

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DOVILĖ AUDZEVIČIŪTĖ

PASLAUGŲ TEIKIMO EFEKTYVUMAS
KAUNO TERITORINĖJE DARBO BIRŽOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr.V. Smalskys

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

PASLAUGŲ TEIKIMO EFEKTYVUMAS
KAUNO TERITORINĖJE DARBO BIRŽOJE

Magistro baigiamasis darbas
Viešasis administravimas 62603S204

Vadovas
doc. dr. V. Smalskys
2010 11

Recenzentas

.....

.....

Atliko
VAkmn 8-01 gr. stud.
Dovilė Audzevičiūtė
2010 11 30

VILNIUS, 2010

TURINYS

IVADAS.....	5
1. EFEKTYVUMO REIKŠMĖ TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS	8
1.1. Viešųjų paslaugų teikimas vartotojams.....	8
1.2. Efektyvumas viešajame administravime	10
1.2.1. Viešojo sektoriaus modernizavimo aspektai	16
1.2.2. Viešojo sektoriaus reformų vertinimas	19
1.3. Efektyvumas Naujosios viešosios vadybos koncepcijoje	22
1.3.1. Naujosios viešosios vadybos samprata	22
1.3.2. Naujosios viešosios vadybos principų bei struktūrinių elementų analizė.....	24
1.3.3. Naujosios viešosios vadybos tolesnis vystymasis.....	29
1.4. Kokybės vadybos modeliai viešajame sektoriuje.....	33
1.5. „Vieno langelio“ koncepcijos esmė	35
2. PASLAUGŲ TEIKIMO EFEKTYVUMO KAUNO TERITORINĖJE DARBO BIRŽOJE PRAKTINIS TYRIMAS	39
2.1. Lietuvos darbo biržos apžvalga.....	39
2.1.1. Darbo biržų reorganizacija ir struktūrinė pertvarka	39
2.1.2. Lietuvos darbo biržos kompetencija	41
2.1.3. Kauno teritorinės darbo biržos veiklos gairės	42
2.1.4. Darbo biržos struktūra.....	44
2.1.5. Kauno teritorinės darbo biržos veiklos prioritetai.....	46
2.2. Tyrimo metodologija.....	49
2.3. Kauno TDB klientų nuomonės tyrimo analizė.....	52
2.4. Kauno TDB ekspertinio tyrimo rezultatų analizė	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA.....	66
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	71
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	72
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	73
PRIEDAI	74

LENTELĖS

1.1 lentelė. Veiksmingumas ir produktyvumas	13
1.2 lentelė. Viešojo sektoriaus reformos tikslai ir priemonės	20
1.3 lentelė. Pagrindiniai NVV struktūriniai elementai	26
1.4 lentelė. NVV privalumai ir trūkumai	29
1.5 lentelė. Vieno langelio principo samprata viešojo administravimo institucijose ir įstaigose	37
2.1 lentelė. Ekspertinio tyrimo dalyvių užimamos pareigos ir darbo stažas	52
2.2 lentelė. Elektroninių paslaugų vertinimas	54

PAVEIKSLAI

1.1 paveikslas. Paslaugų srities mechanizmai	9
1.2 paveikslas. Efektyvumo elementai	12
1.3 paveikslas. Efektyvumo viešajame sektoriuje siekimo būdai	15
1.4 paveikslas. Indėlių / išėigos modelis	21
1.5 paveikslas. 3E kriterijų hierarchija	28
2.1 paveikslas. Nauja Darbo biržų valdymo schema	40
2.2 paveikslas. Informacijos apie darbo biržos paslaugos gavimo būdai	53
2.3 paveikslas. Informacijos apie Darbo biržos elektronines paslaugas pakankamumas	54
2.4 paveikslas. Įvairių Darbo biržos paslaugų vertinimas	55
2.5 paveikslas. Darbo biržos paslaugų kokybės vertinimas	55
2.6 paveikslas. Kauno TDB teikiamų paslaugų vertinimo pasiskirstymas	56
2.7 paveikslas. Kauno TDB restruktūrizacijos naudos paslaugų teikimui, vertinimo pasiskirstymas	57
2.8 paveikslas. Kauno TDB orientacijos į klientus vertinimo pasiskirstymas	58
2.9 paveikslas. „Vieno langelio“ principo įdiegimo Kauno TDB vertinimo pasiskirstymas	59
2.10 paveikslas. Kauno TDB pateikiamos informacijos apie teikiamas paslaugas vertinimo pasiskirstymas	60

PRIEDAI

1 priedas. Lietuvos darbo biržos struktūra	75
2 priedas. Kauno teritorinės darbo biržos struktūra	76
3 priedas. Ekspertinio interviu protokolas	77

IVADAS

Temos aktualumas ir ištirtumas. Šiuolaikiniame viešajame administravime vis labiau pabrėžiama, jog pagrindinė valstybės institucijų funkcija yra nebe represijų vykdymas, o viešųjų paslaugų teikimas. Šis pokytis reikalauja keisti valstybės institucijų valdymo modelį, daugiau dėmesio skiriant piliečių poreikių tenkinimui. Nuo viešojo administravimo pereinama prie viešosios vadybos koncepcijos. Naujoji viešoji vadyba (NVV), susiformavusi kaip atsakas į nepagrįstą viešojo sektoriaus išsiplėtimą ir neefektyvumą, paslaugų teikimo srityje remiasi efektyvumo ir kokybės kriterijais.

Tradicinis valdymo modelis yra neefektyvus ir nepakankamai lankstus dabartinio pasaulio kontekste, didelė struktūrų hierarchizacija trukdo tinkamai spręsti pagrindinius organizacijų uždavinius bei greitai reaguoti į kintančius visuomenės poreikius. Dėl šios priežasties buvo pradėtos vykdyti viešojo sektoriaus reformos. Šių reformų esminis tikslas – išlaidų taupymas, viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, valdžios veiklos našumo ir galimybių didinimas.

Nedarbas – sudėtinga ekonominė ir socialinė problema, tiesiogiai ir stipriai veikianti tiek atskirus asmenis, tiek ir visą šalį. Dėl rinkoje susidariusios situacijos, šiuo metu nedarbo problema yra labai aktuali visais atžvilgiais. Taigi užimtumo rėmimo politiką įgyvendinančios įstaigos – Lietuvos darbo birža (LDB) ir Teritorinės darbo biržos (TDB) turi itin daug dėmesio skirti klientams (bedarbiams) teikiamų paslaugų kokybės gerinimui, per naujų, efektyvesnių ir labiau mūsų viešojo administravimo sistemai tinkančių valdymo būdų paiešką. Šių tikslų ir buvo siekiama įgyvendinant Lietuvos darbo biržos reformą.

Lietuvoje, šiuo metu, vis dar nėra sukurta metodikų ar rekomendacijų, kuriomis naudojantis būtų galima modernizuoti viešojo sektoriaus institucijas, pasiekti didesnio jų teikiamų paslaugų efektyvumo. Taigi galima teigti, kad teorinės ir praktinės žinios apie paslaugų efektyvumo didinimą Kauno teritorinėje darbo biržoje yra aktualios ir teiks praktinės naudos.

Išnagrinėta mokslinė literatūra leidžia daryti prielaidą, kad daugelis viešojo sektoriaus modernizavimo bei efektyvumo didinimo klausimų Lietuvoje nėra iki galo išanalizuoti ne tik praktiškai, tačiau ir teoriškai. Plačiau viešojo sektoriaus modernizavimo ir efektyvumo viešajame sektoriuje klausimus yra aptarę šie lietuvių autoriai: Domarkas V., Guogis A., Gudelis D., Obrazcovas V., Puškorius S., Raipa A., Smalskys V., Staponkienė J., Tumėnas A., Vanagas R. bei kiti autoriai, akcentuodami, kad šalyje trūksta gilesnės galimybių bei perspektyvos analizės. Tuo tarpu pasaulyje, viešojo administravimo sistemos tobulinimas siekiant efektyvesnio viešojo sektoriaus, analizuojamas daugelio viešosios vadybos autorių, tokių kaip Bouckaert G., Denhardt R.B., Dye T., Downs G.W., Dunn V., Flynn N., Gaebler T., Gordon G. J., Hood Ch., Hughes O.E., Lane J.E., Larkey P.D., Matheson A., Milakovich M. E., Kwon H. S., Osborne D., Pollitt C., Ritz A., Rosen E.D., Thom N.,

kurie savo darbuose išskiria šiuolaikinio viešojo administravimo pokyčius, reformų kryptis, tendencijas, orientuotas į sėkmingesnę viešųjų institucijų veiklą, siejamą su naująja viešąja vadyba.

Darbo naujumas. Nors užsienio autorių mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama efektyvumo viešajame administravime identifikavimui, Lietuvoje efektyvumui vis dar skiriama nepakankamai dėmesio, ne išimtis ir Lietuvos darbo birža.

Siekiant atskleisti paslaugų teikimo efektyvumą Lietuvos viešajame sektoriuje, darbe pasirinkta išanalizuoti vienos iš viešojo administravimo įstaigų – Kauno teritorinės darbo biržos paslaugų teikimą. Darbe analizuojama kokias paslaugas įstaiga teikia, identifikuojami veiksniai, darantys įtaką šių paslaugų kokybei, aptariama Darbo biržos reformos reikšmė, bei ieškoma galimybių paslaugų teikimo tobulinimui.

Tyrimo objektas – Kauno teritorinės darbo biržos teikiamos paslaugos.

Problema. Darbo rinkos problemos, kurias sprendžia Darbo birža, yra viena iš svarbiausių socialinių sričių, tačiau vis dar nepakankamai žinoma, apie šios srities paslaugas. Taigi kyla klausimas, ar Kauno TDB teikia kokybiškas paslaugas? Ar yra galimybė pasiekti didesnę paslaugų efektyvumą? Atliekant tyrimą ir bus siekiama atsakyti į šiuos klausimus.

Darbo hipotezė – Kauno teritorinė darbo birža teikia efektyvias paslaugas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti Kauno TDB teikiamų paslaugų efektyvumą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę literatūrą efektyvumo viešajame sektoriuje tematika;
2. Atlikti Kauno teritorinės darbo biržos veiklos apžvalgą;
3. Ištirti Kauno TDB klientų ir specialistų nuomonę apie teikiamas paslaugas;
4. Įvardinti paslaugų efektyvumo Kauno TDB didinimo galimybes ir būdus.

Tyrimo metodai. Tyrimo tikslui pasiekti pasitelkta tiek teorinė tiek empirinė analizė. Išanalizuota įvairi mokslinė literatūra, teisės aktai, Kauno TDB skyrių nuostatai, veiklos programa, Kauno TDB atliktos klientų apklausos rezultatai, kita su Kauno TDB veikla susijusi medžiaga. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – ekspertų apklausa. Atliekant ekspertų apklausą buvo siekiama išanalizuoti šiuos paslaugų kokybės rodiklius: orientacija į klientus, informacijos prieinamumas bei kokybiškumas, „vieno langelio“ principo taikymas, personalo mokymas, informacinių ir duomenų perdavimo technologijų naudojimas. Ekspertų interviu metu apklausti Kauno TDB specialistai, tiesiogiai dirbantys su klientais. Interviu metu gauti duomenys susisteminti, padarytas tyrimo apibendrinimas, pateiktos išvados ir pasiūlymai.

Teoriniai metodai:

- Mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė;
- Teisės aktų analizė;
- Darbo biržos struktūrinė – funkcinė analizė;

- Tyrimo metu gautų duomenų analizė;

Empiriniai metodai:

- Dokumentų analizė;
- Ekspertinis interviu.

Tyrimo etapai:

- Išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai darbai efektyvumo viešajame sektoriuje tematika. Taip pat atlikta įvairių teisės aktų bei kitų, susijusių su nagrinėjama tema, dokumentų analizė;
- Išanalizuota Kauno TDB struktūra, atlikta funkcijų analizė, akcentuojant Darbo biržos klientams teikiamas paslaugas, nustatytos prioritetinės Kauno TDB veiklos kryptys;
- Atlikta Kauno TDB 2010 metais vykdytos apklausos, apie bedarbiams teikiamų paslaugų vertinimą, rezultatų analizė. Panaudoti duomenys tik tiesiogiai susieti su nagrinėjama tema ir turintys reikšmės vykdant tolimesnį tyrimą;
- Atsižvelgiant į mokslinės literatūros bei dokumentinės analizės metu gautus duomenis, buvo suformuluotas tyrimo instrumentas – interviu protokolas. Atliktas pusiau standartizuotas interviu, kad susidarius tam tikroms aplinkybėms, būtų galima koreguoti interviu procedūrą;
- Atliktas empirinis tyrimas – ekspertų interviu. Interviu vykdytas tiesioginio susitikimo metu, atsakymus fiksuojant protokole. Buvo apklausti Kauno TDB skyrių, atsakingų už paslaugų teikimą, specialistai ir vienas vedėjas;
- Išanalizuoti ekspertinio interviu metu gauti duomenys, sisteminant atsakymus pagal jų panašumus bei skirtumus sudarytas tyrimo apibendrinimas, ir pateiktos išvados bei siūlomi pakeitimai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 2 dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbo apimtis – 81 puslapis. Darbe pateikiamos 7 lentelės, 15 paveikslų ir 3 priedai.

1. EFEKTYVUMO REIKŠMĖ TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS

1.1. Viešųjų paslaugų teikimas vartotojams

Prieš pradedant gilintis į paslaugų teikimo mechanizmus būtina apibūdinti svarbiausius šio proceso dalyvius: paslaugos vartotoją, paslaugos gamintoją ir organizatorių, kuris aprūpina paslauga arba kitaip tiekėją.

Obrazcovas ir kt. (2003) teigia, kad *paslaugos vartotojas* tai tiesiogiai gaunantis paslaugą asmuo ar asmenų grupė, privati ar valstybinė organizacija, ar tam tikras individų sluoksnis, su panašiomis savybėmis (pvz: mokytojai, vienišos mamos). *Paslaugos organizatorius* – paprastai tai valstybinė institucija, kuri priskiria ar išrenka gamintoją vartotojui ir atvirkščiai. *Paslaugos gamintojas* (arba tiekėjas) – tai valstybinė įstaiga, savivaldos institucija, savanoriška gyventojų asociacija, privati firma ar kartais ir pats vartotojas, kuris pats atlieką paslaugą vartotojui arba pasirūpina paslaugos gamintoju.

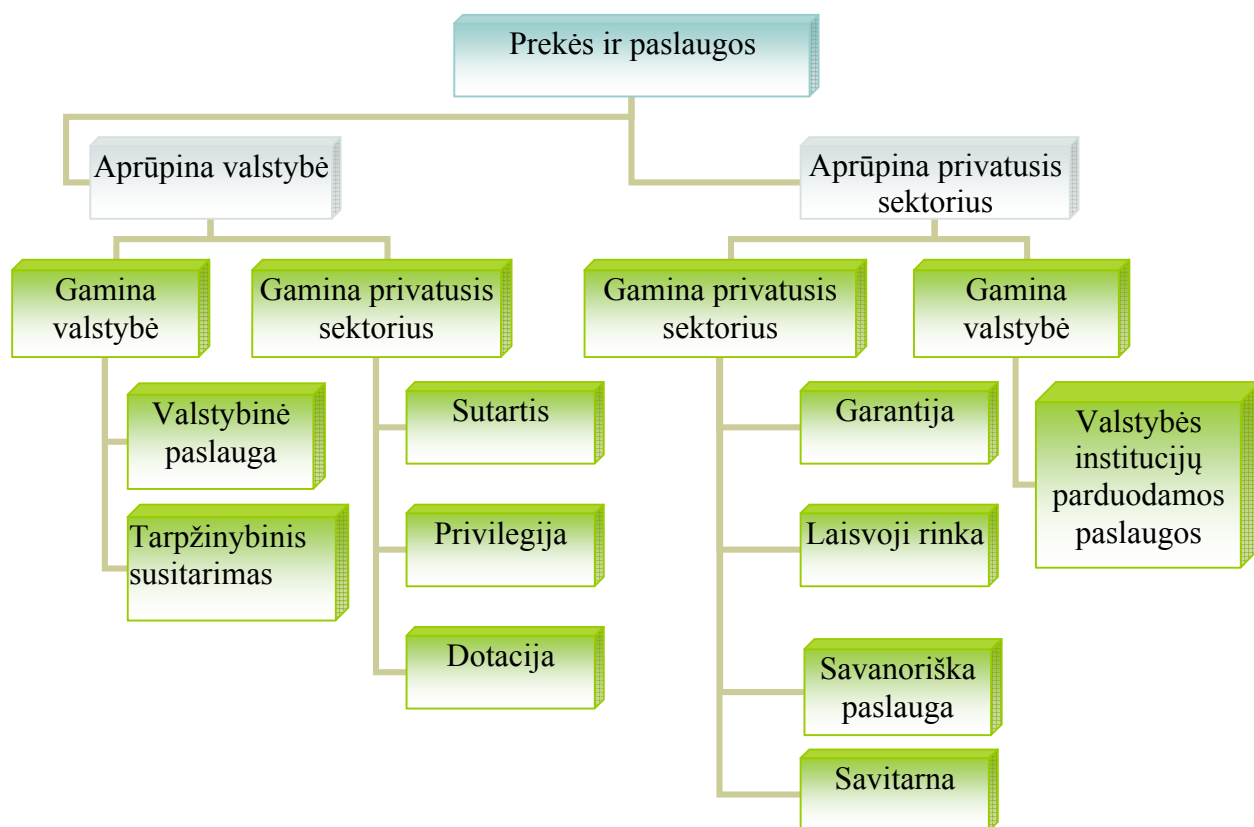
Svarbu pažymėti, jog jei paslaugą organizuoja ir teikia ta pati įstaiga ar organizacija, automatiškai atsiranda išlaidos tos organizacijos hierarchinei sistemai išlaikyti. Jei organizatorius ir tiekėjas skirtingi, atsiranda išlaidos tiekėjui pasamdyti. Obrazcovo ir Savo (2007) teigimu organizatorius neša didelę atsakomybę už paslaugą. Jis surenka mokesčius, sprendžia, kokios paslaugos bus numatytos, koks bus tų paslaugų lygis ir išlaidos. Tačiau organizatorius (paprastai tai valstybė) organizuodamas paslaugos teikimą, neprisiima prievolės teikti šią paslaugą, todėl dažnai gamintojas nusamdomas paslaugai suteikti (tai sudaro privatizacijos koncepcijos esmę, kuomet valstybė atsisako gamintojos vaidmens, tačiau vis dar kontroliuoja paslaugos organizavimą).

Viešojo administravimo įstatyme apibrėžiama, kad „*viešoji paslauga* tai – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys“(59).

Viešąsias paslaugas taip pat būtų galima vadinti nekomercinėmis paslaugomis. Mokslininkės Langvinienė ir Vengienė (2005) nekomercines paslaugas apibūdina kaip paslaugas, kurios teikiamos ne siekiant pelno, o visuomenės poreikių patenkinimo. Kitaip tariant valstybė rūpinasi teikimu tokių paslaugų, kurios neneša pelno, kadangi privatus sektorius šių paslaugų teikti nenori, tačiau visuomenei šios paslaugos turi didelę reikšmę.

Taigi, galima teigti, kad būtent valstybinės institucijos nustato kaip viešosios paslaugos turi būti teikiamos, kokios institucijos ar kiti juridiniai asmenys šias paslaugas gali teikti, taip pat prižiūri ir kontroliuoja viešųjų paslaugų teikimą. Tačiau nebūtinai paslaugą suteikia pati valstybinė institucija. Yra keletas skirtingų mechanizmų tipų, kuriais tam tikra viešoji paslauga gali būti suteikta. Obrazcovas ir Savas (2007) išskiria keturias mechanizmų grupes, kurios išskirstomos į dešimt

mechanizmų tipų, pagal tai kaip organizatorius, gamintojas ir tiekėjas sąveikauja tarpusavyje. (1.1 pav.)



1.1 pav. Paslaugų srities mechanizmai

Šaltinis: Backūnaitė ir kt., 2007, p. 343

Šiame darbe dėmesys sutelkiamas paslaugoms, kuriomis aprūpina valstybė, o gamina arba valstybė arba privatusis sektorius. Tokių mechanizmų yra penki: valstybinė paslauga, tarpžinybinis susitarimas, sutartis, privilegija ir dotacija.

Valstybinė paslauga, pasak Obrazcovo ir Savo (2003), tai paslauga, kurią suteikia valstybės institucijos tarnautojai. *Tarpžinybinis susitarimas* iš esmės veikia taip pat, tik čia paslaugą organizuoja viena valstybės institucija, o už paslaugos tekimą sumoka kitai institucijai, kuri ir suteikia paslaugą vartotojui. Abiem atvejais valstybės institucija yra organizatorė ir gamintoja.

Sutartis valdžios institucijos sudaro su privačiomis firmomis ar nekomercinėmis organizacijomis, kurios teikia paslaugas vartotojams (valstybinė įstaiga šiuo atveju organizatorė, kuri moka gamintojui). *Privilegija* – tai tam tikrų monopolinių teisių suteikimas privačiai firmai, dėl konkrečios paslaugos teikimo vartotojams. Kainas šiuo atveju reguliuoja valdžios institucija. Sutarties atveju valstybė moka gamintojui, tuo tarpu privilegijos atveju gamintojui moka vartotojas. *Dotacijos* atveju valstybė gamintojui suteikia subsidiją (pinigai, atleidimas nuo mokesčių, mažaprocenčių paskolų lengvatos ar paskolų garantijos). Šio mechanizmo tikslas – sumažinti paslaugos kainą tam tikriems vartotojams, kad

jie galėtų pirkti daugiau nei paprastai. Sutarties, dotacijos ir privilegijos atveju gamintojas – privati firma, valstybė – organizatorius (Obrazcovas ir Savas, 2007).

Visi paslaugų srities mechanizmai gali būti derinami tarpusavyje, teikiant tą pačią paslaugą, tik skirtingais būdais. Tai sudaro konkurencines sąlygas ir tuo pačiu leidžia vartotojui palyginti paslaugas ir pasirinkti geriausią variantą.

Kaip teigia Obrazcovas ir Savas (2003) vienas iš pagrindinių visų mechanizmų našumo ir efektyvumo veiksnių yra konkurencinių sąlygų sudarymas. Iš šiame darbe smulkiau aptartų mechanizmų, sutartys geriausiai padeda didinti konkurenciją. Dotacijos, privilegijos ir tarpžinybiniai susitarimai leidžia konkuruoti, bet ne taip, kaip sutartys. Valstybinės paslaugos apskritai yra nekonkurencinės ir nereguliuojamos monopolijos. Taigi valstybinės institucijos iš esmės yra linkusios į neefektyvumą ir nerezultatyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad viešosios paslaugos yra skirtos patenkinti visuomenės poreikius kurių, be valstybės įsikišimo, privatusis sektorius patenkinti negalėtų. Valstybės institucijos yra linkusios į neefektyvumą ir nerezultatyvumą, todėl ir valstybinės paslaugų teikimas tampa neefektyvus. Taigi valstybė turi ieškoti būdų, kaip, pasitelkiant įvairius paslaugų srities mechanizmus, ar jų junginius, pasiekti didesnio viešųjų paslaugų efektyvumo ir rezultatyvumo.

1.2. Efektyvumas viešajame administravime

Kaip apibrėžiama viešojo administravimo įstatyme „*viešasis administravimas* – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas“ (13). Iš apibrėžimo matyti, kad viešasis administravimas yra ganėtinai plati vadovavimo, planavimo, koordinavimo, išteklių kaupimo, panaudojimo ir kontrolės veikla, kuria užsiima valdžios institucijos.

Raipa (2007a) knygoje „Viešojo administravimo efektyvumas“ teigia, jog viešąjį administravimą lengviausia apibūdinti kaip priemonės sutelkti, organizuoti žmogiškuosius, informacinius, technologinius ir finansinius išteklius, tam, kad būtų patenkinti įvairūs įvairių socialinių grupių poreikiai, įgyvendinti jų tikslai.

Puškorius (2007) siūlo tokį efektyvumo apibrėžimą: efektyvumas yra pageidautinų veiklos rezultatų ir tiems rezultatams pasiekti panaudotų kompleksinių išteklių, indėlių ir sąnaudų santykis.

Efektyvumas viešajame administravime užima itin svarbią vietą. Daug dėmesio efektyvumui savo darbuose skiria toki autoriai kaip Denhardt'as (3), Lane'as (18), Puškorius (26,28,29,30), Raipa (21; 22; 23; 24; 25; 26), Rosen (27).

Pirmieji mokslininkai kurdami viešojo administravimo teorijas, pirmiausiai siekė, kad viešosios institucijos taptų efektyvesnės. Jau White'as (1948) rašė, kad viešojo administravimo tikslas yra kiek įmanoma efektyvesnis viešojo administravimo vykdytojų turimų išteklių panaudojimas. Denhardt'o (2001) teigimu efektyvumas – pagrindinis viešųjų organizacijų sėkmės matas.

Kasperavičienė ir Patapas (2009) pabrėžia, jog efektyvumas yra vienas iš pagrindinių veiklos matavimo kriterijų, kuriuo galima įvertinti įvairius veiksnius, kita vertus jis gali būti suvokiamas ir kaip kriterijų sistema, skirta institucijų veiklai ar valdymo formoms vertinti.

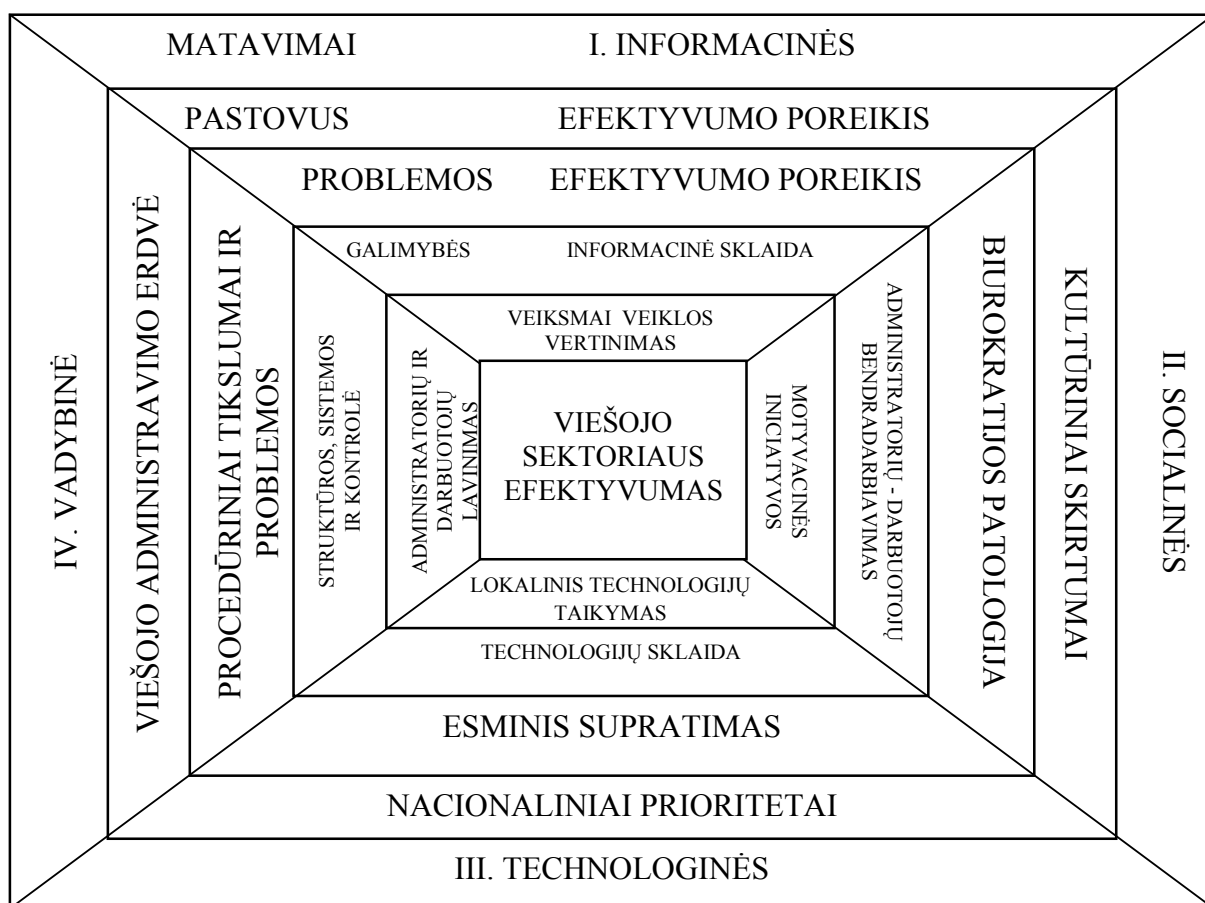
Raipa (cit. pgl. Wholey 1983) pabrėžia, jog viešųjų institucijų veiklos efektyvumas suvokiamas skirtingai nei privataus verslo efektyvumas, nes viešųjų institucijų ir privačių struktūrų veiklos aplinkoje ženkliai skiriasi. Viešųjų institucijų paskirtis (misija) ir jos funkcijos yra įtvirtinamos įstatymais, veiklos procedūros ir taisyklės viešajame sektoriuje labiau detalizuojamos. Taip pat viešosios institucijos ribojamos valstybės finansinio pajėgumo. Viešųjų institucijų veiklai daug įtakos turi visuomenės vertinimas bei kontrolė. Tuo tarpu privačios organizacijos žymiai uždaresnės, jų veikla nėra tokia reglamentuota, taigi jos gali daug greičiau keistis. Dar vienas labai ryškus skirtumas tas, kad privačiame sektoriuje prekės ir paslaugos paprastai vertinamos pinigine išraiška, gauta jas pardavus vartotojui, tuo tarpu viešajame sektoriuje, didžioji dalis prekių ir paslaugų skirta ne pardavimui, todėl yra daug sudėtingiau įvertinti jų poveikį visuomenei ar tam tikroms interesų grupėms.

Viešojo administravimo efektyvumas dažniausiai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, racionalus resursų panaudojimas, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Efektyvumas viešajame sektoriuje yra sudėtinė problema, reikalaujanti kompleksinių sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos tobulina mišrius veiklos metodus, ieško papildomų galimybių, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, naudoja kokybės vadybos principus bei kontrolės ir vertinimo sistemas vadybai tobulinti. Viešosios organizacijos siekia sistemingai motyvuoti darbuotojus, diegti naujas technologijas, tobulinti išteklių valdymą bei geriau derinti viešųjų institucijų ir privačių struktūrų interesus (Raipa, 2002, p.14).

Kaip matyti scheme (1.2 pav.), išskiriamos keturios efektyvumo elementų grupės: informacinės, socialinės, technologinės ir vadybinės. Jas analizuojant išskiriamos keturios įtaką darančių faktorių kategorijos:

1. Dydžiai ar veiksniai, kurie negali greitai keistis. Tai visų pirma efektyvumo poreikiai, kultūriniai skirtumai, nacionaliniai prioritetai, viešojo administravimo erdvė.
2. Efektyvumo kūrimo problemos ar kliūtys, kurios šalinamos šiuolaikinėmis efektyvumo programomis. Problemos – tai efektyvumo nesuvokimas, biurokratinė patologija, silpna vadyba ar stereotipinis didelių organizacijų nelankstumas.

3. Galimybės ir pozityvūs efektyvumo metodai. Tai apima informacijos srautus, valdymą ir skirstymą, vadybininkų ir darbuotojų santykius, technologijų skaidą organizacijoje, jos struktūrose, veiklos sistemas ir kontrolę.
4. Veiklos ar specifinės programos. Tai kokybiniai ir kiekybiniai parametrai, dimensijos, motyvacijų stimulai, lokalinis technologijų taikymas, vadybininkų ir darbuotojų mokymas ir lavinimas (Raipa (cit. pgl. Grace, Holzen, 1992)).



1.2 pav. Efektyvumo elementai

Šaltinis: Raipa, 2007a, p. 15.

Norint gerai suvokti, ką viešajame sektoriuje reiškia efektyvumas, reikia tinkamai interpretuoti šią sąvoką, taip pat aptarti gretimų sąvokų reikšmę. Kai kurie mokslininkai išskiria dvi viešojo sektoriaus efektyvumo sampratas.

Downs'o (1986) teigimu, viešajame sektoriuje efektyvumas atlieka prekių ir paslaugų tiekimo (tikslų vykdymo) bei išteklių paskirstymo (produktyvumo) funkcijas.

Lane'as (2001) pabrėžia, jog „efektyvumo“ sąvoka dažnai pasitelkiama vertinant organizacijos veiklą, visgi tai dviprasmiška sąvoka, reiškianti produktyvumą arba veiksmingumą (1.2.1. lentelė). Jo teigimu būtina nepainioti produktyvumo su veiksmingumu. Produktyvumu nusakoma valstybės

institucijų produkcija, o veiksmingumu rezultatai. Viešajame sektoriuje didžiausias dėmesys tenka rezultatams, taigi veiksmingumas čia yra svarbiausias.

1.1 lentelė. Veiksmingumas ir produktyvumas

Produktyvumas	Veiksmingumas	
	Tikslų įvykdymas	Tikslų neįvykdymas
	Išlaidų minimizavimas	II
Produktyvumas	Nuostoliai	IV

Šaltinis: Lane, 2001, p. 346.

Lentelėje matyti, kad II atveju (žr. 1.1 lentelę) viešojoji institucija yra efektyvi produktyvumo požiūriu, nes sumažina savo išlaidas, tačiau neefektyvi veiksmingumo požiūriu, nes neįvykdo užsibrėžtų tikslų. III atveju viešosios institucijos veikla efektyvi veiksmingumo požiūriu, kadangi pasiekė savo tikslų, tačiau neefektyvi produktyvumo požiūriu, kadangi buvo patirti nuostoliai.

Taigi įstaigos bendras efektyvumas negali būti vienintelė tikslų siekimo funkcija arba būti suvokiamas vien kaip išlaidų mažinimas (Lane, 2001, p. 347). Tikrai efektyvi organizacija tampa kai užsibrėžtų tikslų pasiekama sunaudojant mažiausią įmanomą kiekį išteklių.

Taip pat labai svarbu apibrėžti pagrindinių matų: produktyvumo, efektyvumo bei įgyvendinimo efektyvumo apskaičiavimą.

Produktyvumas matuojamas išmatuojant produkciją ir sąnaudas ir apskaičiuojant jų santykį:

$$\text{Produktyvumas} = \text{produkcija} : \text{sąnaudų}$$

Efektyvumas – tai tas pats, kas produktyvumas, jei neatsižvelgiama į produkcijos kokybę:

$$\text{Efektyvumas} = \text{produkcijos kiekis} : \text{sąnaudų}$$

Programos įgyvendinimo efektyvumas apskaičiuojamas produkcijos kiekį padauginus iš produkcijos kokybės:

$$\text{Įgyvendinimo efektyvumas} = \text{produkcijos kiekis} \times \text{produkcijos kokybė}$$

(Rosen, 2007, p. 90 - 91).

Rosen (2007), Puškorius ir Raipa (2002) išskiria programos (projekto) efektyvumo ir įgyvendinimo efektyvumo sąvokas. Jų teigimu programa ar projektas bus veiksmingas (efektyvus), jei jis padarys poveikį problemai, kuriai išspręsti buvo skirti veiksmai, kitaip sakant jei jis leis pasiekti lauktų rezultatų, pateisins sunaudotus išteklius. Tuo tarpu įgyvendinimas bus efektyvus (produktyvus) jei programa bus tinkamai realizuota, kitaip sakant jei paskirtos paslaugos bus sukurtos ir suteiktos tinkamu mastu. Šiuo atveju daugiausia dėmesio skiriama gaunamų rezultatų kokybei.

Tolimesniuose skyriuose bus plačiau nagrinėjamos dar kelios svarbios sąvokos, bei grįžtama prie jau aptartųjų, siekiant pateikti kuo konstruktyvesnį viešojo sektoriaus veiklos vertinimo vaizdą.

Kaip teigia Raipa (2007a), išskyrus šias dvi viešojo sektoriaus efektyvumo rūšis lengviau apibūdinti efektyvumo ir paslaugų kokybės santykį. Kadangi paslaugų kokybė siejama su įgyvendinimo efektyvumu, galima teigti, jog įgyvendinimo efektyvumas netiesiogiai gali veikti programų efektyvumą.

Lane'as (2001) pabrėžia paslaugų lygio sąvokos svarbą. Jo teigimu, prekių ir paslaugų teikimas viešųjų institucijų viduje yra labai įvairus, išlaidos čia taip pat itin įvairios: ta pati programa skirtinguose centrinės valdžios skyriuose, regionų ar vietos valdžios padaliniuose gali pareikalausiti skirtingų išlaidų. Tačiau skirtingas išlaidų dydis dar neparodo paslaugų neefektyvumo, kadangi skiriasi pagrindiniai paslaugų rodikliai: paslaugų teikimo kokybė ir kiekybė.

Taigi nuo paslaugos suteikimo lygio (kiek ir kokio lygio paslaugų buvo suteikta) tam tikrame viešojo sektoriaus objekte, priklausys ir išlaidų lygis kurį tas objektas patirs.

„Siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, viešosios institucijos keičia savo organizacinę struktūrą, kelia naujus kokybinius reikalavimus planuojant, organizuojant, vertinant viešąsias paslaugas. Viena iš plačiai paplitusių galimybių, efektyvinant viešųjų organizacijų veiklą, yra visuotinė kokybės vadyba kaip veiklos efektyvumo paieškų strateginė priemonė. Visuotinės kokybės vadybos idėja remiasi darbuotojų kokybiškesniu pritraukimu į organizacijos tikslų formulavimą ir įgyvendinimą, skatinant kolektyvinę kūrybinę veiklą ir klimatą organizacijoje, stimuliuojant darbuotojų aktyvumą, motyvuojant ir nukreipiant juos į sėkmingą organizacijos problemų sprendimą“ (Raipa, 2007a, p. 17).

Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas didėja kai vartotojai gauna kokybiškesnes paslaugas, sunaudojant tiek pat išteklių. To gali būti pasiekta, kai:

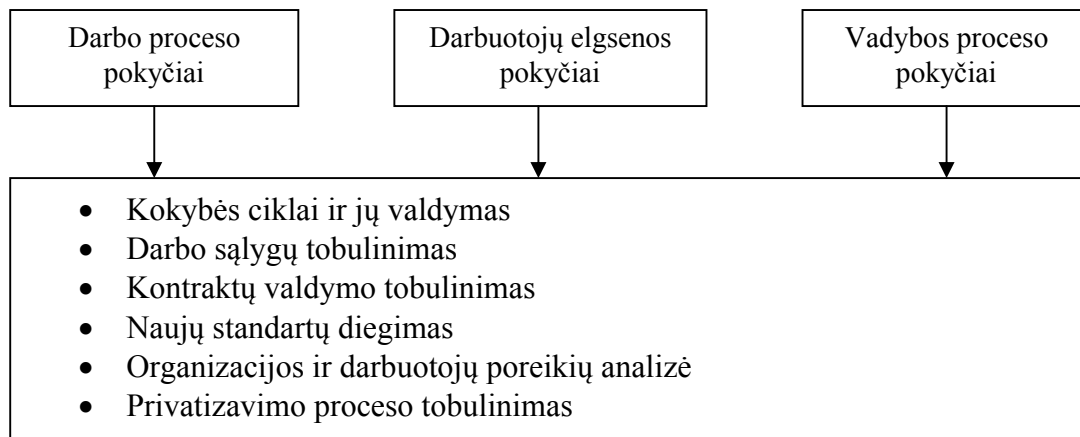
- Didėja paslaugų kiekis, įvairovė, o organizacijos darbuotojų skaičius lieka tas pats;
- Mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekybinė išraiška nesikeičia, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas;
- Laiku suteikiama tiek pat paslaugų, tik daug geresnės kokybės;
- Labai padaugėja paslaugų ir pagerėja kokybė nežymiai padidėjus sąnaudoms (Puškorius, Raipa, 2002, p. 9-10).

Viešojo sektoriaus efektyvumo galima siekti įvairiais būdais ir įvairiomis technikomis, specialistai dažniausiai išskiria tris grupes (1.3 pav.).

Šias grupes Raipa apibūdina taip:

Pirmuoju atveju pagrindinis tikslas – kiekybinių teikiamų paslaugų rodiklių pagerinimas. Kitaip sakant siekiama minimizuoti darbo laiko nuostolius. To siekiama pasitelkiant technologines naujoves, bei reorganizuojant darbo procesus.

Antruoju atveju pagrindinis tikslas – darbas. Per darbuotojų rėmimą siekiama pakeisti darbuotojų elgesį, tam, kad pagerėtų darbo kokybė. Siekiant šio tikslo pravartu pastangas sutelkti į darbuotojų mokymus, darbuotojų veiklos vertinimą, kompensavimo mechanizmų patobulinimus, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei karjeros galimybių didinimą organizacijoje.



1.3 pav. Efektyvumo viešajame sektoriuje siekimo būdai

Šaltinis: Raipa, 2007b, p.29.

Trečiuoju atveju pagrindinis tikslas – vadybinių galimybių tobulinimas: tiriami klientų poreikiai, organizacijos aplinkos konstrukcijos, galimi vadybinės aplinkos pasikeitimai. Iš esmės tai reiškia, jog organizacijoje įtvirtinamas grįžtamasis ryšys su aplinka, atvira organizacinė sistema, alternatyvių sprendimų galimybė organizacijoje (2007).

Viešojo administravimo efektyvumą suprantant kaip žmogiškųjų, informacinių ir technologinių išteklių valdymą, galima pažymėti globalius informacinės visuomenės kūrimo pokyčius. Šiandien efektyvų administravimą galima suprasti pirmiausia kaip efektyvų informacijos valdymą ir apdorojimą. Specialistai itin akcentuoja naujos kartos informacines sistemas, kurios leidžia efektyviai organizuoti viešojo sektoriaus institucijų veiklą (Raipa, Smalskys, 2007).

Gordono ir Milakovich (1995) teigimu, informacinės technologijos viešajame sektoriuje diegiamos:

- Kuriant nacionalinius informacinius tinklus, kurie sujungia ministerijų, kitų valstybės įstaigų ir regionų tinklus.
- Informacinių tinklų kūrimo procesuose diegiant tarptautinius standartus.
- Vystant informacinius tinklus, kurie jungia viešąsias įstaigas ir gyventojus, leidžiant gyventojams prieiti prie neslaptų duomenų bazių.
- Pasitelkiant informacines sistemas sprendžiant aktualias socialines problemas.

Pasak Chlivicko (2007), Lietuvoje veikiančią valstybės tarnautojų nepertraukiamo kvalifikacijos ugdymo sistemą turi sudaryti šie nuosekliai įgyvendinami ir tarpusavyje susieti elementai:

- Specialistų kurie reikalingi ir tinka dirbti valstybinėse institucijose, paieškos sistema.
- Konkrečioms pareigoms bei funkcijoms atlikti tinkamiausių bei kryptingai rengtinų specialistų atrankos sistema;
- Pradėjusių ar pradedančių dirbti valstybės tarnyboje, specialistų, įvadinio mokymo sistema;
- Visų lygių bei grandžių valstybės tarnautojų tęstinio kvalifikacijos tobulinimo sistema, apimanti pareiginį kompleksinį kvalifikacijos tobulinimą (turinys adekvatus specialisto pareigoms) ir tikslinį kvalifikacijos tobulinimą (turinys orientuotas į naujų žinių bei naujų įgūdžių suformavimą);
- Visų lygių bei grandžių valstybės tarnautojų kvalifikacijos vertinimo sistema;
- Valstybės tarnyboje dirbančių specialistų perkvalifikavimo sistema.

Apibendrinant galima teigti, jog nuo pat pirmųjų viešojo administravimo teorijų atsiradimo, efektyvumas viešajame administravime yra itin reikšmingas. Itin daug dėmesio skiriama sąvokų išaiškinimui, tačiau skirtingi autoriai neretai jas interpretuoja skirtingai.

Efektuvumo viešajame administravime siekiama tokiais būdais kaip naujų technologijų pritaikymas administravimo procesuose, vadybinio veiklos proceso tobulinimas, darbuotojų mokymas, motyvavimas, jų veiklos vertinimas. Taigi šiems procesams turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Viena iš plačiausiai paplitusių viešųjų organizacijų veiklos efektyvinimo priemonė laikoma visuotinė kokybės vadyba (VKV), kuri privačiame sektoriuje jau pripažinta kaip efektyvi priemonė rezultatų gerinimui.

1.2.1. Viešojo sektoriaus modernizavimo aspektai

Anot Raipos (2002) šiuolaikinę viešojo administravimo raidą daugiausia lemia atskirų visuomenės dalių socialiniai pokyčiai bei globalizacijos procesai. Vis atsiranda naujų valdymo ir administravimo sistemų, naujų atsakomybės formų. Pokyčių tempas kuria naujas užduotis vadybos ir administravimo ideologijai, viešųjų programų rengėjams ir vykdytojams, reikalauja persvarstyti kai kurias, klasikinėmis laikomas administravimo ideologijas. Be to šiuolaikinių šalių visuomenė reikalauja, kad valstybinio reguliavimo metodai taptų tobulesni, būtų derinami su piliečių atstovavimu ir dalyvavimu priimanč sprendimus, kuriant ir įgyvendinant viešąsias programas ir projektus.

Kaip teigia Dunnas (1994), vienas iš pamatinių viešojo sektoriaus veiklos bruožų yra sistemingas viešųjų institucijų veiklos modernizavimo siekimas. Anot jo viešojo administravimo literatūroje viešojo sektoriaus modernizavimas išskiriamas ir analizuojamas kaip visiškai konkretus kelias, pateikiant modernizavimo kryptis kaip reikalingų priemonių ir metodų rinkinį.

Siekiant viešojo administravimo efektyvumo, svarbiausiu uždaviniu tampa sistemingas viešųjų institucijų veiklos modernizavimas, o tam reikalinga sisteminga modernizavimo strategija (Raipa, 2007a).

Raipos ir Smalskio (2007) manymu, vargu ar netolimas viešojo administravimo kryptis ir tendencijas būtų galima tiksliai įvardinti. Tačiau, pasak šių autorių, esminės pokyčių tendencijos viešajame administravime neabejotinai susijusios su viešųjų paslaugų srities tobulinimu, prisitaikymu prie naujų visuomenės poreikių, pilietinės visuomenės stiprėjimu, bei tolesnės viešojo sektoriaus darbuotojų profesionalizacijos. Viešojo sektoriaus administravimo, valdymo pokyčius, naujų kryptių ir tendencijų atsiradimą sąlygoja viešojo ir privataus sektorių santykiuose vykstantys procesai, augantis žmonijos ekonominis potencialas, visuomenės ekonominių galimybių produktyvumas. Autorių nuomone, visos šios priežastys sąlygoja bendrą tendenciją – visuomenėje stiprėja tikėjimas, kad valdžios struktūros gali efektyviau valdyti viešąjį sektorių ir visuomenės valdymo reikalus.

Smalskys ir Skietrys savo straipsnyje „Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos“ (2008), pabrėžia, jog šiuolaikiniam administraciniam valdymui būdingas vadybinių ir demokratinių vertybių įsitvirtinimas, viešosios organizacijos stengiasi sudaryti palankias sąlygas individo laisvės ir iniciatyvos reiškimui. Vienu iš svarbiausių veiksnių tampa valstybės tarnautojų mokymas, modernių kvalifikacijų suteikimas. Čia vis didesnę įtaką daro verslo vadybos metodų taikymas, piliečių bendruomenės ir jų dalyvavimas sprendimų priėmimo.

Iš esmės viešojo sektoriaus modernizavimo idėjoms dažniausiai būdingos antibiurokratinės nuostatos. Jų laikantis, viešojo sektoriaus modernizavimas reikalauja globalinių pasikeitimų viešųjų organizacijų sampratoje:

- Į veiklos rezultatus orientuota administracinė elgsena turi pakeisti į taisykles ir reguliavimus orientuotą elgseną;
- „Biurokratinę kontrolę“ turi pakeisti naujos „postindustrinės“ kontrolės formos, orientuotos į decentralizavimą, finansinių barjerų sumažinimą, naujų formų biudžeto procesą, kontraktų su administratoriais išplėtimą bei administratorių ir programų vadybininkų atsakomybės didinimą, kompleksinį vadovavimą;
- Visų rūšių veikla, skatinanti administratorių efektyvumą visų pirma turi būti motyvacinė (personalo lavinimas, konkurencijos vystymas);
- Privalu teikti paramą vartotojams, piliečiams, siekiantiems kokybės;
- Parama administravimo kultūrai, apimančiai minėtus tikslus;
- Būtina plėtoti grįžtamojo ryšio mechanizmą, siekiant sistemingai kontroliuoti veiklą ir vertinti rezultatus (Raipa (cit. pgl. Bockaert ir Halachmi, 1995).

Norint tiksliau apibendrinti viešojo sektoriaus modernizavimą, strategines modernizavimo galimybes, vartojamos įvairios sąvokos ir terminai. Sąvokos: naujasis viešasis administravimas,

kokybės vadyba, organizacinis efektyvumas, naujojo viešojo administravimo tobulinimo paieškos, viešojo sektoriaus produktyvumas ir kt. akcentuoja viešojo sektoriaus modernizavimo įgyvendinimą naudojant skirtingus metodus, tačiau šie skirtumai yra nežymūs. Šią sritį tiriantys autoriai dažnai bando išskirti bendrus, standartizuotus modernizavimo kriterijus, teigia Raipa (2007a).

Dye'as (1995) šiuos kriterijus apibūdina kaip siekį:

- Panaudoti griežtesnius veiklos matavimo ir vertinimo kriterijus, kurie padeda didinti atsakomybę už biudžeto naudojimą;
- Didinti lankstumą (strategijos, politikos, viešosios organizacijos), nes daugelis viešojo sektoriaus problemų prognozuojamos tik iš dalies ir jų sprendimas tampa vis sudėtingesnis;
- Užtikrinti visišką valdžios institucijų ir administracinių sistemų legitimizavimą;
- Atsižvelgti į didėjančią politinę įtaką administracinių institucijų ir sistemų veiklai;
- Įtvirtinti administracinių sistemų personalo lūkesčius, per viešojo sektoriaus modernizavimą.

Raipa (2007a) argumentuoja, jog viešojo sektoriaus modernizavimo strategija yra labai svarbus viešojo sektoriaus efektyvumo veiksnys. Ypač reikšmingos modernizavimo strategijos sąlygos ir veiksniai yra organizacinė kultūra, išteklių panaudojimas, vadovavimo stilius, personalo mokymas, administravimo filosofijos, komunikacinių ir informacinių sistemų, veiklos kontrolės ir vertinimo mechanizmų sukūrimas ir taikymas. Analizuojant minėtas sąlygas ir veiksnius galima identifikuoti įvairias, kartais visiškai priešingas modernizavimo strategijos rūšis.

Pirmoji strategijos rūšis – kontraktų valdymo strategija – dažniausiai taikoma lokaliame viešųjų institucijų lygmenyje ir skirta pareigų ir funkcijų paskirstymo tarp politikų ir administratorių įtvirtinimui, siekiant decentralizuoti atsakomybę, formuojant naują administracinę kultūrą.

„Antroji viešojo sektoriaus modernizavimo strategijos rūšis remiasi neformaliu komunikavimu. Toks organizacinės kultūros tipas tinka mažose ir ne itin aktyviose organizacijose, kur būdinga tiksli klientų orientacija, iš dalies orientuota vadovybės atsakomybė, silpnai veikianti organizacinė kontrolės struktūra ir komunikacinės jungtys“ (Raipa, 2007a, p. 19-20). Taip pat gali būti naudojamas šių strategijų junginys, kuris, kaip teigia Raipa (2007a), gana racionalus. Šią strategiją naudojančios organizacijos yra įvaldžiusios tam tikrą sisteminių mąstymą.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinis viešasis administravimas ypatingai daug dėmesio skiria viešųjų paslaugų teikimo kokybei, personalui (jo mokymui, motyvavimui), organizacijų kultūrai, piliečių įtraukimui į sprendimų priėmimą, administratorių ir vadybininkų atsakomybės didinimui. Viešojo administravimo modernizavimas gali būti įgyvendinamas naudojant kontraktų valdymo bei neformalaus komunikavimo strategijas arba šių strategijų derinį.

1.2.2. Viešojo sektoriaus reformų vertinimas

Osborne'o (1992) nuomone, tam, kad viešųjų institucijų veikla taptų efektyvesnė, turi būti sistemiškai reformuojamas viešasis sektorius.

Viešojo sektoriaus reformos, dar vadinamos ir viešojo valdymo reformomis, pradėtos vykdyti daugiau kaip prieš trisdešimt metų, keliose gerovės valstybėse, pamažu išplito ir dabar vienokios ar kitokios reformos vykdomos visose civilizuotose valstybėse. Tiek reformų struktūra, tiek siekiamas tikslas (ar tikslai), bei priemonės tam tikslui pasiekti, kiekvienu atveju gali smarkiai skirtis, tačiau visos reformos siekia, jog viešasis sektorius veiktų geriau.

Tačiau, anot Pollitto ir Bouckaerto (2003) yra ganėtinai daug įrodymų, jog dažnai šios reformos gali būti nesėkmingos. Jos gali nepasiekti iškeltų tikslų, kartais netgi sukelti visiškai priešingą poveikį. Kita vertus, net jei reforma pavyksta, pasiekiamas vienas ar keli iškelti tikslai, dar nereiškia, jog ji sėkminga visai atžvilgiais. Tumėnas (2010) taip pat teigia, jog reformos dažnai gali būti nesėkmingos, sukelti nepageidaujamus šalutinius ar net atvirkštinius poveikius. Reformos sėkmingumas, jo teigimu, priklauso nuo daugelio veiksnių, paprastai neesančių teoriniame reformos modelyje.

Mathesonas ir Kwonas (2003) pabrėžia, kad nors yra įvairių reformų vertinimų, dažniausias reformų laimėjimas buvo didelis viešojo administravimo efektyvumas (sumažintos valdymo išlaidos). Tačiau, nors pakeitimai buvo labai reikalingi tose šalyse kuriose vyko, nes jos turėjo fiskalinių problemų, šie pokyčiai nepadarė valdymo geresnio. Reformos davė teigiamų rezultatų, tačiau kartu ir neigiamų, iškreiptų rezultatų ypač valdyme: darėsi nebeaišku kas priima viešuosius sprendimus ir kaip šių sprendimų įgyvendinimas bus užtikrinamas.

Raipos (2007a) manymu, dažnai reformos tampa nesėkmingos dėl pagrindinės reformų kryptis formuojančių politikų dažnų neteisingų sprendimų, nepakankamo lėšų skyrimo valdymo ir administravimo procesų pertvarkymui arba visiško kažkurių būtiniausių projektų atsisakymo. Dar jis teigia, kad kokybiniai pakitimai visuomenėje prasideda nuo naujos vertybių sistemos įsitvirtinimo, todėl aklas kopijavimas kitų šalių patirties nėra išeitis, reikia ieškoti savų efektyvesnės veiklos formulių. Deja, dažnai yra apsiribojama kitų šalių patyrimo kopijavimu, o toks požiūris silpnina metodologinį viešųjų institucijų reformų vaidmenį, neleidžia panaudoti visų viešojo administravimo sistemos tobulinimo galimybių.

Viską dar labiau komplikuoja tai, kad reformai įtaką daro laikas. Visa pagrindinių pokyčių nauda viešųjų institucijų struktūrose ir procesuose išryškėja tik praėjus keleriems metams po reformų programos pradžios. Visų pirma gali atsirasti poreikis kurti naujus teisės aktus. Vėliau gali tekti suformuoti ir nustatyti naują veiklos tvarką, apmokyti personalą, nustatyti naujus vaidmenis, skatinimo sistemas, įdiegti naujas rezultatų vertinimo sistemas ir t.t. Tačiau visam tam reikia daugiau laiko, nei daugelis politikų nori, nes jie dėmesį sutelkia į trumpalaikius uždavinius (Pollitt, Bouckaert, 2003).

Reformų sėkmė labai priklauso nuo jų technologijos ir aplinkybių, kuriomis jos vykdomos, teigia Lane'as (2001). Reformų kryptis gali būti labai tinkama, tačiau aplinka tokia, kad reformų įtaka bus nulinė ar netgi priešinga lauktajai.

Taigi, kas yra viešojo valdymo reforma? Pollitto ir Bouckaerto (2003) manymu viešojo valdymo reformą sudaro viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose sąmoningai vykdomi pokyčiai, tam, kad viešosios institucijos veiktų geriau. Šie autoriai teigia, jog viešojo valdymo reforma nėra tikslas (tikslai), o tik priemonė tikslui pasiekti. Viešojo valdymo reformos tikslai – tai valstybės išlaidų taupymas, viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, valdžios veiklos našumo ir galimybių didinimas. Tuo tarpu Lane'as (2001) išskiria šiuos reformos tikslus: efektyvumas, lygybė ir taupymas. Reforma gali pasitarnauti ir įvairiems tarpiniams tikslams, pavyzdžiui stiprinti politikų kontrolę biurokratams. Reforma gali būti vykdoma dėl dviejų priežasčių: norint sumažinti išlaidas arba atlikti institucijų reformą.

Norint sumažinti išlaidas, anot Pollitto ir Bouckaerto (2003), paprastai vykdomi procesiniai pokyčiai – įvairių sistemų pertvarkymas, kad valstybės tarnautojai būtų skatinami labiau rūpintis išlaidomis. Vykdamas institucines reformas atliekami struktūriniai pokyčiai – paprastai tai viešojo sektoriaus organizacijų sujungimas (sukuriama mažiau didesnių departamentų, kad pagerėtų koordinacija) arba atskyrimas (sukuriama daugiau mažesnių departamentų, kad būtų skatinama specializacija).

1.2 lentelė. Viešojo sektoriaus reformos tikslai ir priemonės

	Taupymas	Išlaidų didinimas
Institucijų reforma	I	II
Išlaidų mažinimo vadyba	III	–

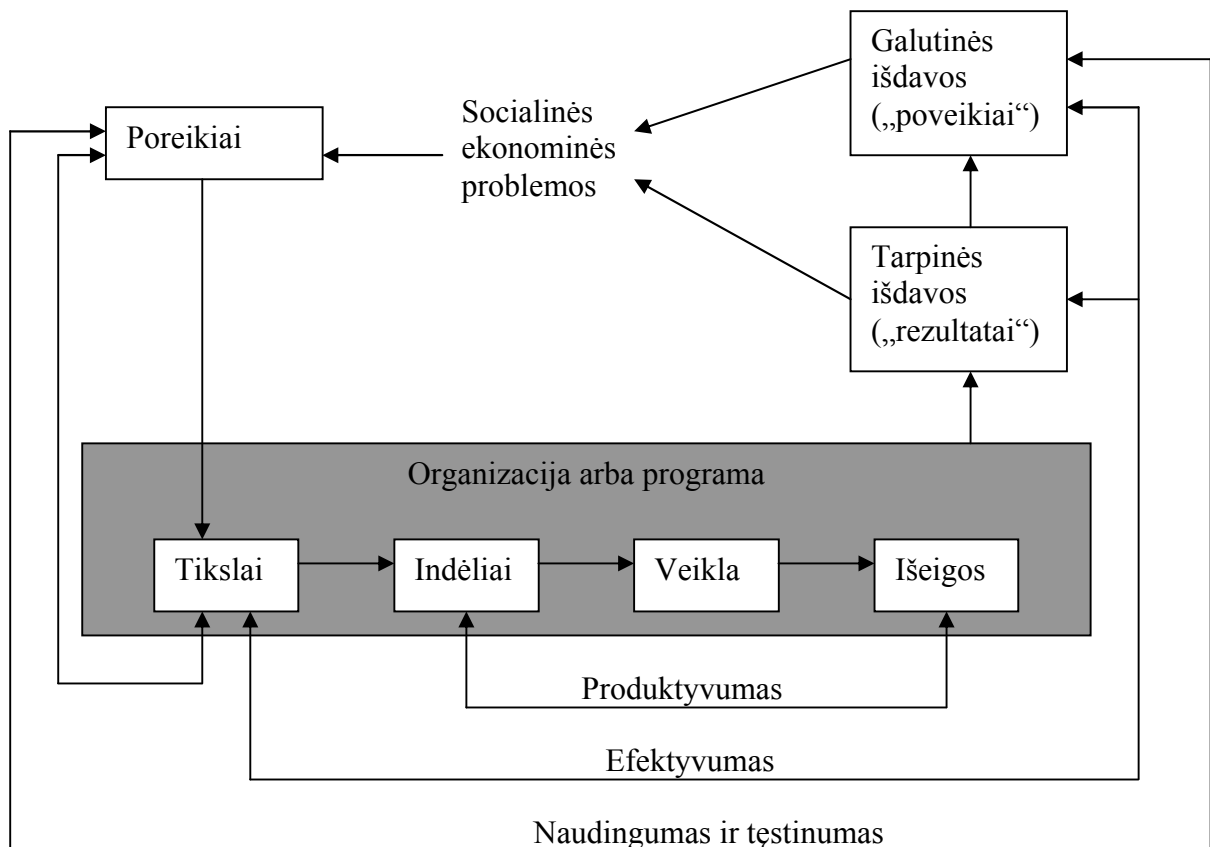
Šaltinis: Lane, 2001, p. 207.

1.2 lentelėje pavaizduoti galimi reformų variantai. Matyti, kad sumažinus išlaidas (proceso reformos) sutaupoma lėšų (III tipas), o įvairių institucijų reformos yra neutralios, taupymo aspektu, nes jos vykdomos siekiant sumažinti (I tipas) arba padidinti viešųjų programų apimtį (II tipas). Esama pasaulinė ekonominė padėtis lemia, jog šiuo metu tinkamiausias yra III tipas.

Pollittas ir Bouckaertas, knygoje „Viešojo valdymo reforma“ (2003) pateikia indėlio /proceso / išėigos / išdavų modelį (1.3 pav.), kuris gana vaizdžiai parodo kaip vyksta reformos procesai. Pasak autorių, šis modelis paprastai taikomas programoms (pvz. darbo vietų kūrimo programa) arba atskiroms institucijoms (pvz. Darbo birža). Čia daroma prielaida, jog programos ar institucijos sukuriamos, tam, kad patenkintų tam tikrus socialinius ir ekonominius poreikius. Organizacijos nustato *tikslus*, kurie siejasi su šais poreikiais ir apsirūpina *indėliais* (patalpomis, personalu, ištekliais ir kt.),

reikalingais vykdyti veiklai, kuria bus pasiekti tie tikslai. *Procesai*, šiame modelyje, tai institucijose vykstanti veikla, kuri turi sukurti išeią. Proceso pavyzdžiu galėtų būti kvalifikacijos kursai. *Išeią* yra procesų pagaminti produktai (pvz. įgyta kvalifikacija). Išeią vėliau sąveikauja su aplinka (labiausiai su asmenimis ar asmenų grupėmis, kuriems ji skirta) ir sukuria *rezultatus*, o vėliau – esminius *poveikius* (pvz. žmogus suranda darbą). Rezultatai ir poveikiai vadinami *išdavomis*, nuo jų priklauso galutinė produkcijos vertė.

Modelyje (žr. 1.3 pav.) taip pat išskiriamas produktyvumas ir efektyvumas. Kaip matyti, šiame modelyje veikla (reforma) bus produktyvi jei išeią pateisins indėlius, t.y. jei tam tikras kiekis indėlių, atneš tokį pirminį rezultatą (išeią), kokio buvo tikėtasi. Tuo tarpu efektyvi, pagal šio modelio logiką, veikla (reforma) bus tuomet, kai tarpinės ir galutinės išdavos (rezultatai ir poveikiai) atitiks užsibrėžtus tikslus). Taip pat reikėtų pabrėžti, kad produktyvi veikla (reforma) dar negarantuoja efektyvumo, kadangi ji gali nepasiekti užsibrėžtų tikslų. Ir priešingai tikslai gali būti pasiekti, veikla (reforma) efektyvi, tačiau šis efektyvumas pasiektas su labai dideliais indėliais (išlaidomis).



1.4 pav. Indėlių / išeią modelis

Šaltinis: Pollitt, Bouckaert, 2003, p. 26-27.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant didelio reformų pasisėkimo (ženkliai išaugusio efektyvumo) vienoje šalyje, kitose šalyse, nemaža dalis reformų nepateisino lūkesčių, kartais sukeldamos visiškai priešingus poveikius nei buvo tikėtasi. Taigi, kuriant ir vykdant reformas, didelis dėmesys turėtų būti sutelkiamas į unikalią aplinką ir aplinkybes, kuriomis bus vykdoma reforma.

Skirtingi autoriai išskiria kiek skirtingus reformų tikslus, tačiau efektyvumas visada išlieka svarbiausiu iš jų.

1.3. Efektyvumas Naujosios viešosios vadybos koncepcijoje

1.3.1. Naujosios viešosios vadybos samprata

XX amžiaus devintame dešimtmetyje daugelyje Vakarų Europos šalių paplito nuomonė, kad tradicinis valdymas yra neefektyvus, sunaudoja daug išteklių ir nesugeba transformuotis, prisitaikyti prie naujos – informacija, žiniomis ir paslaugomis grįstos visuomenės (Guogis ir Gudelis, 2003), Vanagas, 2007).

Raipos (2007b) teigimu, siekiant viešojo sektoriaus efektyvumo praėjusio amžiaus pabaigoje įvairių šalių praktikoje imtas plačiai praktikuoti privataus verslo veiklos formų, metodų ir procedūrų taikymas valdant visų rūšių išteklius, organizuojant prekių ir paslaugų teikimą, tobulinant organizacinių pokyčių valdymą.

Atsižvelgiant į tradicinio modelio trūkumus buvo pradėtas formuoti naujas vadybinis požiūris, kurio atsiradimą, anot Domarko ir Juknevičienės (2007), skatino siekis padidinti viešojo administravimo efektyvumą ir paslaugų kokybę.

Dažniausiai šis požiūris įvardijamas naujosios viešosios vadybos terminu, tačiau skirtingose šalyse vartojami skirtingi apibūdinimai, pvz.:

- „Reinventing Government“ (JAV) – valdžios perkūrimas.
- „Next Steps Initiative“ (Didžioji Britanija) – naujųjų žingsnių iniciatyva.
- „Kontraktmanagement“ (Nyderlandai) – kontraktų vadyba.
- „Neues Steuerungsmodell“ (Vokietija) – naujasis valdymo modelis.
- „Free Commune Experiments“ (Skandinavija) – laisvųjų savivaldybių eksperimentai.
- „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ (Šveicarija) – rezultatyvus administravimas.
- „New Public Management“ (Naujoji Zelandija/Australija) – naujoji viešoji vadyba (Vanagas, 2007).

Puškorius (2002b) manymu, kiekvienas iš paminėtų apibūdinimų kiek skirtingai apibrėžia vadybos pokyčius, tačiau jie turi daug bendrų sąlyčio taškų.

Hughesas (1998) išskiria tokias pagrindines paradigmas:

- Pirma, ypatingai didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir asmeninei vadybininko atsakomybei.
- Antra, kuriamos gerokai lankstesnės organizacijų struktūros, kinta reikalavimai personalui, priėmimo į darbą terminai ir sąlygos.

Trečia, daug dėmesio skiriama organizacinių ir personalo komplektavimo klausimų apibrėžimui, darbų atlikimo rodiklių nustatymui, kurie apibrėžia organizacijos efektyvumą ir naudingumą.

Ketvirta, pripažįstama, kad aukšti valdininkai yra labiau politizuoti, nei neutralūs.

Penkta, valstybinės institucijos siekia savo veikloje plačiau panaudoti privataus sektoriaus metodus.

Šešta, plečiant privatizacijos procesą ir taikant kitus rinkos veiksnius, siekiama mažinti valstybės vaidmenį prekių gaminimo ir paslaugų teikimo visuomenei srityse.

Pasak Puškoriaus (2002b), naujoji viešoji vadyba nereikia aklo privataus sektoriaus laimėjimų taikymo viešajame sektoriuje, tačiau iš valstybės tarnautojų reikalauja, kad jie būtų daugiau vadybininkai nei administratoriai.

Naujosios viešosios vadybos atsiradimą, anot Raipos (2009), lėmė globalių pokyčių, viešojo sektoriaus modernizavimo būtinumas. Praėjusio amžiaus pabaigos ekonominiai, socialiniai, politiniai pokyčiai, ribų tarp valstybių silpnėjimas bei informacinių technologijų plitimas reikalavo reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti viešojo sektoriaus valdymo metodus, personalo gebėjimus, racionaliau sutelkti įvairius išteklius bei tobulinti organizacijų ir asmenų atsakomybę už strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimą.

NVV mokslo plėtrai didelį poveikį padarė tokie mokslininkai kaip Osborne'as D., Gaebleris T., Denhardtas J., Pollittas Ch., Bouckaertas G. Šie mokslininkai į NVV pažvelgė iš įvairių pozicijų, pateikė nemažai NVV apibrėžimų. Vienas iš aiškiausių apibrėžimų galėtų būti toks: naujoji viešoji vadyba – tai viešojo administravimo paradigma, kurioje orientuojamasi į viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Bendradarbiavimas čia suprantamas kaip efektyvesnis paslaugų teikimas visuomenės nariams, perimant privataus sektoriaus patirtį (Raipa 2007b).

Naujosios viešosios vadybos sąvoką vienas iš pirmųjų 1991m. publikuotame straipsnyje apibrėžė Hoodas (1991). Šis terminas tapo populiarus ir naująją viešąją vadybą imta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų. Pollitto ir Bouckaerto (2003) teigimu, su NVV tiesiogiai siejamos dvidešimto amžiaus pabaigoje pradėtos plataus masto reformos, kurios įgauna vis didesnę pagreitį.

„Dažniausiai NVV dimensija apibūdinama šiais trimis pagrindiniais bruožais:

- 1) NVV kaip ideologija, paremta efektyvumo siekimu visuose viešojo valdymo lygiuose;
- 2) NVV kaip mokslinių studijų objektas;
- 3) NVV kaip globalinė viešojo sektoriaus reforma“ (Staponkienė, 2005, p. 83).

Flynno (2002) Naujosios viešosios vadybos traktuotė remiasi keturiomis viešojo valdymo orientacijomis: efektyvumo siekimas, decentralizacija, tobulumo siekimas, orientacija į viešąsias paslaugas.

Naujosios viešosios vadybos sąvoka naudojama, norint apibūdinti, kaip privačiame sektoriuje taikyta vadybinė technika yra pakeičiama į viešojo sektoriaus praktiką (Raipa, 2002b). Kaip teigia Domarkas (2004), naujosios viešosios vadybos pagrindinė idėja – privataus verslo nuostatas taikyti

viešajame sektoriuje, laikant, kad valstybinės institucijos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir verslo vertybes.

Thomas ir Ritz'as (2004) teigia, kad literatūroje tikrai sutariama dėl to, kad NVV neturi savarankiškų teorinių ištakų, o jos teorinę bazę susidaro dvejopi teoriniai pamatai: viešojo pasirinkimo teorija ir vadinamasis menedžerizmas.

Viešojo pasirinkimo teorija, anot Guogio ir Gudelio (2003), remiasi prielaida, jog visi individai yra racionalūs, siekiantys maksimalios naudos sau. Kadangi biurokratai iš prigimties nesiskiria nuo kitų žmonių, tai ir jų siekiai iš esmės yra panašūs. Taigi, pagal šią teoriją, viešosios įstaigos yra linkusios plėstis, neefektyviai naudoti turimas lėšas, biurokratai suinteresuoti įvairiomis privilegijomis, o visas biurokratinio aparato išlaikymas tenka mokesčių mokėtojams.

Menedžerizmas, kitaip nei viešojo pasirinkimo teorija, nėra savarankiška teorija. Jis pasižymi įsitikinimu grindžiamų teiginių ir praktikų, vadinamųjų vadybos principų taikymu specifinėms problemoms spręsti. Esminė prielaida siekti socialinės pažangos ir kartu efektyviai spręsti ekonomines ir socialines problemas yra pakankama veiksmų laisvė, kuri suteikia galimybę institucijoje įdiegti profesionalią vadybą, laikomą svarbiausiu organizavimo būdu, kai siekiama produktyvumo didėjimo.

Tuo tarpu Lane'as (2005) tvirtina, kad Naujoji viešoji vadyba yra daugiau nei menedžerizmo ir viešojo pasirinkimo teorijos derinys, jis teigia, kad šios teorijos siūlo kitokias valdymo formas nei NVV, atitinkamai – minimalią valstybę ir centralizuotą administravimo formą.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad daugelis pastaraisiais dešimtmečiais vykusių reformų palaipsniui įgavo Naujosios viešosios vadybos vardą ir išplito visame civilizuotame pasaulyje. Skirtingi autoriai gana skirtingai apibūdina tiek patį NVV apibrėžimą, tiek šios teorijos bruožus, tačiau galima tvirtai teigti, jog vienas iš pagrindinių šios koncepcijos argumentų yra siekis didinti viešojo sektoriaus efektyvumą. Taigi modernizuojant šalies viešąjį sektorių didžiausias dėmesys turėtų būti telkiamas būtent į efektyvumo didinimą.

1.3.2. Naujosios viešosios vadybos principų bei struktūrinių elementų analizė

Pagrindinius naujosios viešosios vadybos bruožus suformulavo Osborne'as ir Gaebleris 1992 metais pasirodžiusioje knygoje „Reinventing government“. Autoriai teigia, kad pagrindiniai verslininkiškos valdžios bruožai yra šie:

- 1) Katalitinė valdžia: vairavimas, o ne irklavimas. Valdžios institucijos generuoja sprendimus, o paslaugų teikimą perleidžia privačiam sektoriui, nevyriausybiniams organizacijoms arba paslaugas teikiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas atskiriamas nuo paslaugų teikimo.

- 2) Bendruomenės valdžia: įgaliojimas, o ne tarnavimas. Valdžia ne tik turi teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti, kad jie savo problemas spręstų patys, remti gyventojų dalyvavimą jiems svarstant ir sprendžiant svarbius klausimus.
- 3) Konkurencinė valdžia: sukuriama konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos. Konkurencija yra viena iš priemonių, kuri padeda gerinti viešųjų paslaugų kokybę ir užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą.
- 4) Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis. Valdžios institucijų orientyrais tampa efektyvumas ir veiksmingumas. Kadangi per didelis veiklos reglamentavimas dažnai ne padeda, o priešingai – trukdo, siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų kiekį.
- 5) Valdžia nukreipta į rezultatus: siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas. Daugiau dėmesio skiriama nustatant ir vertinant veiklos rezultatus, biudžetas sudaromas institucijos veiklos prioritetus pagrindus pagal numatomus rezultatus.
- 6) Valdžia, orientuota į klientus: siekiama tenkinti kliento, ne biurokratijos poreikius. Valdžios institucijos įvairiausiais būdais tiria, kaip klientai vertina teikiamas viešąsias paslaugas – atlieka apklausas, numato piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimo procedūras. Įgyvendinamas visuotinės kokybės vadybos (VKK) principas, teigiantis, jog svarbiausias asmuo organizacijai yra klientas (pilietytis).
- 7) Valdžia, veikianti kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti. Valdžia ne tik leidžia biudžeto lėšas, bet ir ieško būdų, kaip uždirbti lėšų (pvz.: nuomoja žemę ar patalpas ar teikia paskolas už palūkanas).
- 8) Prevencinė valdžia: vietoj padėties taisymo, siekiama užkirsti kelią problemų atsiradimui. Valdžios institucijos ne tik sprendžia susidariusias problemas, bet ir įgyvendina prevencines priemones, kurios sumažina problemų atsiradimo galimybę.
- 9) Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo. Decentralizacija įgyvendinama suteikiant daugiau savarankiškumo viešąsias paslaugas teikiančioms įstaigoms.
- 10) Į rinką orientuota valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais. Siekiant viešųjų tikslų dėmesys sutelkiamas į rinkos galimybių išnaudojimą, reguliavimo politika vis labiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms, o ne nurodymais ar draudimais (Guogis ir Gudelis, 2003).

NVV laikosi požiūrio, jog valstybinės institucijos, lygiai kaip ir privačios, turi konkuruoti dėl klientų ir tuo pačiu gerinti paslaugų kokybę.

Yra išskiriama daug NVV požymių ir elementų, kas dažnai sukelia painiavą. Kaip įvairių autorių pateikiamų NVV elementų apibendrinimą, galima pateikti Staponkienės sudarytą lentelę (žr. 1.3 lentelę), kurioje pateikiamos elementų charakteristikos, bei autoriai, išskyrę šiuos elementus savo darbuose.

Decentralizacija, Staponkienė (2005) manymu, smarkiai išplečia savivaldos organizacijų sektorių, šios organizacijos tampa atsakingos už viešųjų paslaugų paskirstymą. Decentralizavimas leidžia viešąsias paslaugas teikti dėmesingiau ir sparčiau, labiau jas suderinus su vietiniais ir individualiais poreikiais.

Privatizacija. Visų viešųjų paslaugų teikimas per viešąjį sektorių, verčia viešąsias organizacijas pernelyg išplėsti savo galimybes tokiu būdu sumenkinant paslaugų kokybę bei jų teikimo efektyvumą. Skatinant konkurenciją tarp viešųjų, privačių ir nevyriausybinų paslaugų teikėjų, sukuriamas didesnis efektyvumas, gebėjimas optimaliai reaguoti į aplinką (Staponkienė, 2005).

1.3 lentelė. Pagrindiniai NVV struktūriniai elementai

Elementai	Charakteristikos	Autoriai
Decentralizacija	Viešųjų organizacijų skaldymas į atskiras, savarankiškas agentūras, valdymo funkcijų decentralizacija organizacijose, atsakomybės delegavimas, hierarchijos mažinimas, balansas tarp centrinių nurodymų bei vietos politikos	Osborne ir Gaebler (1992), Schedler ir Proeller (2002), Borins (1995), Hood (1991), Thom ir Ritz (2004), Polidano ir Hulme (1999), Bevir, Rhodes ir Weller (2003)
Privatizacija	Viešojo sektoriaus mažinimas, išlaidų viešajame sektoriuje optimizavimas, funkcijų perdavimas	Schedler ir Proeller (2002), Hartley, Butler ir Benington (2002)
Rinkos sąlygų formavimas viešajame sektoriuje (angl. marketization)	Konkurencijos tarp paslaugų tiekėjų skatinimas, efektyvumo siekimas per kontraktų valdymą, orientacija į klientų poreikių tenkinimą	Osborne ir Gaebler (1992), Schedler ir Proeller (2002), Hood (1991), Peters (2003), Hartley, Butler ir Benington (2002), Bevir, Rhodes ir Weller (2003), Kaboolian (1998)
Dalyvavimas	Gyventojų įtraukimas priimant sprendimus įvairiuose šalies valdymo lygmenyse, personalo įtraukimas į viešųjų organizacijų valdymą	Osborne ir Gaebler (1992), Polidano ir Hulme (1999), Peters (2003), Schedler ir Proeller (2002)
Privataus sektoriaus valdymo metodai (angl. managerialism)	Optimalus išteklių valdymas, privataus sektoriaus apskaitos sistemų plėtojimas, kokybės vadybos metodų diegimas, naujų vadovavimo stilių taikymas, viešojo sektoriaus veiklos rezultatų matavimo rodiklių įvedimas, „atlygio pagal rezultatus“ sistemos formavimo skatinimas, personalo ugdymas bei mobilumas.	Osborne ir Gaebler (1992), Hood (1991), Hood ir Jackson (1991), Bevir, Rhodes ir Weller (2003), Kaboolian (1998), Dawson ir Dargie (1999), Hartley, Butler ir Benington (2002), Thom ir Ritz (2004), Borins (1995), Schedler ir Proeller (2002).

Šaltinis: Staponkienė, 2005, p. 86.

Rinkos sąlygų formavimas viešajame sektoriuje. Staponkienė (2005) argumentuoja, kad rinkos tipo mechanizmų diegimas viešajame sektoriuje buvo atsakas į vis stiprėjančius reikalavimus, kad būtų mažinami viešųjų gėrybių kaštai ir didinamas jų teikimo efektyvumas. Esminis viešojo sektoriaus „marketizavimo“ bruožas – siekis santykį tarp piliečių ir viešųjų organizacijų priartinti prie to

santykio, kuris sieja vartotojus su rinka, taip siekiant didesnio efektyvumo ir lankstumo, pasirinkimo laisvės ir teisingumo. Autorės nuomone, pagrindinis rinkos mechanizmų pritaikymo viešajame sektoriuje trūkumas tas, kad sukomercinus daugelį viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų, joms gali nebūti jokios alternatyvos, arba jos taps tokios brangios, kad nebus prieinamos visiems.

Dalyvavimas. Denhardto (2001) nuomone geriausiai į individų pretenzijas atsižvelgiama priimančiais sprendimus dalyvaujant visiems asmenims, be to, dalyvavimas yra esminis dalykas plėtojant demokratinį pilietiškumą. Universalus dalyvavimo principas gali būti įvairių formų, tačiau Redfordas nurodo tokius pagrindinius principus: informacijos prieinamumas, pagrįstas švietimu, laisvu bendravimu, atviromis diskusijomis; tiesioginis ar netiesioginis sprendimus priimančių forumų prieinamumas; galimybė visus klausimus pateikti viešoms diskusijoms; visų pateiktų pretenzijų svarstymas.

Privataus sektoriaus valdymo metodai. Viešojo sektoriaus orientacija į vadybos metodų taikymą lemia verslo kultūros elementų perėmimą. Vadybinės koncepcijos itin pabrėžia būtinybę keisti viešojo sektoriaus kultūrą – viešajame sektoriuje turi mažėti biurokratinių ir daugėti verslo elementų. Kultūrinės teorijos nurodo įsitikinimų, vertybių, nuostatų bei normų svarbą analizuojant organizacijų funkcionavimą. Šių koncepcijų požiūriu, kaitos objektas yra ne tiek viešojo sektoriaus struktūros, kiek prielaidos ir nuostatos, kuriomis tos struktūros grindžiamos (Staponkienė, 2005).

Guogis (2007) teigia, kad bendrąja prasme naujai viešajai vadybai apibūdinti naudojamos dviejų rūšių schemos. Bet kuriuo atveju, svarbiausias NVV tikslas – viešojo administravimo efektyvumas siekiant didesnio „klientų“ pasitenkinimo paslaugų kokybe, kiekybe ir įvairove.

Pirmoji – *3E koncepcija*: ekonomiškas (economy), efektyvumas (efficiency) ir veiksmingumas (effectiveness). Dėl didelių socialinio teisingumo pažeidimų, Rytų Europoje šią koncepciją siūloma papildyti ketvirtąja E – socialinio teisingumo dimensija (equity) (Guogis, 2006).

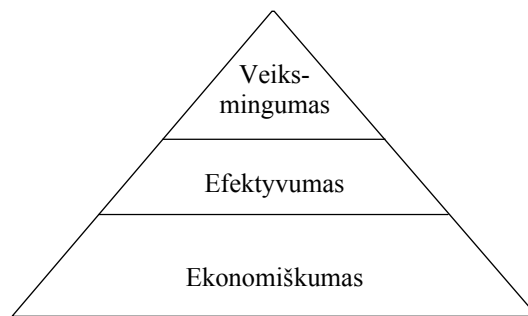
Antroji – dviejų E efektyvumo ir veiksmingumo (efficiency, effectiveness) ir dviejų L legitimumo ir legalumo (legitimacy, legality) koncepcija. Ši koncepcija, Guogio (2006) manymu, labiau tinka stabilioms Vakarų demokratijoms, kuriose socialinio teisingumo siekimas nėra toks problemiškas kaip Rytų Europoje. Autoriaus teigimu, paprastai viešojo administravimo veikla vertinama remiantis 3E koncepcijos sudedamosiomis dalimis, todėl šias sąvokas ir jų tarpusavio sąsajas reikėtų aptarti plačiau.

Ekonomiškas suprantamas kaip taupus išteklių, reikalingų gauti rezultatą (pagaminti prekę ar suteikti paslaugą) naudojimas, išlaikant tam tikrą rezultato kokybę. Efektyvumas suprantamas kaip santykis tarp produkto (prekės ar paslaugos) ir jam pagaminti sunaudotų išteklių. Efektyvumas parodo ryšį tarp sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių. Veiksmingumas suprantamas kaip tikslų pasiekimo lygis ir santykis tarp tikslams pasiekti sunaudotų išteklių ir pasiekto efekto (Daujotaitė, 2009).

Puškorius (2002a) pažymi, kad ekonomiškumas vertina tik išlaidas, tuo tarpu efektyvumas yra žymiai universalesnis kriterijus. Jis skirtas vertinti laiką, darbuotojų, vykdančių konkrečią užduotį, skaičių, darbo organizavimo aspektus, sąveikos problemas ir kitus veiksnius, taip pat neatsisakant ir finansinių sąnaudų vertinimo, tačiau tai daroma aukštesniu lygmeniu, t.y. apskaičiavus bent jau didžiąją dalį išlaidų, susijusių su konkrečios užduoties vykdymu. Savo straipsnyje Puškorius teigia, kad iš ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo sampratų išplaukia, kad šios sąvokos yra išsidėstę hierarchinės piramidės tvarka (žr. 1.4 pav.).

Paprasčiausias iš kriterijų yra ekonomiškumas, nes, pirma, priklauso nuo santykinai mažiau veiksnių nei kiti du kriterijai, antra, visi veiksniai tiesiogiai susiję su lėšomis ir trečia, ekonomiškumas gana lengvai gali būti įvertintas kiekybiškai.

Efektyvumas apima veiksnius, išskirtus vertinant ekonomiškumą, tačiau, pirma, nagrinėja daugiau ir įvairesnių veiksnių, antra, veiklos rezultatus vertina sistemiškai, trečia, yra „arčiau“ nusibrėžtų tikslų. Efektyvumas taip pat gali būti apskaičiuotas kiekybiškai, nors tai padaryti daug sudėtingiau nei ekonomiškumo atveju (Puškorius, 2002a).



1.5 pav. 3E kriterijų hierarchija

Šaltinis: Puškorius, 2002a.

Aukščiausio lygmens kriterijus yra veiksmingumas, nes, pirma, apima efektyvumo kriterijų visumą, antra, nusako kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams, trečia, įvertina, koku laipsniu pasiekti nustatyti kriterijai (Puškorius, 2002a).

Daujotaitės (2009) teigimu, ekonomiškumas vertinamas tiriant ar lėšos išleistos pagal tikslinę paskirtį. Veiksmingumas vertinamas tiriant, ar naudojant išteklius buvo įvykdytos užduotys, pasiekti numatyti tikslai. Efektyvumas vertinamas du minėtus tyrimus sujungiant ir rezultatus lyginant su jiems pasiekti sunaudotais ištekliais.

Tai pat reikia pažymėti, jog labai svarbus yra tinkamas kriterijų parinkimas. Puškorius (2001) išskiria tokius principus, kuriais reikėtų vadovautis sudarant efektyvumo kriterijus: 1) efektyvumo kriterijus turi būti tiesiogiai susijęs su sistemos tikslu; 2) kriterijus turi sugebėti įvertinti visus pagrindinius veiksnius, kurie turi reikšmės sistemos rezultatui; 3) kriterijus turi būti lengvai apskaičiuojamas ir ganėtinai paprastas.

Apibendrinant galima teigti, kad esminiai kriterijai formuojant NVV principus yra viešųjų organizacijų efektyvumas, veiksmingumas, produktyvumas bei dinamiškumas. Pagrindiniai struktūriniai NVV elementai, kurie susiformavimo viešojo valdymo reformų pasekoje yra decentralizacija, privatizacija, rinkos sąlygų formavimas, dalyvavimas ir privataus sektoriaus metodų diegimas. Šie elementai atspindi viešojo sektoriaus valdymo gerinimo galimybes, kurios remiasi privataus sektoriaus valdymo praktika.

Viešojo administravimo veikla paprastai vertinama pasitelkiant 3E koncepcijos elementus: ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą. Visi trys elementai parodo skirtingas viešojo administravimo veiklos puses, tačiau visi jie tarpusavyje tarpiai susiję.

1.3.3. Naujosios viešosios vadybos tolesnis vystymasis

„Naujoji viešoji vadyba turėjo padidinti efektyvumą, pagerinti kokybę, sumažinti išlaidas, nukreipti biurokratijos dėmesį į klientus, išvaduoti nuo „raudonos juostos“ ir įgalinti viešojo sektoriaus darbuotojus dirbti taip, kad valdžia būtų skaidri ir atsakinga“ (Tumėnas, 2008, p. 38-39).

Plintant NVV idėjoms, atsirado ne tik palaikančių NVV, bet ir kritikuojančių šias idėjas. Iš pradžių kritika buvo nekonstruktyvi, ir nesulaukė tinkamo dėmesio, tačiau kai ėmė aiškėti reformų rezultatai, pamažu ši kritika ėmė didėti. Kaip rašo Tumėnas (2008), apie 2000 metus, NVV kritika ėmė sulaukti daugiau dėmesio, nes ėmė aiškėti jau atliktų reformų rezultatai.

1.4 lentelė NVV privalumai ir trūkumai

NVV privalumai	NVV trūkumai
• Skatinama konkurencija; • Valdymas grindžiamas inovacijų diegimu; • Rinka ir rinkos mechanizmai siūlo efektyvesnes paslaugų teikimo alternatyvas; • Viešojo administravimo darbuotojai turi daugiau autonomijos, dėl to gali iniciatyviau dirbti ir pasiekti geresnių rezultatų; veiklos vertinimas pagal rezultatus skatina administratorių didesnę ir aiškesnę atskaitomybę; • Piliečiai turi didesnę pasirinkimo galimybę; • Naujojo viešojo administravimo taikymas padeda taupyti išlaidas kai kurioms valdžios įstaigų teikiamoms paslaugoms, ir todėl galima mažinti mokesčius, tuo skatinant palankumą esamai valdžiai.	• Stinga ilgametės NVV praktikos, kas neleidžia efektyviau reaguoti priimant teisingus sprendimus; • Rinka tinka ne visoms valdžios veiklos sritims; • Efektyvių rezultatų įrodymai yra neaiškūs, neapibrėžti ir dviprasmiški (subjektyvūs); • Didesnė administratorių autonomija reiškia miglotą atskaitomybę bei didesnę riziką; • Konkurencijos principų taikymas viešajame sektoriuje viešąsias organizacijas skatina konfliktuoti, o ne bendradarbiauti; • Galimas viešojo sektoriaus personalo demoralizavimas; • Kai kuriais atvejais naujojo viešojo administravimo modelio taikymas gali padaryti daugiau žalos nei naudos.

Šaltinis: Viršilienė, 2010, p. 12.

Pasitelkus NVV taikymo patirtį, jau galima išskirti teigiamas ir neigiamas šios paradigmos savybes (žr. 1.4 lentelę). Domarko (2007) teigimu, vis dar vyksta diskusija, ar nusveria teigiamos, ar

neigiamos naujojo viešojo administravimo savybės. Atsakyti į šį klausimą galima tik visapusiškai ištyrinėjus viešojo sektoriaus įtaką valstybės gyvenime, bei viešųjų organizacijų ir administratorių vaidmenis.

Raipa (2009) pažymi, kad sunku prognozuoti tolimesnę viešojo valdymo reformų, modernizacijos raidą, tačiau tikrai aišku tai, kad naujoji viešoji vadyba turi keistis, kai kurios jos nuostatos turi būti restruktūrizuotos. Autoriaus manymu, nėra lengva nustatyti kokiomis kryptimis turi būti orientuojami pokyčiai, tačiau teoriniai bei praktiniai tyrimai, pasaulio ekonominė bei politinė situacija rodo, jog net ir patys tobuliausi privataus sektoriaus valdymo principai negali būti mechaniškai perkelti į viešąjį sektorių.

Naujosios viešosios vadybos vizija, anot Tumėno (2008), turi nesunkiai pastebimas „silpnąsias vietas“, tačiau tai dar neįrodo, kad ji yra neteisinga ir, kruopščiai pasirinkus tinkamus instrumentus, negali būti įgyvendinama tam tikrose viešojo administravimo srityse. Tumėnas (2008) išskiria keletą NVV mitų, kurie palengvino politines galimybes legitimuoti viešojo administravimo sistemos reformas. Vienu iš mitų, autorius įvardija tai, kad NVV sudaro prielaidas, kaip padidinti efektyvumą, našumą, veiksmingumą, pagerinti paslaugų kokybę, sumažinti išlaidas. Autorius teigia, jog šis mitas neteisingas ir kaip argumentą pateikia Hoodo (1991) parašytą straipsnį. Straipsnyje teigiama, kad efektyvumo siekimas gali trukdyti įgyvendinti kitas administracines vertybes – sąžiningumo, teisingumo, abipusiškumo, patikimumo, tvirtumo bei adaptyvumo. Kiekvienai šiai vertybei pasiekti reikalingos skirtingos organizacinės konfigūracijos.

Lietuvoje, anot Smalskio ir Skietrio (2008), siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo sektoriaus valdymo patirtį. Puškorius (2002b) tikina, kad vykdant valdymo ir viešojo administravimo reformą Lietuvoje, ypatingai svarbu įvardinti esamas problemas ir ieškoti būdų toms problemoms spręsti.

Pasak Nakrošio (2003), Lietuvoje įgyvendinti naująją viešąją vadybą yra daugiau objektyvių galimybių nei trukdžių. Tai patvirtina ir faktas, kad NVV įsigalėjimo kliūtimi laikomos kontinentinės Europos administracinės teisės tradicijos, Lietuvoje nėra gilios.

Įvairūs naujosios viešosios vadybos elementai atsispindėjo tiek kai kurių politinių partijų, tiek valstybinių institucijų priimamų teisės aktų nuostatose, programose ir strategijose, tiek kai kurių institucijų vadovų iniciatyvose, nors pati NVV sąvoka nėra plačiai žinoma ir vartojama Lietuvos politikų ir valstybės tarnautojų (Guogis, Gudelis, 2003).

Tarp bandymų diegti kitų šalių patirtį, anot Guogio ir Gudelio (2003), reikia paminėti „Saulėlydžio“ ir „Saulėtekio“ komisijų iniciatyvas, kuriomis buvo siekiama sumažinti valdymo išlaidas, supaprastinti verslo reguliavimą. Kitu pavyzdžiu galima pateikti valstybės institucijose diegiamą strateginį biudžeto planavimą, kuriuo įtvirtinamas biudžeto planavimas pagal rezultatus. Bendruomenės įtraukimo į valdymą ėmėsi kai kurios savivaldybės. Naujosios viešosios vadybos

apraiškomis Lietuvos viešajame sektoriuje galima pavadinti vidaus audito ir panašių institucinių mechanizmų diegimą, organizuojamus vadybos seminarus valstybės tarnautojams, viešųjų konkursų organizavimą, biudžeto strateginio planavimo diegimą, nevalstybinių viešųjų paslaugų tiekėjų – švietimo, sveikatos apsaugos įstaigų, socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos plėtrą.

Taigi akivaizdu, jog NVV Lietuvoje nėra nežinomas dalykas. Kai kurie šio administravimo būdo elementai yra diegiami gana sėkmingai, kiti taip ir lieka retoriniai, tretieji niekaip neįgyvendinami, dar kitus įgyvendinus nepasiekta lauktų rezultatų ir patirta nuostolių (Guogis ir Gudelis, 2003).

Guogio ir Gudelio (2003) teigimu, galima prognozuoti, kad artimoje ateityje NVV elementai toliau bus diegiami Lietuvos viešajame sektoriuje. Tačiau pats NVV modelis nėra vienintelė galimybė. Lietuvoje viešojo sektoriaus modernizavimo reformos galėtų būti plėtojamos sujungiant NVV ir tradicinio vėberinio viešojo administravimo geriausias savybes. Autorių nuomone tokio integruoto modelio bruožai galėtų būti tokie: decentralizuoto ir centralizuoto valdymo derinys, konkurencijos elementai viešajame sektoriuje, teisės viršenybė, reguliavimo mažinimas, viešojo sektoriaus skaidrumas, didesnė atskaitomybė, viešojo intereso prioritetas ir valstybės tarnautojų atsakomybė, valstybės tarnybos stabilumas ir valstybės tarnautojų socialinės garantijos, piliečių dalyvavimo skatinimas, alternatyvūs reguliavimo ir paslaugų teikimo būdai, problemų prevencija.

Tam kad naujosios viešosios vadybos principų diegimas Lietuvos viešajame sektoriuje būtų sėkmingas, labai svarbu, kad naujų valdymo modelių nuostatos atspindėtų įvairiuose norminiuose dokumentuose.

Nemažai NVV apraiškų galima pastebėti Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (64), kurioje nurodomas siekis, kad „2010 metais Lietuvos viešojo administravimo sistema atitiktų Europos sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms. Svarbiausias tikslas – modernizuoti viešojo administravimo sistemą – siekti sukurti nukreiptą į ateitį viešąjį administravimą, adekvatų Europos Sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms“.

Strategijoje nurodoma kad pagrindiniai viešojo administravimo tobulinimo veiksmai bus vykdomi šiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

- Elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas, elektroninės vyriausybės plėtra;
- Vyriausybės ir vyriausybės įstaigų veiklos modernizavimas, valstybės valdymo institucijų vidinio administravimo bei viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimas;
- Centrinės, regioninės ir vietinės valdžių funkcijų optimizavimas bei valdymo tobulinimas;
- Savivaldos plėtojimas;
- Valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas (64).

Elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas padidins valdymo sistemos veiksmingumą, sumažins valstybės tarnautojų skaičių, pagerins valdymo kokybę ir operatyvumą. Informacinių technologijų laimėjimų pritaikymas valstybės valdymui atvers naujas gyventojų bendradarbiavimo su

valdžios institucijomis, skaidresnio valdymo, aiškesnio sprendimų priėmimo galimybes. Gyventojams bus sudarytos visiškai naujos galimybės bendrauti ir dirbti su viešojo administravimo institucijomis jiems patogiu laiku, bet kurioje vietoje ir įvairiais būdais. Bus siekiama įgyvendinti „vieno langelio“ principą ir užtikrinti priimamų sprendimų skaidrumą (64).

Taip pat svarbi yra Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (65). Vanago (2007) teigimu šios strategijos tikslas – sukurti skaidrią, gerai veikiančią viešojo administravimo sistemą, siekiančią gerų rezultatų ir tinkamo asmens aptarnavimo, pagrįstą informacinėmis technologijomis, bei siekiančią tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų trukmę, prieinamumą, kokybę ir skaidrumą.

Strategijoje išskiriami šie viešojo administravimo tikslai:

- *Tobulinti viešojo administravimo sistemą;*
- *Tobulinti regioninio valdymo institucijų vidinę sandarą ir jų veiklą;*
- *Plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukurti veiksmingą valdymą, patogų gyventojams;*
- *Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį;*
- *Tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų informacinių technologijų galimybėmis (65).*

Taip pat paminėtini toki dokumentai kaip: Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategija; LR Vyriausybės 2004 – 2008 metų programa; LR Vyriausybės 2005 m. kovo 30 d. Nutarimas Nr. 337, kuriame nurodomi pagrindiniai prioritetai, kurių Vyriausybė sieks artimiausiu metu; LR viešojo administravimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymo projektas, kuriame, galiojantys viešojo administravimo principai, papildomi Europos sąjungoje įgyvendinamais „vieno langelio“, efektyvumo ir subsidiarumo principais, bei kiti norminiai dokumentai.

Apibendrinant galima teigti, kad su naująja viešąja vadyba susijusios viešojo sektoriaus reformos nedavė tokių rezultatų, kokių buvo tikėtasi. Kai kuriais atvejais šių reformų rezultatai netgi buvo priešingi lauktiesiems. Taigi vykdant reformas, turi būti atsižvelgiama į unikalią situaciją, kurioje reforma vykdoma ir pasirenkamas tinkamiausias esamai situacijai sprendimo variantas, vengiant aklo kitų šalių patirties panaudojimo.

Apžvelgti norminiai aktai parodė, jog šiuo metu Lietuvoje galiojanti teisinė bazė iš esmės leidžia pritaikyti NVV elementus, kai kuriuos iš jų net įtvirtina kaip prioritetinius. Ateityje tai pasitarnaus kaip teisinis pagrindas įgyvendinant naujus vadybos principus, taip pat ir NVV.

1.4. Kokybės vadybos modeliai viešajame sektoriuje

Vienas iš būdų siekti viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumo yra visuotinė kokybės vadyba.

Visuotinė kokybės vadyba (VKV), jau įgavusi nemažą patirtį įvairių šalių privačiame sektoriuje, šiandien yra vienas iš svarbių veiksnių, padedančių užtikrinti organizacijos aplinkoje vykstančių procesų sėkmę. Plačiai pritraukiant darbuotojus, naudojant pažangiausius problemų sprendimo metodus ir techniką yra pasiekiami geri veiklos rodikliai. Taigi galima teigti, jog moderniose šalyse visuotinė kokybės vadyba nėra tik mados reikalas (Raipa, 2007a).

Visuotinės kokybės vadyba, kaip organizacijos filosofija, susideda iš idėjų visumos (Raipa ir Urbanavičius, 2007):

- Svarbiausias organizacijos orientyras yra kokybė;
- Orientacija į klientus. Klientai sprendžia kas yra kokybė;
- Visi darbuotojai įtraukiami į nuolatinį paslaugų ir produktų gamybos procesų tobulinimą;
- Atsakomybę už VKV įgyvendinimą organizacijoje prisiima aukščiausio lygmens vadybininkai, jie aktyviai įsitraukia į šį procesą;
- Didinamas organizacijos potencialas, visi organizacijos darbuotojai yra aktyviai lavinami;
- Optimizuojami ir kontroliuojami produktų gamybos ir paslaugų organizavimo procesai įtraukiant visus organizacijos darbuotojus;
- Personalas valdomas kuriant jo įsipareigojimus ir įgalinimą;
- Atlyginama už pasiekimus kokybės ir produktyvumo srityse;
- Klaidos pripažįstamos ir šalinamos visuose organizacijos lygiuose.

Nepaisant fakto, kad visuotinė kokybės vadyba privačiame sektoriuje užsirekomendavusi, kaip efektyvi priemonė rezultatams pasiekti, viešajame sektoriuje VKV dažnai siejama su daugeliu paplitusių negatyvių nuostatų:

- VKV a priori neskatina ją taikyti viešajame sektoriuje;
- Viešasis sektorius paprastai nėra palankiai nusiteikęs priimti VKV teikiamas galimybes;
- Viešojo sektoriaus institucijų ir darbuotojų veiklos organizacinė kultūra dažnai formuoja neigiamą požiūrį į VKV;
- Viešajame sektoriuje klientai – sudėtingesnė ir problemiškesnė definicija;
- Viešojo sektoriaus institucijų darbo procesų kokybės parametrų užtikrinimas dažnai yra sudėtingesnis nei verslo ar gamybos struktūrų veikla (Raipa ir Urbanavičius, 2007, p. 116-117).

Gordonas ir Milakovich (1995), pateikia tokius, visuotinę kokybės vadybą viešajame sektoriuje lemiančius, vadybos principus: *pirma*, vartotojas yra svarbiausias kokybės vertintojas; *antra*, gerinti kokybę turi būti stengiamasi pateikiant produkciją. Šios pastangos turi užtikrinti naujų paslaugų, planavimo, išteklių valdymo lygmenį; *trečia*, organizacija, numačiusi teikti pernelyg daug paslaugų

rūšių, dažnai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose; *ketvirta*, VKV nėra individualių pastangų rezultatas. Paprastai kokybės valdymo problemos viešajame sektoriuje išryškėja sutrikus sisteminiams procesams; *penkta*, VKV reikalauja, jog kokybės procesai būtų gerinami permanentiškai; *šešta*, visuotinė kokybės vadyba neįsivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų skatinimo, atsakomybės didinimo ir įgūdžių tobulinimo; *septinta*, kad kokybės uždaviniai būtų įgyvendinti, organizacija turi visuotinai įsipareigoti kuriant naują organizacijos kultūrą, strategiją bei veiklos standartus.

Raipos ir Urbanavičiaus (2007) teigimu, visuotinės kokybės vadybos taikymas viešojo sektoriaus institucijų veikloje atitinka piliečių poreikius dėl geresnės paslaugų kokybės, padeda valdžios struktūroms efektyviau spręsti problemas, gerinti klientų – paslaugų tiekėjų santykius.

Kaip teigiama kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje (51), Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai bei atskiros kokybės valdymo priemonės, lyginant su Vakarų Europa pradėtos taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas visuotinės kokybės vadybos metodais yra didelis. Šioje ataskaitoje teigiama, kad teisiškai privalomas kokybės vadybos modelių diegimas Lietuvoje nėra įtvirtintas, taigi viešojo administravimo institucijoms paliekama pasirinkimo laisvė (rekomenduojamas Bendrojo vertinimo modelio (BVM) diegimas).

Labiausiai Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę kokybės vadybos modeliai yra: ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (European Foundation for Quality Management), Bendrasis vertinimo modelis (Common Assessment Framework) bei Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės (Balanced scorecard) (51). Lietuvoje, šiuo metu, labiausiai paplitę du modeliai, tai ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai bei Bendrojo vertinimo modelis.

Bendrojo vertinimo modelis – Europos viešojo administravimo instituto sukurtas modelis, kuris naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis ir taip dalintis gerąja patirtimi. Šio modelio pagrindą sudaro devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Likę keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Šis modelis tampa vis populiaresnis, nes yra paprastas, nebrangiai įdiegiamas ir gerai pritaikomas viešojo administravimo įstaigoms (51).

ISO 9000 kokybės valdymo standartų tikslas - užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. 2000 metais patobulinti ISO kokybės valdymo standartai

remiasi 8 kokybės vadybos principais: orientacija į klientą, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu valdymu, nuolatinio tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu ir abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais. Pasak kai kurių autorių, šių standartų taikymas laikomas tik pirmu žingsniu visuotinės kokybės vadybos link, kadangi standartų diegimas neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos (51).

Apibendrinant galima būtų teigti, jog visuotinė kokybės vadyba privačiame sektoriuje įvertinta kaip puikus būdas pasiekti gerų rezultatų. Viešajame sektoriuje, šis vadybos modelis įgyvendinamas sunkiau dėl paplitusio negatyvaus požiūrio. Vienas didžiausių VKV diegimo viešajame sektoriuje barjerų – aktyvus, kūrybingas organizacijos darbuotojų pasipriešinimas. Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai atsirado gana neseniai, dažniausiai sutinkami modeliai: ISO 9000 kokybės valdymo standartas ir Bendrojo vertinimo modelis. Lietuvoje kokybės valdymo modeliai naudojami dar neilgai ir jų paplitimas tarp valstybinių institucijų gana mažas. Taigi, norint paspartinti Lietuvos viešojo sektoriaus vystymąsi padidinti veiklos efektyvumą bei pagerinti paslaugų kokybę, šių modelių diegimas turi būti itin skatinamas.

1.5. „Vieno langelio“ koncepcijos esmė

Viešojo administravimo įstatyme „vieno langelio“ principas įvardijamas kaip vienas iš aštuonių viešojo administravimo principų. Asmenų prašymų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą reiškia, kad prašymai priimami ir atsakymai į juos pateikiami vienoje darbo vietoje. Sprendimui priimti reikalingą informaciją iš savo institucijos administracijos padalinių, pavaldžių institucijų, prireikus – iš kitų institucijų gauna pati prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjanti institucija, neįpareigodama to atlikti asmenį, kuris kreipiasi į instituciją (59, 57).

„Vieno langelio“ principo atsiradimo priežastis ir paskirtis – palengvinti žmonių administracinę naštą tvarkant reikalus institucijose, sumažinti vaikščiojimų skaičių, renkant sprendimui priimti ir paslaugai suteikti reikalingus dokumentus ir informaciją, suteikti žmonėms galimybę patiems prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą (58).

Kaip teigiama asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose, taisyklėse (60), „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys steigiamas institucijose, į kurias kreipiasi daug žmonių, prašančių pateikti informaciją, priimti administracinį sprendimą, suteikti administracines paslaugas ar atlikti kitokius administracinius veiksmus. Jei toks padalinys nsteigiamas, jo funkcijas atlieka institucijos vadovo paskirtas valstybės tarnautojas.

„Vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys atlieka šias funkcijas:

- Priima asmenų prašymus, nustato, kokia jų esmė, kokios informacijos reikia sprendimams priimti, kokią informaciją ir dokumentus pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti

asmuo, kuris kreipiasi, numato, kokią informaciją institucija gali gauti iš savo administracijos padalinių, pavaldžių ir kitų institucijų, ir paprašo asmenį, kuris kreipiasi, pateikti informaciją ir dokumentus, kurių institucija pati negali gauti arba kuriuos pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti šis asmuo, bet jų nepateikia;

- Užregistruoja gautus prašymus ir perduoda juos institucijos vadovui ar jo įgaliotam asmeniui;
- Perduoda prašymus juos nagrinėti paskirtiems valstybės tarnautojams; asmens pageidavimu informuoja jį apie prašymą nagrinėjantį valstybės tarnautoją; jeigu prašymo nagrinėjimas nepriskirtinas institucijos kompetencijai, persiunčia jį kitai institucijai, pasilikęs prašymo kopiją;
- Įteikia ar išsiunčia asmenims atsakymus;
- Asmens pageidavimu jį informuoja apie prašymo nagrinėjimo eigą;
- Konsultuoja, informuoja asmenį pagal institucijos vadovo nustatytą kompetenciją;
- Rengia pasiūlymus, kaip geriau nagrinėti sudėtingus, dažnai gaunamus prašymus;
- Kartą per metus atlieka asmenų aptarnavimo ir prašymų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą kokybės analizę ir apie tai informuoja institucijos vadovą;
- Atlieka kitas teisės aktų priskirtas funkcijas ir institucijos vadovo pavedimus (60).

Atkreiptinas dėmesys į „vieno langelio“ apibrėžime įtvirtinamą dvipusį reikalavimą: pirma, priimti asmenų prašymus ir pateikti atsakymus į juos vienoje darbo vietoje; antra, sprendimui dėl prašyme ar skunde išdėstyto klausimo priimti ir atsakymui pateikti reikalingą informaciją viešojo administravimo subjektas turi iš savo institucijos administracijos padalinių ir kitų institucijų, nedalyvaujant asmeniui, t.y. su mažiausiomis asmens laiko ir darbo sąnaudomis (57).

Įgyvendinant „vieno langelio“ principą, susiduriama su keletu problemų. Pirma, informacijos gavimą komplikuoja tai, kad kai kurią informaciją gali turėti tik pats asmuo ir ji nėra prieinama institucijai. Taigi taikant šį principą į tai turi būti atsižvelgta. Antra, priežastis trukdanti „vieno langelio“ principo įgyvendinimą, yra neteisingas šio principo interpretavimas. „Vieno langelio“ principas bus įgyvendintas iš dalies, arba visiškai neįgyvendintas, jeigu institucija ribotai arba elementariai interpretuos šį principą (1.5 lentelė). Jeigu informaciją, reikalingą atsakymui į prašymą ar skundą, pateikti turės pats asmuo, jo našta nesumažės, net jei institucijoje ir veiks „vieno langelio“ tarnyba. Tik vadovaujantis Viešojo administravimo įstatyme suformuluota sąvoka principas bus pilnai įgyvendinamas (57).

Kitų valstybių patirtis rodo, „vieno langelio“ principo įgyvendinimas yra veiksminga priemonė, viešojo administravimo institucijose padedanti pasiekti aukšto lygio asmenų aptarnavimą, neatsižvelgiant į tai, ar joje yra centralizuotas asmenų aptarnavimo padalinys ar nėra. Svarbiausia tai, kad asmuo gauna kokybiškas paslaugas su mažiausiomis laiko, materialinėmis ir finansinėmis

sąnaudomis vienoje vietoje, kad mažėjo asmens vaikščiojimų po įvairias institucijas skaičius, o naujos informacinės ir ryšių technologijos priemonės suteikia galimybę pačiam asmeniui dalyvauti paslaugos teikimo procese (58).

1.5 lentelė „Vieno langelio“ principo samprata viešojo administravimo institucijose ir įstaigose

Sampratos lygiai	Interpretavimas
ELEMENTARUSIS	Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas išduodamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalingą informaciją (dokumentus) pateikia pats prašymą ar skundą padavęs asmuo, pagal prašymą ar skundą nagrinėjančio institucijos darbuotojo reikalavimą.
RIBOTAS	Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalinga informacija (dokumentus), nedalyvaujant asmeniui, gaunama tik iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių. Iš kitų institucijų ar įstaigų reikalingą informaciją (dokumentus) pateikia pats prašymą ar skundą padavęs asmuo pagal prašymą ar skundą nagrinėjančio darbuotojo reikalavimą. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas siejamas su specializuoto „vieno langelio“ padalinio („priimamojo“) įsteigimu.
TEISINGAS	Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalinga informacija (dokumentai), nedalyvaujant asmeniui, gaunama iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių ir iš kitų institucijų. Asmuo pateikia tik tą informaciją, kurios nėra valstybės informacinėse sistemose.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant „vieno langelio“ principą praktinis vadovas, 2008.

Taigi, galima būtų teigti, kad „vieno langelio“ principo paskirtis – sumažinti žmonių, besilankančių viešojo administravimo institucijose laiko bei kitas sąnaudas, pasitelkiant asmenų aptarnavimo padalinį, o kai jo nėra, per paskirtą valstybės tarnautoją atsakingą už asmenų aptarnavimą. Esant tokiai sistemai, asmeniui tereikia kreiptis į vieną instituciją, kurios asmenų aptarnavimo padalinyje bus atlikti visi, asmens prašymui ar skundui patenkinti, reikalingi veiksmai.

Apibendrinimas

Apžvelgus literatūrą, galima teigti, jog nuo pat pirmųjų viešojo administravimo teorijų atsiradimo, efektyvumas yra vienas iš reikšmingiausių viešojo sektoriaus veiklos vertinimo rodiklių. Efektyvumo viešajame sektoriuje siekiama pritaikant naujas technologijas, tobulinant vadybinius veiklos procesus, mokinant, motyvuojant bei įvertinant darbuotojus.

Didžiosios dalies reformų, vykusių pastaruosius tris dešimtmečius, svarbiausiu tikslu paprastai įvardijamas didesnis viešojo sektoriaus efektyvumas. Tačiau reikėtų pabrėžti, jog nepaisant didelio reformų pasisekimo vienoje šalyje (smarkiai išaugusio efektyvumo), kitose šalyse didelė dalis reformų nepateisina lūkesčių, kartais netgi sukelia rezultatus, priešingus numatytiems. Todėl labai svarbu atsižvelgti į unikalias sąlygas bei aplinkybes, kuriomis reformą norima įgyvendinti.

Išanalizavus literatūrą matyti, jog nėra vieningo įvairių sąvokų interpretavimo. Daugelis mokslininkų sąvokas interpretuoja savaip, kas dažnai sukelia papildomų sunkumų jas analizuojant. Naująją viešąją vadybą skirtingi autoriai taip pat apibūdina skirtingai, tačiau galima drąsiai teigti, jog viešojo sektoriaus efektyvumas – vienas iš pagrindinių NVV argumentų. Pagrindiniai struktūriniai elementai, sudarantys naujosios viešosios vadybos koncepciją, yra decentralizacija, privatizacija, rinkos sąlygų formavimas, dalyvavimas ir privataus sektoriaus metodų diegimas.

Viešojo administravimo veikla paprastai vertinama pasitelkiant 3E koncepcijos elementus: ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą. Visi trys elementai parodo skirtingas viešojo administravimo veiklos puses, tačiau visi jie tarpusavyje tarpiai susiję.

Viena iš plačiausiai paplitusių viešųjų institucijų veiklos efektyvumo didinimo priemonių laikoma visuotinė kokybės vadyba (VKV). VKV koncepcija privačiame sektoriuje jau pripažinta kaip efektyvi priemonė rezultatams gerinti, tačiau viešajame sektoriuje šios koncepcijos diegimą vis dar sunkina paplitęs neigiamas požiūris. Tinkamai įgyvendintas „vieno langelio“ principas palengvinti žmonių administracinę naštą tvarkant reikalus institucijose, sumažina laiko, bei darbo sąnaudas.

Nedarbas – sudėtinga ekonominė ir socialinė problema, tiesiogiai ir stipriai veikianti tiek atskirus asmenis, tiek ir visą šalį. Dėl rinkoje susidariusios situacijos, šiuo metu nedarbo problema yra labai aktuali visais atžvilgiais, tačiau vis dar nepakankamai dėmesio skiriama bedarbiams teikiamų paslaugų efektyvumo užtikrinimui. Siekiant identifikuoti bedarbiams teikiamų paslaugų būklę ir nustatyti galimas efektyvumo didinimo perspektyvas, praktinio tyrimo metu buvo atlikta Kauno TDB struktūrinė – funkcinė analizė, bei paslaugų teikimo efektyvumo ekspertinis tyrimas.

2. PASLAUGŲ TEIKIMO EFEKTYVUMO KAUNO TERITORINĖJE DARBO BIRŽOJE PRAKTINIS TYRIMAS

2.1. Lietuvos darbo biržos apžvalga

Lietuvos darbo birža yra, juridinio asmens teises turinti, kartu su jai pavaldžiomis teritorinėmis darbo biržomis, darbo rinkos ir užimtumo rėmimo politiką įgyvendinanti valstybinė įstaiga, veikianti prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Lietuvos darbo birža vykdydama savo veiklą vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įsakymu (Žin. 2009, Nr. 86-3638), kitais LR Seimo priimtais įstatymais ir teisės aktais, LR Prezidento dekretais, LR Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, kitais teisės aktais bei Lietuvos darbo biržos nuostatais. Lietuvos darbo birža finansuojama iš Užimtumo fondo lėšų ir Lietuvos respublikos biudžeto (55).

Kauno teritorinė darbo birža yra Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsteigta valstybės biudžetinė įstaiga, skatinanti gyventojų užimtumą mažinant jų socialinę atskirtį, teikianti darbo rinkos paslaugas, įgyvendinanti užimtumo rėmimo priemones, vykdanči Kauno miesto, Kauno, Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų, Birštono, Raseinių rajonų savivaldybių teritorijų (toliau – priskirtos teritorijos) darbo rinkos stebėseną, registruojanti jai priskirtose teritorijose veikiančių įmonių grupės darbuotojų atleidimus, rengianti ir įgyvendinanti nedarbo prevencijos programas bei siekianti kvalifikuotos darbo pasiūlos atitikimo pasiūlai (48).

2.1.1. Darbo biržų reorganizacija ir struktūrinė pertvarka

Lietuvos darbo biržos (LDB) struktūra buvo suformuota pirmaisiais nepriklausomybės atkūrimo metais ir iki šiol beveik nepakito. Darbo biržos iki šiol vykdė dalį funkcijų, nesusijusių su tiesioginiu darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimu, taip pat nepakankamai efektyviai buvo pasinaudojama galimybėmis gyventojų užimtumui didinti. Pokyčius darbo biržų sistemoje kaip ir kitose valstybės veiklos srityse diktuoja šiuolaikinis gyvenimo ritmas, sparčiai kintanti darbo rinka bei didelis nedarbo lygis. Taigi, siekiant didesnio LDB veiklos efektyvumo, bei optimalaus administravimo, šių metų spalio pirmą dieną buvo baigta įgyvendinti Lietuvos darbo biržos struktūrinė pertvarka.

Po pertvarkos, iš 46 iki tol veikusių Teritorinių darbo biržų, kurios buvo valdomos iš centrinės Lietuvos darbo biržos, dabar liko 10 - Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių, Alytaus, Marijampolės, Tauragės, Plungės bei Utenos Teritorinės darbo biržos (žr. 2.1 pav.). Visos likusios teritorinės Darbo biržos buvo reorganizuotos į struktūrinius Teritorinių darbo biržų padalinius

(skyrius), veikiančius savivaldybėse. Struktūriniai darbo biržų padaliniai, arba skyriai, vykdo tik su klientų aptarnavimu susijusias funkcijas. Skyriai liko tuose pačiuose miestuose ir miesteliuose, kaip ir iki pertvarkos, tačiau nebeturi juridinio asmens statuso, t.y. yra atskaitingi konkrečiai Teritorinei darbo biržai, kuri savo ruožtu atsiskaito centrinei LDB. Tai padės išvengti neefektyvaus darbo ir neatsakingo lėšų naudojimo (23).



2.1 pav. Nauja Darbo biržų valdymo schema

Šaltinis: <http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Puslapiai/reorganizavimas.aspx#>

Naujasis Darbo biržų regioninis modelis turėtų padėti lanksčiau ir efektyviau planuoti bei įgyvendinti aktyvios darbo rinkos politikos priemones, atsižvelgiant į regiono darbdavių poreikius ir reaguojant į situaciją darbo rinkoje. Po pertvarkos Darbo biržų teikiamų paslaugų kokybė turi gerėti, jos gali greičiau ir lanksčiau reaguoti į darbo rinkos pokyčius ir orientotis į pagalbą konkrečiam žmogui. Naujasis Darbo biržos sistemos modelis atitinka dabartinius darbo rinkos poreikius, nes jis orientuotas į kiekvieną žmogų, ateinantį į Darbo biržą – tiek į bedarbį, tiek į darbdavį. Minėtos pertvarkos tikslas buvo instituciją kuo labiau priartinti prie žmonių, kuriems reikalinga pagalba ieškant darbo, norint pradėti verslą ar pasinaudoti kitomis Darbo biržų paslaugomis. Siekiant dar efektyvesnės veiklos, bus įvertinama kintanti situacija darbo rinkoje ir esant poreikiui tobulinamos teikiamos paslaugos (56).

Pertvarkant užimtumo politiką vykdančių įstaigų sistemą, taip pat buvo tobulinama teisinė bazė reguliuojanti šių institucijų veiklą – papildyti keli įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir tam tikrų įstatymų aprašai. Šios pertvarkos padeda greičiau aptarnauti į Darbo biržas besikreipiančius žmones.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ryšių su visuomene skyriaus pranešime (55) teigiama, jog svarbiausia yra tai, kad pradeda nusistovėti modernesnis ir lankstesnis klientų aptarnavimo modelis, daugiau dėmesio skiriama bedarbiams ir darbdaviams, norintiems įdarbinti darbo ieškančius

žmones. Taip pat stabilizuojasi nedarbo lygis, aktyvėja darbo ieškančių žmonių užimtumas, registruojama daugiau laisvų darbo vietų, aktyviau įsisavinamos Europos Socialinio Fondo lėšos. Tai pasiekti pavyko padidinus darbo biržoje darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su klientais skaičių. Darbuotojų, dirbančių tiesiogiai su klientais skaičius padidėjo maždaug dvigubai, o darbuotojų, vykdančių administravimo bei aptarnavimo funkcijas, skaičius dvigubai sumažėjo.

Reformuojant užimtumo politiką vykdančias įstaigas, buvo panaikinta Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, o dalis jos funkcijų, susijusių su užimtumo politikos įgyvendinimu, buvo perduota LDB. Atliekant LDB pertvarką ir panaikinus Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybą pareigybių skaičius buvo sumažintas daugiau kaip 200 etatų (56).

2.1.2. Lietuvos darbo biržos kompetencija

Užimtumo rėmimo sistemos tikslas – siekti visiško gyventojų užimtumo, mažinti jų socialinę atskirtį ir stiprinti socialinę sanglaudą.

2. Užimtumo rėmimo sistemos uždaviniai:

- 1) Derinti darbo pasiūlą ir paklausą, siekiant išlaikyti darbo rinkos pusiausvyrą;
- 2) Didinti darbo ieškančių darbingo amžiaus asmenų užimtumo galimybes.

3. Užimtumo rėmimo priemonės:

- 1) Aktyvios darbo rinkos politikos priemonės;
- 2) Užimtumo rėmimo programos.

Darbo rinkos paslaugos: 1) informavimo; 2) konsultavimo; 3) tarpininkavimo įdarbinant; 4) individualios užimtumo veiklos planavimo.

Užimtumo rėmimo politiką įgyvendina:

- 1) Vyriausybė;
- 2) Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kitos ministerijos;
- 3) Kitos valstybės institucijos ir įstaigos;
- 4) Savivaldybių institucijos ir įstaigos;
- 5) Kiti juridiniai ir fiziniai asmenys (61).

Pagal Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymo 8 straipsnio naująją redakciją (61), Lietuvos darbo biržos kompetencijai priskiriama:

- Organizuoti teritorinių darbo biržų veiklą ir kontroliuoti, kaip jos įgyvendina užimtumo rėmimo priemones ir teikia darbo rinkos paslaugas;
- Vykdyti šalies darbo rinkos stebėseną;
- Kartu su savivaldybių institucijomis, socialiniais partneriais vertinti padėtį darbo rinkoje, svarstyti priemones užimtumo problemoms spręsti;

- Teikti valstybės pagalbą socialinėms įmonėms Lietuvos respublikos socialinių įmonių įstatymo ir jį įgyvendinančių teisės aktų nustatyta tvarka;
- Organizuoti, kad būtų įgyvendintos užimtumo ir socialinės garantijos, valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės, atleidžiamiesiems darbuotojams Lietuvos respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymo ir jį įgyvendinančių teisės aktų nustatyta tvarka;
- Organizuoti ir koordinuoti profesinės reabilitacijos paslaugų teikimą Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymo ir jį įgyvendinančių teisės aktų nustatyta tvarka;
- Dalyvauti rengiant profesinės reabilitacijos programas;
- Organizuoti profesinio orientavimo priemonių įgyvendinimą;
- Nustatyti bedarbių ir įspėtų apie atleidimą iš darbo darbingo amžiaus asmenų neformaliojo profesinio mokymo programų reikalavimus ir koordinuoti, kaip vykdoma mokymo kokybės stebėseną;
- Suderinus su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, steigti, likviduoti ar reorganizuoti teritorines darbo biržas, koordinuoti, kontroliuoti ir metodiškai vadovauti jų veiklai;
- Atlikti kitas teisės aktų jai nustatytas funkcijas.

Lietuvos darbo birža įgyvendina Socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatytus metinius veiklos tikslus ir uždavinius. Organizuodama Teritorinių darbo biržų veiklą, kai šios įgyvendina užimtumo rėmimo priemones bei teikia darbo rinkos paslaugas, LDB nustato Teritorinių, darbo biržų veiklos tikslus ir uždavinius, skiria lėšų nustatytiems tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti, kontroliuoja kaip naudojamos šios lėšos (61).

2.1.3. Kauno teritorinės darbo biržos veiklos gairės

Teritorinės darbo biržos, taip pat ir Kauno teritorinė darbo birža, atlieka šias funkcijas:

- Įgyvendina užimtumo rėmimo priemones ir teikia darbo rinkos paslaugas;
- Vykdo jai priskirtos teritorijos darbo rinkos stebėseną;
- Registruoja jai priskirtose teritorijose veikiančių įmonių grupės darbuotojų atleidimus, rengia ir įgyvendina nedarbo prevencijos programas;
- Nustato bedarbių ir įspėtų apie atleidimą iš darbo darbingo amžiaus asmenų neformaliojo profesinio mokymo programų reikalavimus ir atlieka mokymo kokybės stebėseną;
- Atlieka kitas teisės aktų jai nustatytas funkcijas (61).

Aktyvios darbo rinkos politikos priemonės sudaro:

- 1) Bedarbių ir įspėtų apie atleidimą iš darbo darbingo amžiaus darbuotojų profesinis mokymas;

2) Remiamasis įdarbinimas, kuris susideda iš šių priemonių:

- Įsidarbinimas subsidijuojant;
- Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas;
- Darbo rotacija;
- Viešieji darbai.

3) parama darbo vietoms steigti. Ji teikiama šiomis formomis:

- Darbo vietų steigimo subsidijavimas;
- Vietinių užimtumo iniciatyvų projektų įgyvendinimas;
- Savarankiško užimtumo rėmimas.

4) Bedarbių teritorinio judumo rėmimas (61).

Darbo rinkos stebėsena tai:

- Darbo ieškančių asmenų registravimas ir apskaita;
- Laisvų darbo vietų registravimas;
- Padėties darbo rinkoje vertinimas ir jos pokyčių prognozavimas;
- Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo ir darbo rinkos paslaugų teikimo efektyvumo vertinimas (61).

Darbo rinkos paslaugas sudaro: informavimo paslaugos, konsultavimo paslaugos, tarpininkavimo įdarbinant paslaugos, bei individualios užimtumo veiklos planavimas.

Informavimo paslaugos teikiamos siekiant padėti darbo ieškantiems asmenims susirasti darbą ar įgyti paklausią darbo rinkoje kvalifikaciją ar kompetencijas, reikalingas įsidarbinti, o darbdaviams – susirasti tinkamų darbuotojų.

Informavimo paslaugas sudaro:

- 1) Informavimas apie užimtumo rėmimo priemones ir darbo rinkos paslaugas;
- 2) Profesinis informavimas.

Informuojant apie užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimą ir darbo rinkos paslaugų teikimą:

1) Darbo ieškantys asmenys yra supažindinami su užimtumo rėmimo priemonėmis ir darbo rinkos paslaugomis bei dalyvavimo jose sąlygomis;

2) Darbdaviams yra teikiama informacija apie užimtumo rėmimo priemones bei jų įgyvendinimo sąlygas ir tvarką, teritorinėse darbo biržose registruotų asmenų kvalifikaciją ir kompetencijas, sąlygas, kuriomis bedarbiai gali įgyti darbdaviams reikiamą kvalifikaciją ir kompetencijas, taip pat darbo rinkoje papildomai remiamų asmenų rėmimą įdarbinant ar kuriant jiems darbo vietas (61).

Konsultavimo paslaugos teikiamos siekiant padidinti darbo ieškančių asmenų motyvą įsidarbinti ar mokytis, patarti dėl darbo pakeitimo, padėti jiems pasirinkti profesiją ar planuoti karjerą, atsižvelgiant į asmenines savybes ir darbo rinkos poreikius.

Konsultavimo paslaugas siekiant užimtumo sudaro:

1) Bendrasis konsultavimas; Teikiant bendrojo konsultavimo paslaugą, padedama darbo ieškantiems asmenims nusistatyti savo individualius poreikius ir profesines galimybes darbo rinkoje, pasirinkti aktyvios darbo rinkos politikos priemonės ir darbo rinkos paslaugas.

2) Profesinis konsultavimas; Teikiant profesinio konsultavimo paslaugą, padedama darbo ieškantiems asmenims įvertinti savo gebėjimus ir asmenines savybes. Šiems asmenims pasirenkant tam tikrą profesiją ar persikvalifikuojant, jie motyvuojami mokytis, dirbti ar dalyvauti socialinės ir profesinės reabilitacijos priemonėse.

3) Psichologinis konsultavimas. Teikiant psichologinio konsultavimo paslaugą, padedama darbo ieškantiems ir kitiems asmenims spręsti emocines, asmenybės ir bendravimo problemas, sudarančias kliūtis jų užimtumui.

Tarpininkavimo įdarbinant paslaugos teikiamos siekiant padėti darbo ieškantiems asmenims susirasti tinkamą darbą, o darbdaviams – tinkamų darbuotojų.

Bedarbiams, įsiregistravusiems teritorinėse darbo biržose, sudaromi individualūs užimtumo veiklos planai. Šiuose planuose nurodomi bedarbio ir teritorinės darbo biržos įsipareigojimai dėl aktyvios darbo rinkos politikos priemonių ir darbo rinkos paslaugų bedarbiui taikymo (61).

Teritorinės darbo biržos įgyvendina aktyvios darbo rinkos politikos priemonės, sudarydamos su juridiniais ir fiziniais asmenimis šių priemonių įgyvendinimo sutartis. Kaip darbdaviai laikosi darbo sutarčių, sudarytų su teritorinės darbo biržos siūstais asmenimis, ir šių sutarčių atitikties įsipareigojimams, nustatytiems teritorinės darbo biržos ir darbdavių sudarytose sutartyse dėl aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimo, kontroliuoja Valstybinė darbo inspekcija.

Siekiant gerinti gyventojų aptarnavimą ir viešojo administravimo procedūras nuo 2007 m. rugsėjo 1 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 875 įsigaliojo klientų aptarnavimas „Vieno langelio“ principu. Kauno teritorinėje darbo biržoje „vieno langelio“ principu klientai aptarnaujami Jaunimo darbo centre bei Informacijos ir konsultacijų centre. Registruotus Kauno darbo biržoje asmenis taikant „vieno langelio“ principą aptarnauja jiems skirti tarpininkai ir konsultantai.

2.1.4. Darbo biržos struktūra

Lietuvos darbo biržą sudaro centrinė Darbo birža (administracija) ir teritoriniai skyriai. Administracijos struktūrą (žr. 1 priedą) sudaro Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius ir jo pavaduotojas, Darbo biržos koordinuojantys ir organizuojantys skyriai bei tarnybos, veikiantys pagal skyrių ir tarnybų nuostatus.

Kauno teritorinę darbo biržą (TDB) (žr. 2 priedą) sudaro šios darbo biržos direktorius ir jo pavaduotojas, Kauno teritorinės darbo biržos veiklą organizuojantys skyriai, EURES biuras bei

struktūriniai padaliniai: Kauno miesto, Kauno rajono, Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų ir Raseinių skyriai.

Kauno teritorinės darbo biržos veiklą organizuojantys skyriai veikia pagal skyrių nuostatus:

- **Darbo išteklių skyrius.** Šiam skyriui priskiriami tokie uždaviniai:
 - Derinti darbo pasiūlą ir paklausą, kad būtų išlaikyta darbo rinkos pusiausvyrą;
 - Įgyvendinti dvišalį ir trišalį socialinių ir darbo rinkos partnerių bendradarbiavimą užimtumui skatinti;
 - Rengti ir įgyvendinti nedarbo prevencijos ir darbuotojų atleidimo iš darbo pasekmių švelninimo priemones, siekiant struktūrinio nedarbo mažėjimo;
 - Vykdyti darbo rinkos stebėseną, vertinti padėtį darbo rinkoje ir prognozuoti jos pokyčius;
 - Plėtoti darbdaviams teikiamas paslaugas;
 - Užtikrinti darbo rinkos paslaugų teikimą darbo biržos klientams (52).
- **Užimtumo rėmimo skyrius.** Šiam skyriui priskiriami tokie uždaviniai:
 - Didinti darbo ieškančių darbingo amžiaus asmenų užimtumo galimybes;
 - Mažinti socialinę atskirtį;
 - Įsisavinti Europos Sąjungos struktūrinių, Europos ir kitų fondų finansinę paramą, siekiant užimtumo ir investicijų į žmogiškąjį kapitalą skatinimo bei užtikrinant lygias galimybes darbo rinkoje;
 - Skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą (54).
- **Finansų ir apskaitos skyrius.** Šio skyriaus uždaviniai:
 - Užtikrinti finansinių – ūkinių operacijų teisėtumą, lėšų naudojimą teisės aktų nustatyta tvarka ir tinkamą apskaitos dokumentų įforminimą;
 - Tvarkyti Darbo biržos buhalterinę apskaitą pagal LR teisės aktus, viešojo sektoriaus ir finansinės atskaitomybės standartus;
 - Kontroluoti, kad materialiniai, finansiniai ir darbo ištekliai būtų naudojami racionaliai ir taupiai;
 - Užtikrinti, kad atskaitomybė būtų pateikta laiku ir ataskaitiniai duomenys būtų teisingi;
 - Vykdyti Darbo biržos vykdomų ES projektų finansų kontrolę, siekiant kad turto valdymas, naudojimas, apsauga bei disponavimas juo ir sutartiniai įsipareigojimai tretiesiems asmenims atitiktų teisėtumo bei patikimo finansų valdymo principus;
 - Užtikrinti, kad informacija būtų prieinama tikrinančioms institucijoms (53).
- **Bendrujų reikalų skyrius.**
- **EURES biuras.** EURES biure dirbantys patarėjai teikia tris pagrindines paslaugas: *informuoja* – suteikia naują, tikslią ir išsamią informaciją bei duoda patarimus apie gyvenimo ir darbo sąlygas EURES šalyse; *konsultuoja* – padeda ir pataria ieškantiems darbo asmenims, kurie nori

dirbti užsienyje; *pataria ieškantiems darbo asmenims bei darbdaviams* – padeda samdyti darbuotojus darbdaviams, ieškantiems darbuotojų kitose šalyse (47).

- **Kauno miesto, Kauno rajono, Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų ir Raseinių skyriai**, veikia pagal vienodo principo nuostatus ir įgyvendina šiuos uždavinius:
 - Registruoja ieškančius darbo asmenis;
 - Registruoja laisvas darbo vietas;
 - Teikia darbo rinkos paslaugas (informuoja, konsultuoja, tarpininkauja įdarbinant, vykdo individualios užimtumo veiklos planavimą);
 - Įgyvendina užimtumo rėmimo ir kitas užimtumo priemones (63).

Kauno miesto skyriuje veikia **Jaunimo darbo centras**, kuriame teikiamos informavimo ir konsultavimo paslaugos skirtos: jaunimui, pradedančiam darbinę veiklą; jaunimui, iškritusiam iš švietimo sistemos; studentams; mokiniams; darbdaviams; socialiniams partneriams.

Prie Lietuvos darbo biržos bei teritorinių darbo biržų steigiamos visuomeniniais pagrindais veikiančios **trišalės komisijos**. Komisijos, veikiančios prie Teritorinės darbo biržos veiklos tikslas – svarstyti teritorinės darbo biržos prioritетines veiklos kryptis, darbo rinkos būklę teritorijoje, užimtumo rėmimo programų rengimo tikslingumą ir užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimą, teikti pasiūlymus dėl darbo biržos veiklos efektyvumo didinimo (62). Komisija sudaroma iš vienodo skaičiaus lygiateisių narių: darbuotojų (profesinių sąjungų, susivienijimų, asociacijų ir kt.), darbdavių (asociacijų, konfederacijų ir kt.) ir valstybės bei savivaldybių institucijų atstovų.

2.1.5 Kauno teritorinės darbo biržos (TDB) veiklos prioritetai

Kauno darbo biržos veiklos programoje 2010 metams (50), įvardijami šie tikslai, bei su tikslų įgyvendinimu siejami uždaviniai:

Įgyvendinti darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyros principus. Uždaviniai:

- Gerinti bedarbių gebėjimą prisitaikyti prie naujų darbo rinkos reikalavimų, skatinti požiūrį, kad mokymasis ir darbas – tai visą gyvenimą trunkantis procesas;
- Stiprinti neveiklių bedarbių motyvą aktyviai dalyvauti darbo rinkoje bei padėti grįžti į darbo rinką nedalyvaujantiems joje asmenims.

Mažinti labiausiai socialiai pažeidžiamų bedarbių grupių socialinę atskirtį. Uždaviniai:

- Organizuoti socialinės rizikos ir atskirties grupių socialinę ir profesinę integraciją per jų užimtumo rėmimo bei gebėjimų konkuruoti darbo rinkoje stiprinimą;
- Didinti neįgaliųjų galimybes rasti jų gebėjimus atitinkantį darbą;
- Diegti ilgalaikio nedarbo prevencines priemones.

Nuosekliai įgyvendinti lygių galimybių darbo rinkoje politiką. Uždaviniai:

- Siekti visoms bedarbių grupėms lygių galimybių darbo rinkoje didinant užimtumo rėmimo priemonių kryptingumą;
- Panaudojant ES finansinę paramą, užtikrinti lygių galimybių įgyvendinimą darbo rinkoje.

Užtikrinti kokybiškas investicijas į žmogiškuosius išteklius bei teikiamų paslaugų plėtrą ir aukštą kokybę. Uždaviniai:

- Mažinti piliečių ir kitų asmenų „administracinę naštą“;
- Tobulinti klientų aptarnavimą „Vieno langelio“ principu;
- Tobulinti Kauno darbo biržos valdymo modelį, didinti darbo biržos personalo bendruosius ir specialiuosius gebėjimus, gerinti informacinę bei materialinę bazę (50).

Minėtiems tikslams įgyvendinti, nustatyta dvylika veiklos prioritetų:

- Sudaryti galimybes bedarbiams įgyti naujas bei papildomas kvalifikacijas, atitinkančias darbo rinkos poreikius;
- Tobulinti profesinį bei psichologinį pasirenkančių ar keičiančių profesiją bedarbių konsultavimą;
- Skatinti jaunimą racionaliai apsispręsti dėl profesijos pasirinkimo, mokymosi ir darbo paieškos;
- Skatinti darbdavius kurti naujas darbo vietas bei įdarbinti asmenis, turinčius ar galinčius turėti sunkumų susirasti darbą;
- Plėsti bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis dėl šių asmenų įsidarbinimo;
- Didinti ilgalaikių bedarbių aktyvumą, siunčiant juos į laikino užimtumo priemones;
- Siekti lygių galimybių darbo rinkoje suderinamumo, realizuojant tikslines darbo rinkos programas;
- Siekiant racialesnio turimų darbo rinkos reguliavimo resursų panaudojimo, stiprinti individualų konsultavimą ir motyvacijos identifikavimą;
- Plėsti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir darbdaviais sprendžiant nedarbo problemas;
- Modernizuojant darbo biržos padalinius bei keliant darbuotojų kvalifikaciją, didinti paslaugų kokybę ir prieinamumą;
- Didinti darbuotojų kompetenciją aptarnaujant piliečius „vieno langelio“ principu;
- Skatinti elektroninių paslaugų naudojimą, siekiant, kad didėtų skelbiamų laisvų darbo vietų skaičių ir palengvėtų darbo paieška (50).

Apibendrinimas

Apžvelgus Darbo biržos veiklą, galima teigti, jog po struktūrinės pertvarkos, bei dalies Teritorinių darbo biržų reorganizacijos ir teisinės bazės pakeitimų, šios įstaigos veikla tapo modernesnė, labiau atitinkanti šiuolaikinės visuomenės poreikius. Atlikti pakeitimai sudaro sąlygas gerinti Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę, greičiau reaguoti į kintančią aplinką, bei daugiau dėmesio skirti kiekvienam į įstaigą besikreipiančiam asmeniui. Po pertvarkymų personalo, dirbančio tiesiogiai su klientais, skaičius buvo ženkliai padidintas, kas sumažino vieno darbuotojo aptarnaujamų žmonių skaičių maždaug perpus.

Atkilus Darbo biržos reformą, iš anksčiau veikusių keturiasdešimt šešių, liko dešimt Teritorinių darbo biržų, veikiančių didžiausiuose šalies miestuose. Likusios įstaigos buvo reorganizuotos ir tapo Teritorinių darbo biržų padaliniais, tokiu būdu sumažinant administracines įstaigų išlaikymo išlaidas.

Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos organizuoja ir kontroliuoja Teritorinių darbo biržų veiklą, vykdo darbo rinkos stebėseną, organizuoja ir koordinuoja profesinę reabilitaciją, organizuoja profesinio orientavimo priemonių įgyvendinimą ir vykdo kitas jai priskirtas funkcijas.

Teritorinės darbo biržos vykdo priskirtos teritorijos darbo rinkos stebėseną, įgyvendina užimtumo rėmimo priemones (vykdo profesinį mokymą, remiamąjį įdarbinimą, teikia paramą darbo vietų steigimui), bei teikia darbo rinkos paslaugas (informuoja, konsultuoja, tarpininkauja įdarbinant bei vykdo individualaus užimtumo veiklos planavimą).

Kauno TDB veiklos programoje didelis dėmesys skiriamas padalinių modernizavimui, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimui, elektroninių paslaugų naudojimo skatinimui, „vieno langelio“ principo pritaikymo tobulinimui.

2.2. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti Kauno teritorinės darbo biržos paslaugų teikimo efektyvumą, būtina kuo išsamiau susipažinti su esama situacija bei palyginti darbuotojų ir klientų nuomonę apie teikiamas paslaugas. Taigi, norint kuo tiksliau įvertinti situaciją, atliktas praktinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama atskleisti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, tam tikrų paslaugų naudojimo dažnumą, pateikiamos informacijos prieinamumą bei naudingumą, įstaigos specialistų nuomonę apie teikiamas paslaugas, pastebėtus teigiamus pokyčius ar esamus trūkumus.

Atliekant ekspertų apklausą buvo siekiama išanalizuoti šiuos paslaugų kokybės rodiklius: orientacija į klientus, informacijos prieinamumas bei kokybiškumas, „vieno langelio“ principo taikymas, personalo mokymas, informacinių ir duomenų perdavimo technologijų naudojimas.

Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Lietuvių autorių: Domarko V. (2007), Juknevičienės V. (2007), Guogio A. (2003, 2006, 2007), Gudelio D. (2003), Langvinienės N. ir Vengienės B. (2005), Obrazcovo V. ir Savo E. (2007), Puškorius S. (2002a, 2002b, 2007), Raipos A. (2002, 2007a, 2007b, 2009), Smalskio V. (2007), Staponkienės J. (2005), Tumėno A. (2008, 2010), Vanago R. (2007) ir kitų autorių moksliniais darbais.
2. Užsienio autorių: Bouckaert G. (2003), Denhardt R.B. (2001), Dye T. (2008), Downs G.W. (1986), Dunn V. (1995), Flynn N. (2002), Gaebler T. (1992), Gordon G. J. (2004), Hood Ch. (1991), Hughes O.E. (1998), Lane J.E. (2001), Larkey P.D. (1986), Matheson A., (2003), Milakovich M. E. (2004), Kwon H. S. (2003), Osborne D. (1992), Pollitt C. (2003), Ritz A. (2004), Rosen E.D. (2007), Thom N. (2004), White L.D. (1948) moksliniais darbais.
3. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymu, LR Užimtumo rėmimo įstatymu, LR Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, Lietuvos darbo biržos nuostatais, Kauno teritorinės darbo biržos bei jos skyrių nuostatais, Kauno teritorinės darbo biržos 2010 metų veiklos programa, Kauno teritorinės darbo biržos atliktos klientų apklausos duomenimis bei kitais dokumentais.
4. Tyrimui pritaikytas vienas efektyviausių kokybinių tyrimo metodų – ekspertų interviu.

Apklausos tikslas – išanalizuoti Kauno TDB teikiamų paslaugų būklę ir galimas tobulinimo perspektyvas.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti 2010 metais, Kauno TDB atliktos, klientų apklausos rezultatus, analizės rezultatus panaudojant ekspertinio interviu klausimyno sudarymui bei bendrų tyrimo išvadų suformulavimui;

- Nustatyti, kaip Kauno TDB specialistai vertina įstaigos teikiamas paslaugas;
- Ištirti Kauno TDB restruktūrizacijos poveikį teikiamoms paslaugoms;
- Išanalizuoti „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Kauno TDB;
- Ištirti kokias problemas klientų aptarnavime mato Kauno TDB specialistai;
- Ištirti, ar įstaigoje pakankamai dėmesio skiriama individualiems klientų poreikiams taip pat paslaugas teikiančio personalo mokymams;
- Išanalizuoti informacijos, apie teikiamas paslaugas, pakankumą ir išsamumą;
- Nustatyti elektroninių paslaugų plėtojimo Kauno TDB reikalingumą, bei kitų informacinių technologijų diegimo naudą aptarnaujant klientus.

Tyrime naudoti metodai:

- Mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė;
- Teisės aktų analizė;
- Darbo biržos struktūrinė – funkcinė analizė;
- Tyrimo metu gautų duomenų analizė;
- Dokumentų analizė;
- Ekspertinis interviu.

Kardelio (2005) teigimu, mokslinės literatūros analizė yra labiausiai prieinamas, tačiau reikalaujantis itin daug darbo sąnaudų tyrimo metodas. Literatūros analizei atlikti reikia ne tik didelio darbštumo, kruopštumo ir erudicijos, bet ir mokslinio mąstymo įgūdžių, gebėti kritiškai vertinti, palyginti bei analizuoti turimą informaciją, mokėti išskirti aktualiausią tyrimui medžiagą.

Dokumentų analizės metodas, anot Tidikio (2003), tai pirminių duomenų rinkimas, kai pagrindiniais informacijos šaltiniais naudojami dokumentai. Autoriaus teigimu, dokumentų analizė reikalauja laikytis tam tikrų principų. Visų pirma informacijos šaltiniai turi būti atrenkami ir suformuluojamas atrankos mąstas. Parinkti dokumentai turi užtikrinti, jog informacija yra patikima ir pagrįsta, taigi naudojami dokumentai turi būti autentiški, patikimi ir reikšmingi. Dokumentų analizės metodas užtikrina analizės kokybę, nes paprastai oficialūs dokumentai rašomi profesionalų (Teisės aktai, įvairios strategijos, atliktų tyrimų duomenys ir pan.).

Kokybinius tyrimus, Kardelis (2005) apibūdina, kaip sistemingą, nestruktūrizuotą konkretaus atvejo ar individų grupės, situacijos tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretaciją. Kokybinių tyrimų reprezentatyvumą lemia ne tiriamųjų pasirinkimo būdas, o lankstūs teoriniai kriterijai. Taigi manoma, jog svarbiausias šių tyrimų elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas.

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti tyrimo uždaviniams būtiną informaciją. Šiam metodui būdingas bruožas – priešingai nei anketinės apklausos atveju, visa informacija gaunama žodžiu. Interviu metodas gali būti naudojamas

kaip pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti, iškeltai hipotezei patikrinti ar gali būti panaudotas kartu su kitais metodais (Kardelis, 2005).

Anot Tidikio (2003), interviu yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Individualiu pokalbiu garantuojamas didesnis patikimumas nei anketuojant. Interviu paprastai būna struktūrizuotas arba nestruktūrizuotas. Struktūrizuotų interviu respondentams klausimai užduodami iš anksto nustatyta seka, su numatytais atsakymais. Nestruktūrizuoto interviu atveju numatomas tik bendras planas, o klausimai formuluojamai pagal situaciją. Taip pat galimas šių dviejų metodų derinimo būdas, kuomet numatomi pagrindiniai klausimai, o tolesnę interviu eigą nulemia konkreti situacija.

Ekspertų interviu – tai interviu tipas, kuomet apklausiami ekspertai – asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją, patikimiausią ir išsamiausią informaciją apie tiriamą problemą.

Interviu būdingi procedūriniai etapai, panašūs į kitų tyrimo metodų. Visų pirma apgalvojamas tyrimo tikslas, pagal tai aiškėja, kokia informacija bus reikalinga. Čia klausimai – pagrindinis informacijos šaltinis, todėl konstruojant klausimus, pirmiausia reikia įvardinti ką ketiname matuoti, nustatyti. Klausimo formos pasirinkimas priklauso nuo tyrimo tikslo, tiriamojo dalyko pobūdžio, nuo respondentų išsilavinimo ir pan. Taipgi numatomi tiriamieji, apklausos duomenų kodavimo ir apdorojimo būdai (Kardelis, 2005).

Kardelio (2005) teigimu, tiriamiesiems interviu būdingi trijų tipų klausimai:

- a) Su fiksuotais atsakymo variantais, kai respondentui leidžiama pasirinkti vieną iš atsakymo variantų.
- b) Su laisvos formos atsakymais, kai neribojama nei forma nei turinys.
- c) „Svarstyklių“ tipo klausimai, kai respondentui reikia atsakyti, kiek jis sutinka ar nesutinka su teiginiu.

Tyrimo etapai:

- Išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai darbai efektyvumo viešajame sektoriuje tematika. Taip pat atlikta įvairių teisės aktų bei kitų, susijusių su nagrinėjama tema, dokumentų analizė;
- Išanalizuota Kauno TDB struktūra, atlikta funkcijų analizė, akcentuojant Darbo biržos klientams teikiamas paslaugas, nustatytos prioritetinės Kauno TDB veiklos kryptys;
- Atlikta Kauno TDB 2010 metais vykdytos apklausos, apie bedarbiams teikiamų paslaugų vertinimą, rezultatų analizė. Panaudoti duomenys tik tiesiogiai susieti su nagrinėjama tema ir turintys reikšmės vykdant tolimesnį tyrimą;
- Atsižvelgiant į mokslinės literatūros bei dokumentinės analizės metu gautus duomenis, buvo suformuluotas tyrimo instrumentas – interviu protokolas. Atliktas pusiau standartizuotas interviu – iš anksto numatyta seka respondentams buvo užduodami

klausimai, paliekant galimybę interviu metu pateikti tikslinančius klausimus. Panaudoti trijų tipų klausimai: su fiksuotais atsakymo variantais, su laisvos formos atsakymais bei „svarstyklių“ tipo klausimai.

- Atliktas empirinis tyrimas – ekspertų interviu. Interviu vykdytas tiesioginio susitikimo metu, atsakymus fiksuojant protokole. Buvo apklausti Kauno TDB skyrių, atsakingų už paslaugų teikimą specialistai bei vienas skyriaus vedėjas. Respondentais tikslingai pasirinkti vyriausieji specialistai, kurie aptarnauja klientus, todėl yra patikimiausias informacijos šaltinis;
- Išanalizuoti ekspertinio interviu metu gauti duomenys, sisteminant atsakymus pagal jų panašumus bei skirtumus sudarytas tyrimo apibendrinimas, ir pateiktos išvados bei siūlomi pakeitimai.

Ekspertinio tyrimo dalyvių užimamos pareigos bei darbo stažas pateikiamas 2.1 lentelėje. Apklausti šeši Kauno teritorinės darbo biržos darbuotojai – 1 skyriaus vedėjas ir 5 vyriausieji specialistai, dirbantys tiesiogiai su klientais. Respondentų darbo stažas svyruoja nuo 3 iki 11 metų (vidutiniškai respondentas turi 5 metų darbo stažą).

2.1 lentelė. Ekspertinio tyrimo dalyvių užimamos pareigos ir darbo stažas

Nr.	Skyriaus pavadinimas	Užimamos pareigos	Darbo stažas (metais)
1.	Tarpininkavimo įdarbinant skyrius	vyriausiasis specialistas	8
2.	Jaunimo darbo centras	vyriausiasis specialistas	3
3.	Informacijos ir konsultacijų centras	vyriausiasis specialistas	3,5
4.	Užimtumo rėmimo skyrius	vedėjas	4,5
5.	Karjeros planavimo skyrius	vyriausiasis specialistas	11
6	Užimtumo rėmimo skyrius	vyriausiasis specialistas	3

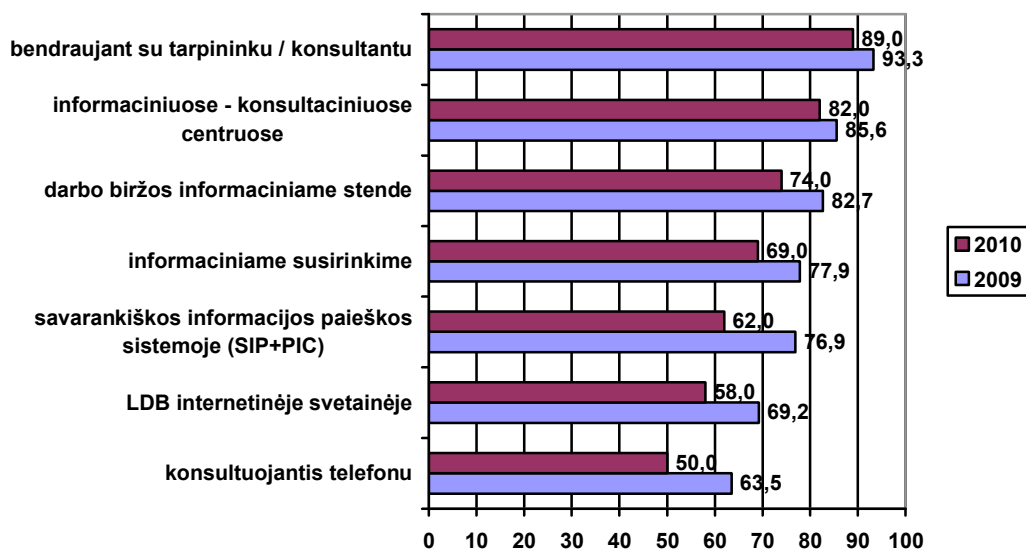
2.3. Kauno TDB klientų nuomonės tyrimo analizė

Siekiant įvertinti klientų nuomonę, apie jiems teikiamas paslaugas, Kauno TDB kartą metuose vykdoma bedarbių apklausa. 2010 metų pradžioje taip pat buvo atlikta tokio pobūdžio apklausa.

Vienas iš apklausoje akcentuojamų klausimų – informavimo paslaugų vertinimas. Informavimo paslaugų gerinimas yra vienas iš svarbiausių tikslų, siekiant suteikti klientams kokybiškas paslaugas. Tik tinkamai informavus apie teikiamas paslaugas, galima pasiekti efektyvaus paslaugų teikimo. Apklausos duomenimis (2.2 paveikslas) daugiausia informacijos klientai gauna bendraudami su juos aptarnaujančiais tarpininkais / konsultantais (89 procentai apklaustųjų nurodė šį informacijos gavimo būdą) bei naudodamiesi informacinių – konsultacinių centrų paslaugomis (82 procentai apklaustųjų

nurodė ir šį informacijos gavimo būdą). Tai leidžia daryti prielaidą, jog šių Darbo biržos darbuotojų kvalifikacijai turi būti skiriamas itin didelis dėmesys.

Iš 2.2 paveikslo matyti, jog 2010 metais, lyginant su 2009 metais, visų rūšių informacinių paslaugų naudojimas sumažėjo vidutiniškai 9,3 procento. Didžiausias mažėjimas matomas savarankiškos informacijos paieškos sistemos (14,9 proc.) ir konsultacijų telefonu (13,5 proc.) naudojime.



2.2 pav. Informacijos apie darbo biržos paslaugas gavimo būdai (proc.)

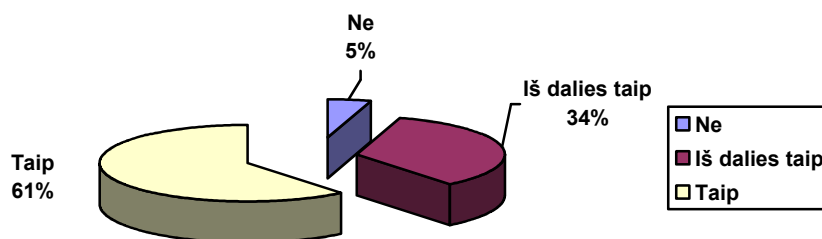
Šaltinis: http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/DarboRinka/apklausu_rezultatai/UserDispForm.aspx?ID=18

Informavimo paslaugų naudojimo mažėjimas sietinas su tuo, jog sumažėjus Darbo biržoje skelbiamų darbo vietų skaičiui, labiau buvo išnaudojami kiti darbo paieškos būdai ir informavimo šaltiniai. Nedarbo problemai tapus itin aktualia, daugiau informacijos buvo skelbiama ir viešojoje erdvėje. Kita prielaida – padidėjus registruotų bedarbių skaičiui, dėl aptarnavimo laiko ribojimo, sumažėjo ir klientų tiesioginių kontaktų su Darbo biržos darbuotojais (46).

Vartotojų poreikis naudotis viešosiomis elektroninėmis paslaugomis auga, tai parodė ir tyrimas, tačiau neretai pačios institucijos nėra pasiruošusios perkelti viešąsias paslaugas į interneto terpę, dėl ko, negavę laukto rezultato vartotojai nebenori ateityje naudotis elektroninėmis paslaugomis.

Apklausos duomenimis, elektroninėmis paslaugomis, esančiomis internetinėje Darbo biržos svetainėje naudojasi 63 proc. respondentų, tuo tarpu 2009 m. – 71 proc. (46). Šis pasikeitimas sietinas su išaugusiu bendru Kauno TDB klientų skaičiumi.

2.3 paveiksle pateikta apklaustų asmenų nuomonė, ar pakanka informacijos apie elektronines paslaugas. 61 proc. respondentų mano, kad informacijos pakanka, tik 5 proc. teigia, jog informacijos pateikiama nepakankamai. Taigi galima teigti, jog Kauno TDB apie elektronines paslaugas informuoja tinkamai.



2.3 pav. Informacijos apie Darbo biržos elektronines paslaugas pakankamumas (proc.)

Šaltinis: http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/DarboRinka/apklausu_rezultatai/UserDispForm.aspx?ID=18

Dažniausiai naudojama elektroninė paslauga, kaip ir ankstesniais metais – darbo vietų paieška. Į klausimą, ar tenkina informacijos apie laisvas darbo vietas pateikimo būdai, 58 proc. respondentų atsakė teigiamai ir 39 proc. atsakė jog tenkina iš dalies. 2009 m. atsakiusieji į šį klausimą pasiskirstė atitinkamai – 74 proc. ir 23 proc. (46). Tai galėtų reikšti poreikį keisti informacijos apie laisvas darbo vietas pateikimo būdus.

2.2 lentelėje pateikiamas elektroninių paslaugų vertinimas. Kaip matyti iš duomenų, respondentai gerai vertino elektroninių paslaugų galimybes. Geriausiai buvo vertinama darbo vietų paieškos paslauga (ją teigiamai įvertino net 96,8 proc. respondentų), kuria naudojamosi dažniausiai. Blogiausiai respondentai vertino CV įvedimo ir redagavimo paslaugą (12,5 proc. respondentų šią paslaugą įvertino kaip „blogą“).

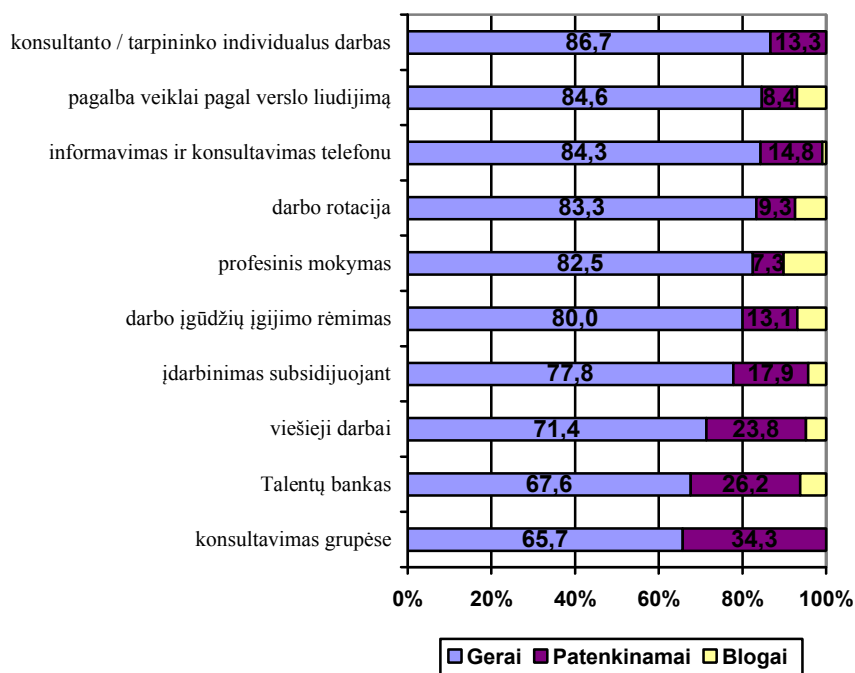
2.2 lentelė. Elektroninių paslaugų vertinimas

Paslauga	Gerai	Blogai
Darbo vietų paieška	96,8	1,6
El. pašto žinučių užsisakymas apie dominančias laisvas vietas	67,7	9,7
Savo CV įvedimas bei redagavimas	65,6	12,5
Išankstinis registravimasis Darbo biržoje	54,0	0,0
Darbo vietų paieškos parametrų išsaugojimo galimybė	52,4	1,6
Pranešimų apie interneto svetainės naujienas užsisakymas	55,6	1,6
Pažymų užsisakymas	46,9	1,6
Dalyvavimo laikino užimtumo priemonėse laiko peržiūrėjimas	40,3	1,6
Informacijos apie išmokas peržiūrėjimas	47,6	4,8
Apsilankymo laiko keitimas	46,8	1,8

Šaltinis: http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/DarboRinka/apklausu_rezultatai/UserDispForm.aspx?ID=18

Lyginant su Lietuvos darbo biržos apklausų duomenimis, Kauno TDB klientai elektroninėmis paslaugų suteiktomis galimybėmis naudojos dažniau nei kitų šalies miestų bedarbiai ir taip pat geriau jas vertino (46).

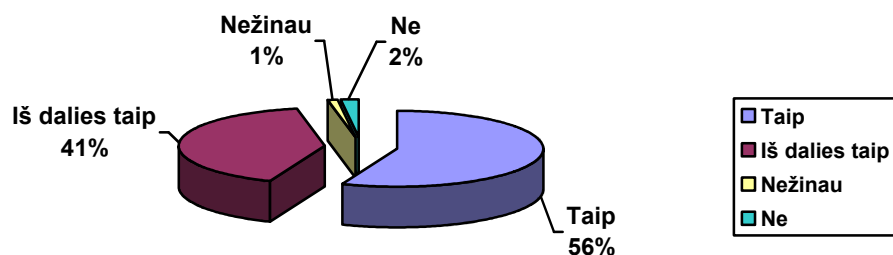
37 proc. apklausos dalyvių teigė nesinaudojantys elektroninėmis paslaugomis. Didžioji jų dalis (75 proc.) kaip pagrindinę priežastį nurodė, jog neturi tam techninių galimybių (46). Galima daryti prielaidą, jog esant galimybei, naudojimas elektroninėmis paslaugomis didėtų, kadangi tik maža dalis visų respondentų (7 proc.) mano, jog nėra poreikio naudotis šiomis paslaugomis.



2.4 pav. Įvairių Darbo biržos paslaugų vertinimas (proc.)

Šaltinis: http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/DarboRinka/apklausu_rezultatai/UserDispForm.aspx?ID=18

Kitas Kauno TDB paslaugas (žr. 2.4 pav.), respondentai įvertinto labai palankiai. Geriausio įvertinimo sulaukė konsultanto / tarpininko darbas. Taigi, norint išlaikyti klientų pasitenkinimą gera šios paslaugos kokybe, specialistų, tiesiogiai dirbančių su klientais, mokymui turi būti skiriamas itin didelis dėmesys. Daugiausiai trūkumų apklaustieji išvelgė profesinio mokymo paslaugoje – net 10,2 proc. respondentų mano, jog ši paslauga teikiama blogai.



2.5 pav. Darbo biržos paslaugų kokybės vertinimas

Šaltinis: http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/DarboRinka/apklausu_rezultatai/UserDispForm.aspx?ID=18

Tyrimo duomenimis, dauguma apklaustųjų tenkina Kauno TDB teikiamų paslaugų kokybę (2.5 paveikslas). 56 procentus respondentų visiškai tenkina teikiamų paslaugų kokybę, 41 proc. tenkina iš dalies ir tik maža apklaustųjų dalis teigė, jog teikiamos paslaugos neatitinka jų poreikių.

Vykdamas apklausą, buvo prašoma respondentų pateikti pasiūlymus, susijusius su Kauno TDB paslaugų gerinimu. Respondentai pateikė šiuos pasiūlymus:

- Didinti klientus aptarnaujančio personalo (konsultantų / tarpininkų) skaičių, užtikrinti didesnę individualaus konsultavimo paslaugų prieinamumą;
- Specializuoti grupinio konsultavimo priemones, derinant jas prie klientų poreikių;
- Gerinti internetinės svetainės bei elektroninių paslaugų pasiekiamumą, vystyti komunikaciją elektroniniu paštu.

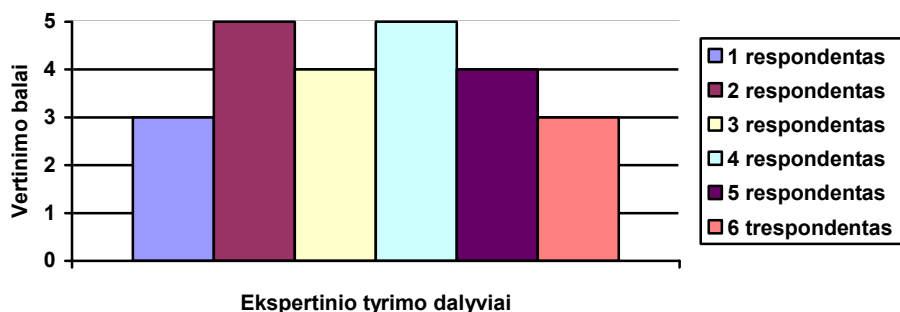
Apibendrinant tyrimo analizę, galima teigti, jog didžiąją dalį respondentų tenkina esama paslaugų kokybė, tačiau dėmesys šių paslaugų tobulinimui turi būti nuolatinis ir sistemingas.

Kadangi daugiausiai informacijos klientai gauna bendraudami su tarpininkais / konsultantais, bei informacijos ir konsultacijų centre, itin didelis dėmesys turėtų būti skiriamas šio personalo mokymui.

Elektronines Kauno TDB paslaugas respondentai taip pat vertina teigiamai, jų poreikis laipsniškai didėja. Populiariausia elektroninė paslauga – darbo vietų paieškos sistema. Didžioji dalis nesinaudojančių elektroninėmis paslaugomis, teigia, jog neturi tam techninių galimybių.

2.4. Kauno TDB ekspertinio tyrimo rezultatų analizė

Pradiniame ekspertinio tyrimo etape, tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti (penkiabalėje sistemoje) Kauno TDB teikiamas paslaugas (žr. 2.6 paveikslą).



2. 6 pav. Kauno TDB teikiamų paslaugų vertinimo pasiskirstymas

Apklauso duomenų analizė parodė, jog Kauno TDB paslaugos teikiamos pakankamai gerai, tačiau turi būti skiriamas nuolatinis dėmesys šių paslaugų tobulinimui. Du respondentai paslaugas įvertino labai gerai (5 balais), keturi – 4 balais ir tik du manė, jog paslaugos turi nemažai trūkumų ir jas reikėtų gerokai patobulinti (3 balai).

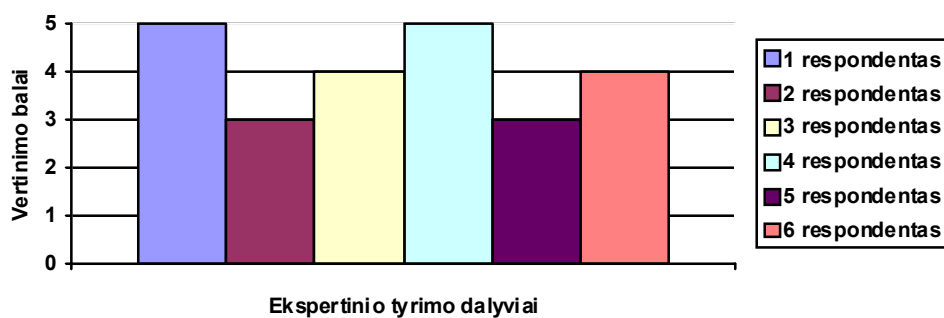
Vertindami ir komentuodami Kauno TDB teikiamas paslaugas, ekspertinio tyrimo dalyviai išreiškė šias nuomones:

- Paslaugos teikiamos labai gerai;
- Reikalinga elektroninių paslaugų plėtra ir tobulinimas;
- Darbuotojai nepakankamai apmokyti ir motyvuoti paslaugas teikti efektyviai;

- Paslaugos teikiamos tinkamai. Padaugėjo personalo, dirbančio tiesiogiai su klientais, taigi pagerėjo informavimo ir konsultavimo paslaugų prieinamumas;
- Reikia daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymui, ypač mokymo grįžtamojo ryšio stiprinimui.

Taigi, Kauno TDB teikiamas paslaugas galimas vertinti teigiamai, tačiau reikia užtikrinti darbuotojų mokymų grįžtamąjį ryšį, kadangi, kaip parodė analizė, mokymų naudingumas nėra pakankamas. Teoriškai padidintas personalo, aptarnaujančio klientus, skaičius turėtų didinti paslaugų prieinamumą ir kokybiškumą, tačiau netinkamas personalo paruošimas gali sumenkinti rezultatus.

Tolesniame ekspertinio tyrimo etape siekta įvertinti (penkiabalėje sistemoje) Kauno TDB restruktūrizacijos poveikį teikiamoms paslaugoms. (žr. 2.7 pav.).



2.7 pav. Kauno TDB restruktūrizacijos naudos paslaugų teikimui, vertinimo pasiskirstymas

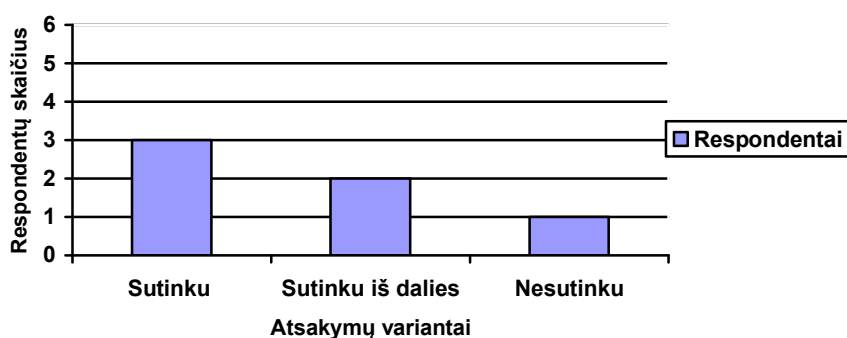
Du ekspertinio tyrimo dalyviai restruktūrizaciją įvertino, kaip labai naudingą paslaugų teikimui, du respondentai teigė, jog restruktūrizacija didesnių pokyčių nesukėlė. Bendras tyrimo dalyvių vertinimo balų vidurkis – 4, taigi galima teigti, kad restruktūrizacija buvo naudinga Kauno TDB paslaugų teikimo efektyvumui.

Vertindami ir komentuodami restruktūrizacijos poveikį teikiamoms paslaugoms, tyrimo dalyviai išreiškė šias nuomones:

- Paslaugų teikimas pagerėjo, padidėjo konsultantų skaičius, taigi daugiau dėmesio skiriama klientams;
- Didelių pasikeitimų neįvyko;
- Paslaugų teikimas ženkliai pagerėjo, skiriama daugiau laiko kiekvieno kliento aptarnavimui, stengiamasi labiau atsižvelgti į kliento poreikius;
- Pakitus valdymo struktūrai, kai kurias paslaugas galima teikti labiau atsižvelgiant į konkrečios vietovės darbo rinkos padėtį, pateikta naujų paslaugų atskiriems darbo rinkos segmentams;
- Naudos nebuvo, tik sukėlė papildomų rūpesčių darbuotojams, taip pat ir klientams;
- Nepakankamai dėmesio skirta darbuotojus paruošiant pasikeitimams.

Apibendrinant galima teigti, kad restruktūrizacija padarė teigiamą poveikį Kauno TDB teikiamoms paslaugoms. Padidintas personalo, dirbančio tiesiogiai su klientais, skaičius leidžia daugiau dėmesio skirti kliento poreikių nustatymui. Pakitusi valdymo struktūra leidžia lanksčiau prisitaikyti prie darbo rinkos poreikių. Tyrimo duomenys parodė, jog dalis darbuotojų neišvelgia restruktūrizacijos naudos, galbūt net priešinosi jos įvykdymui. Todėl reikėtų siekti geriau informuoti darbuotojus apie vykdomų pakeitimų naudą, siekiamus tikslus, daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymams.

Sekančiame ekspertinio interviu etape siekta nustatyti, ar Kauno TDB pakankamai atsižvelgiama į individualius kliento poreikius (žr. 2.8 pav.).



2.8 pav. Kauno TDB orientacijos į klientus vertinimo pasiskirstymas

Trys ekspertai iš šešių sutiko, kad Kauno TDB skiriama pakankamai dėmesio klientų individualiems poreikiams, du ekspertai sutiko iš dalies ir vienas ekspertas teigė jog visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. Galima daryti prielaidą, jog Kauno TDB stengiamasi atsižvelgti į individualius kliento poreikius, pasiūlyti klientui naudingiausias paslaugas.

Vertindami ir komentuodami Kauno TDB atsižvelgimą į individualius kliento poreikius, tyrimo dalyviai išreiškė šias nuomones:

- Visa veikla yra orientuojama į pagalbą klientui, siekiant kuo geriau patenkinti jo poreikius;
- Atsižvelgiama, tačiau dažnai klientų norai nesutampa su jų galimybėmis darbo rinkoje;
- Labiau žiūrima, kad viskas būtų dokumentiškai tvarkinga, o ne kad klientui būtų naudingiau;
- Darbuotojai nėra motyvuoti teikiant paslaugas atsižvelgti į klientų poreikius, neretai jų elgesys būna savanaudiškas.

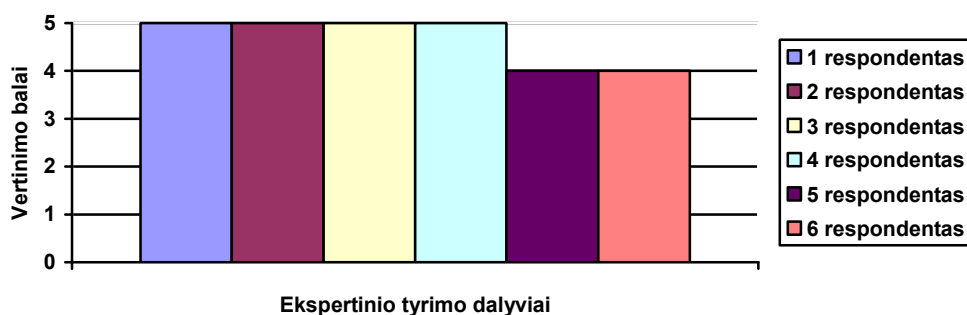
Apibendrinant galima teigti, jog teikiant paslaugas Kauno TDB orientuojamasi į kliento poreikių patenkinimą, tačiau egzistuoja darbuotojų abejingumo klientui problema, kuriai spręsti skiriama nepakankamai dėmesio. Taip pat pastebėta, jog besikreipiantys į Kauno TDB asmenys kartais neadekvačiai vertina savo padėtį darbo rinkoje.

Tolimesniame tyrimo etape buvo teiraujamasi, kokias problemas ekspertai mato klientų aptarnavime ir ką jų nuomone reikėtų patobulinti. Du interviu dalyviai nurodė, kad problemų aptarnavime nemato, likusieji nurodė šias problemas:

- Mažas kai kurių paslaugų prieinamumas. Turėtų būti plėtojamas šių paslaugų teikimas, nes yra poreikis;
- Reikalinga elektroninių paslaugų plėtra;
- Kadangi su klientu kontaktuojantis personalas formuoja nuomonę apie įstaigą ir jos teikiamų paslaugų kokybę, turi būti skiriamas didelis dėmesys tokio personalui mokymui ir motyvavimui;
- Reikalingas savarankiškos informacijos paieškos (SIP) bei profesinio informavimo centro (PIC) terminalų atnaujinimas, nes nebeatitinka keliamų techninių reikalavimų;
- Reikia gerinti konsultavimo grupėse paslaugų kokybę, daugiau dėmesio skirti grįžamojo ryšio užtikrinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad ypatingai didelių problemų Kauno TDB klientų aptarnavime nėra, tačiau veikla tobulintina. Apibendrinus išsakytas nuomones matyti, jog reikalingas Kauno TDB informacinių technologijų tobulinimas: techninės įrangos, kuria naudojasi klientai, atnaujinimas, programinės įrangos tobulinimas, elektroninių paslaugų plėtra, siekiant, kad kuo daugiau kokybiškų paslaugų klientas gautų netiesioginio kontaktavimo metu. Taip pat vėl akcentuojamas personalo, aptarnaujančio klientus mokymų ir motyvacijos didinimo poreikis, grįžamojo ryšio stiprinimo reikalingumas.

Sekančiame ekspertinio interviu etape siekta įvertinti (penkiabalėje sistemoje) „vieno langelio“ principo įdiegimo, Kauno TDB, naudą.



2.9 pav. „Vieno langelio“ principo įdiegimo Kauno TDB vertinimo pasiskirstymas

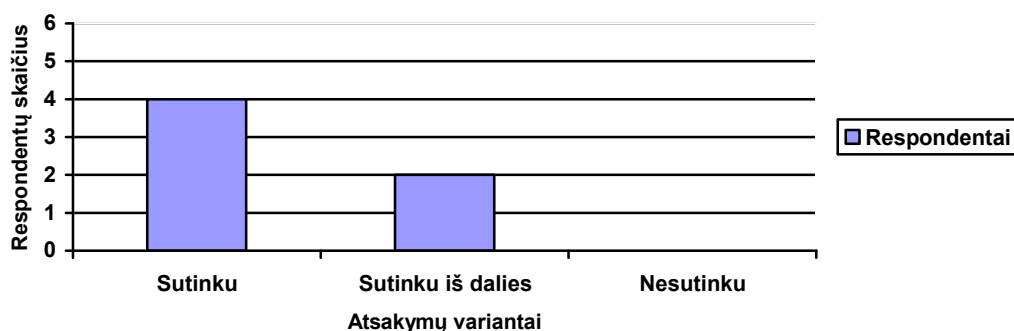
Keturi iš šešių respondentų (žr. 2.9 pav.) „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Kauno TDB įvertino „labai gerai“, likusieji du – „gerai“. Vertinimo vidurkis sudarė net 4,6 balo, taigi galima sakyti, kad šis principas Kauno TDB įgyvendinamas labai gerai.

Taip pat ekspertinio tyrimo dalyvių buvo pasiteirauta, kokią nuomonę apie „vieno langelio“ paslaugas reiškia klientai. Tyrimo duomenys parodė, jog dauguma savo nuomonę išsakyusių klientų,

šio principo įgyvendinimą vertina labai teigiamai, pageidautų, jog taip būtų teikiama daugiau viešųjų paslaugų.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog „vieno langelio“ principo Kauno TDB įdiegimą tiek įstaigos darbuotojai, tiek klientai vertina labai teigiamai. Tinkamai įgyvendinta, ši koncepcija pagerino teikiamų paslaugų prieinamumą, užtikrino geresnę atskaitomybę, užtikrino geresnes paslaugas klientams.

Tolimesniame tyrimo etape siekta nustatyti, ar Kauno TDB pateikia pakankamai informacijos apie teikiamas paslaugas (žr. 2.10 pav.).



2.10 pav. Kauno TDB pateikiamos informacijos apie teikiamas paslaugas vertinimo pasiskirstymas

Didžioji dalis respondentų (4 respondentai) sutiko su teiginiu, kad Kauno TDB pateikiama pakankamai informacijos apie teikiamas paslaugas ir ši informacija yra išsami. Likusieji du ekspertai sutiko iš dalies ir išsakė šiuos trūkumus:

- Trūksta informacijos apie persikvalifikavimo galimybes, galimybę dalyvauti užimtumo rėmimo priemonėse;
- Informacija nepakankamai greitai atnaujinama.

Apibendrinant galima teigti, kad Kauno TDB pateikiamos informacijos kiekis ir turinys patenkina informacijos vartotojų poreikius. Tačiau reikia papildomai dėmesio skirti informacijos atnaujinimui ir priežiūrai, pateikiama informacija turi būtų aktuali vartotojui, informuojanti apie esamas jo galimybes esamuoju laiku.

Sekančiame tyrimo etape ekspertų teirautasi, ar jų manymu reikalingas elektroninių Kauno TDB paslaugų plėtojimas. Jei reikalingas, prašyta nurodyti kokių paslaugų. Keturi ekspertinio tyrimo dalyviai nurodė, kad elektroninių paslaugų plėtra būtų labai naudinga, likusieji ekspertai teigė, jog šių paslaugų plėtra nėra būtina.

Vertindami ir komentuodami Kauno TDB teikiamų elektroninių paslaugų plėtros reikalingumą, tyrimo dalyviai išreiškė šias nuomones:

- Plėtra reikalinga, nes padidintų paslaugų prieinamumą;
- Klientai sutaupytų daugiau laiko, kurį tektų sugaišti gaunant paslaugas įprastu būdu, didžiausią naudą teiktų darbo vietų paieškos paslaugos plėtojimas;
- Plėtra nėra būtina, nes elektroninės paslaugos pakankamai gerai išvystytos;

- Labiausia reikalinga darbo vietų paieškos ir susijusių paslaugų plėtra ir tobulinimas, nes būtent šia paslauga daugiausiai naudojamas;
- Naudinga būtų plėsti atsakymų į klientų klausimus elektroniniu paštu paslaugą.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad Kauno TDB teikiamų elektroninių paslaugų plėtra yra reikalinga ir būtų naudinga paslaugų efektyvumo didinimui. Reikalingiausia darbo vietų paieškos paslaugos plėtra, kuri užtikrintų didesnę paslaugų prieinamumą, kadangi daugiau klientų galėtų pasinaudoti teikiamomis paslaugomis, net nesiregistruodami Kauno TDB.

Taip pat tyrimo metu siekta sužinoti, su kokiomis teikiamomis paslaugomis susiję Kauno TDB klientų skundai bei pageidavimas. Ekspertų nuomone, daugiausiai klientai skųsdavosi dėl eilių, tačiau padidinus konsultantų skaičių ši problema palaipsniui išsprendė. Taip pat klientai pageidauja geresnio elektroninių paslaugų pasiekiamumo, tikslesnio informacijos pateikimo. Ekspertų teigimu neretai klientai skundžiasi ir darbuotojų geranoriškumo stoka. Tyrimo dalyviai pabrėžė, jog klientų skundai kartais būna visiškai nepagrįsti, nes klientai ne visada geba objektyviai suvokti savo galimybes ir padėti darbo rinkoje. Kaip šios problemos sprendimą ekspertai siūlė daugiau dėmesio teikti konsultavimo grupėse paslaugų grįžamojo ryšio užtikrinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad geriausias problemų, kylančių Kauno TDB klientų aptarnavime sprendimo būdas galėtų būti darbuotojų tikslinis mokymas, siekiant, kad darbuotojai labiau įsigilintų į klientų problemas ir jų sprendimą. Taip pat pabrėžiama elektroninių paslaugų plėtros svarba.

Tolimesniame ekspertinio interviu etape respondentų teirautasi, kokią įtaką paslaugų teikimui daro naujų informacinių technologijų diegimas Kauno TDB, ar reikalingas tolimesnis diegimas. Ekspertai šiuo klausimu išsakė tokias nuomones:

- Bendros, su kitomis valstybės institucijomis, duomenų bazės sukūrimas labai pagerino „vieno langelio“ principo įgyvendinimą;
- Intraneto puslapis padeda sisteminti ir kaupti informaciją įstaigos viduje, tačiau galėtų būti panaudojamas efektyviau;
- Elektroninių paslaugų įvedimas ženkliai padidino teikiamų paslaugų prieinamumą, šių paslaugų plėtojimas būtinas;
- Savarankiškos informacijos paieškos (SIP) ir profesinio informavimo centro (PIC) kompiuterių pagalba padidintas paslaugų prieinamumas asmenims, neturintiems techninių galimybių naudotis elektroninėmis paslaugomis kitur, reikalingas šių terminalų atnaujinimas.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog naujų informacinių technologijų diegimas Kauno TDB pasiteisino, nes padidino paslaugų prieinamumą, palengvino „vieno langelio“ paslaugų įvedimą, taip pat padeda efektyviau keisti informaciją įstaigos viduje. Nors įdiegtos informacinės technologijos padėjo siekti didesnio paslaugų efektyvumo, tyrimas parodė, kad reikalingas tolesnis diegimas ir jau įdiegtų technologijų tobulinimas. Būtina tobulinti intraneto

tinklą, kad pagerėtų informacijos sklaida institucijos viduje. Taip pat būtinas elektroninių paslaugų plėtojimas, siekiant, kad kuo daugiau paslaugų klientai gautų netiesioginio kontakto metu, kas leistų sumažinti laiko sąnaudas.

Sekančiame tyrimo etape siekta ištirti ar Kauno TDB skiriama pakankamai dėmesio specialistų, dirbančių su klientais motyvavimui ir profesiniam mokymui. Tyrimo rezultatai parodė, jog įstaigoje nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų motyvavimui bei profesiniam mokymui.

Vertindami ir komentuodami Kauno TDB darbuotojų motyvavimo ir profesinio mokymo būklę, ekspertai išreiškė šias nuomones:

- Darbuotojų mokymui skiriama daug dėmesio, tačiau nepakankamas grįžtamasis ryšys, taigi nepasiekiami reikiamų rezultatų;
- Darbuotojai mažai motyvuoti siekti didesnio paslaugų efektyvumo;
- Reikalinga motyvavimo sistema, nes motyvacijos trūksta. Mokymams skiriama daug dėmesio, tačiau reikėtų, kad mokymai vyktų dažniau ir jų kokybė būtų aukštesnė;
- Mokymo sistema tinkama, mokymai vykdomi pagal LR Vyriausybės nustatytas taisykles;
- Neskiriama pakankamai dėmesio darbuotojų motyvavimui, mokymo sistema taip pat nepakankamai efektyvi.

Apibendrinant galima teigti, jog Kauno TDB skiriama nepakankamai dėmesio darbuotojų, teikiančių informavimo, konsultavimo ir tarpininkavimo paslaugas, motyvavimui ir profesiniam mokymui. Kadangi vienas iš pagrindinių motyvacinių veiksnių yra darbo užmokestis, reikėtų susieti atlygį su veiklos rezultatais – darbo užmokestis galėtų priklausyti nuo įdarbintų, arba nusiųstų į aktyvios darbo rinkos politikos priemonės, klientų skaičiaus. Darbuotojų mokymams taip pat turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys, darbuotojai turi suprasti institucijos misiją ir pagrindinius tikslus ir jais vadovautis savo veiklose. Norint pasiekti geriausių rezultatų, reikia užtikrinti mokymų grįžtamąjį ryšį, daugiau dėmesio skirti darbuotojų veiklos vertinimui.

Paskutiniame ekspertinio tyrimo etape dar kartą pasiteirauta kokiais būdais, ekspertų nuomone, būtų galima padidinti Kauno TDB teikiamų paslaugų efektyvumą. Tyrimo dalyvių nuomone reikia plėsti elektronines paslaugas, didinti aktyvios darbo rinkos politikos priemonių prieinamumą, daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymo kokybei, darbuotojų veiklos vertinimui.

Tyrimo išvados

- Kauno TDB atliktos klientų apklausos rezultatų analizė parodė, jog didžiąją dalį Kauno TDB klientų tenkino esama paslaugų kokybė, tačiau dėmesys šių paslaugų tobulinimui turi būti nuolatinis ir sistemingas.
- Ekspertinio tyrimo dalyviai teigiamai vertino Kauno TDB teikiamas paslaugas, tačiau teigė, kad reikia daugiau dėmesio skirti personalo mokymo grįžtamojo ryšio užtikrinimui.

- Restruktūrizacija padarė teigiamą poveikį Kauno TDB paslaugų teikimui. Padidintas personalo, dirbančio su klientais, skaičius leidžia daugiau dėmesio skirti klientui, jo poreikių nustatymui, gerėja paslaugų kokybė.
- „Vieno langelio“ principo įgyvendinamą Kauno TDB, tiek įstaigos darbuotojai, tiek klientai vertino labai teigiamai.
- Ekspertų nuomone didžiausios problemos klientų aptarnavime susiję su informacinių technologijų tobulinimo poreikiu, bei poreikiu gerinti darbuotojų mokymo kokybę.
- Kauno TDB per mažai dėmesio skiriama su klientais dirbančio personalo motyvacijos didinimui, bei profesinio mokymo grįžtamojo ryšio užtikrinimui.
- Kauno TDB pateikia pakankamai informacijos apie teikiamas paslaugas iš ši informacija yra išsami, tačiau per mažai dėmesio skiriama informacijos atnaujinimui.
- Atliktas ekspertinis tyrimas parodė, kad reikalinga Kauno TDB teikiamų elektroninių paslaugų, bei informacinių technologijų panaudojimo teikiant paslaugas, plėtra ir tobulinimas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinus mokslinę literatūrą, padarytos šios išvados:

1. Nuo pat pirmųjų viešojo administravimo teorijų atsiradimo, efektyvumas yra vienas iš reikšmingiausių viešojo sektoriaus veiklos vertinimo rodiklių.
2. Naująją viešąją vadybą skirtingi autoriai apibūdina gana skirtingai, tačiau galima drąsiai teigti, jog viešojo sektoriaus efektyvumas – vienas iš pagrindinių NVV argumentų.
3. Viešojo administravimo veikla paprastai vertinama pasitelkiant 3E koncepcijos elementus: ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą.
4. Efektyvumo viešajame sektoriuje siekiama pritaikant naujas technologijas, tobulinant vadybinius veiklos procesus, mokinant, motyvuojant, bei vertinant darbuotojus.
5. Viena iš plačiausiai paplitusių viešųjų institucijų veiklos efektyvumo didinimo priemonių laikoma visuotinė kokybės vadyba (VKV).

Apžvelgus Kauno teritorinės darbo biržos (TDB) veiklą, padarytos šios išvados:

6. Kauno TDB restruktūrizacija sudarė sąlygas gerinti teikiamų paslaugų kokybę, greičiau reaguoti į kintančią aplinką, bei daugiau dėmesio skirti kiekvienam į įstaigą besikreipiančiam asmeniui.
7. Kauno TDB vykdo priskirtos teritorijos darbo rinkos stebėseną, įgyvendina užimtumo rėmimo priemones (vykdo profesinį mokymą, remiamąjį įdarbinimą, teikia paramą darbo vietų steigimui), bei teikia darbo rinkos paslaugas (informuoja, konsultuoja, tarpininkauja įdarbinant bei vykdo individualaus užimtumo veiklos planavimą).
8. Kauno TDB veiklos programoje didelis dėmesys skiriamas padalinių modernizavimui, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimui, elektroninių paslaugų naudojimo skatinimui, „vieno langelio“ principo pritaikymo tobulinimui.

Apibendrinus gautus empirinio tyrimo rezultatus, padarytos šios išvados:

9. Kauno TDB atliktos klientų apklausos rezultatų analizė parodė, jog didžiąją dalį Kauno TDB klientų tenkino esama paslaugų kokybė, tačiau dėmesys šių paslaugų tobulinimui turi būti nuolatinis ir sistemingas.
10. Kauno TDB teikiamos paslaugos vertintos teigiamai, tačiau daugiau dėmesio turi būti skiriama personalo mokymo grįžtamojo ryšio užtikrinimui.
11. Restruktūrizacija padarė teigiamą poveikį Kauno TDB paslaugų teikimui. Padidintas personalo, dirbančio su klientais, skaičius leidžia daugiau dėmesio skirti klientui, jo poreikių nustatymui, gerėja paslaugų kokybė.
12. „Vieno langelio“ principo įgyvendinamą Kauno TDB, tiek įstaigos darbuotojai, tiek klientai vertino labai teigiamai.

13. Didžiausios problemos klientų aptarnavime susiję su informacinių technologijų tobulinimo poreikiu, bei poreikiu gerinti darbuotojų mokymo kokybę.
14. Kauno TDB per mažai dėmesio skiriama su klientais dirbančio personalo motyvacijos didinimui, bei profesinio mokymo grįžtamojo ryšio užtikrinimui.
15. Kauno TDB pateikia pakankamai informacijos apie teikiamas paslaugas ir ši informacija yra išsami, tačiau per mažai dėmesio skiriama informacijos atnaujinimui.
16. Reikalinga Kauno TDB teikiamų elektroninių paslaugų, bei informacinių technologijų panaudojimo paslaugų teikime, plėtra ir tobulinimas.

Atlikus Kauno TDB paslaugų teikimo efektyvumo analizę, suformuluotos šios veiklos gerinimo rekomendacijos:

- Tobulinti klientus aptarnaujančio personalo motyvavimo sistemą. Kadangi vienas iš pagrindinių motyvacinių veiksnių yra darbo užmokestis, tikslinga susieti atlygį su veiklos rezultatais – darbo užmokestis galėtų priklausyti nuo įdarbintų, arba nusiųstų į aktyvios darbo rinkos politikos priemonės, klientų skaičiaus.
- Tobulinti darbuotojų, dirbančių tiesiogiai su klientais, profesinio mokymo sistemą bei specialiųjų gebėjimų ugdymą. Būtina gerinti mokymų grįžtamąjį ryšį per griežtesnę mokymo programų kontrolę bei griežtesnį darbuotojų veiklos vertinimą.
- Gerinti ir plėtoti informacinių technologijų panaudojimą. Pateikti klientams daugiau kokybiškų elektroninių paslaugų, daugiausiai dėmesio teikiant darbo vietų paieškos ir susijusių elektroninių paslaugų tobulinimui. Didinti elektroninių paslaugų prieinamumą – atnaujinti Kauno TDB esančius savarankiškos informacijos paieškos ir profesinio informavimo centro terminalus. Skatinti atsakymų į klientų klausimus elektroniniu paštu paslaugos naudojimą. Tobulinti intraneto puslapį, efektyvesniam vidinės informacijos ir dokumentų panaudojimui.
- Didinti konsultavimo grupėse paslaugų kokybę ir grįžtamąjį ryšį, siekiant, kad Kauno TDB paslaugų vartotojai geriau susipažintų su teikiamomis paslaugomis bei savo galimybėmis darbo rinkoje.

LITERATŪRA

Specialioji literatūra

1. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai// Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/ ats. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 162-177. - ISBN 9955-09-095-2.
2. Daujotaitė D. Viešojo sektoriaus veiklos auditas Naujojo viešojo administravimo paradigmoje / Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2009, Nr. 28, p. 29-39. – ISSN 1648-2603.
3. Denhardt R.B. Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001. – 303 p. – ISBN 9986-856-68-X.
4. Dye T. Understanding public policy. – New Jersey: Prentice Hall, 2008. – 354 p. – ISBN 0-13-613147-6.
5. Downs G.W., Larkey P.D. The search for government efficiency: from hubris to helplessness. – New York: Random House, 1986. – 273. – ISBN 0-394-35213-0.
6. Domarkas V. Naujojo viešojo administravimo raidos tendencijos // Naujoji viešoji vadyba / ats. red. A. Raipa. – Kaunas: technologija, 2007, p. 25-38. – ISSN 1648-2603.
7. Domarkas V., Juknevičienė V. Viešojo administravimo paradigmos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai //Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: KTU, Šiauliai: ŠU, 2007, Nr. 19, p. 25-32. – ISSN 1648-2603.
8. Dunn V. Public policy analysis: An introduction. - New Jersey: Prentice Hall, 1994. – 480 p. – ISBN 0-13-738550-1.
9. Flynn N. Explaining the New Public Management. In McLaughlin K., Osborne S. P., Ferlie E. New public management: current trends and future prospects. – London, New York: Routledge: Taylor & Francis Group, 2002, p. 57-76. – ISBN 0-415-24362-9.
10. Gordon G. J., Milakovich M. E. Public administration in America. – Belmont California : Thomson Wadsworth, 2004. – 632 p. – ISBN 0-534-61857-X.
11. Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai / Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: LTU, 2003, Nr. 4, p. 26-34. – ISSN 1648-2603.
12. Guogis A. Kai kurie korporatyvistinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektais // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2006, Nr. 18, p. 73-77. – ISSN 1648-2603.
13. Guogis A. Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2007, Nr. 20, p. 53-57. – ISSN 1648-2603.

14. Hood Ch. A Public Management for all seasons? / *Public Administration*, 1991, Vol. 69. 3, p. 419–422. – ISSN 0033-3298.
15. Hughes O.E. *Public management and administration: an introduction*. – New York: St. Martin's Press Inc., Scholarly and referent Division, 1998. – 280. – ISBN 0-312-21776-5.
16. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6.
17. Kasperavičienė R., Patapas A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos / *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: MRU ir VPU, 2009, Nr. 28, p. 79-88. – ISSN 1648-2603.
18. Lane J.E. *Viešasis sektorius*. – Vilnius: Margi raštai, 2001. – 461 p. – ISBN 9986-09-228-0.
19. Langvinienė N., Vengienė B. *Paslaugų teorija ir praktika*. – Kaunas: Technologija, 2005. – 363 p. – ISBN 9955-09-924-0.
20. Matheson A., Kwon H. S. *Public Sector Modernization: a New Agenda* // *OECD Journal on Budgeting*, 2003, Vol. 3, No. 1. – ISSN 1608-7143.
<http://www.oecd.org/dataoecd/13/20/43495964.pdf> [žiūrėta 2010 09 02].
21. Nakrošis V. *Europos sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų valdymas*. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 132 p. – ISBN 9955-501-53-7.
22. Obrascovas V., Savas E.S., Jančiauskas E.E. *Valstybės ir savivaldybių turto valdymas ir privatizavimas. Teorija ir praktika: monografija*. – Vilnius: LTU, 2003. – 327 p. – ISBN 978-9955-563-35-4.
23. Obrascovas V., Savas E. *Viešosios paslaugos „Naujojoje viešojoje vadyboje“: alternatyvūs aprūpinimo prekėmis ir paslaugomis mechanizmai* // *Naujoji viešoji vadyba* / ats. red. A. Raipa. – Kaunas: technologija, 2007, p. 341-357. – ISBN 978-9955-25-259-7.
24. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. – Reading Mass: Addison-Wesley, 1992. – 359 p. – ISBN 0-452-26942-3.
25. Pollitt C., Bouckaert G. *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. – Vilnius: Algarvė, 2003. – 359 p. – ISBN 9986-856-84-1.
26. Puškorius S., Raipa A. *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai* / *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: KTU, Vilnius: LTU, 2002, Nr. 2, p. 9-17. – ISSN 1648-2603.
27. Puškorius S. *Sprendimų priėmimo teorija: kiekybiniai metodai*. – Vilnius: LTU, 2001. – 151 p. – ISBN 9955-442-54-9.
28. Puškorius S. *3E koncepcijos plėtra* / *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: LTU, 2002a, Nr. 3, p. 31-38. – ISSN 1648-2603.

29. Puškorius S. Viešasis administravimas kuriant informacinę visuomenę / Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija. – Vilnius: LTU, 2002b. – 291 p. – ISBN 9955-442-72-7.
30. Puškorius S. Bendradarbiavimo efektyvumas / Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2007, Nr. 20, p. 24-31. – ISSN 1648-2603.
31. Raipa A., Smalskys V. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija / ats. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 352-384. – ISBN 9955-09-095-2.
32. Raipa A., Urbanavičius D. Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija / ats. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 116-135. – ISBN 9955-09-095-2.
33. Raipa A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika / Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: KTU, 2002, Nr. 1, p. 11-20. – ISSN 1648-2603.
34. Raipa A. Viešojo administravimo efektyvumo turinys // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija / ats. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007a, p. 8-34. – ISBN 9955-09-095-2.
35. Raipa A. „Naujoji viešoji vadyba“ efektyvumo metodologijoje // Naujoji viešoji vadyba / ats. red. A. Raipa. – Kaunas: technologija, 2007b, p. 25-38. – ISBN 978-9955-25-259-7.
36. Raipa A. Šiuolaikinės viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos / Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: KTU, 2009, Nr. 30, p. 22-32. – ISSN 1648-2603.
37. Rosen E.D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007. – 287 p. – ISBN 978-9955-443-33-9.
38. Staponkienė J. Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas / Viešoji politika ir administravimas. – Šiauliai: ŠU, 2005, Nr. 13, p. 83-91. – ISSN 1648-2603.
39. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus metmenys. – Vilnius: LTU, 2004. – 335 p. – ISBN 9955-563-63-X.
40. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: LTU leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5.
41. Tumėnas A. Theoretical analysis of reforms and changes of governmental organizations – Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė: summary of doctoral dissertation: Social Sciences, Management and Administration (03 S). – Vilnius, 2010.
http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100914_102956-04761/DS.005.0.02.ETD [žiūrėta 2010 10 10].
42. Tumėnas A. Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai / Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2008, Nr. 25, p. 38-49. – ISSN 1648-2603.

43. Vanagas R. Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje / Viešojo politikai ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2007, Nr. 20, p. 58-69. – ISSN 1648-2603.
44. White L.D. Introduction to the study of public administration. – New York: The MacMillan Co., 1948.
45. Viršilienė O. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas savivaldybės veikloje: Mažeikių rajono atvejis: magistro darbas: 03S1. – Viešasis administravimas. – Šiauliai: ŠU, 2010. http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100928_134715-26623/DS.005.0.02.ETD [žiūrėta 2010 10 09].

Teisės aktai ir internetiniai šaltiniai:

46. Bedarbiams teikiamų paslaugų vertinimas 2010 m. apklausos rezultatai.
http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/DarboRinka/apklausu_rezultatai/UserDispForm.aspx?ID=18
[žiūrėta 2010 11 06].
47. EURES Lietuva biuro internetinė svetainė
http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/apie_eures/EURES/&menu_id=293 [žiūrėta 2010 11 02].
48. Kauno teritorinės darbo biržos nuostatai.
<http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Puslapiai/reorganizavimas.aspx> [žiūrėta 2010 10 28].
49. Kauno teritorinės darbo biržos struktūra.
http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/Apie/Puslapiai/struktura_kontaktai.aspx [žiūrėta 2010 10 29].
50. Kauno teritorinės darbo biržos veiklos programa 2010 metams.
<http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/Apie/Documents/veiklos%20programa%202010%20metams.pdf> [žiūrėta 2010 11 03].
51. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Viešosios politikos ir vadybos institutas: ataskaita. <http://www.vrm.lt/index.php?id=1018> [žiūrėta 2010 10 18].
52. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbo išteklių skyriaus nuostatai.
http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/LDB_nuostatai/Darbo%20i%C5%A1tekli%C5%B3%20skyriaus%20nuostatai.pdf [žiūrėta 2010 11 02].
53. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos finansų ir apskaitos skyriaus nuostatai.
http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/LDB_nuostatai/Finans%C5%B3%20ir%20apskaitos%20skyriaus%20nuostatai.pdf [žiūrėta 2010 11 02].

54. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užimtumo rėmimo skyriaus nuostatai.
http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/LDB_nuostatai/U%C5%BEimtumo%20r%C4%97mimo%20skyriaus%20nuostatai.pdf [žiūrėta 2010 11 02].
55. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai.
http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/LDB_nuostatai/Lietuvos%20darbo%20bir%C5%BEos%20nuostatai.pdf [žiūrėta 2010 10 28].
56. Lietuvos respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ryšių su visuomene skyriaus pranešimas. <http://www.socmin.lt/index.php?541304668> [žiūrėta 2010 10 30].
57. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant vieno langelio principą praktinis vadovas, 2008.
<http://www.vakokybe.lt/get.php?f.7> [žiūrėta 2010 09 14].
58. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant vieno langelio principą praktinis vadovas, 2010.
http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf [žiūrėta 2010 09 15].
59. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas.
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378191 [žiūrėta 2010 08 24].
60. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo.“
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=329431 [žiūrėta 2010 10 20].
61. Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymas.
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=376233 [žiūrėta 2010 10 27].
62. Pavyzdiniai Trišalės komisijos prie Teritorinės darbo biržos nuostatai.
<http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/TDB%20tri%C5%A1al%C4%97s%20komisijos%20nuostatai.doc> [žiūrėta 2010 11 03].
63. Teritorinės darbo biržos skyriaus, aptarnaujančio klientus, nuostatų pavyzdys.
http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/pertvarka_2010/nuostatai/TDB%20nuostatu%20pvz.doc [žiūrėta 2010 11 02].
64. Valstybės ilgalaikės raidos strategija.
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888 [žiūrėta 2010 10 14].
65. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija.
<http://www.vrm.lt/index.php?id=104> [žiūrėta 2010 10 15].

Audzevičiūtė D. Paslaugų teikimo efektyvumas Kauno teritorinėje darbo biržoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 81 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama efektyvumo reikšmė viešajame sektoriuje, identifikuojama efektyvumo reikšmė naujosios viešosios vadybos koncepcijoje. Analizuojamos ir lyginamos įvairių pasaulio mokslininkų nuomonės. Tyrimo metu išsamiai analizuojama Kauno TDB veikla, akcentuojant Darbo biržos klientams teikiamas paslaugas, nustatomos prioritetinės Kauno TDB veiklos kryptys. Pateikiamas Kauno teritorinės darbo biržos teikiamų paslaugų tyrimo metodologijos pagrindimas bei atskleidžiami pagrindiniai paslaugų efektyvumo rodikliai: orientacija į klientus, informacijos prieinamumas bei kokybiškumas, „vieno langelio“ principo taikymas, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, informacinių ir duomenų perdavimo technologijų naudojimas. Iš dalies patvirtinta suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog Kauno teritorinė darbo birža teikia efektyvias paslaugas.

Raktažodžiai: efektyvumas, veiksmingumas, naujoji viešoji vadyba, viešosios paslaugos, viešojo sektoriaus reformos.

Audzevičiūtė D. Efficiency in Kaunas territorial labor exchange service delivery / Master's Work in Public sector administration. Supervisor assoc. doc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 81 p.

ANNOTATION

Master's work analyzes the importance of efficiency in public sector and identifies the value of efficiency in concept of new public management, analyzes and compares in various scientific world view. The research analyzes in detail Kaunas Territorial Labor Exchange (TLE) activities with an emphasis on labor exchange services to customers, identifies priority areas for Kaunas TLE policy. During analysis was provided research methodology of Kaunas TLE services and established the main indicators of services efficiency: customer orientation, information accessibility and quality, "one window" principle use, staff training and in-service training, information and data transmission technologies. Partly confirms the hypothesis formulated in the research, that the Kaunas TLE provides efficient services.

Key Words: efficiency, effectiveness, new public management, public services, public sector reforms.

SANTRAUKA

Darbo rinkos problemos, kurias sprendžia Kauno TDB, yra viena iš svarbiausių socialinių sričių, tačiau vis dar nepakankamai žinoma, apie šios srities paslaugas. Taigi kyla klausimas, ar Kauno TDB teikia kokybiškas paslaugas? Ar yra galimybė pasiekti didesnį paslaugų efektyvumą? Atliekant tyrimą ir buvo siekiama atsakyti į šiuos klausimus. Tyrimo metu iškelta hipotezė, kad Kauno teritorinė darbo birža teikia efektyvias paslaugas. Siekta išanalizuoti ir įvertinti Kauno TDB teikiamų paslaugų efektyvumą, tirta specialistų, dirbančių tiesiogiai su klientais nuomonė.

Pirmoje darbo dalyje aprašoma viešųjų paslaugų samprata, efektyvumo viešajame sektoriuje reikšmė, identifikuojamas efektyvumas naujosios viešosios vadybos koncepcijoje, apibūdinama kokybės vadybos modelių viešajame administravime svarba.

Antroje darbo dalyje apžvelgiama Kauno TDB veikla, įstaigos struktūra, nustatomos prioritetinės veiklos kryptys. Toliau pateikiama tyrimo metodologija, nustatomi tyrimo metodai, tikslas bei uždaviniai. Tyrimo metu analizuojami pagrindiniai paslaugų efektyvumo rodikliai: orientacija į klientus, informacijos prieinamumas bei kokybiškumas, „vieno langelio“ principo taikymas, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, informacinių ir duomenų perdavimo technologijų naudojimas.

Rašant darbą panaudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, teisės aktų analizė, Kauno TDB struktūrinė – funkcinė analizė, tyrimo metu gautų duomenų analizė, dokumentų analizė ir ekspertinis interviu.

Apibendrinus praktinio tyrimo rezultatus prieinama prie nuomonės, kad Kauno TDB veikla vertinama teigiamai. Iš dalies patvirtinama suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog Kauno TDB teikia efektyvias paslaugas. Paslaugų efektyvumo didinimui siūloma įdiegti personalo, dirbančio su klientais, motyvavimo sistemą, kurioje darbo užmokestis priklausytų nuo įdarbintų asmenų skaičiaus. Taip pat siūloma daugiau dėmesio skirti darbuotojų profesinio mokymo grįžtamojo ryšio užtikrinimui. Nustatomas poreikis plėsti elektroninių paslaugų teikimą, ypač daug dėmesio skiriant darbo vietų paieškos tobulinimui.

SUMMARY

Efficiency in Kaunas territorial labor exchange service delivery.

Labor market problems which Kaunas TLE is resolving are one of the most important in the social range, but still there is not enough knowledge about this range of services. So the question is whether Kaunas TLE can provide a quality service? Is it possible to improve service efficiency? During the research sought to answer these questions. During study hypothesis was raised that Kaunas territorial labor exchange provides efficient services. The aim was to analyze and evaluate the efficiency of services provided by Kaunas TLE by analyzing opinion of specialists who works directly with customers.

The first part of master's work describes the conception of public services, the meaning of efficiency in the public sector, the identification of efficiency of the new public management concept, describes the importance of models of quality management in public administration.

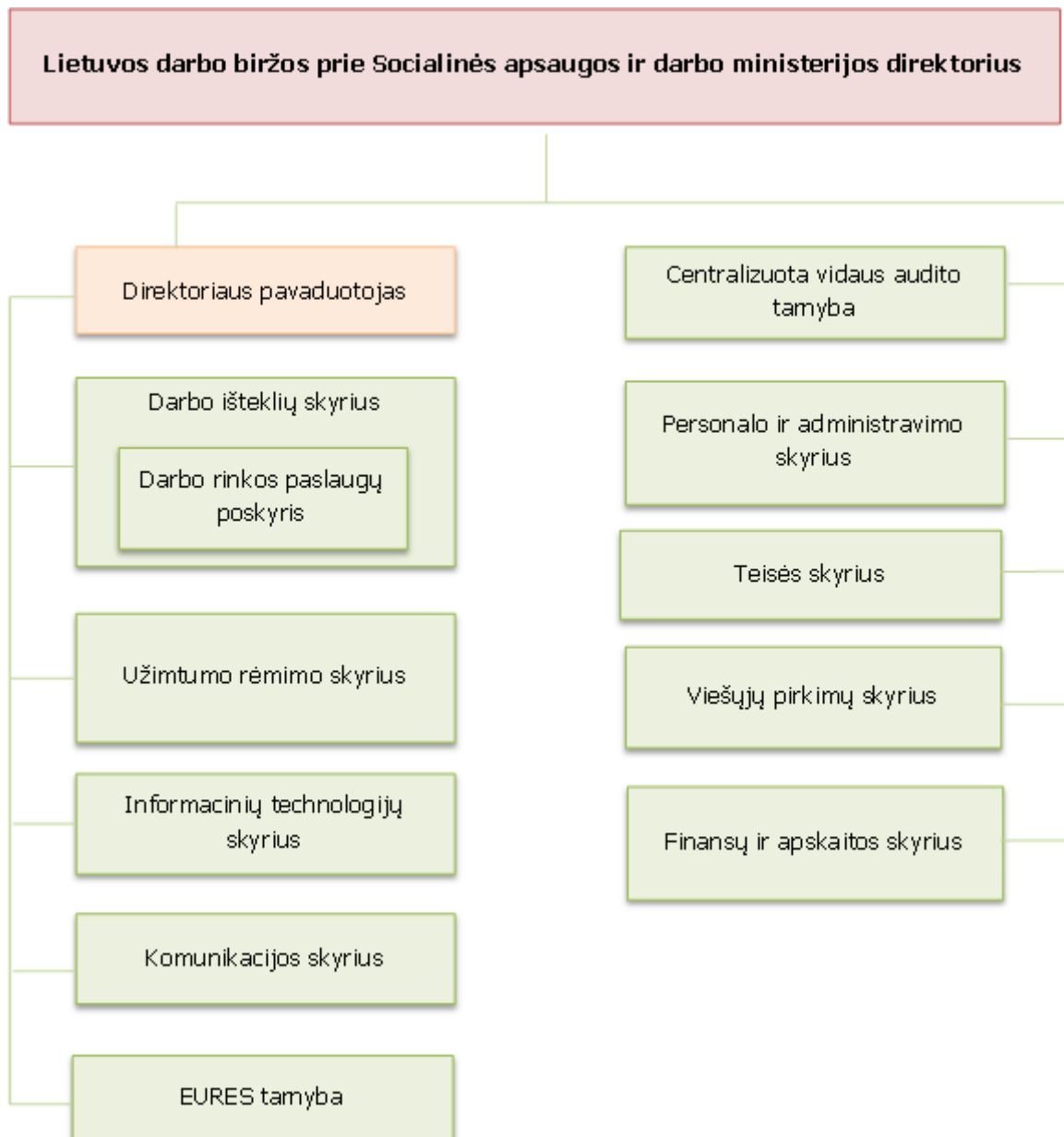
The second part of master's work provides an overview of Kaunas TLE activities, institution structure, identifies priority areas for action. In the next step is given the research methodology, established study methods, aim and objectives. The study analyzes the main indicators of services efficiency: customer orientation, information accessibility and quality, "one window" principle use, staff training and in-service training, information and data transmission technologies.

In master thesis were used these study methods: a systematic and comparative analysis of scientific literature, the legislative analysis, Kaunas TLE structural - functional analysis, data analysis received from the study, document analysis and experts interview method.

Summarizing the results of the practical research it was came to the conclusion that Kaunas TLE activities are considered positive. The hypothesis formulated in research, that Kaunas Territorial Labor Exchange provides efficient services is partly confirmed. To increase the service efficiency is suggested to introduce the motivation system to staff working with clients, where wage depends on the number of employed persons. It is also proposed to focus more on staff training to ensure the feedback. The need to expand electronic services is determined, with particular emphasis on improving job search.

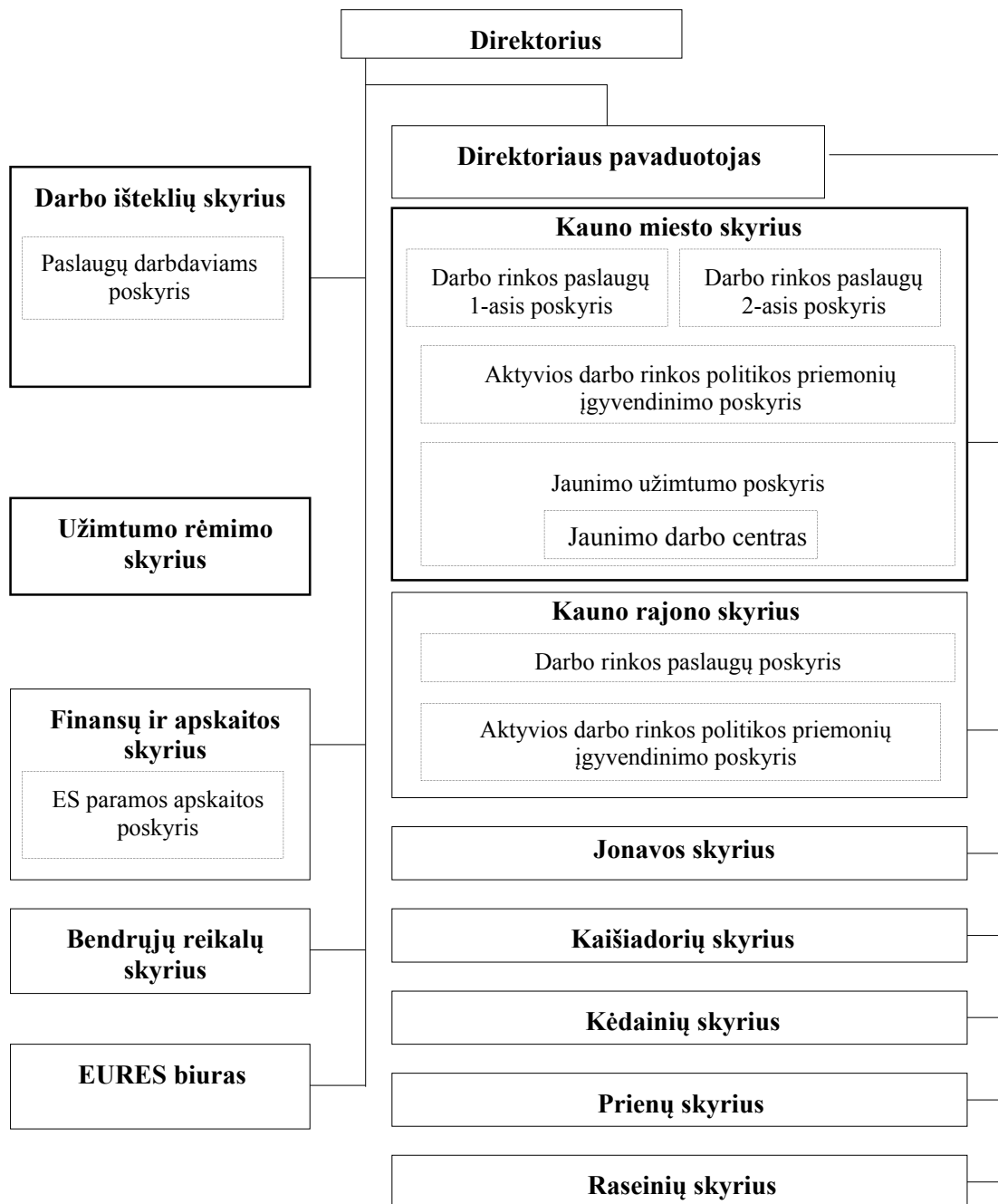
PRIEDAI

LIETUVOS DARBO BIRŽOS STRUKTŪRA



Šaltinis: <http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Puslapiai/struktura.aspx>

KAUNO TERITORINĖS DARBO BIRŽOS STRUKTŪRA



Šaltinis: http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/Apie/Puslapiai/struktura_kontaktai.aspx

EKSPERTINIO INTERVIU PROTOKOLAS

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA
EKSPERTO APKLAUSOS
INTERVIU PROTOKOLAS

Apklauso tikslas – išanalizuoti Kauno TDB teikiamų paslaugų būklę ir galimas tobulinimo perspektyvas.

DUOMENYS APIE INFORMANTĄ

.....

(užimamos pareigos, darbo stažas)

.....

(skyriaus, kuriame informantas dirba, pavadinimas)

1. Įvertinkite Kauno teritorinės darbo biržos (toliau TDB) teikiamas paslaugas (įvertinkite penkiabalėje sistemoje, kur 5 – teikiamos labai gerai, 1 – teikiamos labai blogai).

1 2 3 4 5

Pakomentuokite.

2. Įvertinkite Kauno TDB restruktūrizacijos naudą paslaugų teikimui (įvertinkite penkiabalėje sistemoje, kur 5 – labai naudinga, 1 – visai nenaudinga).

1 2 3 4 5

Pakomentuokite.

3. Ar sutinkate su teiginiu, kad Kauno TDB pakankamai atsižvelgiama į individualius kliento poreikius?

sutinku; sutinku iš dalies; nesutinku.

Pakomentuokite.

4. Kokias problemas matote klientų aptarnavime? Ką jūsų nuomone reikėtų patobulinti?

5. Įvertinkite „vieno langelio“ principo įgyvendinimo naudą Kauno TDB. (įvertinkite penkiabalėje sistemoje, kur 5 – labai naudinga, 1 – visai nenaudinga).

1 2 3 4 5

Pakomentuokite. Kokią nuomonę apie tai reiškia klientai?

6. Ar sutinkate su teiginiu, kad Kauno TDB pateikia pakankamai ir išsamios informacijos apie teikiamas paslaugas?

sutinku; sutinku iš dalis; nesutinku.

Pakomentuokite.

7. Ar reikalingas elektroninių Kauno TDB paslaugų plėtojimas? Jei reikalingas, kokių paslaugų?

8. Su kokiais teikiamomis paslaugomis susiję klientų skundai bei pageidavimai?

9. Ar informacinių technologijų pritaikymas įstaigos veikloje, pagerino teikiamų paslaugų kokybę? Ar reikalingas tolesnis informacinių technologijų diegimas?

10. Ar skiriama pakankamai dėmesio specialistų, dirbančių tiesiogiai su klientais, motyvavimui ir profesiniam mokymui? Pakomentuokite.

11. Kokiomis priemonėmis, jūsų nuomone, galima būtų padidinti teikiamų paslaugų efektyvumą?