r| \leq 1.0$  – dydžiai stipriai priklausomi.

Kategoriniams kintamiesiems (lytis, padalinys, užimamos pareigos) buvo apskaičiuotas *Chi kvadrato* ( $\chi^2$ ) koeficientas. Bendresne prasme *Chi kvadrato* pagalba buvo tikrinama, ar kategorinių kintamųjų skirstiniai skiriasi vienas nuo kito.

Požymių skirtumai tiriamųjų grupėje buvo laikomi reikšmingais jei reikšmingumo rodiklis  $p < 0.05$ . Apdoroti duomenys ir jų skaičiavimai buvo pateikiami lentelėse ir paveiksluose.

### 3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Atlikto tyrimo metu buvo vertinamos 4-ios pagrindinės kategorijos naujojo viešojo valdymo atžvilgiu, t.y. naujojo viešojo valdymo principai, naujojo viešojo valdymo dimensijos, naujojo viešojo valdymo iššūkiai ir, žinoma, sėkmingo naujojo viešojo valdymo aspektai. Siekiant įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI, pirmiausiai tyrimo metu buvo vertinami 7-yni naujojo viešojo valdymo principai ir jų taikymas įstaigoje. Pirmasis vertinamas respondentų principas buvo visuomenės įgalinimas įstaigoje (žr. 13 lentelę). Atsižvelgiant į Chappelet ir Mrkonjic (2013, 9) vertinimo skalės interpretaciją (žr. 12 lentelę), buvo nustatyta, kad nors respondentai visuomenės įgalinimą įstaigoje vertina pakankamai palankiai, visgi pastarasis vertinimas yra tik vidutinio lygio (BV=3.11, SN=1.070).

15 lentelė. Visuomenės įgalinimo vertinimas (N=294)

Visuomenės įgalinimas	BV*	SN*
Įstaigoje vyrauja piliečių pasirinkimo laisvė	3.09	1.080
Įstaigoje piliečiai įtraukiami į valdymą	3.09	1.060
Įstaigoje piliečiai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus	3.17	1.070
<b>BENDRAS VISUOMENĖS ĮGALINIMO VERTINIMAS</b>	<b>3.11</b>	<b>1.070</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo dalyviai sutiko su tuo, kad įstaigoje piliečiai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus (BV=3.17, SN=1.070), o prieštaravo tam, kad įstaigoje vyrauja piliečių pasirinkimo laisvė (BV=3.09, SN=1.080) ir piliečiai įtraukiami į valdymą (BV=3.09, SN=1.060). Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad VMI visuomenės įgalinimas yra tobulintina sritis, į kurią reikia atsižvelgti siekiant ne tik produktyvumo ir geresnių rezultatų įstaigoje, bet ir piliečių suinteresuotumo įstaigos veikla ir vykstančiais procesais. Surinkti duomenys taip pat parodė, kad yra reikšmingų skirtumų visuomenės įgalinimo vertinime atsižvelgiant į respondentų pajamas (žr. 14 lentelę) ir užimamas pareigas (žr. 15 lentelę).

16 lentelė. Visuomenės įgalinimo vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294)

Visuomenės įgalinimas	Pajamos			Spearman koreliacijos koeficientas	
	500-1000EUR	1000-1500 EUR	Daugiau nei 1500 EUR	r	p
Įstaigoje vyrauja piliečių pasirinkimo laisvė	3.18	2.77	3.80	<b>0.395</b>	<b>0.006</b>
Įstaigoje piliečiai įtraukiami į valdymą	3.09	2.77	3.90	<b>0.391</b>	<b>0.007</b>
Įstaigoje piliečiai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus	3.00	2.85	4.20	<b>0.438</b>	<b>0.002</b>

r – Spearman koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Visumoje buvo pastebėta, kad respondentai gaunantys 1000-1500 EUR yra labiau negatyvūs visuomenės įgalinimo vertinimo atžvilgiu. Tyrimo metu surinkti duomenys atskleidė, kad daugiau nei

1500 EUR uždirbantys įstaigos darbuotojai yra palankesni visuomenės įgalinimo klausimu įstaigoje lyginant su darbuotojais, kurių pajamos yra iki 1500 EUR. Daugiau nei 1500 EUR uždirbantys asmenys sutinka, kad įstaigoje vyrauja piliečių pasirinkimo laisvė (BV=3.80,  $p<0.05$ ,  $p=0.006$ ,  $r=0.395$ ), pastarieji yra įtraukiami į valdymą (BV=3.90,  $p<0.05$ ,  $p=0.007$ ,  $r=0.391$ ) ir sprendimų priėmimo procesus (BV=4.20,  $p<0.05$ ,  $p=0.002$ ,  $r=0.438$ ). Tokie vertinimai ne tik atskleidžia vyraujančius skirtumus tarp žemesnes ir didesnes pajamas gaunančių asmenų, bet ir padeda identifikuoti tam tikras spragas, susijusias būtent su darbuotojų įtraukimu į valdymą ir sprendimų priėmimą tarp skirtingas pajamas uždirbančių darbuotojų įstaigoje. Svarbu pažymėti ir tai, kad visuomenės įgalinimo skirtumai ir egzistuojantis ryšys tarp skirtingas pajamas uždirbančių asmenų yra vidutinio lygio. Šie skirtumai buvo pastebėti ir tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų (žr. 15 lentelę).

17 lentelė. Visuomenės įgalinimo vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294)

Visuomenės įgalinimas	Užimamos pareigos					Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovas	Patarėjas	Vyr.Specialistas	Specialistas	Kita	$\chi^2$	p
Įstaigoje vyrauja piliečių pasirinkimo laisvė	4.33	3.40	2.93	3.00	3.00	17.663	0.126
Įstaigoje piliečiai įtraukiami į valdymą	5.00	3.20	2.87	3.14	3.00	<b>31.490</b>	<b>0.002</b>
Įstaigoje piliečiai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus	4.67	3.80	2.83	3.29	4.00	<b>25.397</b>	<b>0.013</b>

$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p<0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo metu surinkti duomenys parodė, kad aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai (vadovai, patarėjai) yra palankesni visuomenės įgalinimo klausimu, nei žemesnes pareigas einantys asmenys įstaigoje. Reikšmingi skirtumai buvo pastebėti būtent piliečių įtraukimo į valdymą ( $p<0.05$ ,  $p=0.002$ ,  $\chi^2=31.490$ ) ir sprendimų priėmimo procesus ( $p<0.05$ ,  $p=0.013$ ,  $\chi^2=25.397$ ) srityse. Nors vadovai (BV=5.00; BV=4.67) ir patarėjai (BV=3.20; BV=3.80) sutinka ar bent dalinai sutinka, kad piliečiai VMI yra įtraukiami į valdymą ir sprendimų priėmimo procesus, visgi žemesnes pareigas užimančių darbuotojų nuomone (vyr. specialistų, specialistų ir kt.), visuomenės įgalinimas įstaigoje daugeliu atvejų yra tobulintina sritis. Tokie nuomonių išsiskyrimai vėlgi atskleidžia tam tikrus egzistuojančius skirtumus ne tik pagal žemesnes pajamas užimančius darbuotojus, bet ir pagal tam tikrą statusą įstaigoje. Yra matyti, kad aukštesnes pareigas užimantys įstaigos darbuotojai jaučiasi įtraukti į valdymą ir sprendimų priėmimą, o žemesnes pareigas turintys darbuotojai, paprasčiausiai šiame valdyme dalyvauja neužtektinai, o jų nuomonė galbūt nėra įvertinama sprendimų priėmimo procesuose.

Įvertinus visuomenės įgalinimo principą, toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip įstaigos darbuotojai vertina egzistuojančią decentralizaciją ir vadovavimo autonomiją (žr. 16 lentelę). Šiam naujojo viešojo valdymo principui įvertinti buvo pateikti 4-i teiginiai, o bendras vertinimas atskleidė, kad decentralizacija ir vadovavimo autonomija VMI yra taip pat vidutinio lygio (BV=3.40, SN=0.916).

18 lentelė. Decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos vertinimas (N=294)

<b>Decentralizacija ir vadovavimo autonomija</b>	<b>BV*</b>	<b>SN*</b>
Įstaigoje vyrauja autonomijos skatinimas	3.23	0.840
Įstaigoje stengiamasi šalinti hierarchines biurokratinės sistemas	3.55	1.100
Įstaigoje vyrauja lanksčios ir dinamiškos vadovų palaikymo sistemos	3.70	0.858
Įstaigoje yra decentralizuojama valdymo kontrolė	3.11	0.866
<b>BENDRAS DECENTRALIZACIJOS IR VADOVAVIMO AUTONONOMIJOS VERTINIMAS</b>	<b>3.40</b>	<b>0.916</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Respondentai pilnai sutiko, kad įstaigoje vyrauja lanksčios ir dinamiškos vadovų palaikymo sistemos (BV=3.70, SN=0.858) bei yra stengiamasi šalinti hierarchines biurokratinės sistemas (BV=3.55, SN=1.100). Vis dėlto, decentralizuojama valdymo kontrolė (BV=3.11, SN=0.866) ir autonomijos skatinimas (BV=3.23, SN=0.840) yra dar tobulintinos sritys. Tokie rezultatai puikiai išryškina ne tik egzistuojančias spragas decentralizacijos atžvilgiu, bet ir pažymi atitinkamus privalumus, kurie jau egzistuoja įstaigoje. Iš tyrimo rezultatų yra matyti, kad įstaiga stengiasi atsikratyti įsisenėjusios biurokratijos ir suteikti daugiau laisvės vadovų palaikymui, tačiau autonomijos ir pačios valdymo kontrolės decentralizacijos atžvilgiu, įstaiga dar nėra tinkamai pasirengusi tokiems pokyčiams. Tyrimo metu surinkti duomenys taip pat atskleidė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos atžvilgiu pagal darbuotojų amžių (žr. 17 lentelę) ir užimamas pareigas (žr. 18 lentelę).

19 lentelė. Decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos vertinimo palyginimas pagal amžių (N=294)

<b>Decentralizacija ir vadovavimo autonomija</b>	<b>Amžius</b>			<b>Spearman koreliacijos koeficientas</b>	
	<b>26-35 m.</b>	<b>36-50 m.</b>	<b>51 m. ir daugiau</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Įstaigoje vyrauja autonomijos skatinimas	2.90	3.27	3.60	<b>r</b>	<b>0.335</b>
				<b>p</b>	<b>0.021</b>
Įstaigoje stengiamasi šalinti hierarchines biurokratinės sistemas	2.70	3.69	3.90	<b>r</b>	0.270
				<b>p</b>	0.066
Įstaigoje vyrauja lanksčios ir dinamiškos vadovų palaikymo sistemos	3.30	3.77	3.80	<b>r</b>	0.072
				<b>p</b>	0.629
Įstaigoje yra decentralizuojama valdymo kontrolė	2.70	3.19	3.30	<b>r</b>	0.202
				<b>p</b>	0.173

r – Spearman koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)



Tyrimo metu buvo nustatyta, kad 51 m. ir vyresni darbuotojai yra linkę manyti, kad įstaigoje vyrauja autonomijos skatinimas (BV=3.60,  $p < 0.05$ ,  $p = 0.021$ ,  $r = 0.335$ ) lyginant su 26-35 m. (BV=2.90) ar 36-50 m. (BV=3.27) darbuotojais. Pastarųjų supratimu įstaigoje autonomijos skatinimas yra nepakankamas. Visais kitais atvejais reikšmingų skirtumų nebuvo rasta, tačiau buvo pastebėta tendencija, kad jaunesni darbuotojai yra negatyvesni decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos atžvilgiu įstaigoje, o tai galimai yra susiję su bendra darbuotojų patirtimi ar atitinkamomis nuostatomis. Iš kitos pusės, atsižvelgiant į darbuotojų užimamas pareigas, vienintelis reikšmingas skirtumas ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.004$ ,  $\chi^2 = 34.828$ ) buvo rastas decentralizacijos valdymo kontrolės srityje (žr. 18 lentelę).

20 lentelė. Decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294)

Decentralizacija ir vadovavimo autonomija	Užimamos pareigos					Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovas	Patarėjas	Vyr.Specialistas	Specialistas	Kita		
Įstaigoje vyrauja autonomijos skatinimas	3.33	3.60	3.27	2.86	3.00	$\chi^2$	12.098
						<b>p</b>	0.438
Įstaigoje stengiamasi šalinti hierarchines biurokratinės sistemos	5.00	4.00	3.53	2.86	3.00	$\chi^2$	23.052
						<b>p</b>	0.112
Įstaigoje vyrauja lanksčios ir dinamiškos vadovų palaikymo sistemos	4.67	3.50	3.70	3.14	3.50	$\chi^2$	17.465
						<b>p</b>	0.133
Įstaigoje yra decentralizuojama valdymo kontrolė	3.33	3.40	3.17	2.86	2.00	$\chi^2$	<b>34.828</b>
						<b>p</b>	<b>0.004</b>

$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas,  $p$  – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Saltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo metu buvo identifikuota, kad vyr. specialistai (BV=3.17), specialistai (BV=2.86) ir kitas pareigas užimantys darbuotojai (BV=2.00) nesutinka, jog įstaigoje yra decentralizuojama valdymo kontrolė. Visgi vadovų (BV=3.33) ir patarėjų (BV=3.40) supratimu valdymo kontrolės decentralizacija įstaigoje yra egzistuojantis reiškinys. Toks nuomonių išsiskyrimas vėlgi atskleidžia tam tikras spragas, susijusias ne tik su piliečių įsitraukimu valdymo ir sprendimų priėmimo procesuose, bet ir bendrame valdyme, atsakomybių pasiskirstyme, tarp vadovaujančias ir aukštesnes pareigas užimančių bei žemesnes pareigas užimančių darbuotojų.

Išsiaiškinus įstaigos darbuotojų nuomonę decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos klausimu, toliau tyrimo metu buvo vertinamas 3-iasis naujojo viešojo valdymo principas, t.y. organizacijos ar sektoriaus pertvarka (žr. 19 lentelę). Šiam principui įvertinti buvo pateikti 4-i vertinamieji teiginiai, kurių bendras vertinimas atskleidė, kad organizacijos ar sektoriaus pertvarka įstaigoje yra darbuotojų vertinama pakankamai gerai (BV=3.78, SN=0.971).

21 lentelė. Organizacijos ar sektoriaus pertvarkos vertinimas (N=294)

Organizacijos ar sektoriaus pertvarka	BV*	SN*
Įstaigoje yra vykdomos naujos reformos	4.11	0.938
Įstaigoje esama tam tikros pertvarkos	4.21	0.778
Įstaigoje tam tikri sektoriai yra skirstomi į mažesnius padalinius	3.28	1.192
Įstaigoje esamas atsakomybių priskyrimas atskiriems vienetams pagal sutartis	3.51	0.975
<b>BENDRAS ORGANIZACIJOS AR SEKTORIAUS PERTVARKOS VERTINIMAS:</b>	<b>3.78</b>	<b>0.971</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo dalyviai palankiai vertino įstaigoje vykdomas naujas reformas (BV=4.11, SN=0.938), esamas tam tikras pertvarkas (BV=4.21, SN=0.778) ir atsakomybių priskyrimą atskiriems vienetams pagal sutartis (BV=3.51, SN=0.975). Sektorių skirstymas į mažesnius padalinius (BV=3.28, SN=1.192) nors ir buvo vertinamas šiek tiek prasčiau, visgi taip pat buvo palankus respondentų nuomone. Tokie vertinimai tik atskleidžia, kad nors įstaigoje vis dar yra daug tobulintinų sričių, visgi pastaroji juda tinkama linkme pertvarkant ne tik atsakomybių pasiskirstymą ar sektorius, bet tuo pačiu vykdant naujas reformas, galimai padedančias siekti produktyvumo, našumo, piliečių pasitenkinimo ir pan. Vertinant organizacijos pertvarką buvo pastebėti reikšmingi skirtumai atsižvelgiant į darbuotojų amžių (žr. 20 lentelę) ir lytį (žr. 21 lentelę).

22 lentelė. Organizacijos ar sektoriaus pertvarkos vertinimo palyginimas pagal amžių (N=294)

Organizacijos ar sektoriaus pertvarka	Amžius			Spearman koreliacijos koeficientas	
	26-35 m.	36-50 m.	51 m. ir daugiau	r	p
Įstaigoje yra vykdomos naujos reformos	3.50	4.15	4.60	r	<b>0.356</b>
				p	<b>0.014</b>
Įstaigoje esama tam tikros pertvarkos	3.60	4.42	4.30	r	0.230
				p	0.119
Įstaigoje tam tikri sektoriai yra skirstomi į mažesnius padalinius	3.00	3.35	3.30	r	0.066
				p	0.675
Įstaigoje esamas atsakomybių priskyrimas atskiriems vienetams pagal sutartis	3.00	3.88	3.10	r	0.032
				p	0.832

r – Spearman koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Kaip ir decentralizacijos ir vadovavimo autonomijos klausimu, taip ir organizacijos pertvarkos atžvilgiu išsiskyrė respondentų nuomonės atsižvelgiant į jų amžių. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad 51 m. ir vyresni asmenys (BV=4.60) sutinka dėl įstaigoje vykdomų naujų reformų lyginant su 26-35 m. (BV=3.50) ir 36-50 m. (BV=4.15) darbuotojais. Iš esmės buvo nustatytas reikšmingas ryšys ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.014$ ,  $r = 0.356$ ) vertinant būtent naujai vykdomas reformas, kuris atskleidė, kad vyresni darbuotojai yra pozityvesni šiuo klausimu. Šie išsiskyrimai vėlgi galimai yra susiję su įstaigoje praleistu laiku ir esama darbo patirtimi, kur ilgiau dirbantys ir didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra sukaupę pakankamai žinių apie įstaigoje vykstančius pokyčius, anksčiau vykdytas reformas ir pan. Iš kitos pusės, atsižvelgiant į lytį (žr. 21 lentelę) reikšmingi skirtumai buvo

pastebėti vertinant įstaigoje esamą atsakomybių pasiskirstymą atskiriems vienetams pagal sutartis ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.004$ ,  $\chi^2 = 15.146$ ).

23 lentelė. Organizacijos ar sektoriaus pertvarkos vertinimo palyginimas pagal lytį (N=294)

Organizacijos ar sektoriaus pertvarka	Lytis		Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vyras	Moteris	$\chi^2$	p
Įstaigoje yra vykdomos naujos reformos	4.03	4.36	$\chi^2$	1.289
			p	0.863
Įstaigoje esama tam tikros pertvarkos	4.17	4.36	$\chi^2$	1.822
			p	0.610
Įstaigoje tam tikri sektoriai yra skirstomi į mažesnius padalinius	3.42	2.82	$\chi^2$	2.599
			p	0.627
Įstaigoje esamas atsakomybių priskyrimas atskiriems vienetams pagal sutartis	3.64	3.09	$\chi^2$	<b>15.146</b>
			p	<b>0.004</b>

$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad vyrai (BV=3.64) labiau nei moterys (BV=3.09) sutinka, kad įstaigoje yra esama atsakomybių priskyrimo atskiriems vienetams pagal sutartis. Iš kitos pusės, moterys yra labiau linkusios sutikti, kad įstaigoje yra vykdomos naujos reformos (BV=4.36) ir egzistuoja tam tikros pertvarkos (BV=4.36). Tokie nuomonių išsiskyrimai galimai egzistuoja ne tik dėl darbo patirties, bet ir dėl užimamų pareigų įstaigoje ar skyriaus, kuriame galimai dirbama. Vyrai dirbdami VMI pastebi tam tikrus procesus, susijusius su atsakomybėmis, o moterys yra labiau linkusios pastebėti bendrą įstaigos vaizdą, siejamą su pertvarkomis ir naujai vykdomomis reformomis.

Įvertinus organizacijos ar sektoriaus pertvarkos ypatumus, toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina įstaigos orientaciją į tikslą ir rezultatus (žr. 22 lentelę). Surinkti duomenys atskleidė, kad VMI orientacija į tikslą ir rezultatus yra pakankamai gera (BV=3.71, SN=0.830).

24 lentelė. Orientacijos į tikslą ir rezultatus vertinimas (N=294)

Orientacija į tikslą ir rezultatus	BV*	SN*
Įstaigoje yra keliami konkretūs tikslai ir apibrėžiami rezultatai	4.36	0.705
Įstaigoje yra labiau pabrėžiami rezultatai	4.11	0.759
Įstaigoje yra mažiau pabrėžiamos procedūros ir taisyklės	2.66	1.027
<b>BENDRAS ORIENTACIJOS Į TIKSLĄ IR REZULTATUS VERTINIMAS</b>	<b>3.71</b>	<b>0.830</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo dalyviai nesutiko, kad įstaigoje yra mažiau pabrėžiamos procedūros ir taisyklės (BV=2.66, SN=1.027). Kitaip tariant, darbuotojai atkreipė dėmesį, kad VMI procedūros ir taisyklės visuomet yra išryškinamos, nes pastarosios yra svarbios įstaigos veikloje. Tyrimo dalyviai taip pat atskleidė, kad įstaigoje yra keliami ne tik konkretūs tikslai (BV=4.36, SN=0.705), bet ir labiau pabrėžiami rezultatai (BV=4.11, SN=0.759). Iš surinktų duomenų yra puikiai matyti, kad VMI yra orientuota į keliamus tikslus, procedūras ir taisykles bei galutinius rezultatus, kurie tenkintų ne tik pačią įstaigą, bet ir pastarosios darbuotojus bei piliečius bendrai, o darbuotojų nuomonės sutampa šiuo

klausimu, todėl reikšmingų skirtumų vertinant šį naujojo viešojo valdymo principą nebuvo nustatyta ( $p > 0.05$ ).

Kita vertinama klausimų grupė tyrimo metu buvo išlaidų mažinimas (žr. 23 lentelę). Šiai klausimų grupei įvertinti buvo pateikti 2-u pagrindiniai teiginiai. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad išlaidų mažinimo vertinimas yra palankus, tačiau tik vidutinio lygio (BV=3.40, SN=0.941).

25 lentelė. Išlaidų mažinimo vertinimas (N=294)

Išlaidų mažinimas	BV*	SN*
Ištaigoje yra užtikrinamos maksimalios pajamos	3.23	0.865
Ištaigoje yra visuomet efektyviai panaudojamos išlaidos	3.57	1.016
<b>BENDRAS IŠLAIDŲ MAŽINIMO VERTINIMAS</b>	<b>3.40</b>	<b>0.941</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Ištaigos darbuotojai dalinai sutiko, kad įstaigoje yra užtikrinamos maksimalios pajamos (BV=3.23, SN=0.865) ir visuomet efektyviai panaudojamos išlaidos (BV=3.57, SN=1.016), vis dėlto, pastarieji gali tikrai būti tobulinami. Kaip ir orientacijos į tikslą ir rezultatus atveju, taip ir išlaidų mažinimo vertinime, visų darbuotojų nuomonės buvo panašios, todėl reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo ( $p > 0.05$ ).

6-asis vertintas principas tyrimo metu buvo privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas (žr. 24 lentelę). Šiam principui įvertinti buvo pateikti 4-i vertinamieji teiginiai. Buvo nustatyta, kad privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas įstaigoje yra palankus, o darbuotojų vertinimas pastarojo atžvilgiu yra pakankamai geras (BV=4.04, SN=0.808).

26 lentelė. Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymo vertinimas (N=294)

Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas	BV*	SN*
Ištaigoje stengiamasi taikyti gerąją privataus sektoriaus valdymo praktiką	4.02	0.794
Ištaigoje yra diegiamos modernios vyriausybės administravimo sistemos	4.06	0.942
Ištaiga yra proaktyvi ir ekonomiškai aktyvi	4.06	0.704
Ištaigoje yra gebama valdyti strategiškai ir racionaliai	4.02	0.794
<b>BENDRAS PRIVATAUS SEKTORIAUS VALDYMO METODŲ TAIKYMO VERTINIMAS</b>	<b>4.04</b>	<b>0.808</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Vertinant privataus sektoriaus valdymo metodų taikymą visų vertintų teiginių bendras vertinimo vidurkis viršijo 4.00, o tai rodo bendrą darbuotojų sutikimą šiuo klausimu. Respondentai sutiko, kad įstaigoje stengiamasi taikyti gerąją privataus sektoriaus valdymo praktiką (BV=4.02, SN=0.794), yra diegiamos modernios vyriausybės administravimo sistemos (BV=4.06, SN=0.942), o pati įstaiga yra proaktyvi ir ekonomiškai aktyvi (BV=4.06, SN=0.704). Tyrimo dalyviai, taip pat patvirtino, kad įstaigoje yra gebama valdyti strategiškai ir racionaliai (BV=4.02, SN=0.794). Tokie panašūs darbuotojų vertinimai rodo bendrą sutarimą privataus sektoriaus valdymo metodų taikymo

įstaigoje atžvilgiu. Vis dėlto, nors darbuotojų bendras vertinimas ir rodo sutarimą vertinimo principo atžvilgiu, tyrimo duomenų analizės metu buvo identifikuoti reikšmingi skirtumai dviejų vertintų teiginių atžvilgiu pagal užimamas darbuotojų pareigas (žr. 25 lentelę).

27 lentelė. Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymo vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294)

Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas	Užimamos pareigos					Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovas	Patarėjas	Vyr.Specialistas	Specialistas	Kita		
Įstaigoje stengiamasi taikyti gerąją privataus sektoriaus valdymo praktiką	4.67	4.60	4.00	3.57	3.50	$\chi^2$	20.456
Įstaigoje yra diegiamos modernios vyriausybės administravimo sistemos	4.33	4.80	4.13	4.43	3.00	<b>p</b>	0.059
Įstaiga yra proaktyvi ir ekonomiškai aktyvi	4.67	4.80	3.93	4.14	3.00	$\chi^2$	24.959
Įstaigoje yra gebama valdyti strategiškai ir racionaliai	5.00	4.60	3.93	3.86	3.00	<b>p</b>	0.071
						$\chi^2$	<b>18.887</b>
						<b>p</b>	<b>0.015</b>
						$\chi^2$	<b>25.757</b>
						<b>p</b>	<b>0.012</b>

$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas,  $p$  – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo metu reikšmingi skirtumai buvo nustatyti vertinant įstaigos proaktyvumą ir ekonomišką aktyvumą ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.015$ ,  $\chi^2 = 18.887$ ) bei gebėjimą valdyti strategiškai ir racionaliai ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.012$ ,  $\chi^2 = 25.757$ ). Rezultatai atskleidė, kad patarėjo pareigas užimantys darbuotojai yra linkę manyti, kad įstaiga yra proaktyvi ir ekonomiškai aktyvi (BV=4.80) lyginant su kitas pareigas užimančiais darbuotojais, o vadovai yra pozityviausi įstaigos gebėjimu valdyti strategiškai ir racionaliai (BV=5.00) lyginant su kitas pareigas užimančiais darbuotojais. Toks nuomonių išsiskyrimas tarsi vėl išryškina skirtumus tarp aukštesnes ir žemesnes pareigas užimančių darbuotojų. Aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai (vadovai, patarėjai) yra linkę teigiamai vertinti įstaigos valdymą, vykstančius procesus ir jos proaktyvumą, o žemesnes pareigas užimantys darbuotojai yra šiek tiek skeptiškesni ir įstaigos proaktyvumą, ekonomišką aktyvumą bei gebėjimą valdyti strategiškai ir racionaliai vertina šiek tiek prasčiau, o tai galimai atskleidžia matomas problemas iš žemesnės „kastos“ perspektyvos, kurios turėtų būti sprendžiamos siekiant geresnių rezultatų.

Paskutinis žingsnis šiame tyrimo etape buvo kokybiškų paslaugų vertinimas (žr. 26 lentelę). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kokybiškos paslaugos įstaigoje darbuotojų yra vertinamos tik vidutiniškai (BV=3.69, SN=1.036).

28 lentelė. Kokybiškų paslaugų vertinimas (N=294)

Kokybiškos paslaugos	BV*	SN*
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į kokybę	3.96	0.977
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į visuomenės lūkesčius	3.64	1.072

29 lentelės tęsinys. Kokybiškų paslaugų vertinimas (N=294)

Kokybiškos paslaugos	BV*	SN*
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į poreikių tenkinimą	3.47	1.060
<b>BENDRAS KOKYBIŠKŲ PASLAUGŲ VERTINIMAS</b>	<b>3.69</b>	<b>1.036</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Kokybiškoms paslaugoms įstaigoje įvertinti buvo pateikti 3-ys teiginiai. Nors kokybiškos paslaugos įstaigoje darbuotojų yra vertinamos tik vidutiniškai, visgi vertinimas yra palankus. Geriausiai darbuotojai vertino nuolatinę orientaciją į kokybę (BV=3.96, SN=0.977), o prasčiausiai – nuolatinę orientaciją į poreikių tenkinimą (BV=3.47, SN=1.060). Vis dėlto, tyrimo dalyviai sąlyginai sutiko, kad įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į visuomenės lūkesčius (BV=3.64, SN=1.072). Tokie rezultatai atskleidžia, kad VMI visuomenės lūkesčiai yra svarbūs, tačiau orientuojantis būtent į kokybę, kartais yra pamirštamas bendras poreikių patenkinimas. Žvelgiant iš reikšmingumo perspektyvos, tyrimo metu buvo nustatyti reikšmingi skirtumai tarp skirtingas pajamas uždirbančių darbuotojų ir jų vertinimo orientacijos į poreikių tenkinimą atžvilgiu (žr. 27 lentelę).

30 lentelė. Kokybiškų paslaugų vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294)

Kokybiškos paslaugos	Pajamos			Spearman koreliacijos koeficientas	
	500-1000EUR	1000-1500 EUR	Daugiau nei 1500 EUR	r	p
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į kokybę	3.55	3.92	4.50	0.179	0.230
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į visuomenės lūkesčius	3.55	3.46	4.20	0.203	0.171
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į poreikių tenkinimą	3.73	3.19	3.90	<b>0.292</b>	<b>0.046</b>

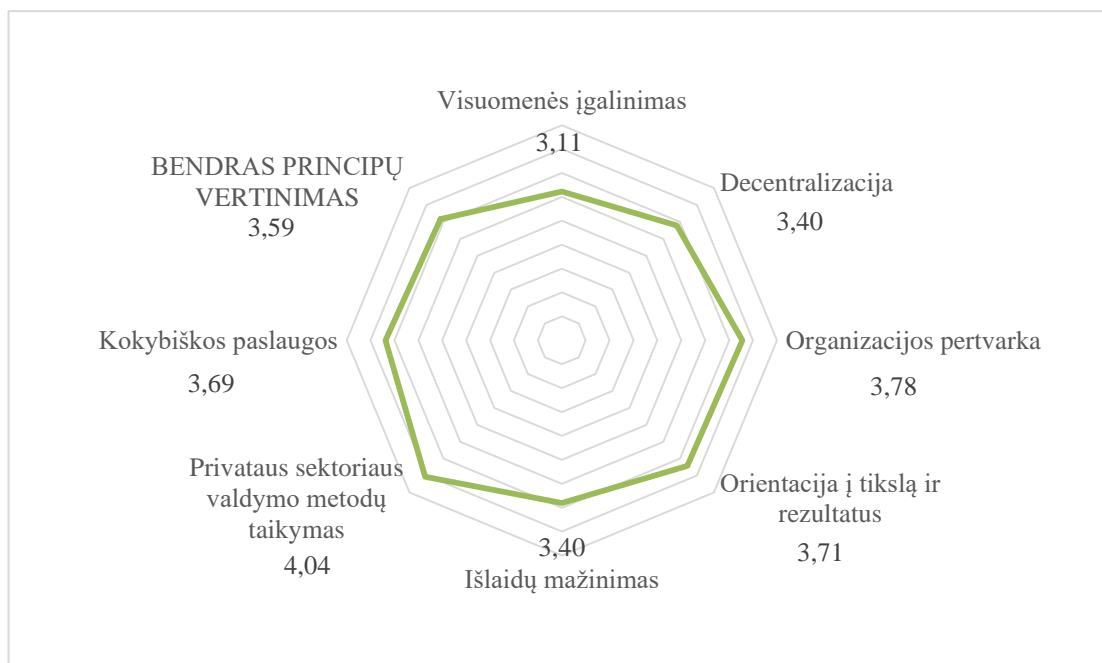
r – Spearman koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo metu surinkti duomenys parodė, kad didesnes pajamas uždirbantys darbuotojai (BV=3.90) palankiau vertina orientaciją į poreikių tenkinimą, nei asmenys uždirbantys 1000-1500 EUR (BV=3.19). Tokie vertinimų skirtumai galimai atskleidžia skirtingus poreikius tarp skirtingų finansinių grupių, todėl VMI turėtų tikslingiau įvertinti kiekvieno segmento norus ir lūkesčius siekiant ne tik geresnių įstaigos rezultatų, bet ir geresnio visuomenės poreikių ir lūkesčių tenkinimo.

Naujojo viešojo valdymo principų vertinimas atskleidė (žr. 8 pav.), kad darbuotojai pakankamai palankiai vertina kiekvieną principą atskirai, o bendras vertinimas yra pakankamai gero lygio (BV=3.59). Iš visų vertinimui pateiktų klausimų grupių tyrimo dalyviai išskyrė tai, kad VMI sėkmingai taiko privataus sektoriaus valdymo metodus (BV=4.04), tačiau susiduria su visuomenės įgalinimo problemomis (BV=3.11). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad VMI organizacijos pertvarka (BV=3.78), orientacija į tikslą ir rezultatus (BV=3.71) bei paslaugų kokybė (BV=3.69) yra vertinama labai gerai. Labiau vidutiniškai, tačiau visgi palankiai įstaigos darbuotojai vertina ir įstaigos

decentralizaciją (BV=3.40) ir išlaidų mažinimą (BV=3.40). Visumoje galima puikiai matyti, kad VMI bendras naujojo viešojo valdymo principų taikymo vertinimas yra palankus ir vertinamas pakankamai gerai. Silpniausias naujojo viešojo valdymo principas yra visuomenės įgalinimas, o stipriausias – privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas.



8 pav. Apibendrintas naujojo viešojo valdymo principų vertinimas  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Įvertinus naujojo viešojo valdymo principų taikymo ypatumus VMI, toliau tyrimo metu buvo siekiama atskleisti 6-ių pagrindinių naujojo viešojo valdymo dimensijų svarbą ir ypatybes įstaigoje. Pirmoji vertinta dimensija buvo susijusi su skaidrumu ir viešąją komunikacija, o pastarajai įvertinti buvo pateikti 4-i teiginiai (žr. 28 lentelę). Tyrimo rezultatai atskleidė pakankamai gerą skaidrumo ir viešos komunikacijos vertinimą VMI (BV=4.45, SN=0.700).

31 lentelė. Skaidrumo ir viešos komunikacijos vertinimas (N=294)

Skaidrumas ir vieša komunikacija	BV*	SN*
Įstaiga visuomet pateikia viešai savo nuostatus ir taisykles	4.57	0.580
Įstaiga visuomet pateikia viešai savo strateginius planus, finansines ataskaitas ir susitikimų medžiagą	4.30	0.805
Įstaigoje yra vieša prieiga prie informacijos apie įstaigos narius	4.38	0.739
Įstaigoje yra individų elgsenos standartai, procedūriniai elementai ir etikos kodeksai	4.55	0.686
<b>BENDRAS SKAIDRUMO IR VIEŠOS KOMUNIKACIJOS VERTINIMAS</b>	<b>4.45</b>	<b>0.700</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo dalyviai ne tik sutiko su tuo, kad įstaiga, visuomet pateikia viešai savo strateginius planus, finansines ataskaitas ir susitikimų medžiagą (BV=4.30, SN=0.805) bei suteikia viešą prieigą prie informacijos apie įstaigos narius (BV=4.38, SN=0.739), bet ir išryškino tai, kad įstaiga visuomet pateikia viešai savo nuostatus ir taisykles (BV=4.57, SN=0.580) bei turi individų elgsenos standartus,

procedūrinius elementus ir etikos kodeksus (BV=4.55, SN=0.686) vykdam savo veiklą. Vertinant šią naujojo viešojo valdymo dimensiją, tyrimo dalyvių nuomonės sutapo, o reikšmingų skirtumų pastebėta nebuvo ( $p>0.05$ ).

Atskleidus respondentų vertinimus skaidrumo ir viešosios komunikacijos klausimu, toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti demokratinio valdymo procesų taikymo ypatumus įstaigoje (žr. 29 lentelę). Šiai klausimų grupei įvertinti buvo pateikti 2-u pagrindiniai teiginiai, o bendras pastarųjų vertinimas atskleidė, kad demokratinio valdymo procesai įstaigoje yra tik vidutinio lygio (BV=3.05, SN=0.966).

32 lentelė. Demokratinio valdymo procesų vertinimas (N=294)

Demokratinio valdymo procesai	BV*	SN*
Įstaigoje visuomenė įtraukiama į valdymo procesus	2.98	1.032
Įstaigoje visuomenės įtraukimas grindžiamas suinteresuotų šalių pristatymu	3.13	0.900
<b>BENDRAS DEMOKRATINIO VALDYMO PROCESŲ VERTINIMAS</b>	<b>3.05</b>	<b>0.966</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Respondentų supratimu įstaigoje visuomenė nėra visiškai įtraukiama į valdymo procesus (BV=2.98, SN=1.032), o pats įtraukimas nėra visiškai grindžiamas suinteresuotų šalių pristatymu (BV=3.13, SN=0.900). Tokie vertinimai atskleidžia vis dar egzistuojančius biurokratinis/autoritarinius aspektus įstaigoje, kurie dar nėra paliesti naujų reformų įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą ir siekiant didesnio visuomenės palaikymo, supratimo ir, žinoma, įsitraukimo. Žvelgiant iš reikšmingumo perspektyvos, tyrimo metu buvo nustatyti reikšmingi skirtumai tarp skirtingas pajamas uždirbančių darbuotojų, jų užimamų pareigų ir jų vertinimo demokratinio valdymo procesų atžvilgiu (žr. 30 ir 31 lentelę).

33 lentelė. Demokratinio valdymo procesų vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294)

Demokratinio valdymo procesai	Pajamos			Spearman koreliacijos koeficientas	
	500-1000EUR	1000-1500 EUR	Daugiau nei 1500 EUR	r	p
Įstaigoje visuomenė įtraukiama į valdymo procesus	2.82	2.81	3.60	r	0.256
				p	0.082
Įstaigoje visuomenės įtraukimas grindžiamas suinteresuotų šalių pristatymu	3.18	2.88	3.70	r	<b>0.350</b>
				p	<b>0.016</b>

r – Spearman koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p<0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo metu buvo identifikuoti reikšmingi skirtumai vertinant įstaigoje egzistuojantį visuomenės įtraukimą grindžiamą suinteresuotų šalių pristatymu ( $p<0.05$ ,  $p=0.016$ ,  $r=0.350$ ), tačiau pastarieji buvo nežymūs, o jų stiprumas tik vidutinio lygio ( $r=0.350$ ). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad 500-1000 EUR ir 1500 EUR ir daugiau gaunantys asmenys pozityviau vertina įstaigoje egzistuojantį visuomenės įtraukimą grindžiamą suinteresuotų šalių pristatymu (BV=3.18, BV=3.70) lyginant su tais



darbuotojais, kurie uždirba iki 1000-1500 EUR (BV=2.88). Tokie skirtumai atskleidžia tam tikrus nelygybės aspektus, kurie egzistuoja įstaigoje. 1000-1500 EUR gaunantys asmenys, jaučiasi mažiau įtraukti į demokratinio valdymo procesus, nei tie, kurių pajamos pavyzdžiui viršija 1500 EUR. Ši nelygybė atsispindi ir vertinime pagal užimamas darbuotojų pareigas (žr. 31 lentelę), tačiau šioje vietoje reikšmingi skirtumai pastebimi vertinant visuomenės įtraukimą į valdymo procesus ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.002$ ,  $\chi^2 = 37.965$ ).

34 lentelė. Demokratinio valdymo procesų vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294)

Demokratinio valdymo procesai	Užimamos pareigos					Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovas	Patarėjas	Vyr.Specialistas	Specialistas	Kita		
Įstaigoje visuomenė įtraukiama į valdymo procesus	4.00	3.40	2.77	3.29	2.50	$\chi^2$	<b>37.965</b>
						<b>p</b>	<b>0.002</b>
Įstaigoje visuomenės įtraukimas grindžiamas suinteresuotų šalių pristatymu	4.33	3.60	2.87	3.57	2.50	$\chi^2$	20.268
						<b>p</b>	0.062

$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas,  $p$  – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Iš tyrimo rezultatų yra puikiai matyti, kad vadovai (BV=4.00) ir patarėjai (BV=3.40) palankiau vertina visuomenės įtraukimą į valdymo procesus, nei tie asmenys, kurie užima vyr. specialisto (BV=2.77), specialisto (BV=3.29) ar kitas pareigas (BV=2.50). Šis nuomonių išsiskyrimas dar kartą patvirtina egzistuojančius nelygybės aspektus tarp skirtingų darbuotojų ir užimamų pareigų įstaigoje. Asmenys, kurie yra „aukščiau“ yra labiau įtraukti į įstaigos veiklą, o darbuotojai, kurie atlieka daugiau funkcines/kasdienes užduotis, lieka nuošalyje ir mažiau yra įtraukiami į valdymo procesus ir bendrą veiklą bei sprendimų priėmimą.

Išsiaiškinus demokratinio valdymo procesų taikymo ypatumus įstaigoje, toliau buvo vertinama valdymo kontrolės ir balanso dimensija (žr. 32 lentelę). Bendras respondentų vertinimas atskleidė, kad valdymo kontrolė ir balansas įstaigoje yra labai geras (BV=4.55, SN=0.703).

35 lentelė. Valdymo kontrolės ir balanso vertinimas (N=294)

Valdymo kontrolė ir balansas	BV*	SN*
Įstaigoje išorinis auditas grindžiamas pripažintais standartais	4.45	0.802
Įstaigoje yra apskaitos kontrolė	4.51	0.777
Įstaigoje yra etikos kodeksas	4.70	0.548
Įstaigoje yra interesų konflikto taisyklės	4.55	0.686
<b>BENDRAS VALDYMO KONTROLĖS IR BALANSO VERTINIMAS</b>	<b>4.55</b>	<b>0.703</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Surinkti tyrimo duomenys parodė, kad įstaigoje išorinis auditas yra grindžiamas pripažintais standartais (BV=4.45, SN=0.802), o įstaigos viduje egzistuoja apskaitos kontrolė (BV=4.51,

SN=0.777), etikos kodeksas (BV=4.70, SN=0.548) ir interesų konflikto taisyklės (BV=4.55, SN=0.686). Vertinant šią naujojo viešojo valdymo dimensiją, tyrimo dalyvių nuomonės sutapo, o reikšmingų skirtumų pastebėta nebuvo ( $p>0.05$ ).

4-oji vertinta naujojo viešojo valdymo dimensija buvo – solidarumas, atskaitomybė ir socialinė atsakomybė (žr. 33 lentelę). Tyrimo dalyvių vertinimai ir šioje vietoje parodė, kad įstaigoje egzistuojanti solidarumo, atskaitomybės ir socialinės atsakomybės dimensija yra pakankamai gero lygio (BV=4.17, SN=0.903).

36 lentelė. Solidarumo, atskaitomybės ir socialinės atsakomybės vertinimas (N=294)

<b>Solidarumas, atskaitomybė ir socialinė atsakomybė</b>	<b>BV*</b>	<b>SN*</b>
Įstaiga yra atskaitinga visuomenei	4.02	1.113
Įstaigoje vyrauja nuolatinė naudojamų lėšų kontrolė ir patikra	4.30	0.832
Įstaigoje yra visuomet laikomasi atitinkamų standartų, jų realizavimo ir laikymosi	4.34	0.788
Įstaigoje yra socialinės atsakomybės strategijos	4.11	0.938
Įstaigoje yra antidiskriminacinė politika	4.06	0.845
<b>BENDRAS SOLIDARUMO, ATSKAITOMYBĖS IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VERTINIMAS</b>	<b>4.17</b>	<b>0.903</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Visi vertinti teiginiai šioje klausimų grupėje buvo ne žemesni nei, 4.06, o tai ir rodo pakankamai gerą šios dimensijos vertinimą ir respondentų nuomonių sutapimą, nes ir šioje dimensijoje reikšmingų skirtumų pastebėta nebuvo ( $p>0.05$ ). Tyrimo dalyviai ne tik atskleidė, kad VMI yra atskaitinga visuomenei (BV=4.02, SN=1.113) ir turi socialinės atsakomybės strategijas (BV=4.11, SN=0.938) bei antidiskriminacinę politiką (BV=4.06, SN=0.845), bet ir išryškino vyraujančios nuolatinės naudojamų lėšų kontrolės ir patikros (BV=4.30, SN=0.832) bei nuolatinio atitinkamų standartų, jų realizavimo ir laikymosi (BV=4.34, SN=0.788) svarbą.

Įvertinus solidarumo, atskaitomybės ir socialinės atsakomybės dimensiją, toliau buvo stengiamasi išsiaiškinti, kaip respondentai vertina įstaigoje egzistuojantį strateginį valdymą (žr. 34 lentelę). Šiai klausimų grupei įvertinti buvo pateikti 6-i teiginiai, o pastarųjų vertinimo vidurkis atskleidė palankų įstaigos darbuotojų vertinimą strateginio valdymo atžvilgiu (BV=4.07, SN=0.736).

37 lentelė. Strateginio valdymo vertinimas (N=294)

<b>Strateginis valdymas</b>	<b>BV*</b>	<b>SN*</b>
Įstaigoje esama efektyvaus ir produktyvaus valdymo	4.06	0.704
Įstaigoje yra optimizuojamos viešųjų struktūrų veiklos	3.98	0.675
Įstaigoje nuolatos auga funkcinis pasirengimas ir potencialas	3.91	0.747
Įstaigoje esama racionaliausių valdymo sprendimų paieškos įgyvendinant strategines programas	4.02	0.794
Įstaigoje vyrauja priklausomybė nuo formuojamos politikos, jos koordinavimo ir kontrolės	4.06	0.763
Įstaigoje esama strateginių žmoniškųjų išteklių valdymo planų (atlygis, priedai, apdovanojimai, darbo valandos ir kt.)	4.36	0.735
<b>BENDRAS STRATEGINIO VALDYMO VERTINIMAS</b>	<b>4.07</b>	<b>0.736</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Nors tyrimo dalyviai tik iš dalies sutiko, kad įstaigoje yra optimizuojamos viešųjų struktūrų veiklos (BV=3.98, SN=0.675) ir nuolatos auga funkcinis pasirengimas ir potencialas (BV=3.91, SN=0.747), visgi pastarųjų nuomone įstaigoje ne tik vyrauja priklausomybė nuo formuojamos politikos, jos koordinavimo ir kontrolės (BV=4.06, SN=0.763), bet ir esama efektyvaus ir produktyvaus valdymo (BV=4.06, SN=0.704), racionaliausių valdymo sprendimų paieškos įgyvendinant strategines programas (BV=4.02, SN=0.794) ir strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo planų (atlygis, priedai, apdovanojimai, darbo valandos ir kt.) (BV=4.36, SN=0.735). Tokie vertinimai atskleidžia įstaigos gebėjimą strategiškai ir efektyviai planuoti savo veiklą ir jos procesus. Vis dėlto, nuomonės atsižvelgiant į strateginį valdymą išsiskiria pagal užimamas darbuotojų pareigas (žr. 35 lentelę).

38 lentelė. Strateginio valdymo vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294)

Strateginis valdymas	Užimamos pareigos					Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovas	Patarėjas	Vyr.Specialistas	Specialistas	Kita		
Įstaigoje esama efektyvaus ir produktyvaus valdymo	4.67	4.60	3.97	4.14	3.00	$\chi^2$	19.471
						<b>p</b>	0.078
Įstaigoje yra optimizuojamos viešųjų struktūrų veiklos	4.33	4.40	4.03	4.57	3.00	$\chi^2$	14.960
						<b>p</b>	0.060
Įstaigoje nuolatos auga funkcinis pasirengimas ir potencialas	4.33	4.80	3.80	4.00	2.50	$\chi^2$	<b>28.018</b>
						<b>p</b>	<b>0.005</b>
Įstaigoje esama racionaliausių valdymo sprendimų paieškos įgyvendinant strategines programas	4.33	4.60	4.00	3.86	3.00	$\chi^2$	15.870
						<b>p</b>	0.197
Įstaigoje vyrauja priklausomybė nuo formuojamos politikos, jos koordinavimo ir kontrolės	4.00	4.20	4.13	3.71	4.00	$\chi^2$	9.411
						<b>p</b>	0.667
Įstaigoje esama strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo planų (atlygis, priedai, apdovanojimai, darbo valandos ir kt.)	5.00	5.00	4.30	4.00	4.00	$\chi^2$	<b>21.667</b>
						<b>p</b>	<b>0.041</b>

$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo rezultatai ir vėlgi atskleidė, kad vadovai (BV=4.33) ir patarėjai (BV=4.80) palankiau vertina įstaigoje egzistuojantį funkcinį pasirengimą ir potencialą lyginant su žemesnes pareigas užimančiais asmenimis ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.005$ ,  $\chi^2 = 28.018$ ). Taip pat buvo atskleista, kad pastarųjų vertinimas esamų strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo planų atžvilgiu ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.041$ ,  $\chi^2 = 21.667$ ) yra taip pat geresnis vadovų (BV=5.00) ir patarėjų (BV=5.00) tarpe. Šie nuomonių išsiskyrimai vėlgi rodo tam tikrus skirtumus tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, jų įsitraukimo bendroje įstaigos veikloje ir jų suinteresuotumo vykstančiais funkciniais procesais.

Paskutinė vertinta naujojo viešojo valdymo dimensija tyrimo metu buvo paslaugų teikimas ir suinteresuotosios grupės (žr. 36 lentelę). Šios klausimų grupės vertinimą apėmė 4-i teiginiai, kurių bendras vertinimo balas buvo pakankamai geras (BV=3.69, SN=0.959).

39 lentelė. Paslaugų teikimo ir suinteresuotųjų grupių vertinimas (N=294)

Paslaugų teikimas ir suinteresuotos grupės	BV*	SN*
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į vartotoją (visuomenę)	3.85	1.042
Įstaigoje yra vykdomas procesų ir veiklos skaitmenizavimas	4.66	0.562
Įstaigoje yra visuomet tenkinami vartotojų (visuomenės) poreikiai ir lūkesčiai	3.66	1.147
Įstaigoje vyrauja tinkami santykiai su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant organizacijų plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus	3.68	1.086
<b>BENDRAS PASLAUGŲ TEIKIMO IR SUINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ VERTINIMAS</b>	<b>3.96</b>	<b>0.959</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Prasčiausiai respondentai vertino vartotojų (visuomenės) poreikių ir lūkesčių tenkinimą (BV=3.66, SN=1.147), o geriausiai – įstaigoje vykdomą procesų ir veiklos skaitmenizavimą (BV=4.66, SN=0.562). Įstaigos darbuotojai taip pat iš dalies sutiko ir su tuo, kad įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į vartotoją (visuomenę) (BV=3.85, SN=1.042) ir vyrauja tinkami santykiai su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant organizacijų plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus (BV=3.68, SN=1.068). Kitaip tariant, nors VMI ir ne visuomet patenkina vartotojų lūkesčiu, visgi pastaroji stengiasi orientuoti į vartotojus, procesų ir veiklos gerinimą bei tinkamą santykių palaikymą su suinteresuotomis grupėmis. Surinkti duomenys rodo, kad ši naujojo viešojo valdymo dimensija įstaigoje nors ir yra tobulintina, visgi yra pakankamai palankiai vertinama pačios įstaigos darbuotojų. Nors vertinant paslaugų teikimą ir suinteresuotąsias grupes buvo atskleisti palankūs darbuotojų vertinimai, visgi kai kuriais atvejais respondentų nuomonės išsiskyrė atsižvelgiant būtent į darbuotojų pajamas (žr. 37 lentelę) ir užimamas pareigas (žr. 38 lentelę). Tyrimo metu pirmiausiai buvo identifikuoti vėlgi egzistuojantys reikšmingi skirtumai tarp didesnes ir mažesnes pajamas uždirbančių darbuotojų (žr. 37 lentelę).

40 lentelė. Paslaugų teikimo ir suinteresuotųjų grupių vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294)

Paslaugų teikimas ir suinteresuotos grupės	Pajamos			Spearman koreliacijos koeficientas	
	500-1000EUR	1000-1500 EUR	Daugiau nei 1500 EUR	r	p
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į vartotoją (visuomenę)	4.00	3.54	4.50	<b>0.363</b>	<b>0.012</b>
Įstaigoje yra vykdomas procesų ir veiklos skaitmenizavimas	4.36	4.73	4.80	-0.077	0.607
Įstaigoje yra visuomet tenkinami vartotojų (visuomenės) poreikiai ir lūkesčiai	3.91	3.31	4.30	<b>0.333</b>	<b>0.022</b>
Įstaigoje vyrauja tinkami santykiai su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant organizacijų plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus	4.00	3.31	4.30	<b>0.389</b>	<b>0.007</b>

r – Spearman koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Pirmiausiai tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojai uždirbantys 1500 EUR ir daugiau, kur kas palankiau vertina orientaciją į vartotoją (BV=4.50,  $p < 0.05$ ,  $p = 0.012$ ,  $r = 0.363$ ) lyginant su

asmenimis, kurie uždirba 1000-1500 EUR (BV=3.54) ar 500-1000 EUR (BV=4.00). Taip pat nuomonių išsiskyrimas buvo pastebėtas ir vertinant vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimą ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.022$ ,  $r = 0.333$ ) bei egzistuojančius santykius su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant įstaigos plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.007$ ,  $r = 0.389$ ). Ir šioje vietoje buvo nustatyta, kad darbuotojai, kurių pajamos viršija 1500 EUR yra palankesni vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo (BV=4.30) bei egzistuojančių santykių su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant įstaigos plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus (BV=4.30) atžvilgiu lyginant su tais, kurie uždirba iki 1500 EUR. Tokie vertinimų skirtumai dar kartą išryškina galimai egzistuojančias spragas tarp „turtingesnių“ ir daugiau uždirbančių bei tų, kurių pajamos yra mažesnės. Panašu, kad daugiau uždirbantys asmenys į viską žiūri, kur kas pozityviau, o mažesnes pajamas generuojantys darbuotojai yra šiek tiek skeptiškesni ir į viską žiūri „per padidinamąjį stiklą“. Šie skirtumai, atsispindėjo ir vertinant įstaigos procesų ir veiklos skaitmenizavimą (žr. 38 lentelę), tačiau šioje vietoje skirtumai buvo pastebėti atsižvelgiant į darbuotojų užimamas pareigas ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.015$ ,  $\chi^2 = 18.910$ ).

41 lentelė. Paslaugų teikimo ir suinteresuotųjų grupių vertinimo palyginimas pagal užimamas pareigas (N=294)

Paslaugų teikimas ir suinteresuotos grupės	Užimamos pareigos					Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovas	Patarėjas	Vyr.Specialistas	Specialistas	Kita		
Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į vartotoją (visuomenę)	4.67	4.60	3.60	3.86	4.50	$\chi^2$	11.139
						<b>p</b>	0.517
Įstaigoje yra vykdomas procesų ir veiklos skaitmenizavimas	4.67	5.00	4.73	4.14	4.50	$\chi^2$	<b>18.910</b>
						<b>p</b>	<b>0.015</b>
Įstaigoje yra visuomet tenkinami vartotojų (visuomenės) poreikiai ir lūkesčiai	4.67	4.60	3.33	3.86	4.00	$\chi^2$	17.533
						<b>p</b>	0.131
Įstaigoje vyrauja tinkami santykiai su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant organizacijų plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus	4.67	4.40	3.40	4.00	3.50	$\chi^2$	13.629
						<b>p</b>	0.325

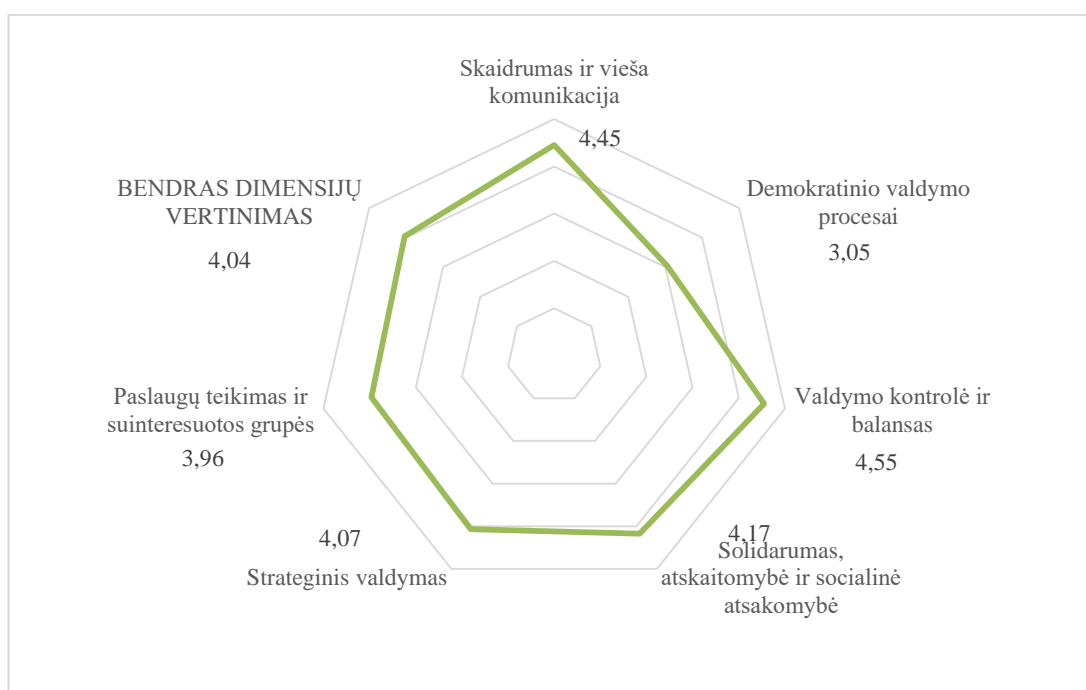
$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas,  $p$  – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Surinkti duomenys atskleidė, kad vadovai (BV=4.67), patarėjai (BV=5.00) ir vyr. specialistai (BV=4.73) į įstaigoje vykdomą procesų ir veiklos skaitmenizavimą žiūri kur kas palankiau, nei specialistai (BV=4.14) ar kitas pareigas užimantys darbuotojai (BV=4.50). Tokie nuomonių išsiskyrimai pagal užimamas pareigas puikiai rodo, ne tik bendrą nuomonių skirtumą, bet galimai atskleidžia ir skirtingų darbuotojų skirtingą įtraukimą įstaigos veikloje ir vykstančiuose procesuose bei pastarųjų suinteresuotumą įsitraukti. Šis nuomonių išsiskyrimas taip pat galimai atskleidžia ir tai, kad aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai visiškai skirtingai mato esamą situaciją lyginant su tais, kurie užima žemesnes pareigas. Vis dėlto, nepaisant nuomonių skirtumų tarp skirtingas pajamas

uždirbančių ir skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, daugiau reikšmingų skirtumų vertinant šią naujojo viešojo valdymo dimensiją nebuvo nustatyta ( $p>0.05$ ).

Naujojo viešojo valdymo dimensijų vertinimas atskleidė (žr. 9 pav.), kad darbuotojai pakankamai palankiai vertina kiekvieną dimensiją atskirai, o bendras vertinimas yra pakankamai gero lygio (BV=4.04). Iš visų vertinimui pateiktų klausimų grupių tyrimo dalyviai išskyrė tai, kad VMI sėkmingai yra taikoma valdymo kontrolė ir balansas (BV=4.55), o veikla yra grindžiama skaidrumu ir vieša komunikacija (BV=4.45). Vis dėlto, prasčiausiai VMI sekasi susidoroti su demokratinio valdymo procesais (BV=3.05). Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad VMI solidarumas, atskaitomybė ir socialinė atsakomybė (BV=4.17), strateginis valdymas (BV=4.07) bei paslaugų teikimas ir suinteresuotos grupės (BV=3.96) yra vertinama labai gerai, o darbuotojų požiūris šių dimensijų atžvilgiu yra palankus. Silpniausia naujojo viešojo valdymo dimensija yra demokratinio valdymo procesai, o stipriausia – valdymo kontrolė ir balansas.



9 pav. Apibendrintas naujojo viešojo valdymo dimensijų vertinimas  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Įvertinus naujojo viešojo valdymo principų ir dimensijų taikymą VMI, vienas paskutiniųjų etapų šio tyrimo metu buvo naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinimas (žr. 39 lentelę). Tyrimo metu surinkti duomenys atskleidė, kad potencialūs iššūkiai naujojo viešojo valdymo atveju nėra tokie grėsmingi, kaip gali pasirodyti (BV=2.87, SN=0.904).

42 lentelė. Naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinimas (N=294)

Naujojo viešojo valdymo iššūkiai	BV*	SN*
Vadybiškumas kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.96	0.932
Decentralizacija kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	3.06	0.895

43 lentelės tęsinys. Naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinimas (N=294)

Naujojo viešojo valdymo iššūkių	BV*	SN*
Veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.81	0.798
Biudžeto vykdymo drausmės tvarka kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.89	0.866
Orientacija į klientą kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.64	1.031
<b>BENDRAS NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO IŠŠŪKIŲ VERTINIMAS</b>	<b>2.87</b>	<b>0.904</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Daugeliu atveju darbuotojai nesutiko, kad potencialūs iššūkių kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje. Tyrimo dalyviai tik iš dalies sutiko, kad decentralizacija kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje (BV=3.06, SN=0.798). Atsižvelgiant į surinktus duomenis yra matyti, kad visumoje nei vadybiškumas (BV=2.96, SN=0.932), nei veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis (BV=2.81, SN=0.798), nei biudžeto vykdymo drausmės tvarka (BV=2.89, SN=0.866) ar orientacija į klientą (BV=2.64, SN=1.031) apsunkina naujojo viešojo valdymo įgyvendinimą įstaigoje. Vis dėlto, surinkti duomenys atskleidė tam tikrus nuomonių skirtumus tarp skirtingas pajamas uždirbančių darbuotojų (žr. 40 lentelę).

44 lentelė. Naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinimo palyginimas pagal pajamas (N=294)

Naujojo viešojo valdymo iššūkių	Pajamos			Spearman koreliacijos koeficientas	
	500-1000EUR	1000-1500 EUR	Daugiau nei 1500 EUR	r	p
Vadybiškumas kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.82	3.19	2.50	<b>r</b>	<b>-0.290</b>
				<b>p</b>	<b>0.048</b>
Decentralizacija kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	3.82	3.42	2.40	<b>r</b>	<b>-0.506</b>
				<b>p</b>	<b>0.000</b>
Veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.73	3.12	2.10	<b>r</b>	<b>-0.509</b>
				<b>p</b>	<b>0.000</b>
Biudžeto vykdymo drausmės tvarka kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.55	3.23	2.40	<b>r</b>	<b>-0.455</b>
				<b>p</b>	<b>0.001</b>
Orientacija į klientą kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje	2.09	3.19	1.80	<b>r</b>	<b>-0.623</b>
				<b>p</b>	<b>0.000</b>

r – Spearman koeficientas, p – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Reikšmingi skirtumai buvo pastebėti vertinant kiekvieną naujojo viešojo valdymo iššūkių teiginį. Nors 1500 EUR ir daugiau uždirbantys asmenys nesutinka, kad vadybiškumas (BV=2.50), decentralizacija (BV=2.40), veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis (BV=2.10), biudžeto vykdymo drausmės tvarka (BV=2.40) ir orientacija į klientą (BV=1.80) kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje, visgi darbuotojai, kurių pajamos apima 1000-1500 EUR yra skeptiškesni ir iš dalies sutinka, kad vadybiškumas (BV=3.19,  $p < 0.05$ ,  $p = 0.048$ ,  $r = -0.290$ ), decentralizacija (BV=3.42,  $p < 0.05$ ,  $p = 0.000$ ,  $r = -0.506$ ), veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis

(BV=3.12,  $p<0.05$ ,  $p=0.000$ ,  $r=-0.509$ ), biudžeto vykdymo drausmės tvarka (BV=3.23,  $p<0.05$ ,  $p=0.001$ ,  $r=-0.455$ ) ir orientacija į klientą (BV=3.19,  $p<0.05$ ,  $p=0.000$ ,  $r=-0.623$ ) kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje. Vis dėlto, nepaisant tam tikrų skirtumų naujojo viešojo valdymo iššūkių vertinime, VMI pakankamai gerai susidoroja su kylančiais sunkumais įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą (žr. 41 lentelę).

45 lentelė. Sėkmės įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą vertinimas (N=294)

Sėkmė įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą	BV*	SN*
Įstaigoje esama praktinio profesionalaus valdymo	3.96	0.624
Įstaigoje yra aiškiai nustatyti veiklos standartai ir matai	4.21	0.778
Įstaigoje daugiausiai dėmesio skiriama išvesties valdymui	3.68	0.695
Įstaigoje pereinama prie viešojo sektoriaus padalinių skirstymo	3.60	0.742
Įstaiga perėjusi prie didesnės konkurencijos viešajame sektoriuje	3.62	0.945
Įstaigoje yra pabrėžiami tam tikri privataus sektoriaus valdymo praktikos stiliai	3.60	0.648
Įstaigoje yra atsisakoma biurokratinio valdymo nuostatų	3.43	0.927
Įstaigoje yra užtikrinami efektyvūs valdymo procesai ir jų įgyvendinimas	3.87	0.924
<b>BENDRAS SĖKMĖS ĮGYVENDINANT NAUJĄJĮ VIEŠĄJĮ VALDYMĄ VERTINIMAS</b>	<b>3.74</b>	<b>0.785</b>

BV – bendras vidurkis, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad naujojo viešojo įgyvendinimas VMI nors ir yra tobulintinas, visgi yra pakankamai sėkmingas ir palankiai vertinamas įstaigos darbuotojų (BV=3.74, SN=0.785). Nors tyrimo dalyvių nėra visiškai sutinkama, kad įstaigoje yra atsisakoma biurokratinio valdymo nuostatų (BV=3.43, SN=0.927), visgi pastarieji pakankamai gerai vertina esamą praktinį profesionalų valdymą (BV=3.96, SN=0.624), užtikrinamus efektyvius valdymo procesus ir jų įgyvendinimą (BV=3.87, SN=0.924), dėmesį, skiriamą išvesties valdymui (BV=3.68, SN=0.695), perėjimą prie didesnės konkurencijos viešajame sektoriuje (BV=3.62, SN=0.945), perėjimą prie viešojo sektoriaus padalinių skirstymo (BV=3.60, SN=0.742) ir tam tikrų privataus sektoriaus valdymo praktikos stilių pabrėžimą (BV=3.60, SN=0.648). Respondentai palankiai atsiliepė apie įstaigoje aiškiai nustatytus veiklos standartus ir matus (BV=4.21, SN=0.778), o tai rodo teigiamą požiūrį naujojo viešojo valdymo įvesties atžvilgiu. Iš tyrimo rezultatų reikšmingumo perspektyvos, buvo nustatytas tik vienas statistiškai reikšmingas skirtumas pagal įstaigos padalinį vertinant būtent palankiai įvertintus įstaigoje aiškiai nustatytus veiklos standartus ir matus (žr. 42 lentelę).

46 lentelė. Sėkmės įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą vertinimo palyginimas pagal padalinį (N=294)

Sėkmė įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą	Padalinys							Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovybė	Administracija	Veiklos valdymo	Klientų aptarnavimo	Kontrolės	Strateginės veiklos	Kita		
Įstaigoje esama praktinio profesionalaus valdymo	4.50	3.49	4.02	3.90	3.83	3.67	4.17	$\chi^2$	7.418
								<b>p</b>	0.986



47 lentelės tęsinys. Sėkmės įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą vertinimo palyginimas pagal padalinį (N=294)

Sėkmė įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą	Padalinys							Chi kvadrato koreliacijos koeficientas	
	Vadovybė	Administracija	Veiklos valdymo	Klientų aptarnavimo	Kontrolės	Strateginės veiklos	Kita		
Įstaigoje yra aiškiai nustatyti veiklos standartai ir matai	5.00	4.00	3.50	4.40	4.28	3.67	4.25	$\chi^2$	<b>47.617</b>
								<b>p</b>	<b>0.000</b>
Įstaigoje daugiausiai dėmesio skiriama išvesties valdymui	4.00	3.87	4.50	3.70	3.61	4.00	3.58	$\chi^2$	13.110
								<b>p</b>	0.361
Įstaigoje pereinama prie viešojo sektoriaus padalinių skirstymo	4.00	3.20	3.89	3.70	3.50	3.67	3.50	$\chi^2$	18.669
								<b>p</b>	0.412
Įstaiga perėjusi prie didesnės konkurencijos viešajame sektoriuje	4.50	4.50	4.89	3.30	3.56	4.33	3.58	$\chi^2$	16.801
								<b>p</b>	0.857
Įstaigoje yra pabrėžiami tam tikri privataus sektoriaus valdymo praktikos stiliai	4.00	3.00	3.50	3.60	3.50	3.67	3.67	$\chi^2$	12.461
								<b>p</b>	0.823
Įstaigoje yra atsiskaitoma biurokratinio valdymo nuostatų	4.00	4.00	3.67	3.40	3.33	3.00	3.50	$\chi^2$	11.615
								<b>p</b>	0.866
Įstaigoje yra užtikrinami efektyvūs valdymo procesai ir jų įgyvendinimas	4.00	3.90	4.20	3.90	3.89	3.00	4.00	$\chi^2$	13.459
								<b>p</b>	0.764

$\chi^2$  - Chi kvadrato koeficientas, *p* – reikšmingumo rodiklis ( $p < 0.05$ )

Saltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Vertinant įstaigoje aiškiai nustatytus veiklos standartus ir matus buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų įstaigos padalinių ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.000$ ,  $\chi^2 = 47.617$ ). Tyrimo metu surinkti duomenys atskleidė, kad veiklos valdymo (BV=3.50) ir strateginės veiklos (BV=3.67) padalinių darbuotojai nėra tokie pozityvūs įstaigos veiklos standartais ir matais lyginant su likusiais įstaigos padaliniais. Toks nuomonių išsiskyrimas vėlgi galimai atskleidžia per menką kitų įstaigos padalinių ir darbuotojų įtraukimą į įstaigoje vykstančius veiklos procesus. Vis dėlto, nepaisant šio tokio nuomonių išsiskyrimo tarp skirtingų įstaigos padalinių vertinant naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo sėkmę įstaigos darbuotojų nuomonės daugiau mažiau sutapo, o daugiau reikšmingų skirtumų vertinant šią klausimų grupę nebuvo nustatyta ( $p > 0.05$ ).

Naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų, iššūkių ir įgyvendinimo sėkmės vertinimas atskleidė (žr. 10 pav.), kad darbuotojai pakankamai palankiai vertina naujojo viešojo valdymo įgyvendinimą VMI (BV=3.74). Palankiausiai tyrimo dalyviai vertino naujojo viešojo valdymo dimensijas, t.y. skaidrumą ir viešąją komunikaciją, demokratinio valdymo procesus, solidarumą, atskaitomybę ir socialinę atsakomybę, strateginį valdymą bei paslaugų teikimą ir suinteresuotąsias puses (BV=4.04), o nepalankiausiai – naujojo viešojo valdymo iššūkius (BV=2.87). Vis dėlto, šis nepalankumas iššūkių vertinime atspindėjo darbuotojų supratimą apie įmonėje egzistuojančius iššūkius būtent įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą. Rezultatai atskleidė, kad potencialūs iššūkiai naujojo viešojo valdymo atveju nėra tokie grėsmingi, kaip gali pasirodyti. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad VMI taikomi naujojo viešojo valdymo principai yra vertinami taip pat pakankamai gerai

(BV=3.59), o darbuotojų požiūris šių principų (visuomenės įgalinimas, decentralizacija, organizacijos pertvarka, orientacija į tikslą ir rezultatus, išlaidų mažinimas, privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas ir kokybiškos paslaugos) atžvilgiu yra palankus. Labiausiai tobulintini principai naujojo viešojo valdymo įgyvendinime VMI yra visuomenės įgalinimas ir decentralizacija, o dimensijų atžvilgiu – demokratinio valdymo procesai. Iš kitos pusės, didžiausias iššūkis įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą įstaigoje yra būtent jau principų vertinime minėtoji decentralizacija.



10 pav. Apibendrintas naujojo viešojo valdymo VMI vertinimas  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Išanalizavus įstaigos darbuotojų vertinimus naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo atžvilgiu, paskutinis žingsnis buvo hipotezių tikrinimas, t.y. sąsajų nustatymas tarp naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų ir iššūkių su naujojo viešojo valdymo sėkme įstaigoje. Siekiant įvertinti hipotezių patikimumą buvo naudojama statistinės paklaidos tikimybė  $p$ , kur  $p$  reikšmė iš esmės parodo leistiną statistinių sprendimų paklaidos dydį (Bekešienė 2015, 147-148), o statistiniai sprendimai laikomi pagrįstais, kai  $p < 0.05$ . Hipotezių tikrinimas buvo pirmiausiai grindžiamas Kolmogorovo-Smirnovo dispersine ir koreliacine analize (ang. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) tikrinant, ar kintamieji skirtingose klausimų grupėse atitinka tam tikrą populiacijos pasiskirstymą. Kitaip tariant, šia analize buvo siekiama įsitikinti, duomenų pasiskirstymo normalumą (Bekešienė 2015, 147-148), o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus privalomai turėjo būti ne mažesnis už pasirinktą reikšmingumo rodiklį –  $\alpha = 0.05$  (Morkevičius 2008, p. 46). Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus kiekvienai klausimų grupei yra pateiktas 43 lentelėje.

48 lentelė. Kolmogorovo-Smirnovo normalumo sąlygų vertinimo rodikliai

	NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPAI	NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJOS	NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO IŠŠŪKIAI	SĖKMINGAS NAUJASIS VIEŠASIS VALDYMAS
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus	0.200	0.200	0.106	0.197

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Kaip matoma 43-oje lentelėje, Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijaus reikšmės yra didesnės už 0.05, todėl galima prieiti išvados, kad Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus visiškai tenkina normalumo sąlygas, o skirtingų klausimų grupių skirstiniai yra pasiskirstę normaliuoju būdu, todėl siekiant patikrinti išsikeltas hipotezes, pastarąsias galima patvirtinti arba paneigti naudojant parametrinius statistinius kriterijus. Taigi siekiant patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes koreliaciniams matavimams buvo naudojamas Pearson koreliacijos koeficientas (žr. 44 lentelę).

49 lentelė. Naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų ir iššūkių sąsajos su sėkmingu naujuoju viešuoju valdymu

		NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPAI (H1)	NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJOS (H2)	NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO IŠŠŪKIAI (H3)
SĖKMINGAS NAUJASIS VIEŠASIS VALDYMAS	Pearson koreliacijos koeficientas (r)	0.629	0.512	-0.163
	p<0.05	0.000	0.000	0.272

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais (2022)

Gauti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti 2-i iš 3-ų hipotezių. Tiek naujojo viešojo valdymo principų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.000$ ,  $r = 0.629$ ), tiek ir naujojo viešojo valdymo dimensijų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje ( $p < 0.05$ ,  $p = 0.000$ ,  $r = 0.512$ ). Vis dėlto, atsirandantys naujojo viešojo valdymo iššūkiai VMI ( $p > 0.05$ ,  $p = 0.272$ ,  $r = -0.163$ ) neturi teigiamos įtakos valdymo procesų pokyčiams VMI. Taigi, H1 ir H2 yra laikomos patvirtintomis, o H3 – paneigta.

*Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų, iššūkių ir įgyvendinimo sėkmės vertinimas atskleidė, kad darbuotojai pakankamai palankiai vertina naujojo viešojo valdymo įgyvendinimą VMI ( $BV = 3.74$ ). Palankiausiai tyrimo dalyviai vertino naujojo viešojo valdymo dimensijas, t.y. skaidrumą ir viešąją komunikaciją, demokratinio valdymo procesus, solidarumą, atskaitomybę ir socialinę atsakomybę, strateginį valdymą bei paslaugų teikimą ir suinteresuotąsias puses ( $BV = 4.04$ ), o nepalankiausiai – naujojo viešojo valdymo iššūkius ( $BV = 2.87$ ). Vis dėlto, šis nepalankumas iššūkių vertinime atspindėjo darbuotojų supratimą apie įmonėje egzistuojančius iššūkius būtent įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą. Rezultatai atskleidė, kad*

potencialūs iššūkiai naujojo viešojo valdymo atveju nėra tokie grėsmingi, kaip gali pasirodyti. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad VMI taikomi naujojo viešojo valdymo principai yra vertinami taip pat pakankamai gerai ( $BV=3.59$ ), o darbuotojų požiūris šių principų (visuomenės įgalinimas, decentralizacija, organizacijos pertvarka, orientacija į tikslą ir rezultatus, išlaidų mažinimas, privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas ir kokybiškos paslaugos) atžvilgiu yra palankus. Labiausiai tobulintini principai naujojo viešojo valdymo įgyvendinime VMI yra visuomenės įgalinimas ir decentralizacija, o dimensijų atžvilgiu – demokratinio valdymo procesai. Iš kitos pusės, didžiausias iššūkis įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą įstaigoje yra būtent jau principų vertinime minėtoji decentralizacija. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad tiek naujojo viešojo valdymo principų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje ( $p<0.05$ ,  $p=0.000$ ,  $r=0.629$ ), tiek ir naujojo viešojo valdymo dimensijų taikymas VMI ( $p<0.05$ ,  $p=0.000$ ,  $r=0.512$ ) teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje, o atsirandantys naujojo viešojo valdymo iššūkiai VMI ( $p>0.05$ ,  $p=0.272$ ,  $r=-0.163$ ) neturi teigiamos įtakos valdymo procesų pokyčiams VMI.

#### 4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Naujasis viešasis valdymas yra difuzinė sąvoka, ir beveik bet kokia viešojo sektoriaus reforma per pastaruosius dešimtmečius buvo laikoma naująja viešąja vadyba arba naujuoju viešuoju valdymu, net jei ji nepritarė pagrindinėms prielaidoms ir principams (Lapuente ir Van de Walle 2020, 463). Vis dėlto, jeigu visumoje yra sutinkama, kad naujoji viešoji vadyba yra „bandymas įgyvendinti verslo ir privataus sektoriaus valdymo idėjas viešosiose tarnybose“ (Haynes, 2003, p. 9; Pollitt, 1993, p. 7 cit. iš Lapuente ir Van de Walle 2020, 463), naujasis viešasis valdymas yra laikomas tam tikra viešojo administravimo doktrina, kurios pagrindinis tikslas - skatinti ir stiprinti pilietinės visuomenės dalyvavimą valdant, atsižvelgiant į tai, kad visuomenei reikia geresnio ir efektyvesnio valdymo (Katsamunskas 2016, 134).

Kaip valdymo doktrina, naujasis viešasis valdymas yra sutelktas į viešojo sektoriaus praktiką ir įgyvendinamą viešajame sektoriuje (Bojang 2020, 1) bei demokratijos skatinimą ir visuomenės įtraukimą sprendimų priėmimo procesuose (Runya ir kt. 2015, 13). Naujasis viešasis valdymas yra atitinkamas požiūris, kuriuo yra siekiama sukurti viešąjį administravimą įgyvendinant lankstumą, skaidrumą, minimalų valdymą, biurokratizacijos panaikinimą, decentralizavimą, viešųjų paslaugų orientavimąsi į rinką ir privatizavimą (Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012, 13-14). Analizuojant mokslinę literatūrą, skirtingi autoriai (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė 2016; Nakrošis 2011; Petrauskienė ir Predkelytė 2014; Shah 2015; Biswas 2020; Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour 2012; Reinholde ir kt. 2020) pažymi ir išskiria įvairaus pobūdžio naujojo viešojo valdymo principus, tačiau daugelis jų yra panašūs ar netgi tapatūs. Anksčiau minėtų skirtingų autorių išskirtuose naujojo viešojo valdymo principuose yra puikiai matyti, kad naujasis viešasis valdymas pasižymi piliečių svarba, jų įsitraukimu ir dalyvavimu valdymo procesuose, korupcijos ir biurokratijos mažinimu, demokratiškumu, atskaitomybe ir skaidrumu, bei tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Atliktame tyrime, kuriuo buvo siekiama įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI, buvo išryškinti tokie principai, kaip privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas, organizacijos pertvarka ir orientacija į tikslą ir rezultatus. Visumoje naujojo viešojo valdymo principų vertinimas, kad darbuotojai pakankamai palankiai vertina kiekvieną principą atskirai, o bendras vertinimas yra pakankamai gero lygio.

Iš naujojo viešojo valdymo dimensijų perspektyvos mokslinėje literatūroje yra išskiriamos įvairios dimensijos. European Commission (2018, 12) Europos viešojo administravimo reformoje yra išskirtos 5-ios dimensijos, susijusios su viešojo administravimo reforma Europos Sąjungos šalyse, kurias sudarė skaidrumas ir atskaitomybė, valstybės tarnybos sistema ir žmoniškųjų išteklių valdymas, paslaugų teikimas ir skaitmeninimas, vyriausybės organizavimas ir valdymas bei politikos formavimas, koordinavimas ir reguliavimas. Tuo tarpu, Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015, 507) savo atliktame tyrime, kuriame tyrė naujojo (gerojo) valdymo principų įgyvendinimą Lietuvos strateginių

sporto šakų federacijų veikloje, išskyrė 4-ias pagrindines dimensijas: skaidrumas ir vieša komunikacija, demokratinio valdymo procesas, valdymo kontrolė ir balansas, solidarumas ir socialinė atsakomybė, bei 2-i papildomas dimensijas: strateginio valdymo procesas, suinteresuotųjų grupių identifikavimas ir vaidmuo. Šiame tyrime tyrimo dalyviai išryškino valdymo kontrolės ir balanso bei solidarumo, atskaitomybės ir socialinės atsakomybės dimensijas. Iš visų vertinimui pateiktų klausimų grupių tyrimo dalyviai išskyrė tai, kad VMI sėkmingai yra taikoma valdymo kontrolė ir balansas, o veikla yra grindžiama skaidrumu ir vieša komunikacija. Vis dėlto, prasčiausiai VMI sekasi susidoroti su demokratinio valdymo procesais, kurie yra svarbūs naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui.

Naujasis viešasis valdymas buvo pasiūlytas kaip alternatyva tradiciniam hierarchiniam valdymui, kur pagrindinis dėmesys skiriamas verslo valdymo metodams, kaip pagrindiniams metodams išspręsti ilgalaikes efektyvumo ir išlaidų problemas (Reinholde ir kt. 2020, 5) ir visuomenės bei kitų suinteresuotų šalių įgalinimu viešosios politikos valdyme (Reinholde ir kt. 2020, 7). Naujasis viešasis valdymas buvo vertinamas kaip naudinga besivystančių šalių vystymosi doktrina ankstyvosiomis dienomis, tačiau 2008-ųjų įvykiai (finansinė krizė) sukūrė naujojo viešojo valdymo dominuojančią padėtį viešajame sektoriuje (Colak 2019, 522). Naujų viešojo valdymo priemonių teisėtumas susilpnėjo dėl pasaulinės finansų krizės, o žvelgiant iš techninės ir administracinės perspektyvos, daugelyje šalių naujojo viešojo valdymo tendencija nuo to laiko pasikeitė (Randma-Liiv ir Drechsler 2017, 601). Daugelis šalių bandė įgyvendinti naujojo viešojo valdymo reformą savo viešosiose organizacijose, tačiau įgyvendinimas kai kuriose šalyse (ypač anksčiau minėtose besivystančiose šalyse), susidūrė (-ia) su daugybe iššūkių ir kliūčių (Tabrizi ir kt. 2018, 9), kurios apsunkino naujojo viešojo valdymo bei jo principų ir dimensijų įgyvendinimą. Tabrizi ir kt. (2018, 11) savo atliktame darbe išryškino tokius iššūkius, kaip vadybiškumas, decentralizacija, veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis, biudžeto vykdymo drausmės ir parsidavimų tvarka, rinkos tipo mechanizmas bei orientacija į klientą. Atlikto tyrimo metu didžiausiu iššūkiu įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą VMI pasirodė decentralizacija. Vis dėlto, tyrimo dalyviai tik iš dalies sutiko, kad decentralizacija kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje. Atsižvelgiant į surinktus duomenis buvo nustatyta, kad visumoje nei vadybiškumas, nei veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis, nei biudžeto vykdymo drausmės tvarka ar orientacija į klientą nesukelia daug problemų naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje. Iš esmės tyrimo rezultatai atskleidė, kad naujojo viešojo valdymo įgyvendinimas VMI nors ir yra tobulintinas, visgi yra pakankamai sėkmingas ir palankiai vertinamas įstaigos darbuotojų.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

*Išanalizavus darbo temai aktualią mokslinę literatūrą ir atlikto tyrimo rezultatus, prieita prie tokių išvadų:*

1. XXI amžiuje atsirado ir pradėjo formuotis naujasis viešasis valdymas, grįstas privataus sektoriaus metodų pritaikymu, demokratijos skatinimu ir visuomenės įsitraukimu viešosios politikos formavime, nes:

a) modernios visuomenės iššūkiai išryškino egzistuojančias problemas, kurioms spręsti senieji valdymo metodai buvo netinkami;

b) išryškėjo didelė viešųjų organizacijų atskirtis nuo privataus sektoriaus įmonių, kuri siejama su procesų ir valdymo neefektyvumu, augančiu kokybės poreikiu, globalizacija, nuolat stiprėjančia konkurencija, greitai kintančia aplinka ir visuomenės poreikiais bei interesais;

c) išryškėjo nesėkmingai vykdytos naujosios viešosios vadybos reformos, struktūriniai pokyčiai išsivysčiusiose visuomenėse, įprastos viešosios politikos nesėkmės, valdymo ar kitos esminės krizės bei reformos, pradėtos septintojo ir devintojo dešimtmečių sandūroje.

*(Išvada pateikta remiantis moksline literatūra).*

2. Naujasis viešasis valdymas yra grįstas demokratinėmis, profesinėmis, pilietinėmis ir etinėmis vertybėmis įtvirtinimu visuomenėje bei viešajame sektoriuje, todėl skatina privataus sektoriaus organizacijų, piliečių ir jų bendruomenių bei viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą formuojant ir įgyvendinant viešąją politiką. Naujojo viešojo valdymo sėkmė priklauso nuo minėtų vertybių bei principų – visuomenės įgalinimo, skaidrumo ir atvirumo, socialinio teisingumo, korupcijos prevencijos, orientacijos į tikslą ir rezultatus, biurokratijos mažinimo sklaidos ir įsitvirtinimo tiek visuomenėje, tiek viešajame sektoriuje. *(Išvada pateikta remiantis moksline literatūra).*

3. Naujojo viešojo valdymo iššūkiai dažniausiai yra siejami su lygybės, teisingumo ir teisėtumo, nešališkumo ir viešojo intereso principų pažeidimais, nes:

a) viena pagrindinių naujojo viešojo valdymo kritikų yra grindžiama ekonomikos ir verslo normų dominavimu, piliečio apibrėžimu, įvairių paradoksų buvimu, viešojo ir privataus sektorių skirtumų ignoravimu, etikos problemomis bei tos pačios reformos programos priėmimu skirtingose šalyse;

b) pagrindiniai barjerai yra vadybiškumo, decentralizacijos, veiklos valdymo ir naujo kontrolės modelio, biudžeto vykdymo drausmės ir pardavimų tvarkos, rinkos tipo mechanizmų bei orientacijos į klientą trūkumas.

*(Išvada pateikta remiantis moksline literatūra).*

4. „Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinis modelis“ galėtų būti naudingas ne tik vienai ir konkrečiai viešojo sektoriaus organizacijai (ūkio subjektų priežiūros institucijai), bet ir tapti puikiu įrankiu naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimui daugelyje Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, nes:

- a) daugelis institucijų vis dar susiduria su šios valdymo doktrinos įgyvendinimo iššūkiais;
- b) šio modelio taikymas padėtų viešojo sektoriaus organizacijoms racionaliau ir efektyviau paskirstyti savo finansinius ir žmogiškuosius išteklius, išvengti didesnių problemų paprasčiausiai užkertant kelią problemoms dar prieš joms atsirandant bei veiksmingiau paskirstyti laiko kaštus, sprendžiant opiausias naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo problemas.

*(Išvada pateikta remiantis moksline literatūra).*

5. Naujojo viešojo valdymo principų, dimensijų, iššūkių ir įgyvendinimo sėkmės vertinimas tyrimo metu atskleidė, kad darbuotojai pakankamai palankiai vertina naujojo viešojo valdymo įgyvendinimą VMI:

- a) palankiausiai buvo įvertintos naujojo viešojo valdymo dimensijos, susijusios su skaidrumu ir viešąja komunikacija, demokratiniais valdymo procesais, solidarumu, atskaitomybe ir socialine atsakomybe, strateginiu valdymu bei paslaugų teikimu ir suinteresuotomis pusėmis;
- b) tobulintini principai naujojo viešojo valdymo įgyvendinime VMI yra visuomenės įgalinimas ir decentralizacija, o dimensijų atžvilgiu – demokratinio valdymo procesai.
- c) nepalankiausiai buvo įvertinti naujojo viešojo valdymo iššūkiai.
- d) naujojo viešojo valdymo principų ir naujojo viešojo valdymo dimensijų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje, o atsirandantys naujojo viešojo valdymo iššūkiai VMI neturi įtakos valdymo procesų pokyčiams VMI.

*(Išvada pateikta remiantis tyrimo rezultatais).*

***Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus yra teikiamos šios rekomendacijos:***

***LR Vyriausybei:***

1. Siūloma decentralizuoti VMI valdžią nuo griežtos, hierarchinės biurokratinės sistemos prie lanksčių ir dinamiškų vadovų palaikymo sistemų, siekiant biurokratijos mažinimo, pasitikėjimo tarp darbuotojų ir paslaugų gavėjų didinimo bei darbuotojų ir visuomenės įgalinimo. Decentralizavus VMI valdžią galima tikėtis mažesnės biurokratijos ir lankstesnių procesų, lankstumo taisyklių ir procesų atžvilgiu, valdžios ir darbuotojų santykių aiškumo bei visuomenės pasitenkinimo dėl efektyviau teikiamų paslaugų.

***VMI vadovybei:***

2. Siūloma mažinti VMI atskirtį nuo privataus sektoriaus per efektyvumo didinimą, kokybės gerinimą ir visuomenės interesų bei poreikių tenkinimą, atliekant nuolatinę darbuotojų ir



paslaugų gavėjų apklausas, tokiu būdu identifikuoti ne tik esmines problemas, bet ir suprasti atskirus individų poreikius, skatinti jų įsitraukimą į VMI valdymo ir sprendimo priėmimo procesus.

3. Siūloma stiprinti vadybiškumą tarp VMI vadovybės organizuojant mėnesinius mokymus į pagalbą pasitelkiant specialistus, kurie pirmiausiai pagerintų vadovų vadybiškumo gebėjimus, siekiant stiprinti veiklos valdymą ir kontrolę, rinkos tipo mechanizmus ir orientaciją į klientą.

4. Siūloma rengti savaitinius VMI visų darbuotojų susitikimus padaliniuose, siekiant ne tik suburti kuo daugiau darbuotojų kartu, bet ir dalintis informacija apie įstaigoje vykstančius procesus, atsirandančias naujoves, finansinius ir žmogiškuosius išteklius kartu priimant ir darbuotojų siūlymus, siekiant ne tik sustiprinti visuomenės (darbuotojų) įgalinimą ar pagerinti veiklos rezultatus, bet ir tinkamiau bei racionaliau perskirstyti turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

5. Siūloma gerinti demokratinio valdymo procesus per sprendimų priėmimą, grįstą darbuotojų valia, siūlymais ir įsitraukimu, siekiant didesnio susidomėjimo įstaigos veiklos procesais, mažesnės korupcijos, patenkintų visuomenės ir suinteresuotų šalių lūkesčių bei daugiau suteikiamų teisių VMI darbuotojams.

## LITERATŪRA

1. Abdallah, A.B. ir Alkhaldi, R. Z. 2019. Lean bundles in health care: a scoping review. *Journal of Health Organization and Management*, 33 (4): 488-510.
2. Aleknevičienė Jolanta, Pocienė Aušra ir Šupa Marija. 2020. „Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?“ Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
3. Alm, Jens. 2013. „*Action for Good Governance in International Sports Organisations*“. Play the game. Danish Institute for Sports Studies.
4. Bekešienė, S. 2015. „Duomenų analizės SPSS pagrindai“. Mokomoji knyga. Vilnius.
5. Benn, S., Abratt, R. ir O'Leary, B. 2016. „Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders“. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 47 (2): 1-11.
6. Białynicki-Birula, P. 2019. „The evolution of public policy tools: from traditional administration to interactive governance“. *Актуальні проблеми державного управління*, 2 (56): 20-32.
7. Biswas, Avijit. 2020. „*New Public Management: Meaning, 10 Principles, And Features*“. [interaktyvus] School of Political Science. [žiūrėta 2021-07-12]. Prieiga per internetą: <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>
8. Bojang, Malang B.S. 2020. „The Public Value Paradigm and its Implications for Public Sector Managers“. *Global Journal of Management and Business Research*, 20 (12): 1-7.
9. Bonett, Douglas G. ir Wright, Thomas A. 2014. „Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning“. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 1-13.
10. Chappelet, Jean L. ir Mrkonjic, Michael. 2013. „Basic indicators for better governance in international sport: an assessment tool for international sport governing bodies“. Lausanne: IDHEAP.
11. Colak, Cagri D. 2019. „Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends“. *HKJU-CCPA*, 19 (4): 517–536.
12. Čingienė, Vilma, Laskienė, Skaistė ir Raipa, Alvydas. 2015. „Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis“. *Viešoji politika ir administravimas*, 14 (4): 501-514.
13. Dickinson, Helen. 2016. „*From New Public Management to New Public Governance: The implications for a 'new public service'*“. The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business. ANU Press, The Australian National University, Canberra, Australia.
14. Domarkas, Vladislavas ir Juknevičienė, Vita. 2007. „Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai“. *Viešoji politika ir administravimas*, 19: 25-32.

15. El-Ghalayini, Yousif. 2016. „New Public Management: An Assessment of Impact and the Influence on Public Administration“. *Public Policy and Administration Research*, 6(12): 18-22.
16. European Commission. 2018. „*Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy*“. European Union, Brussels.
17. Fredriksson, Magnus ir Pallas, Josef. 2004. „New Public Management“. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, IESC.
18. Gurevičius R. 2010. Standartinis nuokrypis ir standartinė paklaida. Ką jie reiškia ir kada kurį vartoti? Visuomenės sveikata. Metodinė medžiaga.
19. Haynes, P. 2003. „Managing complexity in the public services“. Maidenhead: Open University Press.
20. Hausner, J. 2015. „Governance i jego konceptualne podstawy“. Mazur, S. Współzarządzanie publiczne. Wydawnictwo Scholar, Warszawa: 17–37.
21. Hawes, Jennalane O., Rawlins, Brad ir Plowman, Kenneth D. 2015. „Transparency and City Government Communications“. *Public Relations Journal*, 9 (3): 1-16.
22. Hazarika, Umakanta. 2018. „A Critical Appraisal on New Public Administration“. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 8 (6): 1143-1146.
23. Hughes, O. 2014. „*Public management & administration*“. Ankara, Turkey: BigBang.
24. Islam, Fakhrul. 2015. „New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors“. *African Journal of Political Science and International Relations*, 9 (4): 141-151.
25. Yusuph, Mashala Lameck ir Guohua, Wang. 2017. „Challenges for Implementing New Public Management Reforms in Local Government in Tanzania: Evidence from Six Selected Local Government Authorities“. *Public Policy and Administration Research*, 7 (6): 32-45.
26. Jonikaitė, Eglė, Juknevičienė, Vita ir Mikolaitytė, Jurgita. 2016. „Naujojo viešojo valdymo transformacija:sumanumo dimensija“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (38) (2016): 39–48.
27. Kalimullah, Nazmul Ahsan, Ashraf Alam, Kabir M. ir Nour, Ashaduzzaman M.M. 2012. „New Public Management: Emergence and Principles“. *BUP Journal*, 1 (1): 1-22.
28. Katsamunskaja, P. 2016. „The Concept of Governance and Public Governance Theories“. *Economic Alternatives*, 2: 133-141.
29. Kim, Sunhyuk ir Han, Chonghee. 2017. „The changing modes of administrative reform in South Korea“. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 50: 54-72.
30. Klenk, Tanja ir Reiter, Renate. 2019. „Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services“. *International Review of Administrative Sciences*, 85 (1): 3-10.

31. Krukowski, K. ir Siemiński, M. 2018. „New Public Management in Organisations Introducing Agricultural Policies in Poland“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 40 (2): 206–215.
32. Lapuente, Victor ir Van de Walle, Steven. 2020. „The effects of new public management on the quality of public services“. *Wiley Governance*, 33: 461-475.
33. Lindberg K., Czarniawska, B. ir Solli R. 2015. „After NPM?“. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19 (2): 3–6.
34. Liveris, Panagiotis D. 2021. „New public Management reforms, an empirical study of human resources critical factors, in the context of the Greek Public sector“. Doktoro disertacija. Derby.
35. Mafa, Kgalemelo Rodnie ir Govender, Desmond Wesley. 2019. „Investigation of the new public management reform on service delivery in a developing country: e-governance“. *International Journal of Sciences and Research*, 75 (7/1): 1-12.
36. Mongkol, K. 2011. „The critical review of new public management model and its criticisms research“. *Journal of Business Management*, 5 (1): 35-43.
37. Nakrošis, Vitalis. 2011. „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą“. *Politologija*, 1 (61): 65-98.
38. Nwogu, G.A.I. 2015. „Democracy: Its Meaning and Dissenting Opinions of the Political Class in Nigeria: A Philosophical Approach“. *Journal of Education and Practice*, 6 (4): 131-142.
39. Patapas, Aleksandras, Raipa Alvydas ir Smalskys Vainius. 2014. „New Public Governance: The Tracks of Changes“. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4 (5): 25-32.
40. Petrauskienė, Rūta ir Predkelytė, Eurika. 2014. „Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas“. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 12: 147-160.
41. Pivoras, Saulius ir Visockytė, Ernesta. 2011. „Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas“. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1): 27-40.
42. Pollitt, C. 1993. „Managerialism and the public services: The Anglo-American experience“. Oxford, UK: Blackwell.
43. Pollitt, Christopher ir Bouckaert, Geert. 2017. „*Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*“. Oxford: Oxford University Press.
44. Randma-Liiv, T. ir Drechsler, W. 2017. „Three decades, four phases: Public administration development in Central and Eastern Europe, 1989-2017“. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (6/7): 595-605.
45. Reinholde, Iveta, Guogis, Arvydas, Smalskys, Vainius, Žičkienė, Skaidrė ir Klimovsky, Daniel. 2020. „Considering New Public Governance possibilities in central and eastern Europe“. *Tiltai*, 2: 1-15.

46. Robinson, Mark. 2015. „From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries“. UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore.
47. Rubakula, Gelas. 2014. „The New Public Management and its Challenges in Africa“. *Public Policy and Administration Research*, 4 (4): 85-96.
48. Runya, Xu; Qigui, Sun ir Wei, Si. 2015. „The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance“. *Canadian Social Science*, 11 (7): 11-21.
49. Shah, Parth J. 2015. „*New Public Management*“. Liberty and Society series. Centre for Civil Society. ISBN: 978-81-87984-24-5.
50. Shrouf, Hosam, Al-Qudah, Shaker, Al Khawaldeh, Khaldoon, Obeidat, Abdallah Mishaal ir Al Rawashdeh, Abas. 2020. „A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity“. *Management Science Letters*, 10: 3189–3196.
51. Socoliuc, Marian, Grosu, Veronica, Hlaciuc, Elena ir Stanciu Silvius. 2018. „Analysis of Social Responsibility and Reporting Methods of Romanian Companies in the Countries of the European Union“. *Sustainability*, 10: 1-37.
52. Stanic, Matilda Kolic. 2019. „Transparency in public relations: evidence from associations‘ ethics codes“. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 17 (2-B): 417-429.
53. Tabrizi Jafar Sadegh, Farahbakhsh Mostafa, Sadeghi-Bazargani Homayon, Hassanzadeh Roya, Zakeri Akram ir Abedi Leili. 2016. „Effectiveness of the Health complex Model in Iranian primary health care reform: the study protocol“. *Patient prefer adherence*, 10:2063-2072.
54. Tabrizi, Jafar Sadegh Goshayie, Elaheh Hagh, Doshmangir, Leila ir Yousefi, Mahmood. 2018. „The Barriers to Implementation of New Public Management Strategies in Iran’s Primary Health Care: A Qualitative Study“. *J Liaquat Uni Med Health Sci J*, 17 (1): 8-17.
55. Torfng, Jacob; Peters, B. Guy; Pierre, Jon ir Sørensen, Eva. 2013. „Interactive Governance: Advancing the Paradigm“. *Public administration*, 94 (4): 1071-1082.
56. Van der Sluis, Margriet, Reezigt, Gerry J. ir Borghans, Lex. 2015. „Implementing New Public Management in Educational Policy“. *Educational Policy*, 31 (3): 303-329.
57. Vignieri, Vincenzo. 2020. „Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: shifts in dominant modes of Public Administration“. [interaktyvus] Perspective on Teaching, [žiūrėta 2021-05-19]. Prieiga per internetą: <https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-modes-of-public-administration/>
58. Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T. ir Kole, M. 2016. „Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation“. *12th International Strategic Management Conference*, 372–381. Antalya: Elsevier Ltd.

59. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. 2017. „Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai“. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vaga, Vilnius.

## ANOTACIJA

Moksliniam darbui atlikti buvo pasirinkta kiekybinė tyrimo strategija, kurios atlikimui buvo naudojama anketinė VMI darbuotojų apklausa. Taikant kiekybinę tyrimo strategiją anketinės apklausos būdu buvo siekiama įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI. Tyrimo metu buvo atskleista, kad naujojo viešojo valdymo principų ir dimensijų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius.

Baigiamąjį darbą sudaro 4-ios pagrindinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje yra pateikiami naujojo viešojo valdymo sampratos ypatumai, valdymo principų, dimensijų probleminiai aspektai, naujojo viešojo valdymo iššūkių specifiką ūkio subjektų priežiūros institucijose bei sukuriamas teorinis naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose modelis. Antrojoje darbo dalyje pateikiamas tyrimo dizainas ir metodologija. Trečioji darbo dalis apima išsamią tyrimo rezultatų analizę, o ketvirtoji – tyrimo rezultatų aptarimą. Mokslinis darbas yra užbaigiamas išvadomis ir siūlymais naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo tobulinimui VMI.

**Raktiniai žodžiai:** biudžetinė įstaiga, naujasis viešasis valdymas, naujojo viešojo valdymo dimensijos, naujojo viešojo valdymo principai.

## ABSTRACT

A quantitative research strategy was chosen for the research, and a questionnaire survey of the employees of the VMI was used for the research. Applying a quantitative research strategy through a questionnaire, the aim was to draw attention to the challenges of implementing the new principles of public governance in the VMI. During the study, the management of the application of the new public principle and dimensions in the VMI positively changed the management processes.

The final thesis consists of 4 main parts. The first part of the thesis presents the peculiarities of the new public management concept, management principles, problematic aspects of dimensions, the subtleties of the new public management challenges in the supervisory authorities of economic entities and creates a theoretical model for the implementation of new public governance principles. The second part of the thesis presents the design and methodology of the study. The third part of the thesis includes a detailed analysis of the research results, and the fourth part - a discussion of the research results. The research study is completed with conclusions and suggestions for the improvement of the implementation of the new principles of public governance in the VMI.

**Keywords:** budgetary institution, new public governance, dimensions of new public governance, principles of new public governance.



## SANTRAUKA

**Darbo tema** – Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas ūkio subjektų priežiūros institucijose: Valstybinės mokesčių inspekcijos atvejis

**Raktiniai žodžiai:** biudžetinė įstaiga, naujasis viešasis valdymas, naujojo viešojo valdymo dimensijos, naujojo viešojo valdymo principai.

**Darbo problema** - kaip užtikrinti efektyvius naujojo viešojo valdymo procesus ir jų įgyvendinimą siekiant pašalinti įsisenėjusias biurokratinės nuostatas ūkio subjektų priežiūros institucijose?

**Darbo tikslas** – įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti naujojo viešojo valdymo sampratą.
2. Išanalizuoti naujojo viešojo valdymo ypatumus ir principus.
3. Identifikuoti pagrindinius naujojo viešojo valdymo iššūkius ir kritiką ūkio subjektų priežiūros institucijose.
4. Sukurti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ūkio subjektų priežiūros institucijose teorinį modelį.
5. Nustaćius naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI, pateikti siūlymus naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo tobulinimui.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas – anketinė apklausa, skirta viešojo administravimo skyriaus darbuotojams.

**Rezultatai** atskleidė, kad tiek naujojo viešojo valdymo principų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje, tiek ir naujojo viešojo valdymo dimensijų taikymas VMI teigiamai veikia valdymo procesų pokyčius įstaigoje.

### **Pagrindinės išvados:**

1. Darbuotojai pakankamai palankiai vertina naujojo viešojo valdymo įgyvendinimą VMI.
2. Labiausiai tobulintini principai naujojo viešojo valdymo įgyvendinime VMI yra visuomenės įgalinimas ir decentralizacija, o dimensijų atžvilgiu – demokratinio valdymo procesai.
3. Didžiausias iššūkis įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą įstaigoje yra būtent jau principų vertinime minėtoji decentralizacija.

## SUMMARY

**Thesis topic** - Implementation of the new public governance principles in the supervisory authorities of economic entities: the case of the VMI.

**Keywords:** budgetary institution, new public governance, dimensions of new public governance, principles of new public governance.

**The problem of the thesis** is how to ensure efficient processes of the new public administration and their implementation in order to eliminate outdated bureaucratic provisions in the supervisory institutions of economic entities?

**The aim of the thesis** to assess the challenges of implementing the new principles of public governance in the VMI.

### **Objectives:**

1. To reveal the concept of the new public governance;
2. To analyze the peculiarities and principles of the new public governance.
3. To identify the main challenges and criticisms of the new public governance in the supervisory authorities of economic entities.
4. To create a theoretical model for the implementation of the new principles of public management in the supervisory institutions of economic entities;
5. After identifying the challenges of the implementation of the new public governance principles in the VMI, to submit proposals for the improvement of the implementation of the new public governance principles.

**Working methods:** analysis of scientific literature and empirical research - questionnaire survey for public administration staff.

**The results** revealed that both the application of the new public governance principles and dimensions in the VMI has a positive effect on changes in management processes in the institution and the application of the new public governance dimensions in the VMI has a positive effect on changes in management processes in the institution.

### **Conclusions:**

1. The staff welcomes the implementation of the new public governance in the VMI.
2. The principles that need to be improved most in the implementation of the new public governance at VMI are the empowerment and decentralization of society and, in terms of dimensions, the processes of democratic governance.
3. The biggest challenge in implementing the new governance in the institution is the decentralization already mentioned in the evaluation of the principles.

## **PRIEDAI**

**NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO ŪKIO SUBJEKTŲ  
PRIEŽIŪROS INSTITUCIJOSE TEORINIO MODELIO KATEGORIJŲ DETALIZACIJA IR  
CHARAKTERISTIKOS**

ELEMENTAI	DETALIZACIJA IR CHARAKTERISTIKOS
<b>VISUOMENĖS ĮGALINIMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piliečių pasirinkimo laisvė;</li> <li>• Piliečių įtraukimas į valdymą;</li> <li>• Piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus;</li> </ul>
<b>DECENTRALIZACIJA IR VADOVAVIMO AUTONOMIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomijos skatinimas;</li> <li>• Hierarchinės biurokratinės sistemos šalinimas;</li> <li>• Lanksčios ir dinamiškos vadovų palaikymo sistemos;</li> <li>• Decentralizuojama valdymo kontrolė organizacijose;</li> </ul>
<b>ORGANIZACIJOS AR SEKTORIAUS PERTVARKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujos reformos;</li> <li>• Esama pertvarka;</li> <li>• Sektorių skirstymas į mažesnius padalinius;</li> <li>• Atsakomybių priskyrimas atskiriems vienetams pagal sutartis;</li> </ul>
<b>ORIENTACIJA Į TIKSLĄ IR REZULTATUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretūs tikslai ir rezultatai;</li> <li>• Labiau pabrėžiami rezultatai;</li> <li>• Mažiau pabrėžiamos procedūros ir taisyklės;</li> </ul>
<b>IŠLAIDŲ MAŽINIMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimalių organizacijos pajamų užtikrinimas;</li> <li>• Efektyvus išlaidų panaudojimas;</li> </ul>
<b>PRIVATAUS SEKTORIAUS VALDYMO METODŲ TAIKYMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerosios praktikos taikymas;</li> <li>• Diegiamos modernios vyriausybės administravimo sistemos;</li> <li>• Kuriamos proaktyvios ir ekonomiškai efektyvios organizacijos;</li> <li>• Organizacijų gebėjimas valdyti strategiškai ir racionaliai;</li> </ul>
<b>KOKYBIŠKOS PASLAUGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientacija į kokybę;</li> <li>• Orientacija į visuomenės lūkesčius;</li> <li>• Orientacija į poreikių tenkinimą;</li> </ul>
<b>SKAIDRUMAS IR VIEŠA KOMUNIKACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieši organizacijos įstatai, nuostatai, taisyklės;</li> <li>• Vieši organizacijos strateginiai planai, finansinės ataskaitos, susitikimų medžiaga;</li> <li>• Žiniasklaidai suteikiama prieiga prie visuotinio susirinkimo;</li> <li>• Vieša prieiga prie informacijos apie organizacijos narius;</li> <li>• Esami individų elgsenos standartai, procedūriniai elementai, etikos kodai;</li> </ul>
<b>DEMOKRATINIO VALDYMO PROCESAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuomenės įsitraukimas į valdymo procesą;</li> <li>• Visuomenės įsitraukimas yra grindžiamas suinteresuotų šalių pristatymu;</li> <li>• Visuomenės įsitraukimas yra grindžiamas organizacijos darbuotojų teisėmis rinkti savo vadovus ir priimti svarbius sprendimus įvairių strategijų ar politikos klausimais;</li> </ul>
<b>VALDYMO KONTROLĖ IR BALANSAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esamas išorinis auditas pagal pripažintus standartus;</li> <li>• Esama apskaitos kontrolė;</li> <li>• Reguliavimo ir komercinių funkcijų atskyrimas;</li> <li>• Esamas etikos kodeksas organizacijoje;</li> <li>• Esamos interesų konfliktų taisyklės.</li> </ul>
<b>SOLIDARUMAS, ATSKAITOMYBĖ IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsakomybė visuomenei;</li> <li>• Nuolatinė naudojamų lėšų kontrolė ir patikra;</li> <li>• Atitinkamų standartų realizavimas ir laikymasis;</li> <li>• Esamos socialinės atsakomybės strategijos;</li> <li>• Antidiskriminacinė politika.</li> </ul>
<b>STRATEGINIS VALDYMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektyvumas ir produktyvumas;</li> <li>• Viešųjų struktūrų veiklos vadybos optimizavimas;</li> <li>• Institucijų funkcinio pasirengimo ir jų potencialo augimas;</li> <li>• Racionaliausių valdymo sprendimų paieška įgyvendinant strategines programas;</li> <li>• Priklausomybė nuo formuojamos politikos jos koordinavimo ir kontrolės;</li> <li>• Strateginiai žmogiškųjų išteklių valdymo planai (atlygis, priedai, apdovanojimai,</li> </ul>

	darbo valandos ir kt.)
<b>PASLAUGŲ TEIKIMAS IR SUINTERESUOTOS GRUPĖS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientacija į vartotoją (visuomenę);</li> <li>• Procesų ir veiklos skaitmeninimas;</li> <li>• Vartotojų (visuomenės) poreikių ir lūkesčių tenkinimas;</li> <li>• Tinkami santykiai su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant organizacijų plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus;</li> </ul>
<b>NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO IŠŠŪKIAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadybiškumas;</li> <li>• Decentralizacija;</li> <li>• Veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis;</li> <li>• Biudžeto vykdymo drausmės ir parsidavimų tvarka;</li> <li>• Rinkos tipo mechnizmai;</li> <li>• Orientacija į klientą.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Islam (2015), Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016), Nakrošis (2011), Bojang (2020), Kalimullah, Ashraf Alam ir Nour (2012), Patapas, Raipa ir Smalskys (2014), Biswas (2020), Shah (2015), Petrauskienė ir Predkelytė (2014), Krukowski ir Sieminski (2018), European Commission (2018), Čingienė, Laskienė ir Raipa (2015), Colak (2019), Alm (2013), Stanic (2019), Hawes, Rawlins ir Plowman (2015), Nwogu (2015), Shrouf ir kt. (2020), Zehir ir kt. (2016), Benn, Abratt ir O'Leary (2016), Reinholde ir kt. (2020), Pollitt ir Bouckaert (2017), Hazarika (2018), Rubakula (2014), Mongkol (2011), Hughes (2014), Randma-Liiv ir Drechsler (2017), Tabrizi ir kt. (2018), Tabrizi ir kt. (2016)

## ANKETINĖ DARBUOTOJŲ APKLAUSA

Sveiki,

esu Božena Balkė ir šiuo metu atlieku tyrimą, kurio pagrindinis tikslas yra įvertinti naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI. Nustačius naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo iššūkius VMI planuoju pateikti siūlymus naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo tobulinimui. Pateikta anketa yra anoniminė, todėl Jūsų atsakymai bus naudojami tik statistiškai juos apdorojus ir apibendrinus, neišryškinant Jūsų tapatybės. Prašau pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variant kiekvienam iš pateiktų teiginių.

*Anketinės apklausos struktūra:*

- I. Sociodemografiniai rodikliai
- II. Naujojo viešojo valdymo principai
- III. Naujojo viešojo valdymo dimensijos
- IV. Naujojo viešojo valdymo iššūkiai
- V. Sėkmingas naujasis viešasis valdymas

### I. SOCIODEMOGRAFINIAI RODIKLIAI

**1. Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras

**2. Jūsų amžius:**

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-50 m.
- 51 m. ir daugiau

**3. Išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis koleginis
- Aukštasis universitetinis

**4. Jūsų pajamos per mėnesį (po mokesčių):**

- Iki 500 EUR
- 500-1000 EUR
- 1000-1500 EUR
- Daugiau nei 1500 EUR

**5. Padalinys, kuriame dirbate:**

- Vadovybė
- Administracija
- Veiklos valdymo
- Klientų aptarnavimo
- Kontrolės
- Strateginės veiklos
- Kita

**6. Jūsų užimamos pareigos įstaigoje:**

- Vadovas
- Patarėjas
- Vyr. Specialistas
- Specialistas
- Kita

## II. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPAI

7. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su visuomenės įgalinimu, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Visuomenės įgalinimas	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
7.1. Įstaigoje vyrauja piliečių pasirinkimo laisvė.					
7.2. Įstaigoje piliečiai įtraukiami į valdymą.					
7.3. Įstaigoje piliečiai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus.					

8. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su decentralizacija ir vadovavimo autonomija, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Decentralizacija ir vadovavimo autonomija	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
8.1. Įstaigoje vyrauja autonomijos skatinimas.					
8.2. Įstaigoje stengiamasi šalinti hierarchines biurokratinės sistemas.					
8.3. Įstaigoje vyrauja lanksčios ir dinamiškos vadovų palaikymo sistemos.					
8.4. Įstaigoje yra decentralizuojama valdymo kontrolė.					

9. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su organizacijos ar sektoriaus pertvarka, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Organizacijos ar sektoriaus pertvarka	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
9.1. Įstaigoje yra vykdomos naujos reformos.					
9.2. Įstaigoje esama tam tikros pertvarkos.					
9.3. Įstaigoje tam tikri sektoriai yra skirstomi į mažesnius padalinius.					
9.4. Įstaigoje esamas atsakomybių priskyrimas atskiriems vienetams pagal sutartis.					

10. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su orientacija į tikslą ir rezultatus, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Orientacija į tikslą ir rezultatus	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
10.1. Įstaigoje yra keliami konkretūs tikslai ir apibrėžiami rezultatai.					
10.2. Įstaigoje yra labiau pabrėžiami rezultatai.					
10.3. Įstaigoje yra mažiau pabrėžiamos procedūros ir taisyklės.					

11. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su išlaidų mažinimu, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Išlaidų mažinimas	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
11.1. Įstaigoje yra užtikrinamos maksimalios pajamos.					
11.2. Įstaigoje yra visuomet efektyviai panaudojamos išlaidos.					

12. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su privataus sektoriaus valdymo metodų taikymu, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
12.1. Įstaigoje stengiamasi taikyti gerąją privataus sektoriaus valdymo praktiką.					
12.2. Įstaigoje yra diegiamos modernios vyriausybės administravimo sistemos.					
12.3. Įstaiga yra proaktyvi ir ekonomiškai efektyvi.					
12.4. Įstaigoje yra gebama valdyti strategiškai ir racionaliai.					

13. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su kokybiškais paslaugomis, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Kokybiškos paslaugos	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
13.1. Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į kokybę.					
13.2. Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į visuomenės lūkesčius.					
13.3. Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į poreikių tenkinimą.					

### III. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJOS

14. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su skaidrumu ir vieša komunikacija, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Skaidrumas ir vieša komunikacija	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
14.1. Įstaiga visuomet pateikia viešai savo nuostatus ir taisykles.					
14.2. Įstaiga visuomet pateikia viešai savo strateginius planus, finansines ataskaitas ir susitikimų medžiagą.					
14.3. Įstaigoje yra vieša prieiga prie informacijos apie įstaigos narius.					
14.4. Įstaigoje yra individų elgsenos standartai, procedūriniai elementai ir etikos kodai.					

15. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su demokratinio valdymo procesais, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Demokratinio valdymo procesai	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku



			<b>nei nesutinku</b>		<b>sutinku</b>
15.1. Įstaigoje visuomenė įtraukima į valdymo procesus.					
15.2. Įstaigoje visuomenės įtraukimas grindžiamas suinteresuotų šalių pristatymu.					

**16. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su valdymo kontrole ir balansu, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku , 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)**

<b>Valdymo kontrolė ir balansas</b>	<b>1- visiškai nesutinku</b>	<b>2- nesutinku</b>	<b>3- nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>4- sutinku</b>	<b>5- visiškai sutinku</b>
16.1. Įstaigoje išorinis auditas grindžiamas pripažintais standartais.					
16.2. Įstaigoje yra apskaitos kontrolė.					
16.3. Įstaigoje yra etikos kodeksas.					
16.4. Įstaigoje yra interesų konflikto taisyklės.					

**17. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su solidarumu, atskaitomybe ir socialine atsakomybe, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku , 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)**

<b>Solidarumas, atskaitomybė ir socialinė atsakomybė</b>	<b>1- visiškai nesutinku</b>	<b>2- nesutinku</b>	<b>3- nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>4- sutinku</b>	<b>5- visiškai sutinku</b>
17.1. Įstaiga yra atskaitinga visuomenei.					
17.2. Įstaigoje vyrauja nuolatinė naudojamų lėšų kontrolė ir patikra.					
17.3. Įstaigoje yra visuomet laikomasi atitinkamų standartų, jų realizavimo ir laikymosi.					
17.4. Įstaigoje yra socialinės atsakomybės strategijos.					
17.5. Įstaigoje yra antidiskriminacinė politika.					

**18. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su strateginiu valdymu, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku , 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)**

<b>Strateginis valdymas</b>	<b>1- visiškai nesutinku</b>	<b>2- nesutinku</b>	<b>3- nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>4- sutinku</b>	<b>5- visiškai sutinku</b>
18.1. Įstaigoje esama efektyvaus ir produktyvaus valdymo.					
18.2. Įstaigoje yra optimizuojamos viešųjų struktūrų veiklos.					
18.3. Įstaigoje nuolatos auga funkcinis pasirengimas ir potencialas.					
18.4. Įstaigoje esama racionaliausių valdymo sprendimų paieškos įgyvendinant strategines programas.					
18.5. Įstaigoje vyrauja priklausomybė nuo formuojamos politikos, jos koordinavimo ir kontrolės.					
18.6. Įstaigoje esama strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo planų (atlygis, priedai, apdovanojimai, darbo valandos ir kt.).					

**19. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su paslaugų teikimu ir suinteresuotomis grupėmis, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku , 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)**

<b>Paslaugų teikimas ir suinteresuotos grupės</b>	<b>1- visiškai nesutinku</b>	<b>2- nesutinku</b>	<b>3- nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>4- sutinku</b>	<b>5- visiškai sutinku</b>
19.1. Įstaigoje yra visuomet orientuojamasi į varotoją (visuomenę).					
19.2. Įstaigoje yra vykdomas procesų ir veiklos skaitmeninimas.					
19.3. Įstaigoje yra visuomet tenkinami vartotojų (visuomenės) poreikiai ir lūkesčiai.					
19.4. Įstaigoje vyrauja tinkami santykiai su visomis suinteresuotomis grupėmis skatinant organizacijų plėtrą ir tobulinant vykstančius procesus.					

#### **IV. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO IŠŠŪKIAI**

**20. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su naujojo viešojo valdymo iššūkiais, kurie turi reikšmės sėkmingam naujam viešajam valdymui įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku , 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)**

<b>Naujojo viešojo valdymo iššūkiai</b>	<b>1- visiškai nesutinku</b>	<b>2- nesutinku</b>	<b>3- nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>4- sutinku</b>	<b>5- visiškai sutinku</b>
20.1. Vadybiškumas kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje.					
20.2. Decentralizacija kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje.					
20.3. Veiklos valdymas ir naujas kontrolės modelis kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje.					
20.4. Biudžeto vykdymo drausmės ir parsidavimų tvarka kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje.					
20.5. Orientacija į klientą kelia sunkumų sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui įstaigoje.					

#### **V. SĖKMINGAS NAUJASIS VIEŠASIS VALDYMAS**

**21. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su sėkme įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą ir jo principus bei dimensijas įstaigoje (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku , 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)**

<b>Naujojo viešojo valdymo sėkmė įstaigoje</b>	<b>1- visiškai nesutinku</b>	<b>2- nesutinku</b>	<b>3- nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>4- sutinku</b>	<b>5- visiškai sutinku</b>
21.1. Įstaigoje esama praktinio profesionalaus valdymo.					
21.2. Įstaigoje yra aiškiai nustatyti veiklos standartai ir matai.					
21.3. Įstaigoje daugiausiai dėmesio skiriama išvesties valdymui.					
21.4. Įstaigoje pereinama prie viešojo sektoriaus padalinių skirstymo.					
21.5. Įstaiga perėjusi prie didesnės konkurencijos viešajame sektoriuje.					
21.6. Įstaigoje yra pabrėžiami tam tikri privataus sektoriaus valdymo praktikos stiliai.					
21.7. Įstaigoje yra atsisakoma biurokratinio valdymo nuostatų.					
21.8. Įstaigoje yra užtikrinami efektyvūs valdymo procesai ir jų įgyvendinimas					

**AČIŪ UŽ JŪSŲ LAIKĄ IR ATSAKYMUS!**