

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Vaidotas JAKAVIČIUS

**SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ
NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS POŽIŪRIU: RADVILIŠKIO
RAJONO ATVEJO STUDIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ
NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS POŽIŪRIU: RADVILIŠKIO
RAJONO ATVEJO STUDIJA**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir viešasis administravimas (03S1)
Šaka – viešasis administravimas**

**Teigiū, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos
magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

Magistro darbo autorius

Vaidotas Jakavičius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

Doc. dr. Alfredas Lankauskas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

Doc. dr. Aistė Lazauskienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Vaidotas Jakavičius

Savivaldybės įmonių valdymo situacijos analizė naujosios viešosios vadybos požiūriu: Radviliškio rajono atvejo studija.

Magistro darbas Savivaldybės įmonių situacijos analizė naujosios vadybos požiūriu: Radviliškio atvejo studija“ parengtas 2010 metais. Darbo autorius Vaidotas Jakavičius.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti ir nustatyti savivaldybės įmonių valdymo ypatumus naujosios viešosios vadybos požiūriu, įvertinti teorinius ir praktinius aspektus ir ištirti tokio valdymo galimybes Radviliškio rajono savivaldybės įmonėse.

Tiksli pasiekti kelti uždaviniai: suformuluoti naujosios viešosios vadybos sampratą Radviliškio rajono savivaldybės įmonėse, atskleisti įvairių autorių požiūrį remiantis Lietuvos bei užsienio mokslinė literatūra; nustatyti naujosios viešosios vadybos Radviliškio rajono savivaldybės įmonėse valdymo funkcijas ir keliamus reikalavimus; ištirti savivaldybės įmonių vadovų požiūrį į įmonės valdymo situaciją naujosios viešosios vadybos požiūriu; ištirti savivaldybės įmonių darbuotojų požiūrį į naujosios viešosios vadybos principų taikymą įmonėse;

Atlikus tyrimą nustatyta, kad NVV įdiegimo savivaldybės įmonėse pagrindinius veiksnius vadovai įvardijo kaip kokybiškesnių paslaugų teikimą gyventojams bei veiklą, kuri turi būti orientuota į rezultatus; Kaip pagrindiniai NVV diegimo įstaigose galimybių trukdžiai įvardinti biurokratiniai trukdžiai bei institucinis nepasirengimas reformoms;

Analizuojant vadovų valdymo patirties vertinimą nustatyta, kad vadovai sudaro sąlygas pavaldiniams teikti idėjas ir pasiūlymus bei juos įgyvendinti. Vadovai yra autoritetas savo pavaldiniams ir niekada nevadovauja formaliai. Įgyvendinant tikslus pasitiki savo pavaldiniais, įgyvendinimą atlieka kartu su pavaldiniais bei konsultuoja pavaldinius. Darbuotojams sudaro sąlygas mokytis neakivaizdžiai, dalyvauti seminaruose ir kursuose, sudaromos sąlygos rengti konferencijas, kviesti lektorius ir organizuoti mokymus įmonėje, ten, kur yra tokios veiklos poreikis.

Analizuojant savivaldybės įmonių darbuotojų nuomonę išryškėjo darbuotojų palankus požiūris į sudaromas galimybes mokytis ir tobulėti. Nustatyta, kad darbuotojai įstaigose savo veiklą vykdo siekdami tenkinti poreikius, o vadovai sudaro sąlygas savo teikiamų paslaugų vartotojams dalyvauti priimant įmonės vadybinius sprendimus, teikti pasiūlymus.

SUMMARY

Vaidotas Jakavičius

Master's thesis The analysis of Municipal business situation in new management approach. The study of Radviliskis Municipal Case prepared by Vaidotas Jakavicius in 2010.

Goals. To analyze and identify municipal and corporate governance features of the New Public Management (feather-NPM).

To evaluate the theoretical and practical aspects.

To analyze the management options for municipal enterprises of Radviliskis district.

Objectives. To form the concept of New Public Management of municipal enterprises of Radviliskis district.

To reveal the various author's views on the basis of various Lithuanian and foreign scientific literature.

To establish management functions of the New Public Management of municipality of Radviliskis district.

To research the attitude of local business leaders to the situation in governance of companies in NPM approach.

The investigation showed that in the introduction of NPM managers have identified the key factors of higher quality service to residents and activities focused on results.

As the main interference to the SPM introduction to institution reforms are indicated bureaucratic interference. Analyzing the experience of management assessment is found, that managers allow subordinates to provide ideas and suggestions and help to implement them.

Managers are standing heads of authority to subordinates and are never headed by formally.

Implementing objectives managers trust in their subordinates and carry out the implementation with staff and advise staff providing the opportunities for distance learning, training and courses, give the possibility to organize conferences, to invite lectures to the companies meeting their needs.

Analyzing the opinions of local establishments were highlighted the positive attitude of employees to the possibility of learning and grow. It was indicated that staff plan ts activities in order to meet companies needs, managers enable their service recipients to participate in making managerial decisions to provide suggestions and ideas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendrosios vadybos funkcijos.....	14
2 pav. Strategija kaip prisitaikymas prie aplinkos.....	14
3 pav. Strategija kaip vadybos modelis (pagal prof. H.Juslin,1994)	15
4 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis (pagal M. Porter).....	19
5 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica.....	19
6 pav. SSGG analizės atlikimo schema.....	20
7 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema	21
8 pav. Teoriniai NVV pagrindai.....	28
9 pav. NVV elementai.....	32
10 pav. Decentralizuota organizacijos struktūra.....	33
11 pav. Vartotojų dalyvavimo veiksniai.....	36
12 pav. Rizikos paskirstymas.....	41
13 pav. Radviliškio rajone įregistruotos įmonės.....	44
14 pav. Vadovavimo principai.....	49
15 pav. NVV įgyvendinimo savivaldybės įmonėje samprata.....	50
16 pav. Kliūtyt, trukdančios įsitvirtinti NVV įmonėje.....	52
17 pav. Teiginių dėl SI valdymo vertinimas.....	53
18 pav. Darbuotojų asmeninio indėlio vertinimas vadovų požiūriu.....	55
19 pav. Elgesio su pavadiniais vertinimas vadovų požiūriu.....	56
20 pav. Darbuotojų valdymo ypatumų vertinimas.....	57
21 pav. Tikslų įgyvendinimo vertinimas.....	57
22 pav. Vadovų nuostatos dėl darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi galimybių.....	57
23 pav. Bendradarbiavimo su paslaugų vartotojais formos.....	57
24 pav. Paslaugų kokybės teikimo apskaita.....	59
25 pav. Gyventojų dalyvavimas savivaldybės įmonių veikloje.....	60
26 pav. Respondentų pritarimas mokymosi visą gyvenimą nuostatai.....	61
27 pav. Respondentų išskirtos svarbiausios mokymo ir tobulinimo reikalingumo priežastys.....	62
28 pav. Svarbiausi besimokančios organizacijos bruožai.....	63
29 pav. Mokymo formos organizacijoje.....	64
30 pav. Darbuotojų kompetencijų tikrinimo būdai.....	65
31 pav. Problemos kylančios dėl galimybės mokytis.....	66
32 pav. Respondentų įgytos specialybės atitikimas jų atliekamam darbui.....	67

33 pav. Pagrindinis veiksnys, įtakojantis poreikį mokytis ir tobulintis	68
34 pav. Pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimas.....	68
35 pav. Pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimas.....	69
36 pav. Motyvacijos veiksnių vertinimas.....	71
37 pav. Santykių su tiesioginiais vadovais įvardijimas.....	72
39 pav. Darbuotojų nuomonė dėl bendradarbiavimo formų su paslaugų vartotojais.....	74
40 pav. Paslaugos kokybės apskaitos vertinimas darbuotojų požiūriu.....	74
41 pav. Gyventojų dalyvavimo vertinimas.....	75

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO SITUACIJA.....	12
1.1. Savivaldybės įmonių samprata ir teisiniai dokumentai.....	12
1.2. Strateginio planavimo, kaip valdymo funkcijos, reikšmė organizacijose.....	13
2. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS POŽIŪRIS Į VALDYMĄ.....	23
2.1. Naujosios viešosios vadybos samprata ir atsiradimo priežastys.....	23
2.2. Naujosios viešosios vadybos įtaka valdymo sistemai viešajame sektoriuje.....	27
2.3. Naujosios viešosios vadybos elementai.....	32
2.3.1. Decentralizacija.....	32
2.3.2. Privatizacija.....	34
2.3.3. Piliečių dalyvavimas.....	35
2.3.4. Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas.....	37
3. SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO SITUACIJOS NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS POŽIŪRIU TYRIMAS.....	43
3.1. Radviliškio rajono įmonių situacija.....	43
3.2. Tyrimo organizavimas ir metodologija.....	46
3.3. Tyrimo imties charakteristika.....	47
3.4. Savivaldybės įmonių vadovų anketinės apklausos analizė.....	48
3.5. Savivaldybės įmonių darbuotojų anketinės apklausos analizė.....	61
IŠVADOS.....	76
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI	

IVADAS

Valdymas, kaip sudėtinga žmogaus veiklos sritis, užima ypatingą vietą. Vienais ar kitais pagrindais žmonėms susibūriant į įvairias grupes, vadovavimas jau seniai įgijo svarbią reikšmę, todėl vadybinė veikla laikui bėgant tapo profesionalia veikla. Reikia pažymėti, jog norint sėkmingai pasinaudoti naujausiais valdymo mokslo pasiekimais bei patirtimi yra būtina žinoti, kaip keitėsi valdymo mokslinė mintis, kokios naujovės aktualiausios šiandien, kokios pagrindinės jos vystymosi tendencijos.

Tačiau, vykstanti nuolatinė visuomenės kaita skatina ieškoti lankstesnių valdymo technologijų ir modelių. Organizaciniu atsku į šiuos procesus tampa klasikinių valdymo formų papildymas, o neretai ir jų pakeitimas. Ypač tai aktualu savivaldybės įmonėse, kurių veikla dažniausiai siejama su paslaugų teikimu.

Aktualumas. Istoriskai nuosekliai formavosi įvairios vadybos mokyklos (mokslinio valdymo, klasikinės organizacijos teorijos, elgsenos teorija) bei teoriniai (sisteminis, situacinis, dinamiškų santykių) požiūriai. Galima pastebėti, jog nepaisant šių teorijų įvairovės vėlesnės idėjos vis dėl to neištūmė ankstesniųjų, radikaliai neprieštarauja joms. Atvirkščiai, kiekviena naujesnė mokykla papildydavo ankstesnes arba jos visos kartu toliau gyvuodavo. Kiekviena mokykla plėtojasi toliau arba susilieja su kitomis. Taigi galima teigti, jog šiuolaikinis vadybos mokslas yra pačių įvairiausių vadybinių teorijų bei požiūrių raidoje susiformavęs sudėtinis darinys.

Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) teorinės paradigmos atspindi šiuolaikinius viešojo sektoriaus valdymo formų ir metodų pokyčius. Viešojo administravimo, valdymo pokyčiai, naujos kryptys ir tendencijos, atsirandančios viešajame sektoriuje, priklauso nuo viešojo ir privataus sektoriaus santykiuose vykstančių procesų, augančio žmonijos ekonominio potencialo, visuomenės ekonominių galimybių produktyvumo didėjimo. „Tai suponuoja itin sudėtingus uždavinius viešojo sektoriaus darbuotojams šiandien ir netolimoje ateityje tobulinant viešąsias paslaugas, prisitaikant prie naujų pokyčių ir poreikių, geriau suprantant savo atsakomybę už visuomenės poreikių ir su jais susijusių konfliktų tarp įvairiausių interesų grupių reguliavimą¹“.

Analizuojant savivaldybės įmonių valdymo situaciją pagal naujosios viešosios vadybos principus siekiama remiantis teorine ir gauta empirine medžiaga pateikti racionalius šių problemų sprendimo būdus bei priemones.

Naujumas. Daugelyje užsienio šalių NVV modeliai yra diegiami jau seniai. Tuo tarpu Lietuvoje valdymo situacija daugiausiai rėmėsi biurokratinėmis tradicijomis ir būdais. Tačiau

¹ Raipa A., Viešojo politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas. – Viešasis administravimas. Ats. red. A.Raipa. K., Technologija, 20012001, p.55

mokslo ir technikos pažanga, globalizacijos procesai, vykstantys visame pasaulyje, įpareigoja keisti valdymo metodus.

Kiekvieną organizaciją veikia daugybė išorinių veiksnių; ekonominių, socialinių, technologinių ir kt., kurie gali nulemti organizacijos patrauklumą ir veiklos likimą. Šiuolaikiniame pasaulyje demokratinio valdymo tendencijos pasireiškia kaip naujos kokybės viešojo administravimo semantikos susiformavimas. Tokiam valdymui būdingos demokratizavimo ir demokratiškos vertybių įsitvirtinimo tendencijos, kuomet remiantis A. Raipa, galima teigti, kad „dažnos šiuolaikinės viešojo sektoriaus problemos sunkiai išsprendžiamos todėl, kad viešųjų paslaugų teikėjai nepasinaudoja savo vertingiausiais ištekliais: jų pačių klientais“².

Todėl galima teigti, kad savivaldybės įmonių valdymo organizavimui reikšmingą įtaką turi šių įstaigų paslaugų vartotojai. Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos³, vienas iš pagrindinių tikslų kuriant informacinę visuomenę Lietuvoje – modernizuoti valstybės valdymą, tam panaudojant kompiuterizuotus informacijos šaltinius, sukuriant tinkamą teisinę aplinką, tobulinant e. valdžią, suteikiant gyventojams realias galimybes nevaržomai gauti iš visų valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų informaciją, sudarant sąlygas plėtoti Lietuvos informacinę visuomenę, teikti pasiūlymus, kritikuoti, dalyvauti priimančias sprendimus.

NVV klausimai lietuviškoje mokslinėje literatūroje nėra plačiai išanalizuoti. Reikia paminėti, kad daugelis autorių: E. Backūnaitė (2006), R. Čiupaila (2006) L. Stašinskienė (2005), E. Petukienė, R. Tijūnaitienė (2007), S. Šiliauskas (2005) V. Smalskys (2007) E. Gustas (2005), Domarkas V., Juknevičienė V. (2007). J. Paliduskaitė, J. Staponienė (2005), J. Paliduskaitė (2006) ir kt. S. Carver (2003), M. Biossoti (2004), O Glasey (2004), J. V. Denhardt, R. B. Denhardt (2007) vertino NVV taikymą valstybės tarnyboje ar savivaldybėje. Tai, kad darbe analizuojamos savivaldybės įmonės ir sudaro darbo naujumą.

Tyrimo objektas. Savivaldybės įmonių valdymas naujosios viešosios vadybos požiūriu.

Tyrimo dalykas. Valdymo naujosios viešosios vadybos požiūriu funkcijos, vadovo gebėjimai, savivaldybės įmonių kolektyvo mokymosi galimybės;

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti ir nustatyti savivaldybės įmonių valdymo ypatumus naujosios viešosios vadybos požiūriu, įvertinti teorinius ir praktinius aspektus ir iširti tokio valdymo galimybes Radviliškio rajono savivaldybės įmonėse.

² Raipa A., Petukienė E. Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas.// Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27, p. 54 - 63

³ LR vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos // Valstybės žinios, 2001, Nr. 20 – 652.

Tyrimo uždaviniai:

1. Suformuluoti naujosios viešosios vadybos sampratą Radviliškio rajono savivaldybės įmonėse, atskleisti įvairių autorių požiūrį remiantis Lietuvos bei užsienio mokslinė literatūra;
2. Nustatyti naujosios viešosios vadybos Radviliškio rajono savivaldybės įmonėse valdymo funkcijas ir keliamus reikalavimus;
3. Atskleisti savivaldybės įmonės sampratą ir vadybos galimybes šio tipo įmonėse;
4. Ištirti savivaldybės įmonių vadovų požiūrį į įmonės valdymo situaciją naujosios viešosios vadybos požiūriu;
5. Ištirti savivaldybės įmonių darbuotojų požiūrį į naujosios viešosios vadybos principų taikymą įmonėse;
6. Ištirti Radviliškio miesto gyventojų nuomonę, dėl savivaldybės įmonių teikiamų paslaugų atitikimo naujosios viešosios vadybos principams.

Tyrimo hipotezė: Radviliškio savivaldybės įmonėse taikomi naujosios vadybos principai, ypatingai akcentuojama mokymosi ir tobulinimosi svarba bei dėmesys ir bendradarbiavimo galimybės su paslaugų vartotojais.

Tyrimo bazė: Radviliškio rajono savivaldybės įmonės vadovai bei darbuotojai

Tyrimo metodai:

Magistro baigiamajame darbe naudotasi įvairiais teoriniais ir empiriniais tyrimo metodais kaip tyrimo objekto pažinimo būdais, siekiant visapusiškai išanalizuoti tiriamus reiškinius, pasiekti planingą mokslinį pažinimą.

Vienas pagrindinių taikytų metodų yra lyginimo metodas. Šis metodas leidžia palyginti, įvertinti skirtingų viešosios vadybos autorių teiginius ir atrasti problemų sprendimų būdus. Tai labai svarbu valstybėms, kuriose vyksta viešojo sektoriaus administravimo reforma. Prie tokių priskiriama ir Lietuva. Didėjanti integracija į Europos sąjungą, rodo, kad vis sunkiau dirbti įprastais biurokratiniais metodais ir ignoruoti kitų valstybių patirtį. Be to analizuojant užsienio mokslinę literatūrą, galima daryti prielaidas apie Lietuvos vadybos silpnąsias vietas ir ieškoti siūlymų toms spragoms taisyti.

Lyginimo metodas naudojamas analizuojant Lietuvos ir užsienio autorių knygas, kuriose analizuojami naujosios viešosios vadybos klausimai.

Sisteminės analizės metodu naudotasi tiriant atskirus viešosios vadybos požiūrius į įmonių valdymo situaciją. Kritikos metodas naudojamas vertinant galiojančius įmonių valdymo metodus ir funkcijas taikomas savivaldybės įmonėse.

Rengiant magistrinį darbą naudotasi ir lyginamuoju istoriniu metodu, kuris taikytas analizuojant senesnius ir naujesnius mokslinius šaltinius

Statistinės duomenų analizės – duomenų analizavimui buvo taikomi kokybiniai ir kiekybiniai statistiniai metodai: aprašomoji statistika, procentinė išraiška, duomenų pavaizdavimas stulpelinio grafiku, naudojant kompiuterinę MS Excel programą.

Tiriamieji: Tyrime dalyvavo 2 grupės tiriamųjų. 1 grupė – 78 savivaldybės įmonių vadovai ir 286 savivaldybės įmonių darbuotojai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys dalys, išvados, rekomendacijos, du priedai.

1. SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO SITUACIJA

1.1. Savivaldybės įmonių samprata ir teisiniai dokumentai

Įmonė dažniausiai yra apibūdinama kaip gaminanti produkciją arba teikianti paslaugas techniniu, organizaciniu ir ūkiniu požiūriu vientisa sistema. Pažymėtina, kad įmonės rodikliai (pelnas, pelningumas) pasiekiami optimaliai organizuojant darbo objektų (žaliavų medžiagų), darbo priemonių (žemės, pastatų, statinių, įrengimų) ir darbo subjektų (darbininkų, tarnautojų) sąveiką.

Lietuvos Respublikos įstatymai numato, kad įmonės gali būti: individualios, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, ūkinės ar komanditinės bendrijos, kooperatinės bendrovės, valstybinės, vietos savivaldybės įmonės, kurios gali būti valstybinės ir valstybinės akcinės, ne pelno organizacijos, Europos ekonominių interesų grupė, Europos bendrovė, Europos kooperatinė bendrovė.

„Savivaldybės įmonė yra iš savivaldybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso savivaldybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise“⁴. Taigi, savivaldybės įmonės savininkė yra savivaldybė. Savivaldybės įmonės savininko teises ir pareigas savivaldybė įgyvendina per savivaldybės valdymo instituciją.

Lietuvos respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas⁵ (1994) reglamentuoja valstybės įmonių ir savivaldybės įmonių steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą ir likvidavimą.

Remiantis minėtu įstatymu galima teigti, kad savivaldybės įmonė yra iš savivaldybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso savivaldybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Tokios įmonės tikslas - teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą siekiant tenkinti viešuosius interesus. Savivaldybės įmonė yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, kitais teisės aktais bei savo įstatais.

LR valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymo 3 skirsnyje nurodoma, kad „įmonės organai yra įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija ir vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas“, tačiau „įmonės įstatuose gali būti numatytas ir kolegialus įmonės valdymo organas – valdyba.“

⁴ LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas // Žin. 1994, Nr. 102 – 2049, aktuali redakcija 2005

⁵ LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas// Žin. 1994, Nr. 102 – 2049, aktuali redakcija 2005

Kiekviena įmonė, kaip juridinis asmuo, privalo turėti savo valdymo organus. Tik per juos įmonė gali gyvuoti, t. y. įgyti civilines teises, prisiimti pareigas ir jas įgyvendinti. Įstatymo, apibrėžiančio visoms įmonėms bendrą valdymo organų sistemą, nėra. Civiliniame kodekse įtvirtinta bendroji norma, kad kiekvienas juridinis asmuo turi turėti vienasmenį ar kolegialų valdymo organą ir dalyvių susirinkimą, jeigu steigimo dokumentuose ir juridinių asmenų veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose nenumatyta kitokia organų struktūra.

Ši nuostata reiškia, kad įmonės valdymo organų sistemą, rinkimo tvarką ir kompetenciją gali nustatyti atitinkamos rūšies įmonių veiklą reglamentuojantis įstatymas ir pačios įmonės steigimo bei veiklos dokumentai: įstatai, steigimo sutartis, bendrosios jungtinės veiklos sutartis, valdybos, administracijos darbo reglamentai ir kt.

Savivaldybės įmonės steigimo teisinis pagrindas yra įmonės steigimo aktas, priimtas savivaldybės tarybos, taip pat savivaldybės tarybos sprendimas reorganizuoti savivaldybės biudžetinę įstaigą į savivaldybės įmonę. Institucija, įstaiga, priėmusi sprendimą įsteigti įmonę, yra tos įmonės steigėja. Seimas, Vyriausybė ar savivaldybės taryba, jeigu kuris nors iš jų yra įmonės steigėjas, gali įgalioti jiems atskaitingas ar pavaldžias institucijas, įstaigas vykdyti visas ar dalį įmonės steigėjos funkcijų, taip pat susigražinti šias funkcijas. Įmonės steigėjo funkcijos iš Seimo Vyriausybei arba iš Vyriausybės Seimui bei tarp šioms institucijoms, įstaigoms atskaitingų ar pavaldžių valstybės institucijų, įstaigų yra perduodamos Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu.

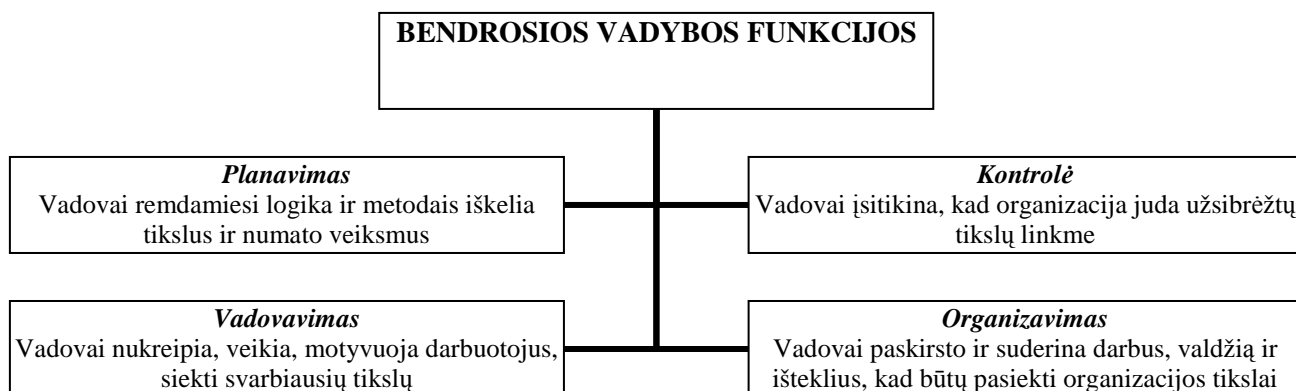
Remiantis LR Valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymu teigtina, kad savivaldybės įmonės valdymo organas yra administracija. Įmonė yra valdoma pagal įstatuose numatytą tvarką. Pažymėtina, kad savivaldybės įmonėse turi būti administracijos vadovas ir vyriausias finansininkas.

Savivaldybės įmonių veiklą gali įtakoti savivaldybių taryboms priimant atitinkamus sprendimus, savivaldybių atstovams dalyvaujant įmonių veikloje, remiant įmonių investicines programas; svarstant įmonių veiklos ataskaitas, atliekant planinius įmonių veiklos patikrinimus ir pan.

1.2. Strateginio planavimo, kaip valdymo funkcijos, įmonėse reikšmė

Remiantis įvairiais vadybos mokslo autoriais teigtina, kad dažniausiai vadybos moksliniame diskurse yra išskiriamos šios vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

Vadinasi, galima teigti, kad planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė – tai tuo pačiu metu vykstantys ir tarpusavyje susiję veiksmai.

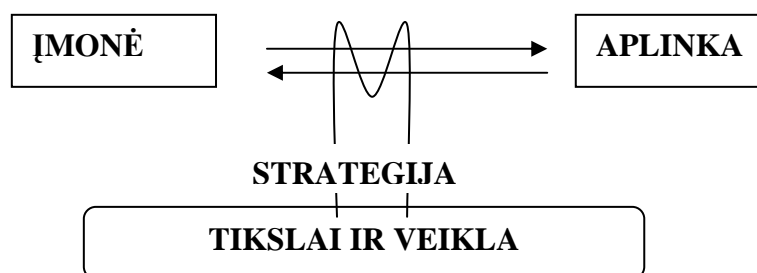


1 pav. Bendrosios vadybos funkcijos

Sudaryta autoriaus, remiantis: S. Stoškus, D. Beržinskienė. Vadyba. Kaunas, 2005, p.96

Vadybinėje mokslinėje literatūroje kaip viena pagrindinių vadybos funkcijų yra įvardijamas planavimas, kadangi nuo tikslingo planavimo prasideda įmonės veikla. Planavimas organizacijose „tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti pasirinkimas“⁶ Taigi, planavimą galima apibūdinti kaip vadovų siekį apgalvoti įmonės tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti.

Pastaruoju metu labai aktualus įmonėms tampa strateginis planavimas. Terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis gali būti interpretuojamas skirtingai. Strategija gali būti suprantama kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Organizacijos pozicija vertinama kaip grandis, siejanti organizaciją su jos veiklos aplinka (žr. 2 pav.).



2 pav. Strategija kaip prisitaikymas prie aplinkos

Sudaryta autoriaus, remiantis: Gaižutis A. Marketingo strategija ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto EF marketingo katedra, 2004, p. 25

⁶ Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas. 2005, p.96

A. Gaižutis (2004) nurodo, kad įmonės strategiją taip pat galima apibrėžti penkių „P“ modeliu:

I „P“ - tai ilgalaikių veiksmų planas;

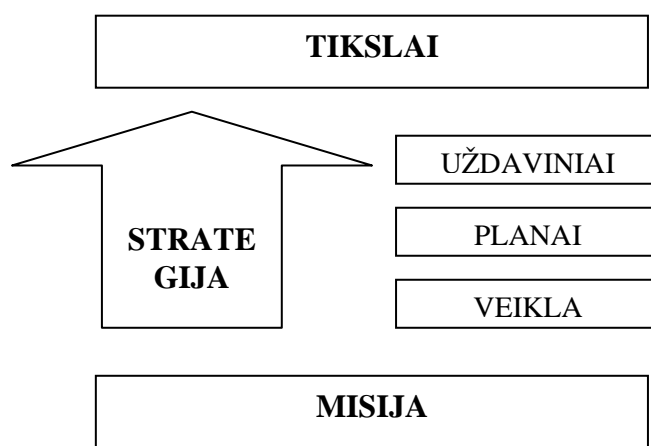
II „P“ - tai žaidimas/lošimas, skirtas konkurentams pergudrauti;

III „P“ - tai nuoseklios, logiškos elgsenos pavyzdys;

IV „P“ - tai įmonės pozicija rinkoje;

V „P“ - tai perspektyva arba įmonėje susiklostęs aplinkos suvokimo būdas.

Taip pat strategija dar gali būti traktuojama ir kaip vadybos modelis (žr.3 pav.).



3 pav. Strategija kaip vadybos modelis (pagal prof. H.Juslin,1994)

Sudaryta autoriaus remiantis: Gaižutis A. Marketingo strategija ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto EF marketingo katedra, 2004, p. 27

Galima pastebėti, kad savivaldybės įmonių vadybos atveju P5 susiaurėja iki P2-3, kadangi dažniausiai nėra konkurentų. Pavyzdžiui šilumos ar vandens teikėjai. Tačiau būna ir išimčių. Kaip pavyzdį galima pateikti Radviliškio autobusų parko atvejį, kurį nukonkuravo privati bendrovė „Emtra“ ir dabar ši bendrovė dirba koncesijos pagrindais.

Taip pat nereikalingas IV P – įmonės pozicija rinkoje, savivaldybės įmonių veikloje, todėl, kad savivaldybės įstaigo nėra pelno siekiančios organizacijos.

Pastebėtina, jog strategijos apibūdinimuose dažniausiai pabrėžiami svarbiausi keturi bendri elementai:

1. Aplinka ir jos teigiami bei neigiami aspektai.
2. Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė.
3. Situacijos analizė.
4. Planai, kaip naudoti turimus resursus.

Todėl tinkamiausiai strategiją apibūdina toks apibrėžimas - tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos vystymosi kryptis, kuri veda organizaciją link jos tikslų ir yra nustatyta, remiantis jos veiklos sferomis, ištekliais ir formomis, vidiniais resursais, o taip pat organizacijos pozicija išorinėje aplinkoje.

Pažymėtina, kad savivaldybės įstaigų strategijai didelę įtaką turi savivaldybės tarybos priimami politiniai sprendimai.

Pagal B. Lukoševičių ir B. Martinkų organizacijos strategijos esmę plačiau atskleidžia šios charakteristikos:

1. Strategija turi tam tikrą nustatytą tikslinę orientaciją.
2. Neatsiejama strategijos dalis yra veiksniai ir priemonės jai įgyvendinti.
3. Strategija rengiama tam tikrai vidutinės trukmės (3-7 metų) perspektyvai.
4. Strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės išteklius, kurie lemia firmos silpnybes ir stiprybes;
5. Strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės aplinkos situaciją, kuri lemia įmonės galimybes ir grėsmes.
6. Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnis indėlis įnešamas į pridėtinės vertės kūrimą įmonėje.
7. Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinę pranašumą įgyja įmonė.

Taigi, bet kokia įmonė siekdama išlikti turi parengti efektyvią veiklos strategiją, kuri sudaro strateginio valdymo pagrindą. Strateginiu valdymu parengiamos ir įgyvendinamos įmonės strategijos - sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės firmos svarbiausius tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones tikslams pasiekti.

Remiantis R. Jucevičiumi (1998), teigtina, kad skiriamos trys strateginio valdymo stadijos:

1. Strateginė analizė, apimanti įmonės išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą.
2. Strategijos kūrimas, apimantis įmonės strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą.
3. Strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžeto planavimą, apskaitos bei kontrolės procedūras.

Išvardintos strateginio valdymo stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesiogiai ir grįžtamaisiais ryšiais, tačiau šios stadijos yra skirtingai interpretuojamos mokslinėje literatūroje

Strateginio valdymo procesą galima išskaidyti į kelis etapus:

1. Organizacijos pagrindinė veikla;
2. Vidinių veiklos sąlygų ir resursų analizė;
3. Išorinės aplinkos analizė;
4. Pagrindinių strateginių galimybių ir grėsmių nustatymas;
5. Strateginių sprendimų priėmimas;
6. Organizacijos vizija, misija ir tikslai;
7. Strategijos įgyvendinimas.

Pirmas strategijos formavimo modelio etapas - *organizacijos pagrindinė veikla* - turi apimti organizacijos veiklos charakteristikas. Šiame etape turi būti numatytos pagrindinės rinkos, jų dydis, rinkos kitimo dinamika, vartotojų ir jų poreikių pokyčiai. Čia turi atsispindėti pagrindinės veiklos sritys. Svarbiausi veiksniai, įtakojantys įmonės veiklą yra šie: vartotojų poreikių kitimo tendencijos, įmonių nuosavybių formų kaita, marketingo inovacijų svarba, produkcijos kainos struktūros pokyčiai. Šių veiksnių įtakoje įmonės veikla gali būti plečiama, siaurinama ar diversifikuojama.

Vidinių sąlygų ir resursų analizė - tai vienas iš svarbiausių strategijos formavimo etapų, kuris dažniausiai įtraukiamas į visus strategijos formavimo modelius ir koncepcijas. Atsižvelgiant į įmonės ypatumus, vidines veiklos sąlygas tikslinga nagrinėti funkcinio požiūriu, kadangi taip nustatoma, kurios veiklos sritys funkcionuoja efektyviai ir kurias reikia tobulinti. Čia daugiausiai dėmesio reikėtų skirti marketingo ir finansų padalinių veiklos nagrinėjimui.

Išorinės aplinkos analizė. Išorinė aplinka labiausiai įtakoja įmonės strateginius pokyčius. Įmonės vidinės veiklos sąlygos ir resursai tarpusavyje suderinami paprasto planavimo būdu, tuo tarpu išorinės aplinkos veiksnių įtakos įvertinimui būtinas strateginis planavimas.

Mokslininkai sukūrė nemažai modelių, aprašančių įvairius organizacijų tipus. Magistro darbe plačiau nagrinėjami adaptacinis, konkurencinis, portfelio bei išlikimo strateginio planavimo modeliai. Kiekvienas iš šių modelių gali būti naudingas pasirenkant organizacijos strategiją savivaldybės įmonei.

A. Damašienės (2002) pristatomas, *adaptacinis strateginis modelis*, kurį sukūrė R. Miles, Ch. Snow. Modelyje pabrėžiama, jog vadybininkai turi parinkti tokią strategiją, kuri leistų organizacijai prisitaikyti prie aplinkos sąlygų. Organizacijos prisitaikymas prie aplinkos tobulinamas vienu metu sprendžiant tris strategines problemas: verslo, inžinerinę ir administracinę. Remiantis adaptaciniu organizacijos struktūros modeliu, vadybininkai turi tarpusavyje susieti visų trijų problemų sprendimus. Pagal šį strateginį modelį sėkmingai dirbs tos organizacijos, kurios tinkamai pritaikys šiuos sprendimus prie organizacijos aplinkos. Adaptyvumo koncepcijos bendras akcentas: organizacijos elgseną, jos strategiją sąlygoja jos aplinka, todėl organizacija, siekdama

sėkmės turi adaptuotis šioje aplinkoje. Organizacijos išorinė aplinka – tai visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savo tikslų. Savo ruožtu aplinkos strateginės analizės tikslas – nustatyti tokius veiksnius ir jų galimą įtaką organizacijai.

Gali būti atliekama dviejų lygių organizacijos veiklos aplinkos analizė- mikro ir makro. Makro lygio tyrimas – tai bendrosios makroaplinkos – ekonominės, politinės, socialinės, kultūrinės aplinkos analizė. Mikro lygio tyrimas – tai pati organizacija, vartotojai, tarpininkai, konkurentai ir kiti. Savivaldybės įmonių atveju šis modelis gali būti pritaikomas tuo atveju, jei aplinkoje yra privačių įmonių, užsiimančių ta pačia veikla.

Organizacijos pagrindinės veiklos analizės tikslas – atsakyti į klausimą, kokia iš tikrųjų yra organizacijos veikla ir sąlygos šiai veiklai. Pasak A. Damašienės (2002) svarbu yra:

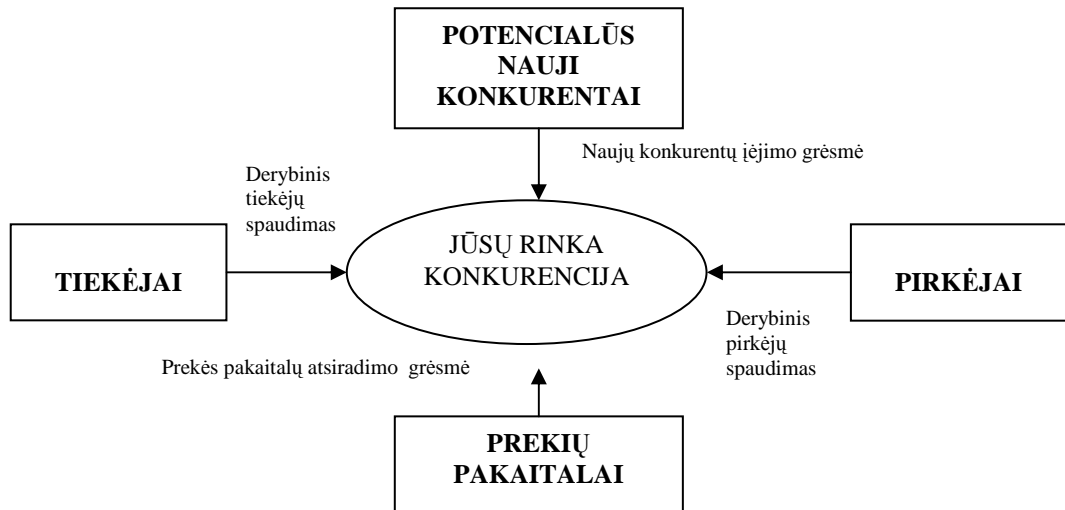
- rinka (rinkos dydis, rinkos kitimo dinamika, vartotojų ir jų poreikių struktūra);
- konkurencinė aplinka (konkurentų skaičius ir jų jėga, konkuravimo strategijos ir jų metodai, konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės bei jų pačių savęs įvertinimas);
- specifinių sugebėjimų šioje veikloje svarba;
- kapitalo ir kitų resursų poreikis;
- patirties įtaka;
- pagrindiniai sėkmės veiksniai;
- įėjimo ir išėjimo iš rinkos barjerai.

Tačiau galima pastebėti, kad savivaldybių įmonėse toks modelis nėra visai tinkamas, kadangi nebūdinga konkurencinga aplinka bei rinkos situacija ir išėjimo iš rinkos barjerai.

Konkrečią veiklos sritį įtakojančias jėgas nagrinėjo M. Porter. Anot A. Damašienės (2002), jis sukūrė *konkurencijos strategijos modelį*, pagal kurį organizacijos strategiją nulemia konkurencijos lygis tam tikroje pramonės šakoje. Savivaldybės įmonėms tinka tik tuo atveju, jei toje pačioje paslaugų teikimo sferoje veikia privačios įmonės. (kaip jau buvo pateiktas pavyzdys). Mokslininkas nurodė penkis veiksnius, į kuriuos vadybininkas turi atsižvelgti formuluodamas organizacijos strategiją:

- naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė;
- vartotojų poveikis pramonei;
- tiekėjų poveikis pramonei;
- pakaitalų (prekių ar paslaugų) pavojus;
- konkurencija tarp kompanijų.

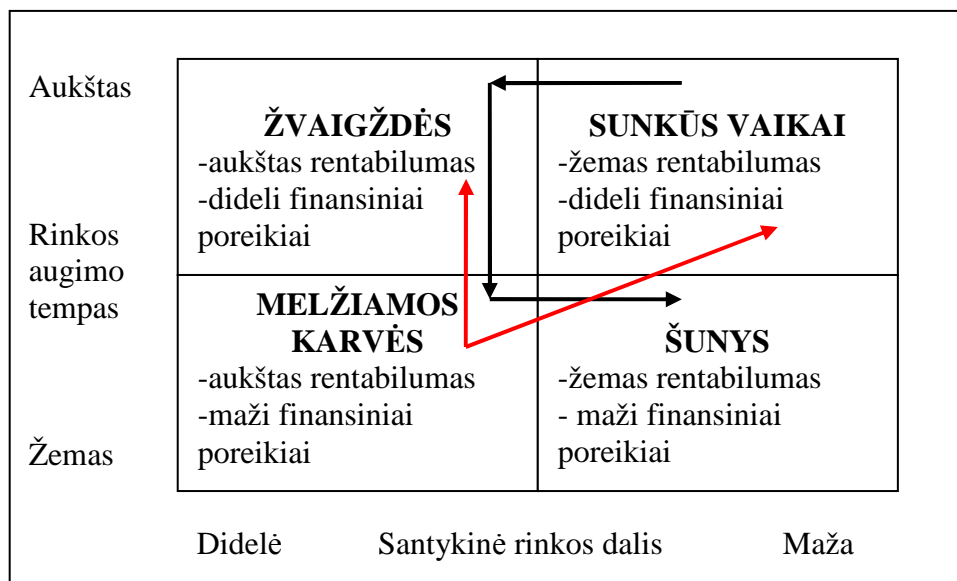
Pasak R. Jucevičiaus (1998), konkurencinės strategijos tikslas – surasti rinkoje tokia nišą, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių jėgų ir netgi panaudoti jas savo tikslams. Tai pagrindinis teorinis modelis, kuriuo vadovaujamosi nustatant aplinkoje veikiančias jėgas. Modelio esmė yra ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne vien tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui, vartotojai. (žr. 4 pav.)



4 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis (pagal M. Porter)

Sudaryta autoriaus, remiantis: Gaižutis A. *Marketingo strategija ir valdymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto EF marketingo katedra, 2004, p. 30

Paminėtinas ir strateginio planavimo modelis - *portfelio modelis*. (žr.5 pav.). Skirtingai nei adaptacinis ir konkurencinis modeliai, aiškinantys aplinką ir šakos struktūrą pagrindiniais veiksniais, apibrėžiančiais pasirenkamą strategiją, portfelio modelis tokiais veiksniais laiko bendrąsias investicijas įvairiose verslo srityse. Šio modelio pagrindinis tikslas – padėti apsispręsti, kaip paskirstyti išteklius organizacijos padaliniams ar gamybos linijoms.

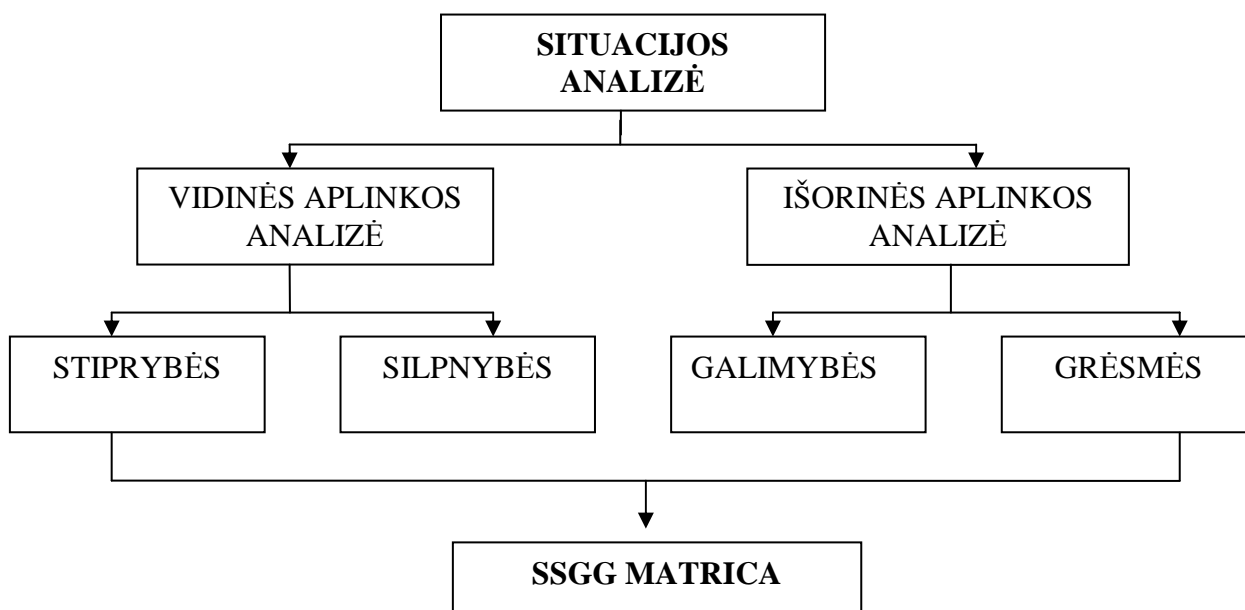


5 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica

Šaltinis: Evans R.J., Bernman B. Marketing. Third Edn. New-York: Macmillan Publishing Company, 1987, p. 745

Organizacijos strategijos išlikimo modelis tyrinėja aplinkos tendencijų įtaką organizacijų populiacijoms.

Kitas strateginio planavimo etapas - įmonės strateginių galimybių ir grėsmių numatymas. Čia taip pat turi būti analizuojamos įmonės vidinės galimybės ir pavojai. Pagrindinis taikomas metodas - SSGG (angl. SWOT) analizė. Jos atlikimo principinė schema vaizduojama 6 paveiksle.

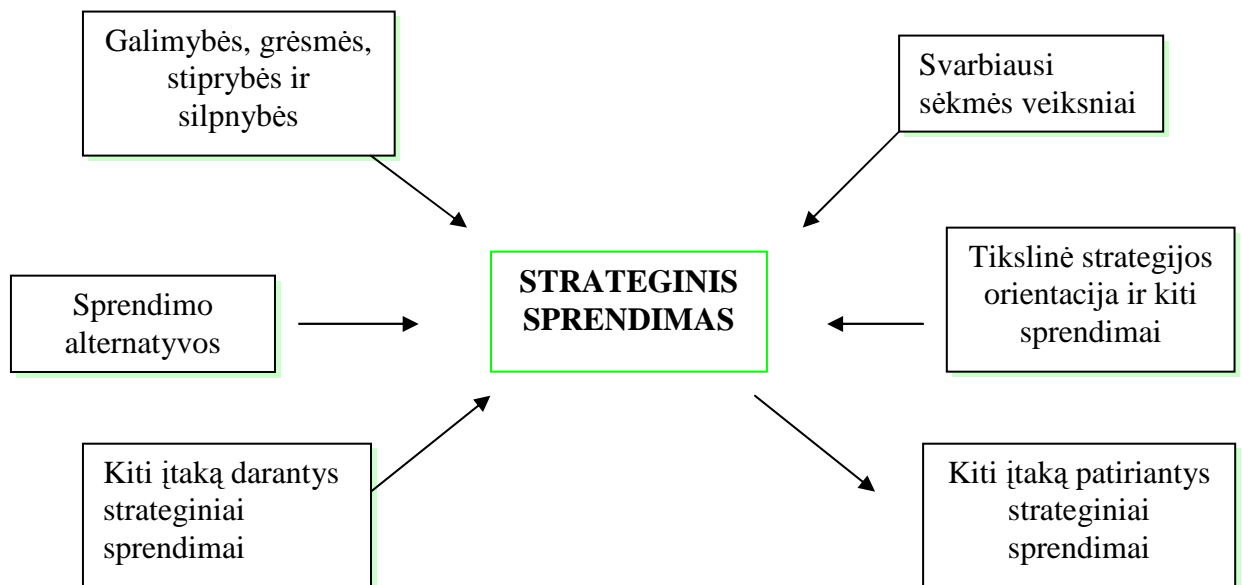


6 pav. SSGG analizės atlikimo schema

Sudaryta autoriaus, remiantis : Strategic Management: SWOT analysis

Ištirus įmonės galimybes, pavojus, silpnąsias ir stipriąsias puses galima sudaryti matricą išskiriant 4 pagrindines strategijas: organizacijos stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti; silpnųjų savybių neutralizavimas, pasinaudojant galimybėmis; stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti ir silpnųjų firmos savybių stiprinimas. Įmonės gali pasirinkti vieną iš minėtų strategijų arba taikyti atskirus šių strategijų derinius.

Įmonės strateginio planavimo procese yra aktualus strateginių sprendimų priėmimas. Akcentuotina, kad kiekvienas strateginis sprendimas gali būti vertinamas trimis aspektais: turinio, proceso ir konteksto. Turinys - tai įmonės veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu. Procesas – tai veiksų, susijusių su strateginiu sprendimu, siejimas, keičiantis įmonės išorinei aplinkai. Kontekstas – tai aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas. 7 paveiksle pateikta strateginio sprendimo konteksto schema.



7 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. Vilnius: VVK, 2001, p. 265

Sprendimo pasirinkimą gali lemti įmonės išorinės galimybės (grėsmės) arba įmonės vidinės silpnybės, kurios išryškėja atlikus strateginę analizę. Strateginis sprendimas parenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Tarp strateginių sprendimų egzistuoja ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Taigi įmonės strategija yra neprieštaringa tada, kai strateginiai sprendimai derinami tarpusavyje.

Pagal turinį strateginius sprendimus galima suskirstyti į tris grupes:

- organizacijos tikslinę orientaciją apibrėžiantys strateginiai sprendimai;
- ištekliais pagrįsti strateginiai sprendimai;
- rinka pagrįsti strateginiai sprendimai⁷.

R. Jucevičiaus (1998) teigimu, organizacijos vizija, misija ir tikslai yra esminis strategijos formavimo elementas arba atspirties taškas, kuriuo remiantis rengiami tolimesni strategijos formavimo ir realizavimo etapai. *Vizijoje* turi atsispindėti vartotojai, produktas/paslauga, rinkos, technologijos, veiklos augimo perspektyvos, įmonės resursai ir sugebėjimai, personalo politika, visuomeninis įmonės prestižas. Įmonės veiklos prasmę nusako jos *misija*, svarbiausi elementai yra šie: vartotojai, produktas/paslauga, rinkos, technologija, filosofija, tikslai, saviraiška, darbuotojai ir susietos veiklos, įmonės tikslai apibrėžiami kaip kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per nurodytą laikotarpį. Valdymo teorijoje ir praktikoje yra daug metodų, naudojamų tikslų formavimui ir struktūrizavimui. Vienas iš efektyviausių būdų yra „tikslų medžio“ sudarymas - kai grafiniu būdu parodomi visų lygių tikslų ir uždavinių tarpusavio ryšiai ir priklausomybės. Tikslų skaidymo principai gali būti įvairūs: sisteminis, funkcinis, stadijinis, daiktinis, adresinis. Įvertinant įmonių specifiką, tai yra pagrindinį tikslą, įtakojančių veiksnių įvairovei geriausiai tinkantis yra sisteminis tikslų sudarymo principas, kai kiekvienas tikslas toliau skaidomas pagal nagrinėjamą sistemą sudarančias dalis. Akcentuotina, kad savivaldybės įmonėse šis strateginis elementas yra visuomet naudojamas.

Apibendrinant galima teigti, kad realizuojant įmonės strategiją svarbiausia išskirti tuos struktūrinius derinius, kurie pajėgtų šią strategiją realizuoti, o jeigu organizacinė struktūra nepajėgi realizuoti naujos strategijos, ji turi būti papildyta naujais dariniais. Pati strategija turi pirmiausiai turėti tikslų išaiškinimą, būtina žinoti, ko siekia įmonė savo veikloje, nes kiekvienos įmonės skirtingi tikslai bei paslaugų rūšys.

⁷ Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. 2001, p. 265

2. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS POŽIŪRIS Į VALDYMĄ

2.1. Naujosios viešosios vadybos samprata savivaldybės įstaigose ir atsiradimo priežastys

1980-tais metais LR savivaldybių įstaigose suaktyvėjo viešųjų paslaugų teikimas gyventojams, kas sąlygojo NVV atsiradimą savivaldybės įstaigose. Mokslinėje literatūroje apibūdinant NVV dažniausiai remiamasi C.Hood, C.Hood ir M.Jackson, D.Osborne ir T.Gaebler, L.Kaboolian darbais. Klasikinius *naujosios viešosios vadybos* pagrindus pateikė D.Osborne ir T.Gaebler. Šie autoriai apibrėžė pagrindinius principus, kuriais turėtų remtis šis „naujas išradimas“ ir siūlė „atnaujinti“ viešąjį valdymą tokiu būdu, kad jis, kuris gebėtų reaguoti į greitai kintančias aplinkos sąlygas diegiant naujoves, išnaudojant verslo energiją ir diegiant konkurenciją tarp valstybinių, privačių ir nevyriausybinių paslaugų tiekėjų; biudžetą, o žmogiškuosius ir kitus išteklius planuotų taip, kad atspindėtų pagrindinę organizacijos misiją, skatintų valstybės tarnautojų atskaitingumą bei atsakomybę už pasiektus rezultatus. Buvo akcentuojamas būtinumas siekti, kad viešasis valdymas būtų labiau decentralizuotas, pereinant nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo; kad savo organizacine sandara jis jautriau reaguotų į visuomenės poreikius, įgaliotų piliečius ir viešąsias bendruomenės organizacijas priiminėti sprendimus ar dalyvauti juos priimant.

R. Vanago (2006) teigimu, *Naujosios viešosios vadybos* sąvoką vienas pirmųjų 1991 m. savo straipsnyje apibrėžė Hood'as C. Naująja viešąja vadyba imta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų, kurios buvo vykdomos įvairiose pasaulio šalyse. Iki šiol literatūroje nėra vieningo NVV termino. Skirtingose šalyse aptinkami skirtingi šios vadybos krypties pavadinimai, 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.

A. Guogis (2003) teigia, kad NVV esmę sudaro viešojo sektoriaus ekonomizacija, kurios tikslas – padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį. Tai ji siūlo spręsti verslo metodais: decentralizacija, kontraktavimu, atskaitomybės sustiprinimu, konkurencija, orientacija į rezultatus, orientacija į vartotoją, biurokratijos mažinimu. Naująją viešąją vadybą galima apibrėžti kaip visų verslo metodų taikymą viešajame administravime, išskyrus asmeninį pasipelnymą. Pelno atsiradimas arba sukūrimas viešajame sektoriuje gali būti panaudojamas tik viešųjų organizacijų tikslams siekti.

Taigi teigtina, kad savivaldybės įmonės turi pirmiausia rūpintis savo paslaugų tinkamu teikimu vartotojams.

Pasak A. Guogio, D. Gudelio (2003), NVV – globalizacijos ir paaštrėjusios konkurencijos rezultatas – labai glaudžiai susijusi su „informacinės“ ir „žinių“ ekonomikos kūrimusi. Anot A. Guogio, D. Gudelio (2003), NVV įgyvendinimas neatsiejamas nuo pilietinės visuomenės kūrimo ir socialinio pasitikėjimo stiprinimo. Valdymas yra decentralizuojamas suteikiant didesnę savarankiškumą paslaugas teikiančioms ir paslaugų teikimą administruojančioms įstaigoms, pavieniams organizacijos padaliniais ir darbuotojams, suteikiamos didesnės pasirinkimo galimybės viešųjų paslaugų vartotojams.

Kaip teigia V. Bubnys, V. Smalskys (2005), šiuolaikinių viešojo sektoriaus demokratinių reformų tikslas yra efektyvinti valdymo sistemos darbą ir teikti gyventojams kokybiškesnes paslaugas, užmegzti daugiašakius ryšius tarp valdžios ir visuomenės bei įtraukti piliečius į viešųjų reikalų valdymą. Tam tikslui pasiekti daugelyje valstybių vis plačiau taikoma NVV, besiremianti horizontalaus decentralizuoto valdymo tobulinimu, dalies valstybės funkcijų privatizavimu, personalo valdymo kontraktine sistema ir kitais šiuolaikiniais vadybos metodais. Šios naujos viešojo administravimo kokybės plėtra siejama ir su valstybės ir viešųjų įstaigų tarnautojų rengimo modernizavimu. Taigi, viešojo valdymo reformų atsiradimas bei jų turinys yra tarpusavyje konfliktuojančių ir konkuruojančių vertybių, nuomonių, požiūrių, kas yra „geras viešasis valdymas“, rezultatas.

E. Backūnaitės (2006) požiūriu, administracinės ir viešojo sektoriaus reformos išreiškia vertybių, normų ir principų kaitą. Administracinės ir viešojo sektoriaus reformos yra politinio simbolizmo ir biurokratinės retorikos sritis. Dažnai tais pačiais terminais išreikšti reformų tikslai ir siekiai įgauna skirtingas operatyvines reikšmes. „Tie patys politiniai tikslai ir vertybės, apibūdinančios valdymo kokybę, atsispindi skirtingomis veiklomis ir programomis, skirtingose vietose (valstybėse) ir skirtingu laiku.⁸“

Remiantis E. Backūnaite (2006), galima teigti, kad XXI amžiaus pradžios viešojo sektoriaus reformas lemia ir jų specifika sukuria :

- politinis spaudimas dėl neišspręstų problemų, tokių kaip nusikalstamumas, vandalizmas, terorizmas, ekonominis skurdas, senėjančios populiacijos pensijų ir gyvenimo kokybės ir t.t.;
- informacinių technologijų naudojimas (e-valdžios, e-demokratijos koncepcijų įgyvendinimas) ne tik teikiant viešąsias paslaugas, bet ir sprendžiant bendresnius viešosios politikos klausimus;

⁸ Backūnaitė E. (2006) Administracinių reformų viešajame sektoriuje kaita. //Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1, p.18

- didesnis žiniasklaidos spaudimas, atsirandantis dėl staigaus privačios spaudos, radijo, TV kanalų gausėjimo ir piliečių informuotumo didėjimo, esant geresnėms žmonių prieigos prie didesnių informacijos srautų per internetą galimybėms;
- spartėjanti globalizacija, kuri padaro valdžią svarbiu ekonominiu žaidėju pasaulinėje erdvėje, tačiau tuo pat metu sukurianti nepastovios globalios ekonomikos pavojų;
- išsivystymas skirtingų pilietinių visuomenių, kuriose daugelis (garsiai kritikuojančių ir išsilavinusių) žmonių naudojami naujomis žiniasklaidos priemonėmis, siekdami dalyvauti gyvenimo kokybės, kontraversišku nacionalinės viešosios politikos klausimų debatuose, kai tuo tarpu kitų žmonių izoliacija didėja.

Su kitu NVV elemento - demokratinio dalyvavimo - nuostata siejama reformatyvi valstybės tarnautojų, ir apskritai, viso viešojo administravimo modelio funkcinė paradigma: keičianti valstybės tarnautojų monopolinę valdymo formą, t.y. pereinama iš *įsakinėjimo* į *tarnavimą*, atsižvelgiantį į pilietinius interesus. Šios nuostatos mokslinėje literatūroje įgavo „NVV“ demokratinio plėtros proceso apogėjumi, vadinamo, naujosios valstybės tarnybos valdymo teorijos ir praktikos semantikoje. Ši, viena iš NVV alternatyvų, pasak Robert B. Denhardt, „įkvėpimo semiasi iš (1) demokratinės politinės teorijos (ypač ten, kur ji susijusi su piliečių tarpusavio ir piliečių bei jų valdžios ryšiais) ir (2) iš humaniškesnės tradicijos viešojo administravimo teorijos srityje⁹“. Vadinasi, tai labai tikslinga taikyti ir savivaldybės įmonių valdyme.

Nors tradicinei valstybinių įmonių vadybai būdingas „biurokratinis mechanizmas ne visada suderinamas su demokratinėmis piliečių laisvės ir dalyvavimo organizacijų valdyme nuostatomis“¹⁰, vis dėlto, pagrindinis orientyras, demokratinė vertybių ir naujosios NVV įtvirtinimo link, turėtų būti inovatyvi valstybės valdymo principų alternatyva, kuri grindžiama požiūriu „iš apačios į viršų“. Šiuo požiūriu dalyvavimas įgauna tarsi praktinę demokratinio valdymo reikšmę, pozityvizuojančią pilietinio orientavimosi nuostatą. Vadinasi, NVV yra orientuota į „kokybiškai naują sprendimų generavimo principą, kuriame sprendimų priėmimo procesas suvoktinas ne kaip nekvestionuojama valdininkų „duotybė“, o kaip aktyvus bendradarbiavimas tarp įmonės tarnautojų ir visuomenės bei jos piliečių¹¹“. Taigi, galima pastebėti, kad aktualizuojamas piliečių, kurie naudojami įmonės teikiamomis paslaugomis, dalyvavimas įmonės veikloje gali padėti išspręsti įvairias kylančias problemas įmonės veikloje.

⁹ Denhart R. (2001). Viešųjų organizacijų teorija. Vilnius. p. 245

¹⁰ Raipa A. (2007). „Naujoji viešoji vadyba“ efektyvumo metodologijoje// Naujoji viešoji vadyba. Ats. Red. A. Raipa. Kaunas. P. 337

¹¹ Smalskys V. (2007). „Naujosios viešosios vadybos“ įgyvendinimo problemos kontinentinėje Europoje. // naujoji viešoji vadyba. Ats. Red. A. Raipa. Kaunas. p.39

Tokia nauja bendradarbiavimo nuostata susijusi su: sprendimų racionalizavimu, palaikymo maksimalizavimu, veiksmingumu, operatyvumu, efektyvumu, skaidrumo viešumo, atsakomybės, atskaitomybės optimizavimu.

Siekiant naujų valdymo formų, reikalinga kalbėti ir apie inovacijas. Inovacijos yra būtinos visuomenei ne tik ekonomikos, bet ir viešojo sektoriaus srityje ar visuomenės gyvenime. Jos svarbios dar ir tuo, kad inovacijos yra „žingsnis po žingsnio“ tobulėjimo metodas, nepripažįstantis revoliucijų ir dirbtinumų.

Inovacijos yra svarbios visose srityse. Todėl reikėtų pateikti svarbumo reikšmes, kurias nurodo A. Ališauskas ir kt. (2005):

- mokslinės inovacijos – sėkmingas mokslinių naujovių kūrimas, jų pritaikymas ir panaudojimas įvairiose srityse;
- gamybinės inovacijos- naujų gamybos, tiekimo, platinimo ir kitų būdų įtvirtinimas;
- technologinės inovacijos – naujų technologijų sukūrimas ir senų atnaujinimas bei praplėtimas, diegiant jas įvairiose srityse;
- vadybinės inovacijos – vadybos, darbo organizavimo, darbo sąlygų keitimas ir įgyvendinimas.

Remiantis išdėstytais teiginiais, galima daryti išvadą, kad kiekviena įmonė turi keisti ne tik vienoje kokioje nors srityje, bet visose savo veiklos organizavimo srityse. Apibūdinant konkrečias inovacijas, kartais turimi galvoje tik nauji produktai ar naujos paslaugos. Tačiau būtina akcentuoti, kad naujų valdymo sistemų diegimas, naujos veiklos įmonėje organizavimas taip pat turi būti priskiriami inovatyviai veiklai. Taigi nauji darbo metodai bei naujos rinkos irgi yra inovacijos. Būtent ši naujovių sritis ypatingai yra akcentuojama savivaldybės įmonėse.

Galima pastebėti, kad dirbančių, viešojo aptarnavimo srityse reikšmė šiuolaikinio valdymo raidoje tampa vis aktualesnė. Tam turi įtakos ir demokratinų procesų plėtra, kurioje valstybės tarnautojo statusas transformuojasi iš „valdyti“ į „tarnauti“¹². Kartu su tuo iškyla tokie demokratiniai valdymo aspektai kaip pilietiškumas, pilietinis įsipareigojimas, visuomeninis įsipareigojimas, kurių akiratyje atsiduria žmogus ir visuomenė. Apskritai teigtina, kad valdymo kontekste viešojo administravimo samprata orientatyviai koncentruojama į žmogų, į pilietį kaip valdžios šeimininką. Todėl galima daryti prielaidą, kad svarbiausias asmuo kiekvienai įmonei tampa ūios įmonės paslaugų vartotojas.

¹² Denhardt J., Denhardt R. (2007) The new public service: serving not steering. New York, London: M. E. Sharpe.

Su tokiomis orientavimosi į žmogų intencijomis susijusios yra NVV ir ypač, NVV ideologijos, kurias iliustratyviai atstovauja dvi svarbios, modernios administracinės kultūros atveju, sąvokos, t.y. klientas(vartotojas) ir pilietis, rodančios valstybės tarnybos ir viso valdymo orientyrus priartėti prie žmogaus, būti šalia jo, o ne virš jo. „Orientavimosi į klientą (vartotoją) atstovauja *naujosios viešosios vadybos* ideologija, o orientavimąsi į pilietį – *naujosios viešosios tarnybos* ideologija, kuriai pagrindą davė pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos“¹³.

Pasak J. Palidaukaitės ir R. Didžiulienės (2002), demokratinėje visuomenėje labai svarbu pasitikėjimas eiliniaais valstybės tarnautojais. Piliečių bendravimas su viešojo administravimo tarnautojais formuoja jų požiūrį į visą valdžią ir visą politinę sistemą. Demokratinės valdžios institucijų veiklos sėkmė priklauso nuo žmonių paramos. Valdžios šaknis pakerta žmonių patirtis, kad valdžią turintys asmenys daugiau rūpinasi savo asmeniniais, o ne juos išrinkusiųjų piliečių interesais, bei kitos netinkamo elgesio apraiškos. „Todėl labai svarbu, kad viešojo administravimo tarnautojai dirbtų visuomenės interesams, puoselėtų visuomenėje pripažįstamas vertybes, gerbtų piliečių teises ir atsižvelgtų į jų lūkesčius.“¹⁴.

Minėtų autorių nuomone, kartais valstybės tarnautojų sąžiningumas, dorumas vertinamas labiau nei jų kompetencija. Todėl apibendrinant galima teigti, kad labai svarbu tobulinti viešojo administravimo tarnautojų sprendimus, kreipiant jų elgesį siektinų etikos idealų linkme. Demokratija nėra statiška sistema. Ji irgi išgyvena įvairius pokyčius, nuopusius ir pakilimus. Tie pokyčiai apima ne tik atskiras institucijas, visuomenės gyvenimo sritis, bet ir vertybes. Todėl galima teigti, kad siekiant atsižvelgimo ir tarnavimo piliečiams reikalinga žinoti ir taikyti naujuosius viešojo administravimo principus ir vertybes.

Apibendrinant galima teigti, kad NVV atsiradimą ir principus skatino biurokratinė valdymo maniera, Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimas ir įstojimas į ES (Europos Sąjungą) kas įtakojo pokyčius ne tik viešojo administravimo srityje. Reikia pažymėti ir tai, kad NVV akcentuotina kaip valdymo pertvarkymas iš „valdymo“ į „tarnavimą“ ir visos valdymo sistemos atsigręžimo į paslaugų vartotoją.

2.2. Naujosios viešosios vadybos įtaka valdymo sistemai viešajame sektoriuje

Savivaldybės įmonės yra viešojo sektoriaus dalis, todėl NVV naujovės, taikomos viešame sektoriuje turi atsispindėti ir savivaldybės įmonėse. R. Vanago (2006) teigimu, bet kokio naujo

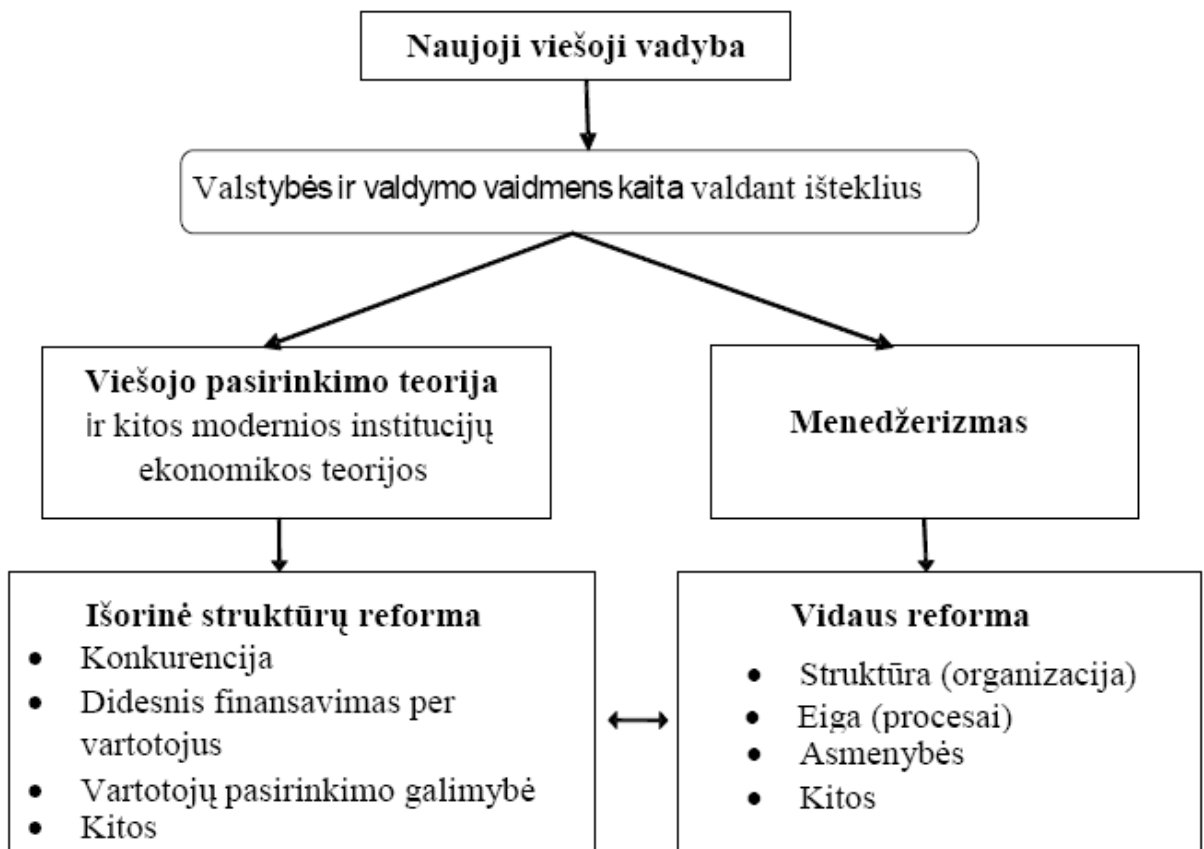
¹³ Domarkas V (2007), Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė.// Naujoji viešoji vadyba. Kaunas p.11

¹⁴ Palidaukaitė J., Didžiulienė R. (2002). Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje. // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1p. 64

vadybos modelio pritaikymas šalies viešajame sektoriuje visų pirma turi būti griežtai reglamentuotas įstatymų ir šių įstatymų pataisų. Tačiau reikia pažymėti, kad teisės aktų kaita labai apsunkina savivaldybės įmonių darbą ir greitai tampa nebeaktualūs laiko požiūriu, nes nuolat vyksta įvairi kaita.

Reikėtų pažymėti, kad tradicinis administravimo modelis rėmėsi V. Vilsono ir M. Vėberio pateiktais valdymo modeliais. Šiame modelyje vyravo centralizuota kontrolė, griežtas kiekvienos administravimo srities reglamentavimas. Tačiau, kaip nurodo R. Vanagas (2006), toliau plėtojant biurokratijos modelį, vyraujanti idėja buvo racionalizmas, tiesiogiai padaręs įtaką praktinei gyvenimo kasdienybei. Tačiau toks modelis vėliau susilaukė ir kritikos. Buvo teigiama, kad tradicinis viešojo administravimo modelis neleidžia numatyti, kaip turi efektyviau dirbti viešasis sektorius. Biurokratija gerai atlieka kontrolės, bet blogai vadybos funkcijas, yra patikima, tačiau priešinasi naujovėms. Biurokratai nemėgsta rinkos reikalavimų, jie vengia rizikos ir netikslingai išnaudoja turimus išteklius.

M. Vienažindienė, A. Sakalas (2006), nurodo, kad vykstančios valdymo situacijos permainos tiek privačiame tiek viešajame sektoriuje skatina siekti naujų rezultatų ir ieškoti tinkamų modernių sprendimų. (žr. 8 pav.).



8 pav. Teoriniai NVV pagrindai

Šaltinis: M. Vienažindienė, A. Sakalas. *Naujoji viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. 2006 // www.baitas.lzuu.

Akcentuotina, kad modernaus viešojo sektoriaus valdymo reikalingumas ir perėjimas prie naujos vadybos sistemos analizuojamas Viešojo administravimo plėtros iki 2010 strategijoje. Minimos strategijos tikslas – sukurti skaidrią, gerai veikiančią, į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą orientuotą viešojo administravimo sistemą, pagrįstą informacinėmis technologijomis, tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą.

Žmogiškasis kapitalas yra modernios organizacijos pagrindas. Tačiau pasikeitusios vertybės ir pažiūros iš esmės keičia ir įmonės valdymą. Modernizuojant administravimą privataus sektoriaus vertybės vis labiau diegiamos viešajame sektoriuje. Šiuolaikinė vadyba skatina pokyčius valstybiniame sektoriuje, padeda pasiekti rezultatų. Todėl sėkmingam valdymui svarbu sukurti efektyvią ir novatorišką valdymo sistemą, orientuotą į rezultatyvumo siekimą.

Viena iš esminių kliūčių savivaldybės įmonių efektyvumui pasiekti yra tai, jog viešosios institucijos išlaiko tradicinį biurokratinį stilių. Iš vienos pusės tradicinis biurokratinis stilius suteikia viešajam administravimui stabilumo, bet kartu skatina ir organizacijos nelankstumą. Centralizuota biurokratinė organizacija turėtų transformuotis į lankstesnę organizaciją, kur savivaldybės įstaigų tarnautojai būtų orientuoti į rezultatyvumo ir efektyvumo siekimą.

Taigi, siekiant didesnio savivaldybės įmonių veiksmingumo, iškyla būtinybė patobulinti ir atnaujinti valdymo sistemą. Privatus sektorius įgyja pranašumą prieš valstybinį pagal klientų aptarnavimo kriterijų, vadinasi, savivaldybių įmonių tarnautojams yra ko pasimokyti iš privačiame sektoriuje dirbančio personalo.

Devintame dešimtmetyje atsiranda poslinkis nuo viešojo administravimo koncepcijos į viešosios vadybos koncepciją. Tai siejama su bandymu perkelti vadybos principus į viešąjį sektorių: „Vadybinės įgyvendinimo koncepcijos kilo iš vyraujančios „operacinės“ viešosios politikos administravimo paradigmos. Viešojo sektoriaus administravimui mėginant imituoti verslo vadybą imta naudotis metodais, anksčiau daugiausiai taikytiniais privačiame sektoriuje“¹⁵. Vienas iš tokių metodų personalo vadyba.

„Personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek organizacijos (siekiama didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekiama sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui“¹⁶. Personalo vadyba, kaip savarankiška administravimo šaka, pradėjo plėtotis tik pastaraisiais metais. Iki šiol, kaip teigia M. Frey „per

¹⁵ W. Parsons. *Viešoji politika*. Vilnius., 2001, p. 422

¹⁶ A. Sakalas. *Personalo vadyba*. Kaunas, 2001, p. 11

stipriai imamasis diegti tik kurią nors vieną techninę perspektyvą ir visiškai nekreipiamas dėmesys į darbuotojų potencialą, nesiekiami pasinaudoti personalo ir inovacijų vadybos metodais ir suaktyvinti bei motyvuoti darbuotojus¹⁷. Tačiau šiuolaikinėje visuomenėje žmoniškųjų išteklių profesionalumo klausimas tampa vis aktualesnis. Taigi, personalo vadybos metodo vaidmuo viešosios politikos įgyvendinimui yra reikšmingas, nes „viešojo politika turi žmoniškąjį elementą, o tradiciniai biurokratiniai metodai nesugeba atsižvelgti į žmonių skirtumus“¹⁸.

Viešojo sektoriaus kaitos šalininkai mano, kad būtinas dėmesingumas klientams, decentralizuota struktūra, darbo rezultatų akcentavimas. Keičiantis požiūriui į viešąjį valdymą, hierarchinę ir formalią biurokratinę struktūrą pakeisti kontrolės mechanizmais, taikomais privačiame sektoriuje. Šie pokyčiai daromi siekiant didesnio valstybinio sektoriaus lankstumo ir guvesnio reagavimo į besikeičiančią aplinką.

Ilgą laiką gyvavusiai biurokratinei organizacijai būdinga orientacija į savo poreikius ir išlikimą. Galima teigti, kad dėmesys taisyklėms, procesams užgožė lyg ir pagrindinį organizacijos tikslą – veiklos rezultatą, o baimė padaryti klaidų ir rizikuoti neskatina organizacijos novatoriškumo ir tobulėjimo. Pernelyg dideli suvaržymai apribojo veiksmų laisvę, bendradarbiavimą ir komandinį darbą¹⁹.

Taigi, teigtina, kad didėja reikalavimai savivaldybių įmonių veiklai, todėl naujasis viešasis valdymas ieško naujų tos veiklos tobulinimo būdų. Naujojo viešojo valdymo šalininkai metė iššūkį tradiciniam administravimo modeliui, kuris nesugeba patenkinti piliečių lūkesčių, kadangi yra per daug gremėzdiškas, biurokratiškas, nejautrus ir neproduktyvus.

J. E. Lane (2001) teigia: „Viešojo administravimo sistemos negalima lengvai pakeisti naujuoju vadybos metodu, nes pirmasis turi savybių, kurių antrasis nekompensuoja“²⁰. Tame reorganizavimo procese yra ne tik privalumų bet ir trūkumų.

Perėjimas nuo tradicinio biurokratinio modelio naujojo viešojo valdymo link sąlygojo ir privataus sektoriaus vertybių perkėlimą į viešąjį. Kai kurios viešojo sektoriaus vertybės neprieštarauja viešojo sektoriaus vertybėms, arba net yra identiškos. Pvz. tarnavimas. „Tačiau daugelis jų būdingos tik privačiam sektoriui ir transformavimas sukelia daug diskusijų“²¹.

Taigi, esminė problema – viešojo ir privataus sektoriaus vertybių skirtumai. Analizuojant šią problemą, išsiskyrė dvi mokslininkų grupės. Pirmajai grupei privataus ir viešojo sektoriaus vertybės yra vienodos ir jų susimaišymas - ne problema. Šiai grupei atstovauja A. Vothas. Antrajai grupei

¹⁷ A. Ritz, N. Thom. Viešojo vadyba. Vilnius. 2004, p. 56

¹⁸ G. B. Peters. Biurokratijos politika. Vilnius. 2002., p. 115

¹⁹ Ten pat, p.82

²⁰ J. E. Lane. Viešasis sektorius: sąvokos modeliai ir požiūriai. Vilnius., 2001, p.284.

²¹ A. Alekniėnė (2004). Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijoje //Vilnius. P.82

atstovaujantis J. Jacobsas teigia, kad abiejų sektorių vertybės yra skirtingos, o jų sutapimas problemiškas. Galima daryti prielaidą, kad abiejų sektorių vertybių susipynimas nėra problema, jei aiškios sektoriaus vertybinės orientacijos ir veiklos tikslai. Tačiau dėl sektorių veiklos pobūdžio netapatumo vertybių absoliučiai sutapatinti neįmanoma. „Tokių atveju svarbu ne tik vertybių atskirimas, kiek bendrų abiem sektoriams vertybių paieška. Ieškant bendrų abiem sektoriams vertybių reikia laikytis dviejų principų: 1) moralės svarba ir kriterijai visoms organizacijoms turi būti taikomi vienodai, 2) verslo ir viešojo sektoriaus etikos vertybės ir normos turėtų būti tokios pačios arba labai panašios“²².

Valstybinės institucijos yra atsiskaitančios prieš visuomenę, demokratiškos ir atviros, todėl joms sudėtinga veikti greitai. Be to, nepriklausomai nuo klientų galimybės mokėti, valstybinių įstaigų tarnautojai turi visiems tarnauti vienodai. Kaip pabrėžia J. Šiugždinienė (1999), pagrindinis verslo organizacijų veiklos motyvas yra pelnas, o valstybinių institucijų lyderiams svarbu būti perrinktiems sekančiai kadencijai. Todėl jie turi veikti populiariai, kad neprarastų politinio pasitikėjimo. Jiems svarbu nesuklysti, o tokia situacija neskatina valstybės tarnautojų tapti novatoriškesniais, nebijoti priimti netradicinių sprendimų“²³.

Tačiau svarbu pažymėti, kad tokios vertybės kaip demokratija, skaidrumas, lygybė, kurios ilgą laiką buvo priskiriamas viešajam sektoriui, šiuo metu įgauna vis didesnę reikšmę ir privačiame sektoriuje. Vadinasi, ir verslo sektorius perima iš viešojo administravimo patirtį bei idėjas. Vykstant decentralizacijai, vis daugiau privačių organizacijų įsitraukia į viešųjų paslaugų teikimą. Galima daryti prielaidą, jog privataus ir viešojo sektoriaus interesai ir vertybės tarpusavyje persipina. Todėl svarbu ne šių sektorių atskyrimas, o bendrų tikslų paieška.

Analizuojant mokslinę literatūrą aiškėja, kad vis tik daugelis mokslininkų pabrėžia, kad skubotas ir neapgalvotas naujų idėjų diegimas, neatsižvelgiant į vietines tradicijas, konkrečias situacijas, nėra naudingas. Apibendrinant svarbus vienas akcentas – vienintelio ir paties geriausio valdymo modelio nėra, nes kiekviena organizacija turi rasti patį tinkamiausią sprendimą, kaip vykdyti viešojo valdymo reformą.

Galima teigti ir tai, kad modernios ir visuomenės poreikius atitinkančios savivaldybės įmonės sukūrimas – vienas esminių naujojo valdymo uždavinių. Viena iš pagrindinių tobulintinų naujojo valdymo sričių – personalo valdymas. Pagrindinės naujosios vadybos idėjos, skatinančios personalo valdymo tobulinimą viešajame sektoriuje būtų tokios:

- Darbuotojų tobulėjimo galimybių plėtra. Naujojo viešojo valdymo atstovai pabrėžia, kad valstybinių institucijų kokybė priklauso nuo darbuotojų žinių ir sugebėjimo jas panaudoti.

²² Ten pat., p. 83

²³ J. Šiugždinienė. Įvadas į viešąjį administravimą // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys. 1999, p.10

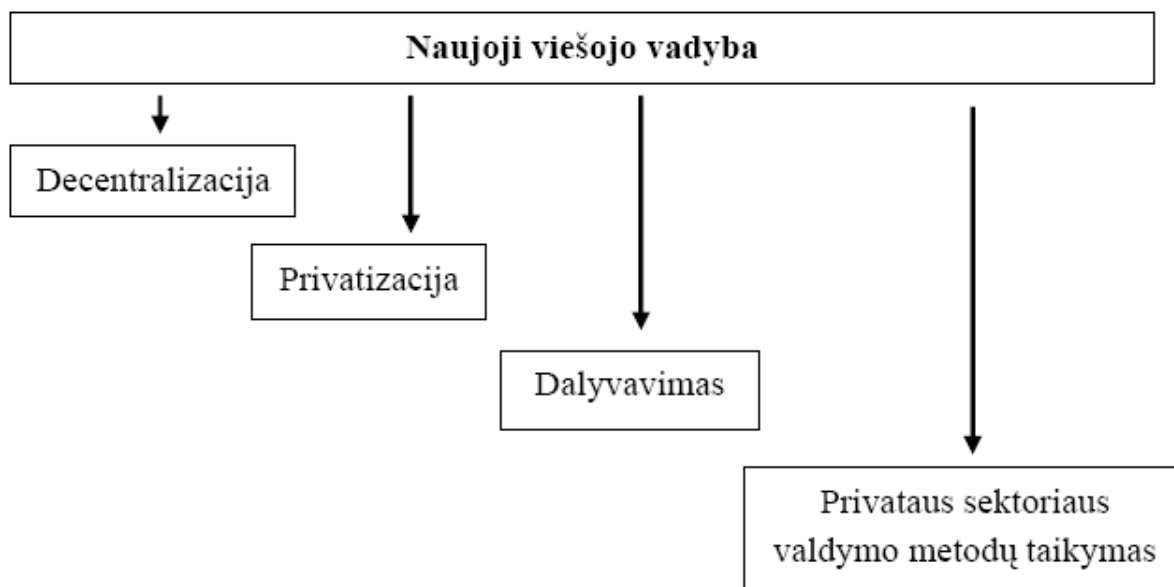
- Darbuotojų savarankiškumo ir kūrybiškumo, motyvacijos skatinimas. Siekiama suteikti daugiau veiksmų laisvės valstybinių įstaigų tarnautojams, užtikrinant nešablonišką elgesį. Juk valstybinėse įstaigose dirba daug talentingų žmonių, kurie negali realizuoti savo gebėjimų dėl nelanksčios sistemos.
- Rezultatyvumo ir konkurencijos skatinimas. Darbuotojų orientaciją į tikslą, o ne į taisykles ir procedūras. Tikimasi, jog konkurencija sudaro sąlygas teikti geresnės kokybės paslaugas.
- Bendradarbiavimo ir komunikavimo užtikrinimas. Komunikacinis procesas – tai būdas dalintis informacija ir stiprinti organizacijos inteligentiškumą. Informacijos mainai sukuria palankų mikroklimatą organizacijoje.
- Dalyvaujantis vadovavimo stilius.

Todėl apibendrinant galima teigti, kad remiantis minėtais principais galima siekti sukurti aukštos kompetencijos, dinamišką ir jautrią visuomenės interesams savivaldybės įmonių organizaciją.

2.3. Naujosios viešosios vadybos elementai

2.3.1. Decentralizacija

NVV elementus analizavo daugelis užsienio autorių: CH. Pollit (1990), T. Gaebler (1992), J. Boston (1991), H. Reinermann (1995), O. Hughes (1998), C. Hood (1991), D. Kettl (2000), A. Massey (1993), T. Peters (1982). Galima pažymėti, kad kiekvienas jų skirtingai interpretavo NVV elementus, tačiau šie autoriai išskiria pagrindines NVV kryptis (žr. 9 pav.).



9 pav. NVV elementai

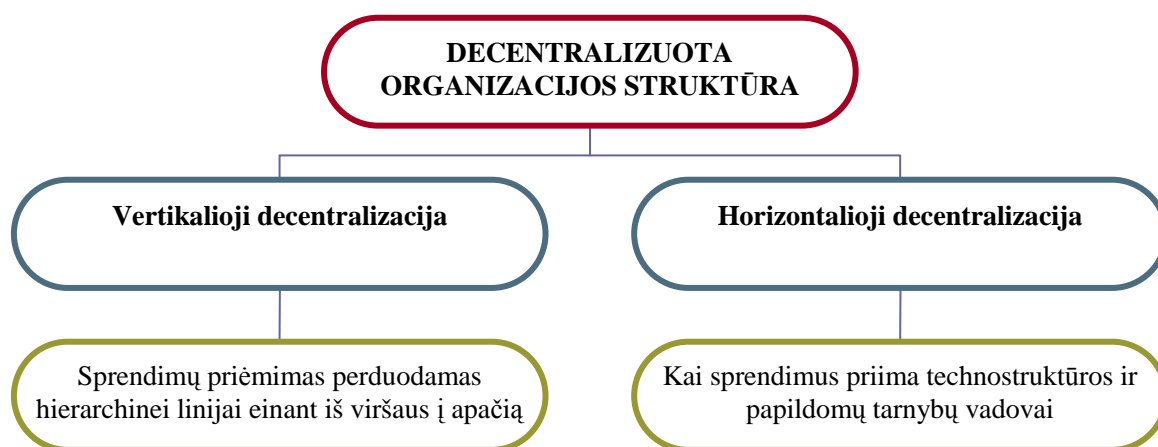
Šaltinis: M. Vienažindienė, A. Sakalas. *Naujoji viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. 2006 // www.baitas.lzuu.

Vienas iš naujosios viešosios vadybos elementų yra decentralizacija. *Decentralizaciją* galima apibūdinti kaip “valdžios išskaidymą visuomenės planavimo, valdymo bei sprendimų priėmimo srityse ir perdavimą į subnacionalinius lygius arba, bendriau kalbant, valdžios perėmimą iš aukščiausiojo valdymo lygmens ir jos perdavimą žemesniesiems²⁴“. Decentralizacija gali būti įvairaus pobūdžio, todėl tam kad galėtume įvertinti skirtingas decentralizacijos strategijas.

Decentralizavimo procesas, „pagrįstas nurodytais principais, viešojo sektoriaus ekonomikoje įgauna vadinamosios fiskalinės decentralizacijos, išreiškiančios finansinį savarankiškumą, formą. Bene svarbiausia valstybės viešojo sektoriaus, kurio sudėtinė dalis yra ir savivaldybės, funkcija viešųjų gėrybių šalies gyventojams teikimas.²⁵ Vadinasi, sudėtinė savivaldybių dalis - savivaldybės įmonės, kurių pagrindinė veikla - tai paslaugų gyventojams teikimas, priklauso viešajam sektoriui ir turi taikyti visus reikalingus veiksnius savo veikloje.

E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) teigimu, esant *decentralizuotai* valdymo struktūrai didesnė dalis įgaliojimų, būtinų sprendimams priimti, perduodama žemesniems valdymo lygiams. Decentralizuotoje organizacijoje vidurinio valdymo lygio vadovai atitinkamose veiklos srityse turi labai didelius įgaliojimus.

Jeigu sprendimų priėmimas yra sutelktas vienoje organizacijos vietoje, tada sakoma, kad struktūra yra centralizuota. Sąlygiškai decentralizuota struktūra yra tada, kai įgaliojimai priimti sprendimus yra padalyti įvairiems padaliniais (darbuotojams). (žr. 10 pav.).



10 pav. *Decentralizuota organizacijos struktūra*

²⁴ Baltušnikienė J. (2006). Decentralizacijos sampratų analizė // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 2 (7), p. 12 - 21

²⁵ Davulis T. (2008). Fiskalinė decentralizacija ir vietinių mokesčių koncepcija Lietuvos ekonomikoje // http://geddav.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2008/11/davulio_straipsnis.doc

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000) Administravimo principai. Kaunas.

Taigi, galima teigti, kad decentralizacija įmonėse gali būti ne vienoda, nes vienose įmonėse tai yra tik pradžia decentralizacijos proceso, kitoje tai baigtinis procesas. Todėl galima daryti prielaidą, kad decentralizacijos forma priklauso ir nuo vadovo kompetencijos bei gebėjimo vadovauti įmonei.

2.3.2. Privatizacija

Privatizacija yra suprantama kaip turto perdavimas arba valstybinės nuosavybės privačiai nuosavybei taip pat turto valdymo perleidimas privačioms įmonėms. „Privatizacija yra įvairių priemonių įgyvendinimas siekiant, kad valstybės veiklos mastai mažėtų, o privačiojo sektoriaus vaidmuo fondų bei įmonių veikloje didėtų“²⁶. Reikėtų pažymėti, kad yra įvairių privatizacijos formų, tačiau pastaruoju metu labai akcentuojamas viešojo valdymo paslaugų apribojimas ir privačių struktūrų kūrimas. Kairieji - Šį veiksnį galima būtų įvardinti dviem požiūriais: komerciniu – kuomet yra siekiama plėsti savo veiklą ir biudžeto išlaidas paskirstyti savoo naudai arba populistiniu, kuomet yra teigiama, jog privatizavimu siekiama pagerinti visuomenės gyvenimą, suteikiant žmonėms daugiau galimybių tenkinti savo poreikius „mažinant valstybines ir privačias biurokratinės struktūras“²⁷

Pasak V. Obrazcovo ir E. Savas (2004) privatizaciją veikia keletas visuomeninių jėgų. Todėl privatizacijos veiksnius galima pateikti lentelėje (žr. 1 lentelę)

1lentelė

Privatizacijos veiksniai

Veiksny	Tikslas	Apibendrinimas
Pragmatinis	Gerinti valstybinio valdymo sistemą	Protingai atlikta privatizacija didina visuomeninių paslaugų srities ekonominį efektyvumą
Ideologinis	Mažinti valstybinio valdymo mastą	Valstybinis valdymas tapo pernelyg valdingas, per daug kišasi į žmonių gyvenimą ir kelia pavojų demokratijai. Vyriausybės priimami sprendimai susiję su politika, todėl susilaukia mažesnio pasitikėjimo nei sprendimai, kuriuos siūlo laisvoji rinka
Komercinis	Plėsti privatųjį sektorių	Valstybės išlaidos sudaro stambų ekonomikos sektorių, vis didesnė jų dalis turėtų tekti privačioms įstaigoms. Valstybinės įmonės kapitalas turi būti panaudojamas privačiojo sektoriaus reikmėms.
Populistinis	Tobulinti visuomeninį aparatą	Visuomeninių paslaugų srityje žmonėms turi būti suteiktas pasirinkimas. Jiems turi būti suteikta galimybė apibrėžti ir sukongretinti savo poreikius, įvertinti bendruomeniškumą, vis

²⁶ Savas E. Privatization: The key to Better Government. Chatham, NJ. House, 1987, 3.P. 16

²⁷ Obrazcovas V., Savas E. Bendra privatizacijos prielaidų charakteristika// Viešojo politika ir administravimas, 2004, nr.9 P. 16

		labiau pasitikėti šeima, bendruomene, bažnyčia, etninėmis arba savanoriškomis asociacijomis ir vis mažiau remtis biurokratinėmis struktūromis
Ekonominis	Mažiau pasitikėti vyriausybe	Didėjantis pragyvenimo lygis leidžia žmonėms patiems rūpintis savo reikalais ir jie tampa daug jautresni privatizacijai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Obrazcovas V., Savas E. Bendra privatizacijos prielaidų charakteristika. 2004. // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 9, p. 15

Apibendrinant 4 lentelėje įvardintus privatizacijos veiksnius teigtina, kad privatizacijai įtakos turi įvairūs veiksniai, nepamirėtas ypač svarbus – politinis motyvas, kadangi būtent savivaldybės įmonės valdymas priklauso nuo rajono tarybos priimamų politinių sprendimų. todėl netikslinga privatizacijos įvardinti vien tik kaip nuosavybės perdavimo.

2.3.3. Piliečių dalyvavimas

Tiek naujų valdymo teorijų ir praktikų plėtra, tiek veiklos vertybės yra susietos stipriais subordinacijos santykiais, kurie ir sudaro pagrindinę valstybės tarnybos raidos tendenciją – orientaciją į *dalyvaujančius* piliečius, pilietinę visuomenę. Piliečių įtraukimo į dalyvavimo procesą valstybės valdyme yra gana įvairios: „ekonominės, socialinės, politinės, susijusios su sparčiais pokyčiais visuomenės gyvenime, su bendruomenės narių lūkesčiais²⁸“.

Piliečių dalyvavimas suprantamas įvairiais būdais ir priemonėmis: dalyvaujant politinių partijų veikloje, įstatymų leidimo ir vykdomosios valdžios struktūrose, palaikant tiesioginius santykius su administravimo institucijomis, piliečių nusiskundimų analizės mechanizmu. „Šiame demokratiname kontekste akcentuojamos piliečių galimybės dalyvauti sprendžiant, priimant ir realizuojant valdžios institucijų funkcionavimo, biudžeto panaudojimo, projektų bei programų vertinimo klausimuose“²⁹.

S. Šiliausko (2005) teigimu, demokratija numano daugybę būdų, kuriais „tauta“ nuolatos galėtų reikšti savo interesus ir preferencijas, veikti politiką, apriboti turinčius valstybinę valdžią. „Demokratija reikalauja visuomenės, kuri yra organizuota demokratijai, socializuoja jos normas ir vertybes, įsipareigoja ne tik savo siauriems, bet platesniems, bendriesiems, pilietiniams tikslams. Šis objektyvus poreikis sukuria pilietinės visuomenės fenomeną“³⁰.

²⁸ Stašinskienė L. Piliečių dalyvavimo galimybės priimant sprendimus Vyriausybės ir savivaldybės lygmeniu. Kaip pažaboti korupciją. Vilnius 2005, p.7

²⁹ Petrauskienė R. 2005, Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 11. P. 65 p.68

³⁰ Šiliauskas S. 2005 Pilietinės visuomenės ir pilietiškumo diskursai modernioje demokratijos refleksijoje.// Viešoji politika ir administravimas. 2005 Nr. 11, p.26

Dažnos šiuolaikinės viešojo sektoriaus problemos sunkiai išsprendžiamos todėl, kad viešųjų paslaugų teikėjai nepasinaudoja savo vertingiausiais ištekliais: jų pačių paslaugų vartotojais. Kaip teigia A. Raipa ir E. Petukienė (2009) remdamiesi užsienio teoretikais, efektyvus paslaugų vartotojų gebėjimų, žinių, laiko ir pan. panaudojimas yra neatskiriamas nuo bendrojo paslaugos kūrimo idėjos, nes visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių.

Taigi, viešųjų paslaugų teikėjų užduotis yra teikti piliečiams tas paslaugas, kurių jiems reikia. Pats pilietis vertinamas ne kaip į pavaldinys, bet kaip vartotojas (ar net bendradarbis), kuris, mokėdamas mokesčius valstybei, iš jos reikalauja ir kokybiškų paslaugų suteikimo. Tačiau nepakanka vien tik orientuotis į klientus. Taip pat svarbu, kad patys piliečiai išsilaisvintų iš dažnai nerealių lūkesčių valstybei. „Ekspertai sutinka, kad su klientais galima bendrauti siekiant padėti jiems įvertinti tam tikras organizacines vertes, išugdyti jų sugebėjimą funkcionuoti konkrečiame paslaugų kontekste, suvokti, ko iš jų tikimasi, bei įgyti sugebėjimų ir žinių, kurie reikalingi, kad būtų galima veiksmingai bendrauti su paslaugų teikėjais ir kitais klientais. Aktyviai klientui nedalyvaujant paslaugose, šie uždaviniai sunkiai realizuojami“³¹. Taigi, galima teigti, kad siekiant gauti geresnės kokybės paslaugas, patys šių paslaugų vartotojai turi rūpintis, kad jų kokybė atitiktų poreikius. Anot A. Raipos ir E. Petukienės (2009) mokslininkų sutarimu galima išskirti tris klientų dalyvavimo veiksniais. (Žr. 11 pav.).



11 pav. *Vartotojų dalyvavimo veiksniai*

Sudaryta autoriaus, remiantis: Raipa A., Petukienė E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas // Viešoji politika ir administravimas

Vadinasi galima teigti, kad naudodamasi teikiamomis paslaugomis, vartotojas turėtų aiškiai žinoti ir suprasti savo dalyvavimo esmę, taip gebėtų teikti savo indėlį į paslaugų pristatymą ir labai svarbu tai, kad klientai būtų motyvuojami naudotis teikiamomis paslaugomis. Todėl galima teigti, kad klientai dalinsis su tiekėjais informacija apie paslaugas dėl to, kad būtų užtikrintas jų asmeninių poreikių taikymas. Labai svarbu ir tai, kad paslaugų vartotojų ir tiekėjų bendradarbiavimas būtų siejamas pasitikėjimu ir parama.

³¹ Raipa A., Petukienė E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas // Viešoji politika ir administravimas

2.3.4. Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas

Šiuo metu verslui Europoje būdinga koncentracija privačiame sektoriuje. Tačiau nepaisant to, kad privatus verslas dominuoja Europos valstybėse, galima pastebėti, kad valstybinės arba pusiau valstybinės įmonės yra pačiuose svarbiausiuose valstybės ekonomikos sektoriuose, tokiuose kaip gynyba, transportas, komunalinės paslaugos ir t.t. Čia būtų galima išskirti valstybines įmones į dvi grupes: tos, kurioms būdinga visiška valstybinė kontrolė, ir tos, kurios yra dalinai nacionalizuotos.

Kuo toliau, tuo labiau tikėtina, kad vis daugiau valstybinių sektorių privatizuojant pereis į privačius, o valstybinėmis išliks tik pačios svarbiausios ekonomikos, politikos ir visuomenės atžvilgiu įmonės.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio valstybių auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms plėtoti bei jų kokybei tobulinti. Ribotos viešojo sektoriaus galimybės skirti šiam tikslui pakankamą finansavimą, skatina ieškoti naujų priemonių ir galimybių. Tarptautinėje praktikoje viena iš jų yra viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė, sudaranti sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti. Plačiąja prasme šią partnerystę galima apibrėžti kaip viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, įgyvendinant infrastruktūros projektus ar teikiant viešąsias paslaugas.

Naujosios viešosios vadybos reformų esmę sudaro visų privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti. Guogis A., Gudelis D. (2003) pateikė NVV pradininkų D. Osborno ir T. Gaeblerio (1992) pagrindinius verslininkiškos valdžios bruožus. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Verslininkiškos valdžios bruožai

Apibūdinimas	Paaiškinimas
1) <i>Katalitinė valdžia: vairavimas, o ne irklavimas.</i>	Valdžios institucijos turi generuoti sprendimus, o paslaugų teikimą perduoti privačiam sektoriui, nevyriausybinėms organizacijoms arba paslaugas teikiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas turi būti atskirtas nuo paslaugų teikimo.
2) <i>Bendruomenės valdžia: įgaliojimas, o ne tarnavimas.</i>	Valdžia turi ne tik teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti žmones pačius spręsti savo problemas, remti gyventojų dalyvavimą jiems svarstant ir sprendžiant aktualius reikalus.
3) <i>Konkurencinė valdžia: sukuriama konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos.</i>	Konkurencija yra viena iš priemonių, kuria galima pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą.
4) <i>Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis.</i>	Valdžios institucijų veiklos orientyrais tampa efektyvumas ir veiksmingumas. Kadangi per didelis veiklos reglamentavimas dažnai ne padeda, o trukdo, siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių.
5) <i>Valdžia, besiorientuojanti į rezultatus: siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas.</i>	Valdžios institucijose daugiau dėmesio pradedama skirti veiklos rezultatų nustatymui ir vertinimui, biudžetas sudaromas institucijos veiklos prioritetus pagrindus pagal numatomus rezultatus.

6) Valdžia, besiorientuojanti į klientus: siekiama tenkinti kliento, o ne biurokratijos poreikius.	Valdžios institucijos įvairiais būdais tiria, kaip klientai vertina teikiamas viešąsias paslaugas – atlieka gyventojų apklausas, numato piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimo procedūras. Įgyvendinamas visuotinės kokybės vadybos principas, teigiantis jog svarbiausias asmens organizacijai yra klientas.
7) Valdžia, veikianti kaip įmonė uždirbanti, o ne išleidžianti.	Valdžios institucijos ne tik išleidžia biudžeto lėšas finansuodamos įvairias programas ar priemones, bet ir ieško būdų, kaip uždirbti lėšų, pavyzdžiui, nuomoja žemės sklypus ar patalpas, teikia paskolas už palūkanas, teikia paslaugas, už kurias tiesiogiai moka paslaugų vartotojai.
8) Prevencinė valdžia: užuot taisyti padėti, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti.	Valdžios institucijos ne tik sprendžia susidariusias problemas, bet ir įgyvendina priemones, kuriomis sumažinama problemų atsiradimo galimybė, pavyzdžiui, ne tik gesinami gaisrai miškuose, bet ir imamasi gaisrų prevencijos.
9) Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo.	Valdžios institucijų ir kitų viešojo sektoriaus organizacijų valdymo struktūra yra decentralizuojama, suteikiamos didesnės sprendimų priėmimo galios organizacijų padalinių vadovams ir specialistams, skatinamas darbuotojų aktyvumas ir komandinis darbas. Decentralizacija įgyvendinama suteikiant didesnę savarankiškumą viešąsias paslaugas teikiančioms įstaigoms, pavyzdžiui, mokykloms, ligoninėms.
10) Į rinką besiorientuojanti valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais.	Valdžios institucijos atsisako centralizuotų viešųjų programų ir tradicinių reguliavimo būdų. Siekiant viešųjų tikslų pradedama labiau išnaudoti rinkos galimybes, reguliavimo politika vis labiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms, o ne nurodymais ir draudimais. Pavyzdžiui, aplinkos apsaugos srityje pradedama taikyti „žaliuosius mokesčius“ ir kitas naujoves, atsisakant tradicinių baudų už aplinkos teršimą.

Sudaryta autoriaus: remiantis: Guogis A., Gudelis D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai// Viešoji politika ir administravimas., Nr. 4. p. 28

Remiantis 2 lentelėje pateikiamais verslininkiškos valdžios bruožais, matyti, kad šie bruožai yra orientuoti ir dažniau taikytini privačiose įmonėse.

Tai patvirtina ir P. Zakarevičiaus (2003) požiūrį, kad pagrindinė naujosios viešosios vadybos idėja buvo viešajame sektoriuje taikyti tokius pačius privataus verslo principus, laikant, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir jo vertybes. Buvo teigiama, kad ši vadybos kryptis:

- tapo normatyviniu modeliu, rodančiu požiūrio į viešųjų administratorių vaidmenį ir profesijos prigimtį kaitą;
- skatina vadybininkus ieškoti naujų inovatyvių būdų rezultatams pasiekti arba privatizuoti kai kurias funkcijas, kurias anksčiau vykdė valdžios įstaigos;
- akcentuoja ekonominėmis prielaidomis ir požiūriais grindžiamų paslaugų teikimo alternatyvų paiešką kaip vieną iš paslaugų produktyvumo didinimo galimybių;
- akcentuoja atsakomybę prieš klientus / piliečius ir veiklos efektyvumą, biurokratinių įstaigų

- restruktūrizavimą, sprendimų priėmimo decentralizavimą, remiantis ekonominio racionalizmo principais.

J. Staponkienės (2005) teigimu, viešojo sektoriaus orientacija į vadybos metodų taikymą sudaro verslo (korporacinės) kultūros elementų perėmimą. Vadybinės koncepcijos ypač pabrėžia viešojo sektoriaus kultūros keitimo būtinybę - viešajame sektoriuje turi daugėti verslo elementų ir mažėti biurokratių.

Kultūrinės teorijos nurodo įsitikinimų, vertybių, nuostatų bei normų svarbą analizuojant organizacijų funkcionavimo aspektus. Šių koncepcijų požiūriu, kaitos objektas yra ne tiek viešojo sektoriaus struktūros, kiek prielaidos ir nuostatos (t.y. ceremonijos ir ritualai), kuriomis tos struktūros grindžiamos. Vadybinės koncepcijos ypač pabrėžia lyderių vaidmenį inicijuojant pokyčius. Skiriamosios linijos tarp viešumo ir privatumo, tarp viešųjų ir privačių, pelno ir nepelno organizacijų darosi vis mažiau apibrėžtos, organizacijų skirtumai sparčiai mažėja dėl vykdomų viešojo (ne pelno) sektoriaus reformų, kurios jas priartina prie privataus/pelno sektoriaus. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovams, kaip ir verslo lyderiams, tenka susidurti su sparčiais aplinkos pokyčiais, veikti didėjančio netikrumo sąlygomis, todėl pastangos imituoti privataus sektoriaus kultūrą bei lyderiavimo principus yra būtinos.

J. Palidaskaitė ir V. Staponienė (2005), teigia, kad nors efektyvumas, ekonomija, konkurencija yra svarbūs valstybės tarnautojų atskaitomybės kriterijai, bet tarnavimo visuomenei idėja, nusistovėjęsios normos (reprezentavimas, lygybė, nešališkumas, integralumas, teisingumas, pilietiškumas) skiria viešąjį sektorių nuo privataus. Kyla klausimas, ar demokratija (teisingumas, lygybė ir kt. vertybės) ir entrepreneriška dvasia (pelno siekis, individualizmas ir kt.) yra suderinamos, ar tai nėra kontrastingi konceptai. „Kai konkuruojama, siekiama pelno, efektyvumo, veiklos vadyboje mažai lieka vietos etinėms moralinėms vertybėms (geranoriškumui, teisingumui, nešališkumui, principingumui, nesavanaudiškumui), kurias akcentuoja demokratija.³²“

A. Raipa (2009) nurodo, kad modernizavimas šiuolaikiniame etape remiasi naujosios viešosios vadybos paradigma, orientuota į rinkos modelių įtvirtinimą viešajame valdyje, viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtrą rengiant programas ir projektus, tobulinant kontraktų, koncesijavimo, viešųjų pirkimų procesų valdymą. Remiantis žymiausių pasaulio teoretikų išvadomis galima teigti, kad viena iš svarbiausių pokyčių krypčių ir tendencijų šiandien galima laikyti tradicinės politikos ir administravimo dichotomijos evoliucionavimą į dar glaudesnę politikos ir administravimo sąveiką. Tai yra esminis naujosios viešosios vadybos evoliucionavimo į naują viešojo valdymo etapą ideologinis pagrindas, kuris tik tobulina, bet nekeičia klasikinių

³² Palidaskaitė J., Staponienė A. (2005) p. 294

viešojo valdymo principų. Kartu būtina pažymėti, kad keičiasi valdymo sistemos, atnaujinama valdymo praktika, o tai skatina inovacijų diegimą, plačiau naudojant kvaziautonominius darinius, kartu tobulinant valstybės priežiūros ir kontrolės funkcijas.

Šiuolaikinė ekonomika apibūdinama kaip inovacinė ekonomika, kurios pagrindą sudaro naujos mokslinės žinios, pažangios technologijos ir specializacija. Šiuo požiūriu viešojo sektoriaus organizacijos gerokai atsilieka nuo gamybos ir komercijos sektoriaus.

Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės apibrėžimas yra nustatytas Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme³³ - tai valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymų nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlygį.

Šiuo metu Lietuvoje, pagal teisinę bazę yra galimos tokios partnerystės formos:

koncesija³⁴ – kai viešojo sektoriaus subjektas suteikia privataus sektoriaus subjektui (koncesininkui) leidimą vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su infrastruktūros objektų projektavimu, statyba, plėtra, atnaujinimu, pakeitimu, remontu, valdymu, naudojimu ir (ar) priežiūra, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ir (ar) naudoti valstybės, savivaldybės turtą (tarp jų eksploatuoti gamtos išteklius), o koncesininkas pagal koncesijos sutartį prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas, ir jo atlyginimą už šią veiklą sudaro tik teisės užsiimti atitinkama veikla suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos ar tokios teisės suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos kartu su atlyginimu, mokamu koncesininkui suteikiančiosios institucijos, atsižvelgiant į jos prisiimtą riziką;

valdžios ir privataus subjektų partnerystė³⁵ - kai privatus subjektas valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartyje nustatytais sąlygomis investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir šiai veiklai vykdyti reikalingą valstybės arba savivaldybės turtą ir vykdo tose srityse tam tikrą nustatytą veiklą, už kurią privačiam subjektui atlyginimą moka valdžios subjektas;

mišraus kapitalo įmonių steigimą³⁶ – kai konkrečiai veiklai vykdyti steigiamas mišraus kapitalo juridinis asmuo ir valstybės ar savivaldybių turtas yra investuojamas kaip viešojo sektoriaus įnašas į bendros įmonės kapitalą

³³ Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. 66 -2127

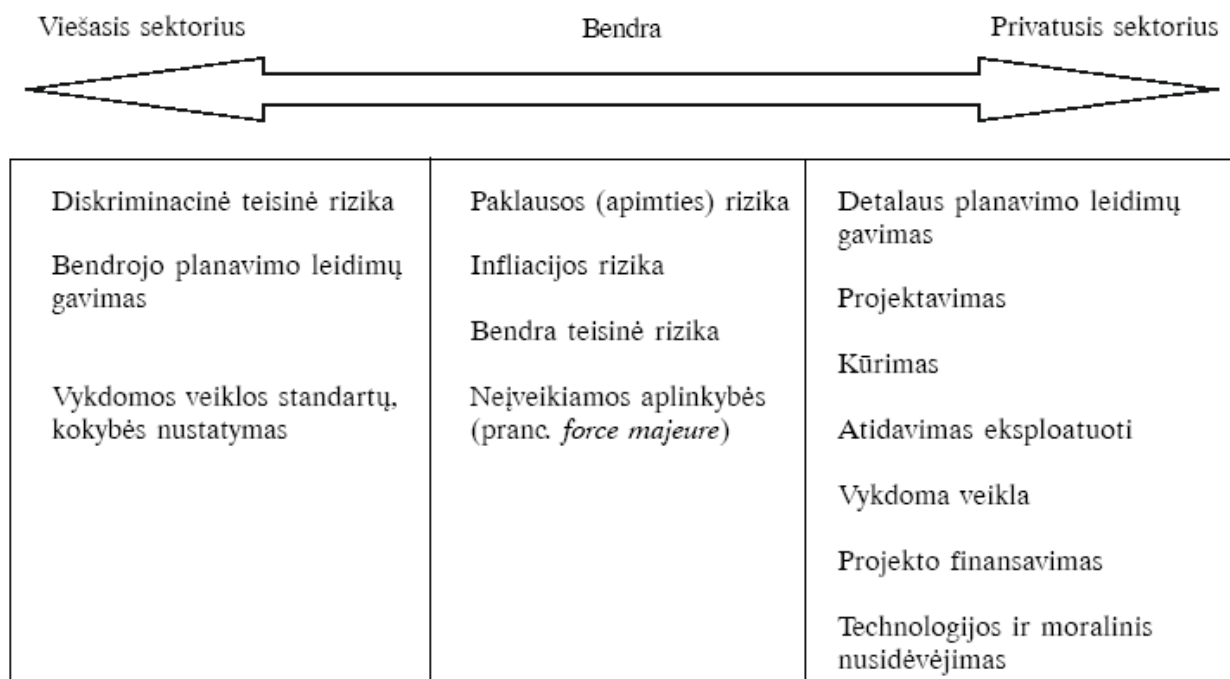
³⁴ Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymas// Valstybės žinios, 1996, Nr. 92 - 2141

³⁵ Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas// Valstybės žinios, 1999, Nr. 66 - 2127

³⁶ Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas// Valstybės žinios, 1998, Nr. 54 - 1492

Angliškai „Public private partnerships“ galima įvardinti trumpiniu 3P, kas reiškia susitarimus tarp valstybinio ir privataus sektoriaus plėtojant visuomeninę infrastruktūrą, tenkinant būtinus bendruomenės poreikius ar teikiant kitas su tuo susijusias paslaugas. Toks bendradarbiavimas mažina investavimo riziką, harmoningai derina atsakomybę ir pelno pasidalijimą tarp privataus kapitalo ir viešojo sektoriaus.

Vienas iš argumentų, kodėl viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra pranašesnė už tradicinius viešųjų paslaugų teikimo būdus, yra tas, jog viešojo ir privataus sektorių partnerystė suteikia galimybę paskirstyti riziką tarp viešojo ir privataus sektorių. Anot D. Gudelio ir V. Rozenbergaitės (2004), viešasis ir privatus sektoriai, dirbdami kartu, susiduria su rizika, kurią būtina valdyti, nes tik rizikos atpažinimas, įvertinimas ir realus paskirstymas, rizikos mažinimo priemonių numatymas bei rizikos stebėjimas ir kontrolė užtikrina partnerystės projektų veiklą. Rizikos klasifikacijų yra daugybė, nes identifikuojant galimą riziką, susiduriama su labai įvairiomis rizikos kategorijomis. Ypatingas dėmesys skiriamas politinei, pajamų, privataus partnerio pasirinkimo, komercinei, techninei, aplinkos (archeologinei), valdymo, paklausos, užsienio valiutos, nematomų trūkumų ir visuomenės palankumo rizikoms. (žr. 12 pav.).



12 pav. **Rizikos paskirstymas**

Šaltinis: D. Gudelis, V. Rozenbergaitė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. 2004// Viešojo politika ir administravimas, Nr. 8, p. 59

12 paveiksle pavaizduotas rizikos pasidalijimas, kuris daugiausiai akcentuotinas projektinėje veikloje. Todėl labai svarbu, kad rizika būtų paskirstyta toms pusėms, kurios tinkamai moka ją valdyti.

Tačiau reikėtų akcentuoti, kad viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė nėra visais atžvilgiais vertinama palankiai. Pažymėtina, kad labai svarbus dalykas siekiant partnerystės yra privataus partnerio pasirinkimas. Galima išgirsti nuomonę, kad privataus kapitalo atėjimas į viešąjį sektorių didina nedarbą, nes kapitalo atėjimas į viešąjį sektorių siejamas su pelno siekimu, kas yra negalima, nes „pelno siekimo motyvas iškreipia viešojo sektoriaus kaip viešojo intereso realizavimo srities esmę“³⁷.

Apibendrinant teigtina, kad savivaldybės įmonės šiuolaikinėje visuomenėje baigia prisitaikyti prie NVV principų, todėl tikėtina, kad įmonėse rengiami strateginiai planai, paruošiamos veiklos įgyvendinimo strateginės nuostatos. Atsižvelgiama į novacijų diegimo galimybes bei žmoniškųjų išteklių puoselėjimą.

³⁷ Gudelis D., Rozenbergaitė V.. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės.2004// Viešoji politika ir administravimas, Nr. 8, p. 60

3.SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO SITUACIJA NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS POŽIŪRIU

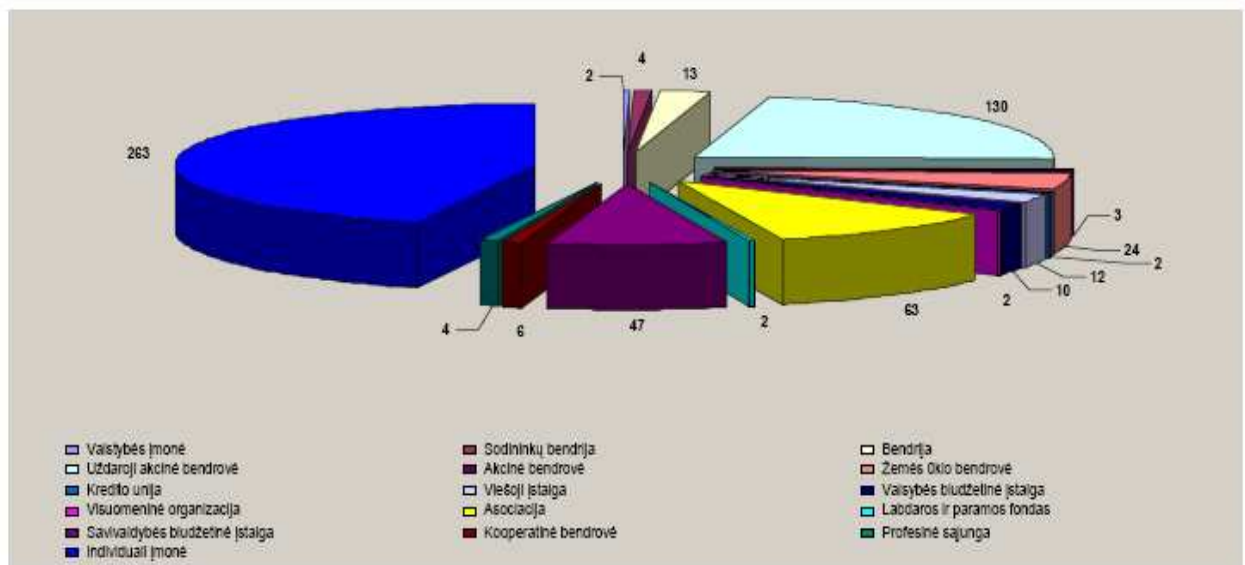
3.1.Radviliškio rajono įmonių situacija

Radviliškio rajone pastaraisiais metais smarkiai mažėja rajono gyventojų skaičius, tūkstančiui rajono gyventojų tenka apie 12 įmonių, kai tuo tarpu Lietuvoje – 50. Tai rodo žemą gyventojų verslumo lygį bei jų nenorą imtis nuosavo verslo. Didžiausia dalis tiesioginių užsienio investicijų tenka didiesiems miestams, o tai tik dar labiau didina regioninius ekonominio ir socialinio vystymosi netolygumus.

2007 metais Radviliškio rajone buvo 347 įmonės, užsiimančios didmenine ir mažmenine prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontu, asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymu, 80 įmonių, kurių pagrindinė veikla – kasyba ir karjerų eksploatavimas bei apdirbamoji gamyba. Lyginant su 2006 metais, 37,5 proc. išaugo žemės ūkio, miškininkystės, medžioklės ir žuvininkystės veikla užsiimančių ūkio subjektų, 33 proc. padaugėjo viešbučių ir restoranų, 29 proc. – transporto, sandėliavimo ir ryšių paslaugas teikiančių ūkio subjektų. 2005 metais, palyginti su 2007 metais, sumažėjo ūkio subjektų, kurių pagrindinė veikla – kasyba ir karjerų eksploatavimas bei apdirbamoji gamyba (-3,6 proc.), nekito švietimo, sveikatos priežiūros ir komunalinio bei socialinio aptarnavimo sferai priklausančių ūkio subjektų skaičius.

2008 metų sausio 1-ą dieną Radviliškio rajone buvo įregistruotos 263 individualios įmonės (3 pav.), 130 uždarytų akcinių bendrovių, 63 asociacijos, 47 savivaldybės biudžetinės įstaigos, 24 žemės ūkio bendrovės. Palyginus su 2007 metais, sumažėjo sodininkų bendrijų (-42,8 proc.), žemės ūkio bendrovių (-11,1), labdaros ir paramos fondų (-33 proc.) bei individualių įmonių (-6,4 proc.). 2007 metais pirmą kartą į statistikos departamento ataskaitas buvo įtraukta viena tradicinė religinė bendruomenė. 2007–2008 metų laikotarpiu visiškai nekito kooperatinių bendrovių, profesinių sąjungų, kredito unijų, akcinių bendrovių bei savivaldybės ir valstybės įmonių skaičius. (žr. 13 pav.).

Tačiau reikia pažymėti, kad 2008 metais Radviliškio rajone veikė vidutiniškai 54 proc. visų įregistruotų įmonių. Mažiausiai veikiančių iš visų įregistruotų įmonių buvo: žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės (-68 proc.), nekilnojamo turto, nuomos ir kita veikla užsiimančių (-59,6 proc.), viešbučių ir restoranų paslaugas teikiančių įmonių (-57 proc.), prekybos (-52 proc.), apdirbamosios gamybos (-51 proc.). Daugiausiai veikiančių įregistruotų įmonių pagal veiklos sritis buvo: viešojo valdymo, kasybos ir karjerų eksploatavimo.



13 pav. Radviliškio rajone įregistruotos įmonės

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, paslaugų sektorius užima vis didesnę rinkos dalį, atsiranda vis daugiau įmonių, užsiimančių įvairių paslaugų teikimu. Net ir gamybos įmonės stengiasi persiorientuoti į trečiąjį sektorių, teikti produktų ir paslaugų kompleksus. Pastaraisiais metais, keičiantis žmonių poreikiams ir požiūriui į laisvalaikį, pramogų sritis populiarėja ir plečiasi. Radviliškio rajono savivaldybėje 2008 metais buvo teikiamos šios paslaugos:

- Asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymo;
- Nekilnojamojo turto operacijų;
- Mašinų ir įrengimų be operatoriaus ir asmeninių bei namų ūkio reikmenų nuomos;
- Kompiuterių ir įrengimų be operatoriaus ir asmeninių bei namų ūkio reikmenų nuomos;
- Kompiuterių ir su jais susijusios veiklos paslaugos;
- Švietimo;
- Sveikatos priežiūros ir socialinio darbo;
- Nuotekų ir atliekų šalinimo, sanitarinių sąlygų užtikrinimo ir panašios veiklos;
- Poilsio organizavimo, kultūrinės ir sportinės veiklos;
- Kitos paslaugų veiklos.

2008 metais Radviliškio rajone buvo 191 mažmeninės prekybos įstaigos, tarp jų: užsiimančios prekyba variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais, atliekančios techninę jų priežiūrą ir remontą, vykdančios automobilių degalų mažmeninę prekybą. Palyginti su 2007 metais,

parduotuvių skaičius sumažėjo 5,5 proc. Tūkstančiui Radviliškio rajono gyventojui 2007 metais teko 3,8 parduotuvės, tuo tarpu Lietuvoje – 5,2 parduotuvės.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2008 metais Radviliškio rajone buvo 27 maitinimo įstaigos. Lyginant su 2006 metais, įstaigų skaičius sumažėjo 13 proc., atitinkamai mažėjo ir maitinimo vienetų skaičius Radviliškio rajone.

Tačiau akcentuotina, kad Radviliškio rajono pastebima įmonių mažėjimo tendencija, ekonominės krizės įtaka privačiam sektoriui labai jaučiama, nes mažėja gamybos ir paslaugų paklausa.

Vidutiniškai 1000-ciu šalies gyventojui tenka apie 21 veikianti ūkio subjektą, Radviliškio rajono savivaldybėje – tik apie 12 veikiančių ūkio subjektu. ES vidurkis – apie 55 įmones.

Galima daryti prielaidą, kad gyventojų verslumo įgūdžiai yra menkesni ir jie nepilnai išnaudoja smulkus ir vidutinio verslo teikiamas galimybes. Smulkus ir vidutinis verslas ES sukuria 70 – 80% BVP, Lietuvoje – apie 60%.

Durpių gavyba Radviliškio rajono savivaldybėje užsiima UAB „Sulinkiai“ ir UAB „Didysis tyrulis“. UAB „Sulinkiai“ pagrindinis veikos pobūdis yra durpių gavyba bei jų didmeninė ir mažmeninė prekyba. Įmonė gamina ir parduoda natūralias bei nurūgštintas durpes, taip pat durpių substratus, durpes kurui. UAB „Sulinkiai“ įdiegta kokybės valdymo sistema ISO- 9001:2000, kuri užtikrina klientams tiekiamos produkcijos projektavimo, gamybos ir kitu procesų kokybę. Bendrovė apie 80% produkcijos realizuoja vakaru šalyse. Pastovūs produkcijos pirkėjai yra Italijoje, Danijoje, Anglijoje, Graikijoje.

Vaisvandenių gamintoja UAB „Rijada“ per paskutinius metus atnaujino gamybos įrangą, pakeitė dalį senos ir įvedusi naujos produkcijos rūšis (mineralizuotas vanduo, energinis gėrimas), ėmė sparčiai plėstis tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkoje.

Duonos gaminių gamybos sektoriuje pirmaujančias pozicijas rajone užima UAB „Radviliškio duona“.

AB „Radviliškio mašinų gamykla“ – viena didžiausių žemės ūkio mašinų gamybos ir metalo apdirbimo įmonių Lietuvoje. Įkurta 1949 metais, bendrovė projektuoja ir gamina įvairias žemės ūkio mašinas, technologines linijas, įrengimus, atsargines dalis, kitus metalo gaminius. Gaminama įvairi žemės ūkio technika: granulių presai, pusiau pakabinami javų kombainai, uogų skynimo kombainai, sėklų beicavimo įrenginiai, grūdų malūnai, grūdų traiškytuvai, trąšų barstytuvai, šienapjovės ir kita produkcija. Taip pat gaminamos automobilinės priekabos, automobilių kėbulo atsarginės dalys. Gamykla turi galimybę atlikti visus metalo apdirbimo technologinius procesus. Gaminama produkcija eksportuojama į Italiją, Kanadą, Lenkiją, Daniją, Vokietiją, Suomiją, Latvija, Estija, Rusija ir kitas valstybes.

Radviliškio rajono savivaldybės administracija 2006 – 2008 m. siekdama gerinti verslo situaciją rajone įgyvendino projektą „Verslo aplinkos gerinimas Radviliškio rajone, sukuriant pramoninės zonos infrastruktūrą“. Įgyvendinant šį projektą buvo siekiama gerinti verslo aplinką rajone, skatinti jų verslumą, didinti gyventojų užimtumą, jų pajamas, stabdyti migraciją į užsienį ar kitus didžiuosius miestus bei pritraukti daugiau tiesioginių užsienio investicijų.

3.2. Tyrimo organizavimas ir metodologija

Kiekybiniai tyrimo metodai reiškinius matuoja skaičiais ir siekia būti objektyviais ir patikimais. Kaip nurodo Tutty ir kt. (1996), K. Kardelis (2002), G. Merkys (2004), V. Tidikis (2003) ir kt. remiantis moksliniais metodais sudaroma imtis, žmonės atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai populiacijai.

Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra apklausa. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę.

Remiantis minėtais autoriais galima teigti, kad anketavimas yra plačiausiai taikomas ir sudaro tarsi paskutinį apklausos laiptelį su dar griežtesnėmis apklausos taisyklėmis. Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Pati anketa griežtos formos neturi. Galima pateikti tik bendrus anketų reikalavimus. Klausimų turinys, kiekis ir eilė priklauso nuo tyrimo tikslų. Prieš pradėdant sudarinėti klausimus reikia tiksliai suformuluoti: a) ką jūs norite sužinoti ir b) apgalvoti, ar populiacija, kurią jūs planuojate apklausti, nori jums pateikti informaciją. Klausimuose rekomenduojama naudoti tik gerai visiems žinomus žodžius, nenaudoti sudėtingų žodžių. Atsižvelgiant į šiuos reikalavimus buvo sudarytos dvi anketos (žr. 1 ir 2 priedus) savivaldybės įmonių vadovams ir darbuotojams

Anketinė apklausa buvo pasirinkta dėl galimybės instrukuoti respondentus, iškilus būtinumui, pvz. nesuvokiant klausimo esmės. Taip pat patogiu kontroliuoti situaciją tyrėjui, iš respondentų reakcijos preliminariai spręsti apie problemos reikšmę. Anketinės apklausos metodu beveik 100 % arba šiek tiek mažiau gražinama anketų.

Sudarant anketą buvo atsižvelgta į K. Kardelio (2002) pateikiamus bendruosius anketos reikalavimus. Įvadinėje dalyje paaiškinta, koku tikslu yra atliekama apklausa, supažindinama su autoriumi, nurodoma anketos užpildymo instrukcija. Klausimai pateikiami konkretūs. Respondentams reikėjo tik pasirinkti atsakymų variantus ir nereikalaujama pačiam rašyti savo

nuomonės, todėl tikėtina, kad respondentai pildė anketą nuoširdžiai, nes buvo garantuoti dėl savo asmenybės anonimiškumo.

Siekiant išsiaiškinti Radviliškio rajono savivaldybės įmonių valdymo analizę NVV požiūriu, buvo atlikta savivaldybės įmonių vadovų, pavaduotojų, padalinių vadovų anketinė apklausa, kurios tikslas nustatyti vadovų požiūrį į NVV diegimo galimybes savivaldybės įmonėse bei išsiaiškinti vadovų demonstruojamą darbuotojų valdymo išmanymą.

Anketoje, skirtoje savivaldybės įmonių vadovams bei kitam vadovaujančiam personalui buvo pateikta 21 klausimas. Anketoje 1 klausimų blokas demografinis. 2 – 6 klausimai skirti išsiaiškinti vadovų nuomonę dėl NVV sampratos, bei principų taikymų savo valdymo praktikoje, aiškinamasi priežastis, kurios trukdo įgyvendinti NVV savivaldybės įmonėse, bei NVV taikymo reikalingumą. 7 – 18 klausimai pateikiami lentelėje ir nurodoma pateikti konkrečius vertinimus taip arba ne. Taip buvo siekiama išskirti vykdomus veiksmus nereitinguojant pagal kriterijus dažnai ar retai, kadangi šiais atsakymais vadovai turėjo vertinti savo kaip vadovo elgesį su pavaldiniais, siekių ir tikslų įgyvendinimą bei darbo sąlygų darbuotojams sudarymą. Paskutinis anketos klausimų blokas skirtas išsiaiškinti bendradarbiavimo su paslaugų vartotojais ir piliečių dalyvavimo galimybes įmonės veikloje.

Anketoje savivaldybės įmonės darbuotojams pateikiama 17 klausimų. Anketa pradedama demografiniais klausimais ir skirstoma blokais pagal pagrindinius darbuotojų veiklos organizavimo veiksnius. Kadangi pagrindinis akcentuotinas dalykas įvairiose valstybinėse strategijose yra mokymosi būtinumas, kvalifikacijos ir tobulinimosi siekis, tai buvo aiškinamasi, kokias sąlygas darbuotojai turi mokytis ir tobulintis. Šiuolaikinėse įstaigose labai svarbus veiksnys yra darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Todėl siekiama išsiaiškinti, kiek yra sudaroma motyvacijos galimybių įstaigose. Paskutinis anketos klausimų blokas pateiktas toks pat kaip ir įstaigų vadovams, aiškinamasis darbuotojų požiūris į paslaugų vartotojų dalyvavimo galimybę įstaigų veikloje bei teikimų paslaugų vertinimą.

Anketinė apklausa organizuota 2010 metų kovo – balandžio mėnesiais. Anketos buvo platinamos savivaldybės įmonėse dalinamos asmeniškai vadovams ir darbuotojams.

3.3. Tyrimo imties charakteristika

Kaip nurodo I. Luobikienė (2000). tyrinėjimo objektas, kuris apibrėžtas pagal teritoriją, laiką ir gamybiniu požymiu ir kuriam taikomos tyrimo išvados, vadinamas generaline visuma, o apibrėžta visumos dalis, atrinkta pagal nustatytą taisyklę sudaro atrankos aibę. O atrankos formavimo metodai yra klasifikuojami į tikimybinės atrankos ir netikimybinės atrankos metodus. Tyrimui buvo

pasirinkta netikimybinė patogi atranka, „arčiausiai gyvenantys ar dirbantys respondentai“ (Luobikienė, 2004, p.122). Todėl buvo pasirinktos Radviliškio rajono savivaldybės įstaigų vadovai ir darbuotojai.

Vadovų apklausoje dalyvavo 78 respondentai, iš kurių 19 moterų ir 59 vyrai. Visi vadovai turi aukštąjį išsilavinimą.

Darbuotojų grupės respondentų buvo 286, iš kurių 198 moterys ir 88 vyrai. Taigi teigtina, kad dažniau vadovaujančias pareigas užima vyrai.

Kitos demografinės charakteristikos pateikiamos 3 lentelėje

3 lentelė

Respondentų demografinės charakteristikos

Charakteristika	Skaičius	Procentas
Vadovų pasiskirstymas pagal amžių		
25 – 35 metai	12	15 %
36 – 45 metai	42	54 %
46 – 55 metai	17	22 %
Daugiau nei 55 metai	7	9 %
Iš viso	78	100 %
Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą		
Iki 5 metų	76	27 %
6 – 10 metų	52	18 %
11 – 15 metų	74	26 %
16 – 20 metų	84	29 %
Iš viso:	286	100 %
Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą		
Aukštasis	211	74 %
Aukštesnysis	75	26 %
Iš viso:	286	100%

Remiantis respondentų duomenimis pateiktais 3 lentelėje galima teigti, kad savivaldybės įmonėse dirba išsilavinę darbuotojai. Įvertinant amžiaus vidurkį galima teigti, kad tai daugiau jauno vidutinio amžiaus darbuotojai.

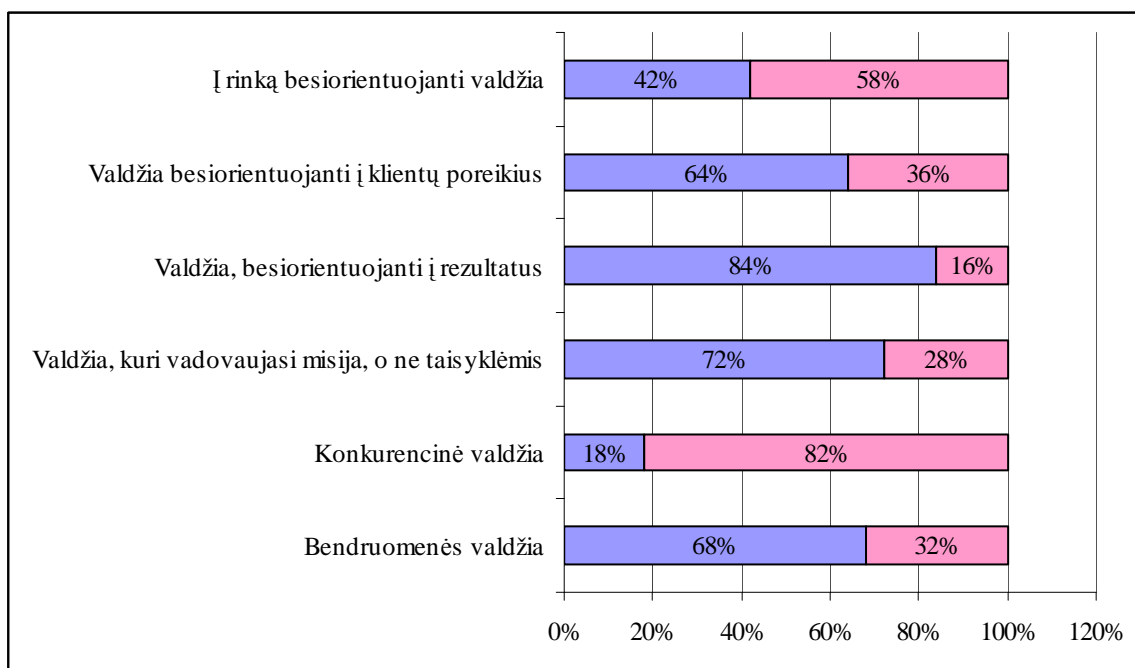
3.4.Savivaldybės įmonių vadovų anketinės apklausos analizė

Naujosios viešosios vadybos (NVV) terminas jau nebėra naujas mūsų visuomenėje, todėl į anketinės apklausos įvadinį klausimą, ar vadovai yra susipažinę su NVV terminu vadovų atsakymai

buvo palankūs, nes 68 proc. respondentų nurodė, kad žino tiksliai, o 32 proc. apklaustųjų nurodė, kad taiko NVV nuostatas savo įmonėje. Vadinasi, NVV nėra naujovė nei vienam savivaldybės įmonės vadovui.

Vadovų nuomonė dėl NVV diegimo savivaldybės įmonėse yra teigiama, nes tik 8 proc. respondentų atsakė, jog negali atsakyti. Todėl yra tikimybė, kad savivaldybės įmonėse darbas organizuojamas pagal NVV principus ir nuostatas.

Kiekvienas vadovas savo darbe vadovaujasi valdymo principais, todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais principais vadovaujasi savivaldybės įmonių vadovai savo darbe (žr. 14 pav.).



14 pav. Vadovavimo principai

Pagal respondentų pateiktus atsakymų duomenis 14 paveiksle matyti, kad savivaldybės įmonių vadovai iš esmės vadovaujasi principu – valdžia besiorientuojanti į rezultatus (84 proc.). Todėl galima teigti, kad daugiausia vadovų savo darbe taiko principą, kai siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas. Įstaigose daugiau dėmesio skiriama veiklos rezultatų nustatymui, o biudžetas sudaromas pagal numatomus rezultatus. Todėl galima teigti, kad daugiausia vadovų dirba pagal verslininkiškos valdžios principus.

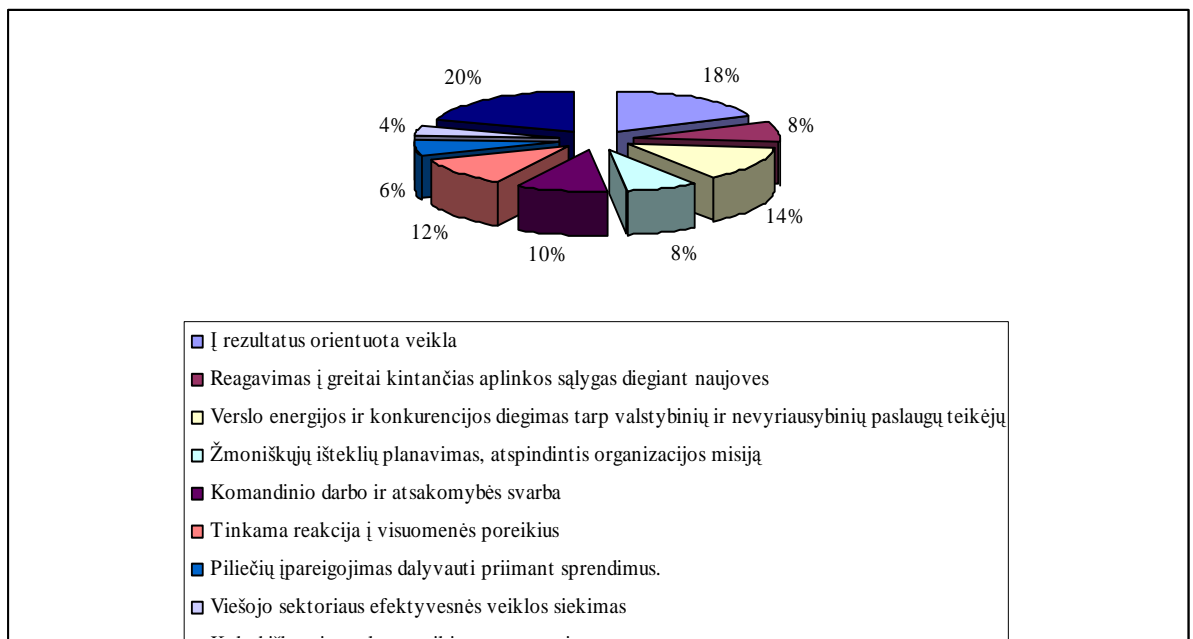
Kiek mažiau (72 proc.) respondentų nurodė, kad vadovaujasi principu, jog valdžia vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis. Taigi, teigtina, kad vadovai savo darbe atsisako taisyklių, todėl jų darbo veiklos orientyras yra veiksmingumas ir efektyvumas. Todėl galima teigti, kad darbuotojai nėra suvaržyti įvairiomis taisyklėmis, nes tai kartais trukdo kūrybingai atlikti savo veiklą, ypač tai akcentuotina švietimo įstaigose.

Bendruomenės valdžios principo įgyvendinimui įstaigose pritarė 68 proc. respondentų, todėl teigtina, kad valdžios principas siejamas ne tarnavimu, o įgaliojimu, nes įmonės teikia paslaugas gyventojams, todėl tikėtina, kad gyventojai, kurie naudojami įmonių paslaugomis turi galimybę dalyvauti svarstant jiems aktualius reikalus.

Valdžia besiorientuojanti į klientų poreikius, nurodyta (64 proc.) respondentų, todėl tikėtina, kad kliento poreikiai yra tenkinami pagal nuostatą, kad klientas visada teisingas. Todėl įmonės siekdamos išsiaiškinti klientų poreikius atlieka įvairias apklausas, reaguoja ir analizuoja skundus. Tačiau tai, kad ne visi vadovai savo atsakymuose nurodė šį atsakymo variantą, manytina, kad dar nėra iš esmės įgyvendinamas visuotinės kokybės vadybos principas, jog svarbiausias asmuo organizacijai yra klientas.

Mažiausiai teigiamų atsakymų nurodyta principams, jog valdžia yra orientuota į rinką ir yra konkurencinė valdžia. Taigi galima teigti, kad konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos įmonėse gali būti sudarytos tik tuo atveju, jei vienodą paslaugą gali teigti keli asmenys, tuomet klientas gali pasirinkti, tačiau šis principas netaikomas, jei paslaugą teikia tik vienas darbuotojas ir vartotojams tenka pasiteikti jo atliekamam darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės įmonių vadovų požiūriu, NVV principai yra diegiami vadovaujant įmonei, tačiau manytina, kad ne visi principai yra tinkamai suvokiami vadovų, nes šiuos principus galima interpretuoti ir ne NVV požiūriu. Todėl buvo aiškinamasi, kaip vadovai supranta NVV principų taikymą savivaldybės įmonėje (žr. 15 pav.).



15

15 pav. NVV įgyvendinimo savivaldybės įmonėje samprata

Pagal 15 paveiksle pateikiamus atsakymų duomenis teigtina, kad NVV įgyvendinimo savivaldybės įmonėje reikalingumo priežastis yra siekis teikti gyventojams kokybiškesnes paslaugas. Šis veiksnys susijęs su konkuravimu tarp įmonių, kadangi gyventojai gali pasirinkti įmonę pagal jų atliekamų paslaugų kokybę. Todėl labai svarbu, kad įmonės teikiamų paslaugų vartotojai būtų patenkinti atliktos paslaugos kokybe.

Taip pat įmonių vadovams labai svarbu, kad veikla būtų orientuota į rezultatus, nes įmonės veiklos rezultatas yra siejamas su tinkamai atlikta veikla ir gerus įmonės rezultatus teikiant atitinkamas paslaugas.

Pažymėtina, kad 14 proc. respondentų nuomone, NVV įgyvendinimas reikalingas dėl verslo energijos ir konkurencijos diegimo tarp valstybinio ir privataus sektoriaus, todėl teigtina, kad vadovai suvokia galimybę dirbti geriau už privačią įmonę ir supranta, kad keičiantis rinkos sąlygoms privačios įmonės gali pasiūlyti lankstesnius paslaugų teikimo procesus ir derinti kainas pagal savo poreikius, kai tuo tarpu valstybės įmonėse paslaugų kainos yra nustatytos ir patvirtintos. Todėl valstybinės įmonės turi teikti žymiai kokybiškesnes paslaugas.

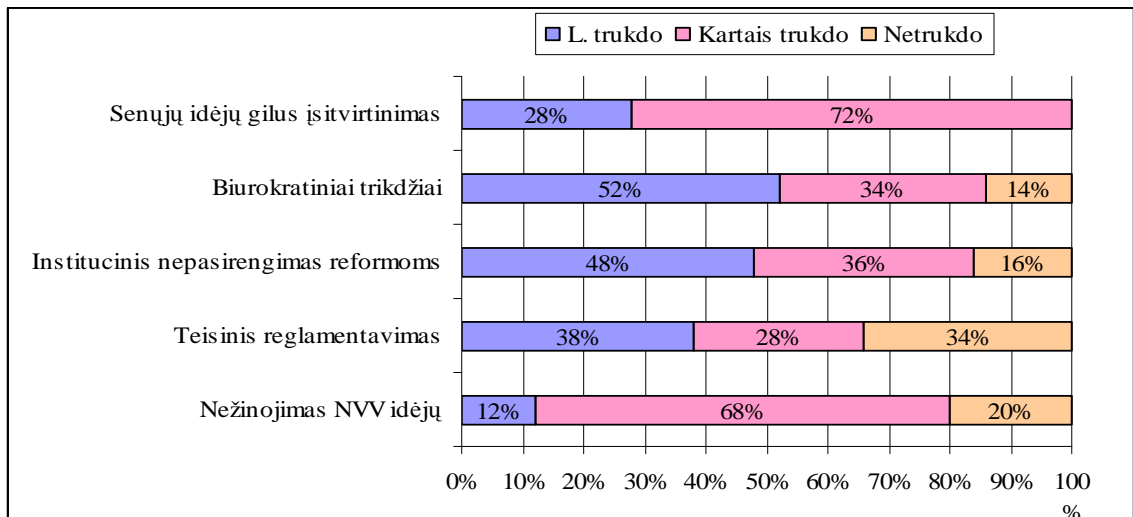
NVV diegimas 12 proc. respondentų nuomone sietinas ir su tinkama reakcija į visuomenės pokyčius, vadinsi, būtinybę diegti NVV yra suvokiama, kaip prisitaikymas prie naujų visuomenės reikalavimų.

NVV įgyvendinimas siejamas ir su komandinio darbo ir atsakomybės svarba, kas yra orientuojamasi į visuotinės kokybės vadybą, kad kolektyvas turi bendrai priimti sprendimus ir taikyti komandinio darbo principus.

Vienodai reikšmingi veiksniai, turintys įtakos NVV diegimui savivaldybės įstaigoje, tai žmoniškųjų išteklių planavimas, atspindintis įmonės misiją ir reagavimas į kintančias aplinkos sąlygas diegiant naujoves, todėl pažymėtina, kad organizuojant savivaldybės įmonės veiklą labai svarbu tikslingai vertinti žmoniškuosius įmonės išteklius, sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją, mokytis ir tuo pačiu gebėti taikyti naujus darbo metodus bei ugdyti techninius gebėjimus.

Piliečių įsipareigojimui dalyvauti įmonės veikloje reikalingumui pritarė tik 6 proc. respondentų, todėl teigtina, kad šis veiksnys nėra iš esmės pageidaujamas savivaldybės įmonėse. Mažiausiai respondentų (4 proc.) atsakymų pateikta atsakymui, jog NVV diegimas sietinas su viešojo sektoriaus efektyvesnės veiklos siekiu. Todėl galima teigti, kad ankstesnio klausimo atsakymas, kad valdžia orientuota į misiją ir nesivadovauja taisyklėmis nebuvo tinkamai suvoktas respondentų, nes kaip tik šis principas ir yra siejamas su veiklos efektyvumu.

Reikėtų pastebėti, kad ne visose savivaldybės įmonėse yra įgyvendinami NVV principai. Kliūtys, kurios trukdo įgyvendinti šiuos principus, pateikiamos 16 paveiksle



16 pav. Kliūtys, trukdančios įsitvirtinti NVV įmonėje

Analizuojant respondentų atsakymus, nustatyta, kad pagrindinė kliūtis, kuri trukdo įsitvirtinti NVV savivaldybės įmonėje yra biurokratiniai trikdžiai, nes šiam atsakymo variantui buvo daugiausiai (52 proc.) respondentų pritarta pagal kriterijų labai trukdo. Vadinsi, nors ir yra politikų deklaruojama nuostata, kad reikalinga mažinti biurokratizmą ir popierinės veiklos, tačiau kol kas šios nuostatos neįgyvendinamos ir iš esmės trukdo siekti naujų valdymo pokyčių.

Pastebėtina, kad toks veiksnys, kaip senųjų idėjų gilus įsitvirtinimas nebuvo įvertintas nei vieno respondento pagal kriterijų netrukdo. Vadinsi, labai sunku įmonėse atsisakyti senų darbo metodų ir taikyti naujoves darbe tik dėl to, kad yra įpratę dirbti kitaip. Tai gali būti taikoma daugiau seniems darbuotojams, kurie ilgus metus savo veikloje taikė kitus metodus ir kitaip ugdė savo darbo įpročius.

Nemaža dalis (48 proc.) respondentų nurodė, kad labai trukdo institucinis nepasirengimas reformoms. Vadinsi, dar nėra tinkamai parengtos bendros veiklos programos ar pati institucija nėra pasiruošusi iš esmės keistis. Tokius atsakymus galima sieti su monopolinių įmonių vadovų nuomone, nes jie būdami vieni rinkoje, gali diktuoti savo sąlygas, nes gyventojai yra priversti tenkintis teikiamomis paslaugomis, nors jų kokybė ir neatitinka gyventojų lūkesčių.

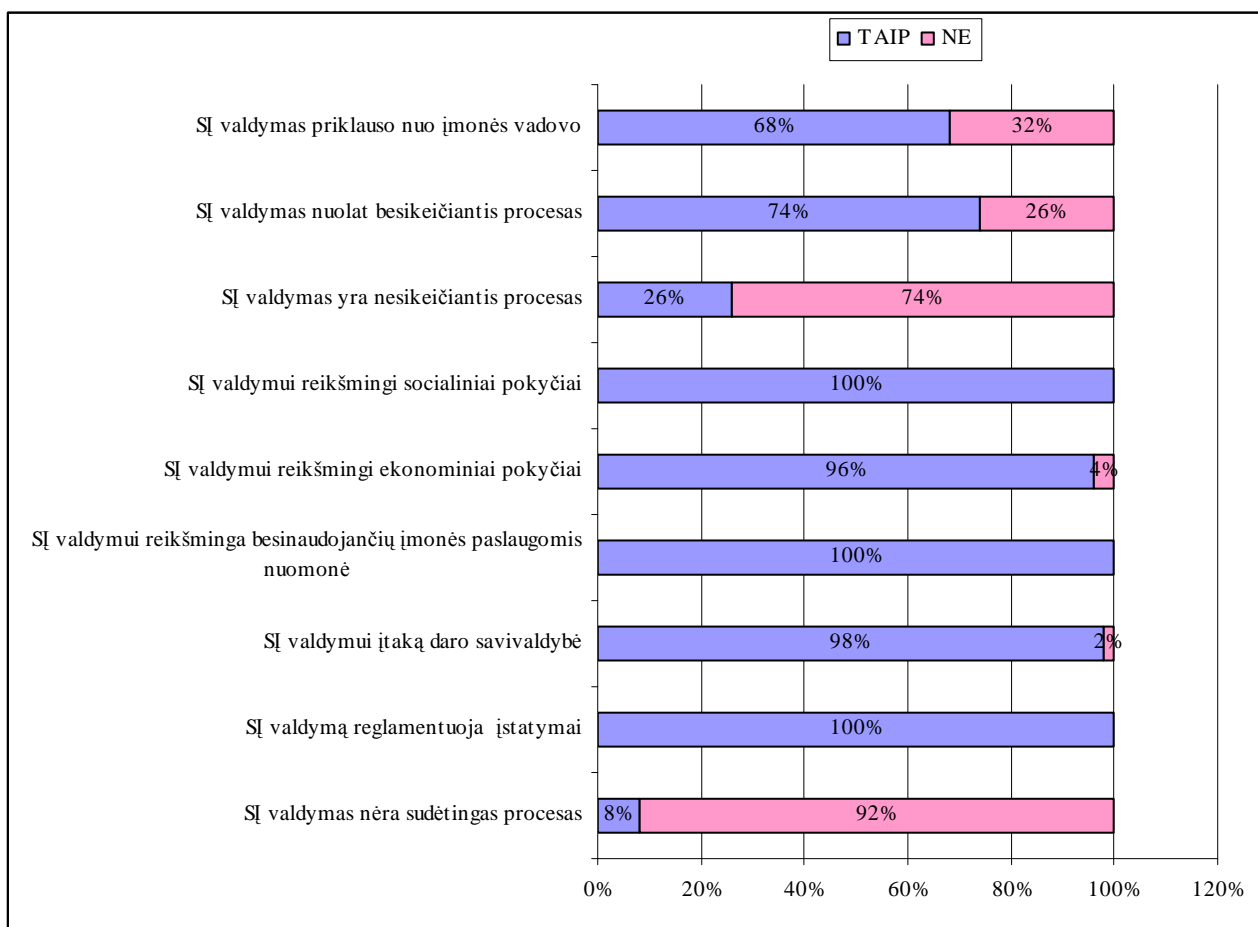
Teisinio reglamentavimo trukdis taip pat įvardintas nemažos dalies respondentų, todėl galima teigti, kad Lietuvos įstatyminė bazė dar nėra tinkamai parengta dėl NVV diegimo galimybių savivaldybės įmonėse. Tai gali būti siejama su privataus ir valstybinio sektoriaus skirtingu veiklos reglamentavimo ir jos realizavimo galimybėmis.

Mažiausiai trukdo NVV diegimas savivaldybių įmonėms – NVV idėjų nežinojimas. Todėl teigtina, kad savivaldybės įmonių vadovai gerai susipažinę su NVV idėjomis ir taikymo principais, tačiau tikrai ne visi darbuotojai yra supažindinti ir jiems tinkamai paaiškinta tokios vadybos esmė.

Savivaldybės įmonės valdymas vadovaujantis naujomis NVV nuostatomis nėra įprasta ir lengva veikla, todėl vadovams buvo pateikiami teiginiai, kuriems buvo prašoma pateikti savo vertinimus pagal du kriterijus: taip arba ne (žr. 17 pav.)

Pagal duomenis, pateikiamus 17 paveiksle, matyti, kad SĮ valdymui aktualiausi yra tai, kad labai svarbi besinaudojančių teikiamomis paslaugomis nuomonė, todėl galima teigti, kad paslaugų vartotojai yra pagrindiniai vertintojai ir SĮ gyvavimas labai priklauso nuo visuomenėje sudarytos nuomonės ir palankaus ar nepalankaus vertinimo.

SĮ labai svarbūs yra visuomenės socialiniai pokyčiai, todėl teigtina, kad pastaruoju metu vykstantys emigracijos procesai įtakoja mažesnę paslaugų vartotojų kiekį, kas atitinkamai turi įtakos siekiamiems rezultatui ir pelningumui. Taip pat gyventojų socialinė gerovė turi įtakos atsiskaitant už suteiktas paslaugas. Galima teigti, kad pavyzdžiui šilumos tiekėjams reikalinga teigti paslaugas net ir tuo atveju, jei gyventojai neišgali už jas susimokėti, kadangi nėra galimybių nutraukti šilumos teikimą vienam daugiabučio namo butui. Tačiau kitos bendrovės, (telekomunikacijų) gali nutraukti savo paslaugų teikimą dėl gyventojų nemoka, nors antra vertus tuo pačiu ji sumažina savo klientų skaičių. Vadinsi, socialinė piliečių gerovė turi tikrai didelę įtaką savivaldybės įmonės gyvavimui.



17 pav. Teiginių dėl SĮ valdymo vertinimas

Taip pat visis respondentai nurodė, kad SĮ valdymą reglamentuoja įstatymai, todėl galima teigti, kad nors ir yra sudarytos sąlygos steigti savivaldos institucijas įmonėse, jų veikla taip pat yra reglamentuota ir kažkokių efektyvesnių pokyčių, kurie neatitiktų įstatymuose numatytų normų šiose įmonėse nėra priimama. Todėl teigtina, kad šių įmonių valdymą iš esmės reguliuoja įstatymai.

Taip SĮ valdymui turi didelę įtaką savivaldybė, kadangi savivaldybė yra įmonės steigėjas, tau turi galimybę reguliuoti veiklą, teikti pastabas, reikalauti pokyčių ir atsiskaitymo už atliktą darbą.

Ekonominiai pokyčiai turi esminės įtakos, nes visas įmonės valdymas remiasi ekonominiu pagrindu ir valstybinėmis galimybėmis, todėl labai pasijuto ekonominės krizės padariniai savivaldybės įmonėse, kuomet dėl lėšų taupymo reikėjo atsisakyti kažkokių veiklos galimybių, atleisti darbuotojus, mažinti jiems atlyginimus.

Remiantis respondentų atsakymais, nustatyta, kad SĮ valdymas yra nuolat besikeičiantis procesas, nors tam nepritarė 26proc. respondentų. Tačiau reikalinga akcentuoti, kad šis procesas gali iš esmės nesikeisti mažose įmonėse, kurios netaiko naujų reikalavimų ir savo veiklą organizuoja labai nedidelei grupei vartotojų.

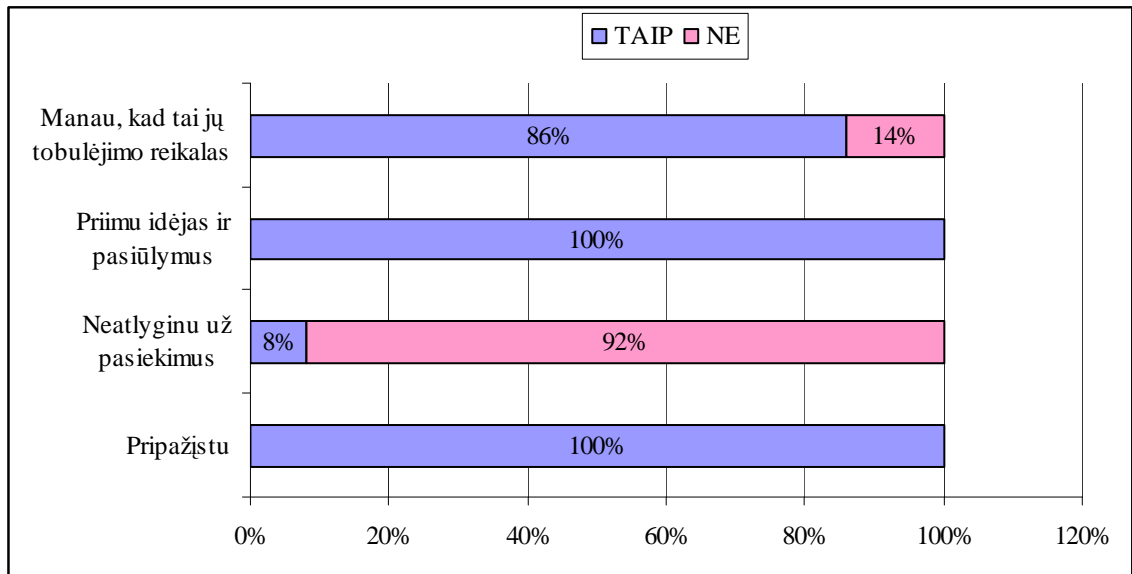
SĮ valdymo sėkmė yra siejama su įmonės vadovu. Tačiau tam pritarė, tik 68 proc. respondentų, vadinasi dar nėra suformuota vadovų nuomonė, kad kolektyvinis komandinis darbas ir atsakomybė yra NVV principai ir visuotinės kokybės įgyvendinimo principai.

Tik 8 proc. respondentų nurodė, kad SĮ valdymas yra nesudėtingas procesas, todėl teigtina, kad SĮ valdymas, orientuojantis į pokyčius, įgyvendinant naujas idėjas yra labai svarbus ir sudėtingas procesas, kadangi reikalinga pakeisti ne tik valdymo forma ir struktūrą, bet ir žmonių įpročius bei mąstymą.

SĮ valdymas ir pertvarkos galimybių taikymas iš esmės priklauso nuo vadovo, jo vadybinių gebėjimų ir asmeninių savybių, taip akcentuotina, kad pagrindinis visų naujovių diegėjas savo įmonėje ir yra vadovas, todėl buvo prašoma respondentų įvertinti save kaip vadovą. Pirmasis vadovo vertinimo kriterijus siejamas su darbuotojų indėlio į įmonės veiklą vertinimu iš vadovų pozicijų (žr. 18 pav.).

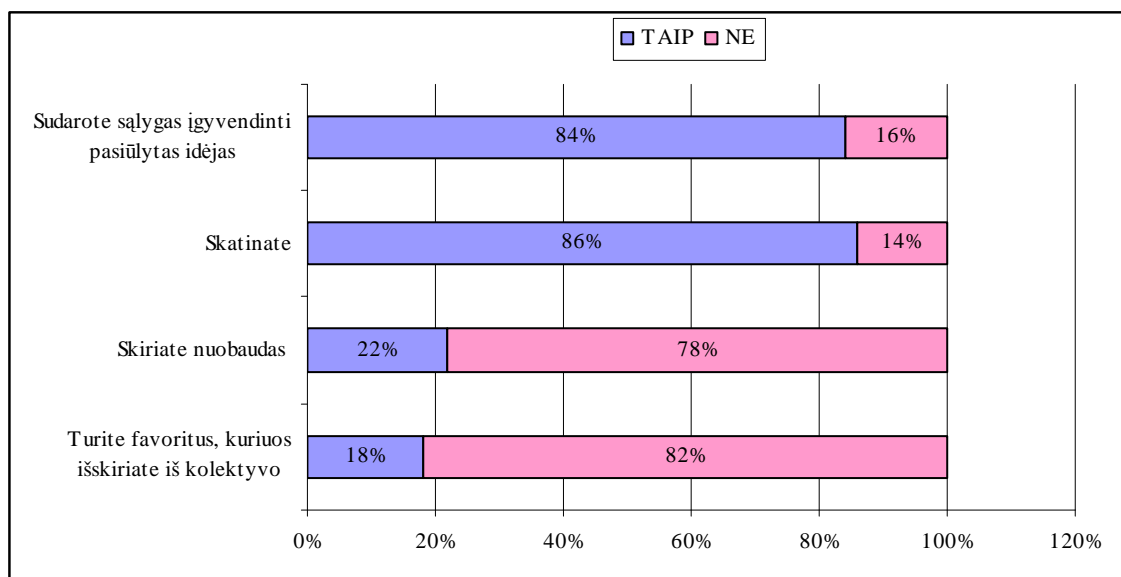
Remiantis 18 paveiksle pateikiamais vadovų atsakymais teigtina, kad visi vadovai iš savo darbuotojų priima pasiūlymus ir idėjas bei pripažįsta jų asmeninį indėlį į įmonės veiklą. Tačiau didelė dalis vadovų mano, kad tai jų tobulėjimo reikalas, vadinasi asmeninis darbuotojų indėlis yra vertinamas kaip būtinybė, o tai, kad dalis vadovų (8 proc.) įvardijo, kad neatsilygina už pasiekimus, rodo, kad yra tokių vadovų, kurie nėra linkę reikšti padėkas, rašyti garbės raštus ar kitaip įvertinti

darbuotojų trūkumą, todėl galima manyti, kad kai kuriose savivaldybės įmonės darbuotojai nėra motyvuojami.



18 pav. Darbuotojų asmeninio indėlio vertinimas vadovų požiūriu

Kitas vertinimo kriterijus yra siejamas vadovo elgesio su pavaldiniais vertinimu (žr. 19 pav.).



19 pav. Elgesio su pavaldiniais vertinimas vadovų požiūriu

Remiantis pateiktais vadovų atsakymais, matyti, kad iš esmės darbuotojams yra sudarytos sąlygos įgyvendinti savo pasiūlymus ir darbuotojai yra skatinami už gerai atliktą veiklą. Todėl, lygindami su ankstesniais atsakymais galima daryti prielaidą, kad motyvacijos sistema yra tik ne visose įmonėse įgyvendinama tinkamai.

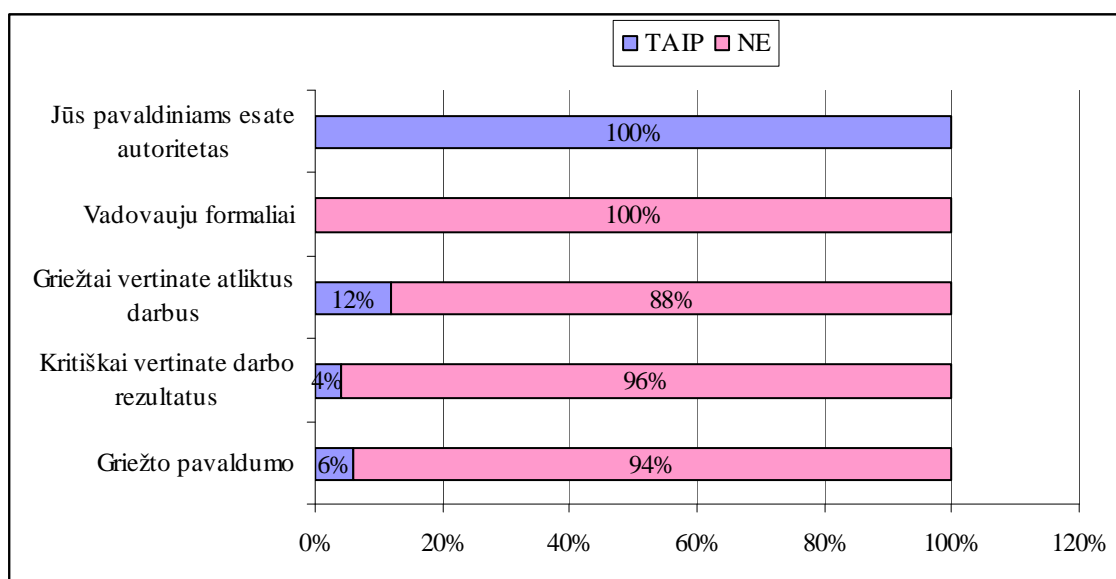
Nuobaudų skyrimas nėra labai populiarus vadovo funkcija, todėl tikėtina, kad daugelyje įmonių nuobaudų sistemos nėra skiriama didelė reikšmė, todėl tikėtina, kad santykinai kolektyvuose yra demokratiški ir darbuotojai geba atlikti jiems patikėtą veiklą. Vertindami savo skitas nuobaudas, visi vadovai teigė, jog jų nuobaudos yra teisingos, todėl tikėtina, kad nuobaudos darbuotojams yra skiriamos tik tikrai jų vertais atvejais.

Aiškinantis pavaldinių išnaudojimą vadovo požiūriu nustatyta, kad pavaldiniai yra dažniausiai (66 proc.) išnaudojami siekiant gerų rezultatų arba neišnaudojami (34 proc.). Todėl teigtina, kad įmonei stabiliai dirbant pavaldiniai nėra spaudžiami ir jiems nėra keliami ypatingi reikalavimai, tačiau esant reikiamybei darbuotojai turi padaryti daugiau nei įprastai.

Dėl emocinės, fizinės ir psichinės prievartos taikymo savo darbe vadovai teigė, jog visada darbuotojai jaučiasi emociškai saugūs, todėl tikėtina, kad prievartos būdai nėra taikomi ir darbuotojai nėra gąsdinami, kad gali netekti darbo.

Vadovų nuomone, darbuotojams darbas yra iš esmės finansinių poreikių tenkinimas (68 proc.) ir pragyvenimo šaltinis (32 proc.) todėl galima teigti, kad darbuotojai yra suinteresuoti dirbti ir išsaugoti savo darbą vietą, kadangi tokius poreikius įtakoja ekonominė šalies situacija.

Vadovai buvo prašomi įvertinti savo vadovavimo ypatumus (žr. 20 pav.).



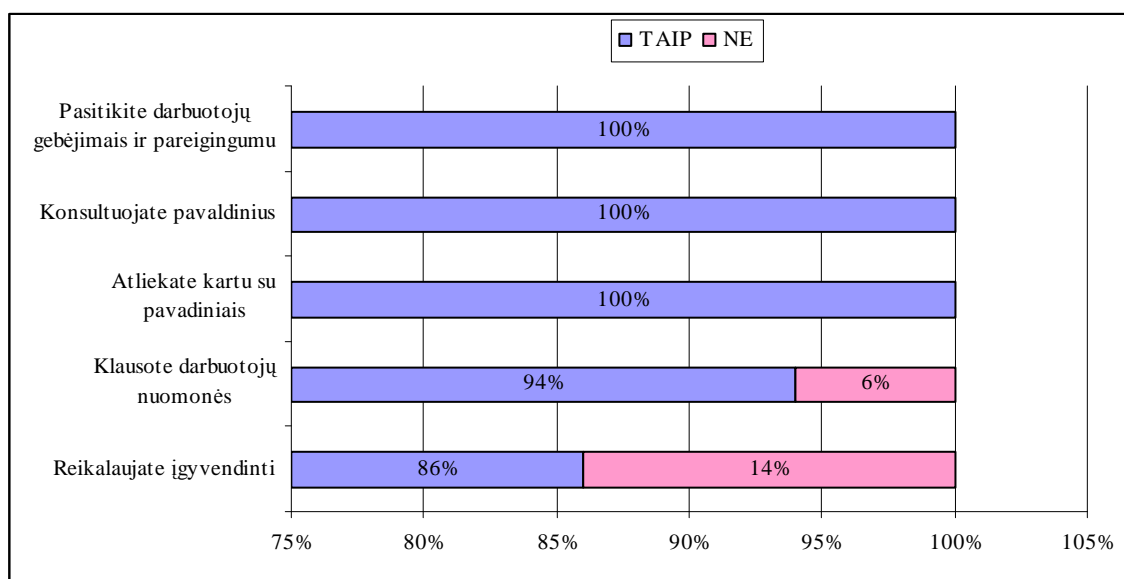
20 pav. Darbuotojų valdymo ypatumų vertinimas

Remiantis pateiktais vadovų savo vadovavimo ypatumų vertinimais, teigtina, kad vadovai yra autoritetas savo pavaldiniams, todėl tikėtina, kad darbuotojai pasitiki vadovu, nejaucia psichologinio spaudimo. Taip pat vadovai nurodė, jog nevadovauja formaliai, todėl galima teigti, kad vadovai patys save gerbia.

Galima teigti, kad vadovai nėra griežto ir kritiško vertinimo šalininkai, kadangi šiems teiginiams mažai pateikta teigiamų atsakymų, vadinas galima teigti, kad SĮ vyrauja tarpusavio supratimo santykiai ir yra derinama veikla, bei vyrauja darbo pasiskirstymas.

Tikslų įgyvendinimo vertinimas pateikiamas 21 paveiksle. Remiantis vadovų pateiktais atsakymais, galima teigti, kad siekiant tikslų įgyvendinimo vadovai iš esmės pasitiki darbuotojų gebėjimais ir pareiagingumu, tikslus įgyvendina kartu su pavaldiniais ir esant reikalui, konsultuoja pavadinius. Taigi teigtina, kad įmonėse vyrauja demokratiniai valdymo principai. Tačiau pažymėtina, kad dalis vadovų griežtai reikalauja įvykdyti siekiamus tikslus arba klauso darbuotojų nuomonės, dėl jų tikslingumo vykdant. Taigi, dalis vadovų dar vadovaujasi savo darbe taisyklėmis ir nuostatomis, o ne įmonės misija.

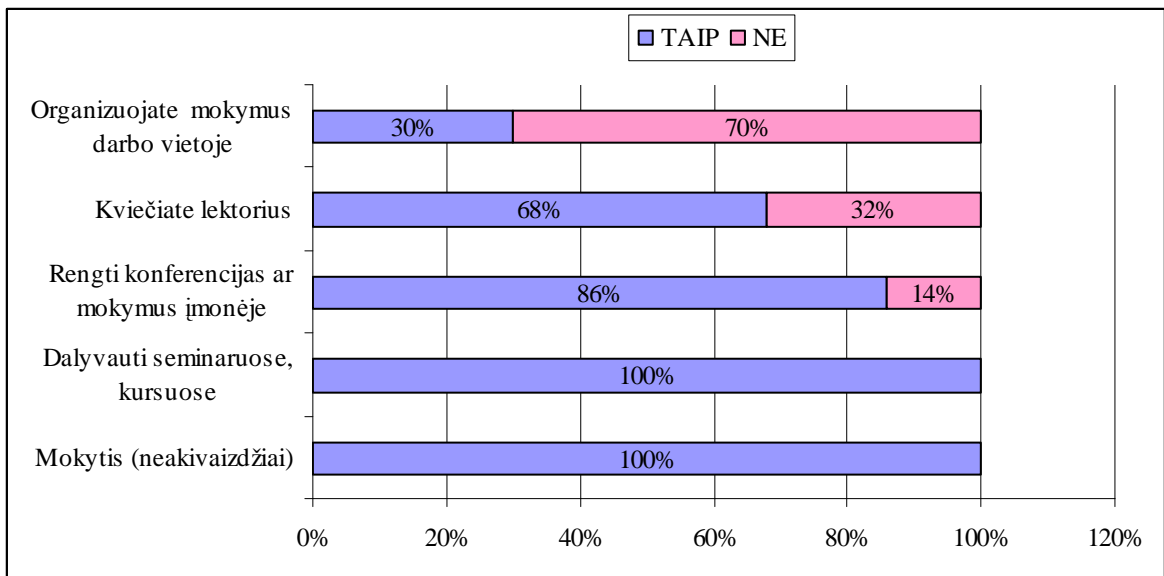
Analizuojant vadovų atsakymus, dėl užduoties pateikimo darbuotojams, nustatyta, kad vadovai užduotis pavaldiniams pateikia aiškiai ir suprantamai bei nesikiša į jų vykdymą, nes pasitiki pavadinių gebėjimais. Todėl galima tik patvirtinti, kad santykiai kolektyve, vadovų nuomone, yra formuojami pasitikėjimo ir demokratiškumo pagrindu



21 pav. Tikslų įgyvendinimo vertinimas

Pavaldinių atliekamą darbą vadovai kontroliuoja pagal nustatytus terminus (54 proc.), todėl galima teigti, kad darbuotojai visuomet žino, kad jų atliktą darbą įvertins vadovas. Taip pat dalis vadovų (46 proc.) pasitiki padalinių vadovais ir patys asmeniškai nekontroliuoja pavaldinių darbo.

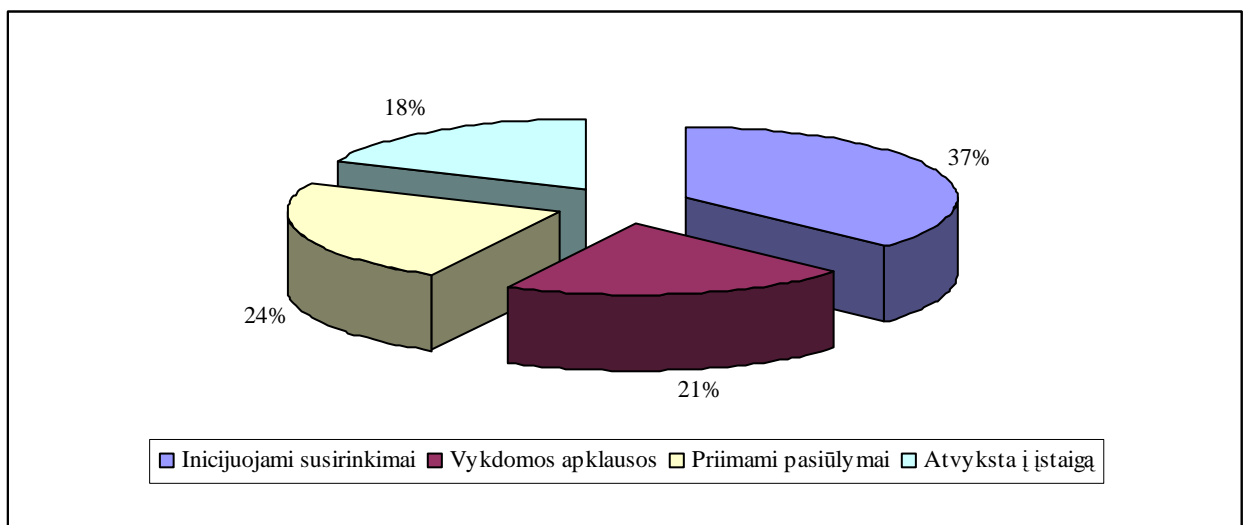
Pagrindinis NVV ir visuotinės kokybės vadybos principas yra organizuoti žmoniškuosius išteklius siekiant juos mokyti, sudaryti sąlygas kvalifikacijos tobulinimui. Todėl buvo aiškinamasi vadovų nuomonė dėl sudarytų sąlygų šioms veikloms tenkinti įmonėse (žr.22 pav.)



22 pav. Vadovų nuostatos dėl darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi galimybių

Pagal duomenis, pateikiamus 22 paveiksle matyti, kad vadovai sudaro sąlygas mokytis neakivaizdžiai galimybių bei dalyvauti seminaruose ar kursuose. Tačiau pagal vadovų vertinimus matyti, kad ne visose įmonėse yra rengiamos konferencijos, kviečiami lektoriai ar organizuojami mokymai arbo vietose. Tačiau galima pastebėti ir tai, kad ne visose įmonėse yra poreikis organizuoti konferencijas, tai labiausiai būdinga ugdymo įstaigose, taigi, galima teigti, kad vadovai tinkamai reguliuoja darbuotojų mokymosi poreikius.

Vienas iš aktualiausių naujosios vadybos principų – tai kokybiškų paslaugų teikimas, bendradarbiavimas su paslaugų vartotojais. Paskutinis anketos klausimų blokas, skirtas šiai įmonės veiklos sričiai išsiaiškinti. Kokiomis formomis vyksta bendradarbiavimas su savivaldybės įmonių paslaugų vartotojais pateikiama 23 paveiksle.



23 pav. Bendradarbiavimo su paslaugų vartotojais formos

Remiantis įstaigų vadovų pateiktais atsakymais, matyti, kad dažniausia ir populiariausia bendravimo su paslaugų vartotojais forma yra susirinkimai. Todėl manytina, kad pagrindiniai paslaugos teikimo ir jos kokybės analizė vyksta įmonių inicijuotose susirinkimuose.

Kiek mažiau respondentų (24 proc.) nurodė, kad priimami pasiūlymai, vadinasi paslaugų teikėjai turi galimybę pateikti siūlymus dėl veiklos tobulinimo ar problemų sprendimo galimybių savivaldybės įstaigose. Tai labiausiai atsispindi mokyklų vadovų atsakymuose, taigi teigtina, kad švietimo įstaigose vyksta aktyvus bendravimas ir bendravimas su paslaugų vartotojais (su mokinių tėvais), kartu priimami sprendimai.

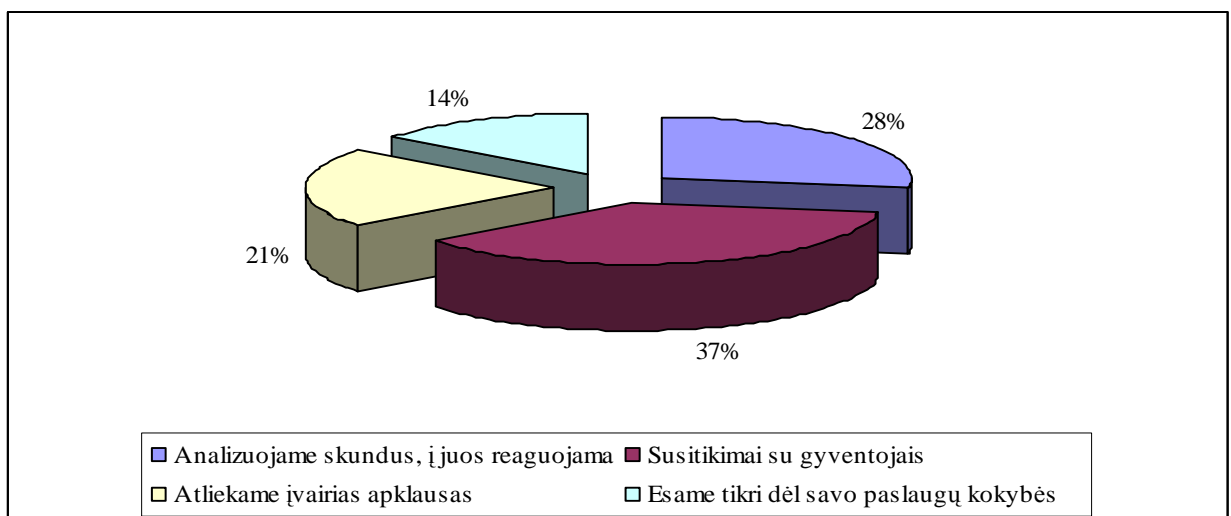
Į įstaigą atvyksta nemažai paslaugų vartotojų, kadangi (18 proc.) respondentų nurodė šį atsakymo variantą, tačiau vėl galima išskirti, kad tai daugiausiai švietimo įstaigų vadovų atsakymai.

Reikėtų pastebėti, kad vadovų nebuvo prirašytos papildomos bendravimo formos prie atsakymo variantų, todėl galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimas vyksta gana įprastais būdais ir kažkokios ypatingos naujovės nėra taikomos.

Teikiant paslaugas vartotojams labai svarbu turėti tos paslaugos vertinimo rezultatus, žinoti, kaip gyventojai ir teikiamų paslaugų vartotojai vertina pačios įmonės darbą. Todėl aiškinamasi, kai įstaigose vyksta teikiamos paslaugos kokybės apskaita (žr.24 pav.).

Analizuojant respondentų atsakymus, nustatyta, kad dažniausiai paslaugos kokybė yra aptariama susirinkimuose su gyventojais. Todėl tikėtina, kad esant problemos, apie jas yra diskutuojama ir išklausoma paslaugų vartotojų nuomonė.

Tai, kad ne maža dalis vadovų (28 proc.) nurodė, jog reaguoja į skundus, parodo, kad įmonėse yra sulaukiama paslaugų vartotojų skundų dėl paslaugų kokybės, todėl galima daryti prielaidą, kad dar nėra teikiamos paslaugos labai kokybiškos ir orientuotos į vartotojų pasitenkinimą.

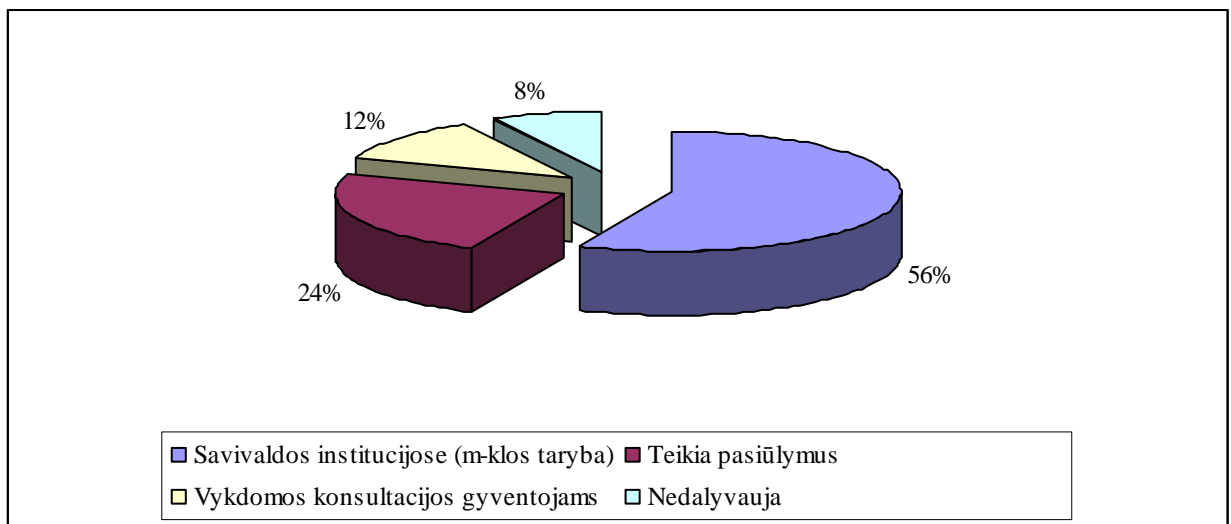


24 pav. Paslaugų kokybės teikimo apskaita

Dėl teikiamų paslaugų kokybės apskaitos yra atliekamos apklausos, kurių metu išsiaiškinama paslaugų vartotojų nuomonė. Vadinasi, vadovai žino, kaip yra vertinamos atliekamos paslaugos ir įmonėje paslaugų kokybės klausimas yra analizuojamas.

Dėl savo paslaugų kokybės yra tikri tik (14 proc.) vadovų. Todėl galima akcentuoti, kad teikiant paslaugas rajono gyventojams dažnai kyla problemų ir yra nuolat diskutuojama su paslaugų vartotojais.

NVV akcentuojamas gyventojų dalyvavimas. Todėl buvo aiškinamasi, kaip gyventojai dalyvauja savivaldybės įmonės veikloje (žr. 25 pav.)



25 pav. Gyventojų dalyvavimas savivaldybės įmonių veikloje

Pagal respondentų atsakymus matyti, kad pagrindinis gyventojų dalyvavimas pasireiškia naryste savivaldos institucijoje, labiausiai tai akcentavo švietimo įstaigų vadovai, kadangi tėvai dalyvauja mokyklos tarybos veikloje, kitose savivaldos institucijose ar komisijose. Taigi, teigtina, kad savo pasiūlymus ir įmonių teikiamų paslaugų stebėjimą bei analizę bei pateikti siūlymus paslaugų vartotojai gali teigti visuomet.

Gyventojai įmonių vadovams teikia pasiūlymus (24 proc.) todėl manytina, kad vadovai į šiuos pasiūlymus reaguoja ir jos priima geranoriškai.

Taip pat yra vykdomos konsultacijos gyventojams, kuriose jie turi galimybę analizuoti veiklos ypatumus ir aiškinti paslaugų teikimo galimybes.

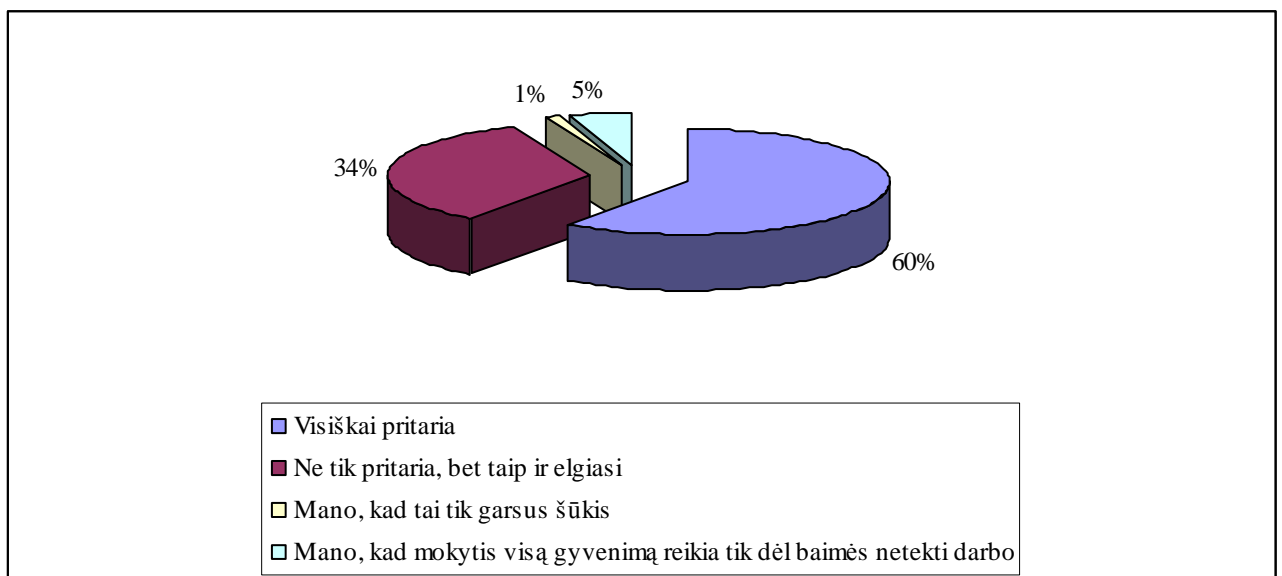
Apibendrinant galima teigti, kad įmonėse vykdoma teikiamų paslaugų analizė konsultuojant su gyventojais, organizuojant susirinkimus ir apklausa, bei priimant pasiūlymus.

3.5. Savivaldybės įmonių darbuotojų anketinės apklausos analizė

Siekiant išsiaiškinti naujosios viešosios vadybos principų taikymą savivaldybės įmonėse buvo analizuojama Radviliškio savivaldybės įmonių darbuotojų nuomonė dėl NVV naujųjų vadybos metodų taikymo savivaldybės įmonėse. Ypatingai buvo kreipiamas dėmesys mokymosi, kvalifikavimosi galimybėms, pasitenkinimo darbu analizei, motyvavimo sistemos darbe įgyvendinimą, bei požiūrio į savivaldybės įmonių paslaugų vartotoją.

NVV principuose organizuojant įmonės veiklą labai akcentuojamas darbuotojo mokymasis ir tobulėjimas bei kvalifikacijos siekis, todėl pirmasis klausimų blokas buvo skirtas išsiaiškinti darbuotojų mokymosi poreikius ir kaip jie yra įgyvendinami savivaldybės įmonėse. Nacionalinėje Darnaus vystymosi strategijoje nurodoma, kad šiuolaikinė žinių visuomenė turi siekti tobulinimosi ir siekti mokytis visą gyvenimą. Mokymosi visą gyvenimą nuostatos akcentuojamos ir kituose strateginiuose dokumentuose (kurie minimi darbo teorinėje dalyje), todėl buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę ir pritarimą dėl šių nuostatų įgyvendinimo (žr. 26 pav.).

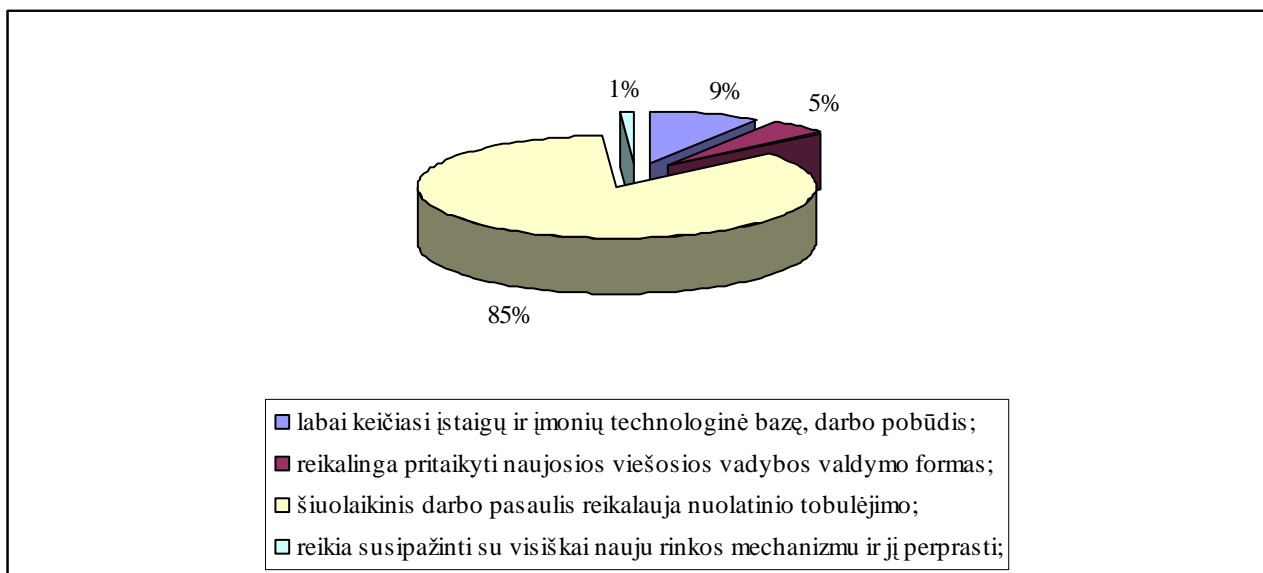
Analizuojant respondentų atsakymus nustatyta, kad kiek daugiau nei pusė respondentų pritaria mokymosi visą gyvenimą nuostatai, ir net 34 proc. ne tik pritaria, bet ir elgiasi pagal šias nuostatas. Todėl galima daryti prielaidą, kad savivaldybės įmonių darbuotojai suvokia mokymosi visą gyvenimą reikalingumą ir siekia šitos nuostatos įgyvendinimo savo pavyzdžiu. Todėl tikėtina, kad apklaustieji supranta, kad vieno įgyto išsilavinimo ar profesijos žmogui dažniausiai nepakanka, nes kintant gyvenimo sąlygoms, tobulėja technologijos, kurios reikalauja vis daugiau žinių ir gebėjimų iš kiekvieno darbuotojo.



26 pav. Respondentų pritarimas mokymosi visą gyvenimą nuostatai

Pastebėtina ir tai, kad organizuojant priėmimą į darbą ar skelbiant įvairius konkursus vienai ar kitai pareigybei užimti visuomet akcentuojama, kokie gebėjimai (pvz. anglų kalba, gebėjimas dirbti kompiuteriu įvairiomis programomis ir pan.) būtų vertinami kaip prioritetai. Todėl teigtina, kad analizuojamos įstaigos darbuotojai suvokia, kad dirbant negali būti visiškai užtikrintas, kad nuolat dirbsi užimamose pareigose. Galima daryti prielaidą, kad mokymosi ir tobulinimosi būtinybei pritarė tie respondentai, kurie šioje įstaigoje dirba iki 5 metų, (nes tokių dauguma), kadangi patys jau turi patirties, kad siekiant įsidarbinti vien diplomo nepakanka.

Strateginiuose dokumentuose ir mokslinėje literatūroje yra nurodomos gana įvairios priežastys, kurios turi įtakos ir yra reikšmingos darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo siekimui. Todėl buvo aiškinamasi, kokią svarbiausią mokymosi ir tobulinimosi priežastį gali išskirti respondentai (žr. 27 pav.)



27 pav. Respondentų išskirtos svarbiausios mokymo ir tobulinimo reikalingumo priežastys

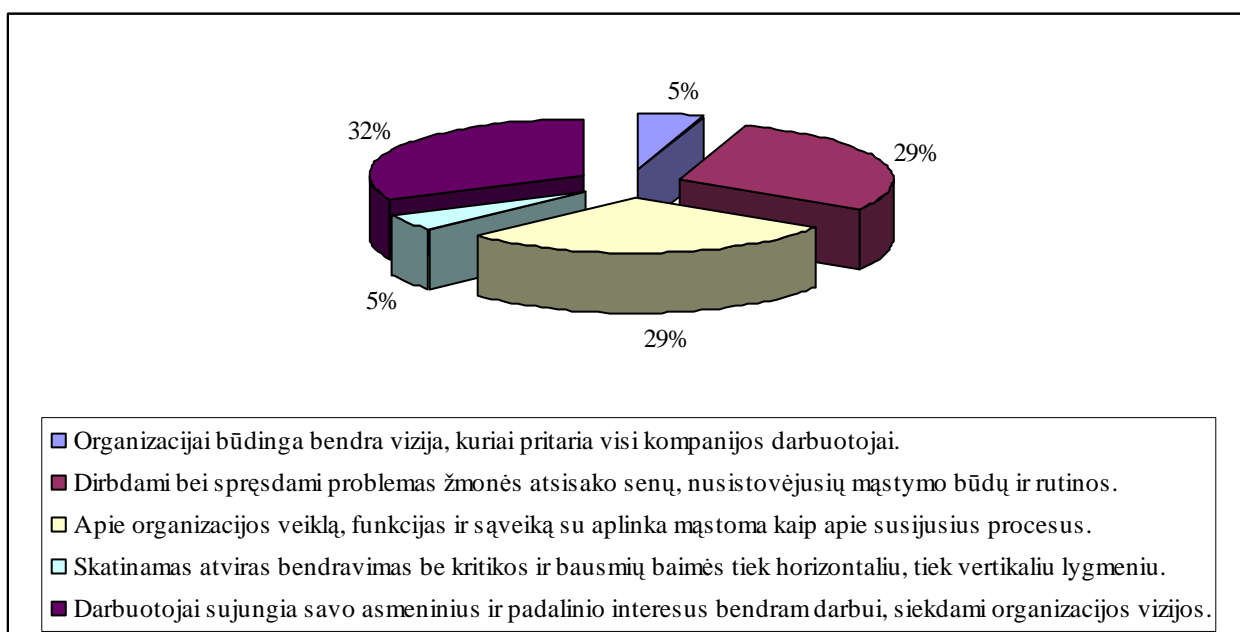
Pagal 27 paveiksle pateikiamus duomenis matyti, kad respondentų nuomonės labai neišsiskyrė, nes didžioji dalis pritarė tam, kad mokytis ir tobulintis reikalinga dėl to, kad šiuolaikinis pasaulis reikalauja nuolatinio tobulėjimo. Todėl teigtina, kad apklaustieji pastebi nuolatinę darbo pobūdžio kaitą, technologijų išiveržimą į kiekvieną įstaigą, kas įtakoja darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių tobulėjimą. Tačiau akcentuotina tai, kad ne kiekvienas darbuotojas savo gebėjimus ar įgūdžius tobulinti gali savarankiškai, todėl įstaigose reikalinga organizuoti darbuotojų mokymus, aiškinti darbuotojų mokymosi poreikius ir pan.

Galima pritarti ir nedidelės respondentų dalies nuomonei, kad labai keičiasi įmonių techninė bazė ir darbo pobūdis. Šie respondentai pastebi tik technologinių pokyčių kaitą, o dar

mažesnė respondentų dalis akcentuoja ir vadybos metodų kaitai. Todėl teigtina, kad respondentų nuostatos atitinka daugelio autorių ir strateginiuose dokumentuose išsakytoms nuostatomis.

Visiškai nereikšmingi ir net nepažymėti liko atsako variantai, kad mokymosi ir tobulinimasis yra reikalinga dėl ūkio sferos perstruktūrizavimo bei tai, kad reikalinga susipažinti su beveik nežinomomis Europos šalimis, jų įstatymais ir tradicijomis.

Besimokanti organizacija jau nebėra nauja ar nežinoma sąvoka, todėl, kad kiekvienoje organizacijoje vienaip ar kitaip yra organizuojami mokymai tiek pačioje organizacijoje tiek už organizacijos ribų. Tačiau buvo siekiama išsiaiškinti, koks turėtų būti pagrindinis besimokančios organizacijos bruožas (žr. 28 pav.).



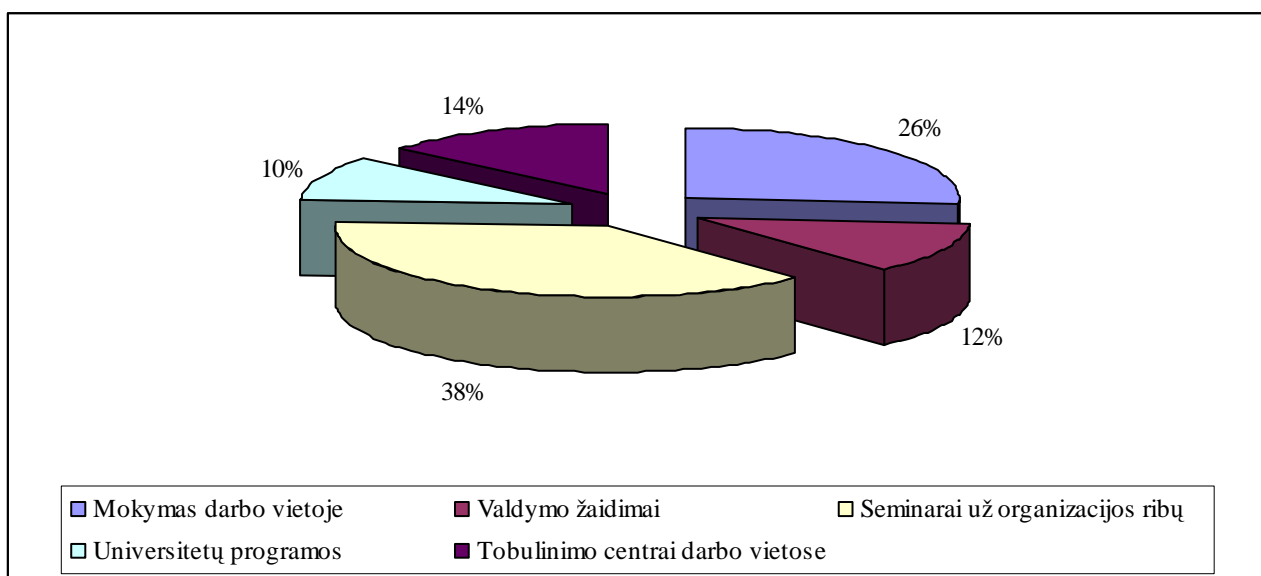
28 pav. Svarbiausi besimokančios organizacijos bruožai

Analizuojant respondentų atsakymus, nustatyta, kad išskiriami trys pagrindiniai besimokančios organizacijos bruožai. Daugiausiai respondentų pritarė tam, kad besimokančios organizacijos darbuotojai sujungia savo asmeninius ir padalinio interesus bendram darbui siekdami organizacijos vizijos. Todėl teigtina, kad besimokančiai organizacijai būdingas viso kolektyvo bendradarbiavimas ir bendro organizacijos tikslo siekimas.

Vienodai reikšminga, apklaustųjų nuomone, kuomet dirbdami ir sprenddami problemas žmonės atsisako nusistovėjusių ir pasenusių normų bei rutinos, todėl teiktina, kad mokymasis reikalingas tam, kad būtų galima savo darbe diegti ir taikyti naujoves. Taip pat svarbu, kad apie organizacijos funkcijas ir sąveiką su aplinka mąstoma kaip apie susijusios procesus. Taigi galima teigti, kad besimokanti organizacija neturėtų savo veikla atsiriboti nuo visos ją supančios aplinkos įtakos.

Remiantis respondentų pritarimu nurodytiems teiginiams, galima sukurti tokį besimokančios organizacijos modelį: visi darbuotojai bendradarbiauja ir bendrai sprendžia aktualius klausimus, kurie įtakoja organizacijos tikslo siekimui tuo pačių įvertindami ir aplinkoje vykstančius procesus, kurie reikšmingi kiekvienai organizacijai.

Reikalinga akcentuoti, kad šiuolaikinėse organizacijose taikomi įvairūs darbuotojų mokymo metodai ir formos, todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokias mokymo formas žino savivaldybės įmonių darbuotojai (žr. 29 pav.).



29 pav. Mokymo formos organizacijoje

Pagal duomenis, pateikiamus 29 paveiksle, matyti, kad žinomiausios savivaldybės įmonių mokymo formos yra seminarai už organizacijos ribų bei mokymas darbo vietoje. Tačiau buvo įvardinti ir valdymo žaidimai bei universitetų programos.

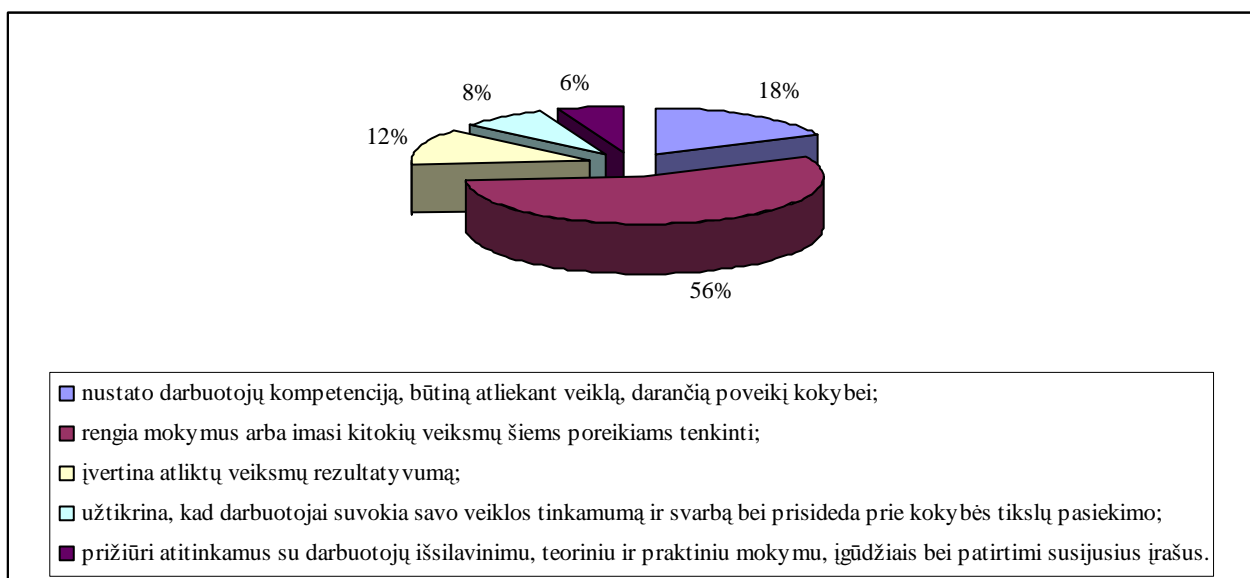
Taigi, galima daryti prielaidą, kad dažniausiai darbuotojai dalyvauja seminaruose už organizacijos ribų bei mokymuose, kurie yra organizuojami pačioje įstaigoje.

Kaip buvo nurodyta teorinėje darbo dalyje, darbuotojo kompetencijos yra svarbiausias veiksnys siekiant tinkamai atlikti bet kokį darbą. Todėl teigtina, kad šiuolaikinėje organizacijoje turi dirbti kompetentingi darbuotojai, o administracija pasirūpinti, kad būtų sudarytos sąlygos darbuotojams gilinti turimas kompetencijas. Kiekvienoje organizacijoje turėtų išsiaiškinti turimų darbuotojų kvalifikaciją bei nustatyti jos kėlimo būtinumą, todėl respondentų buvo klausama, kaip vyksta darbuotojų kompetencijų tikrinimas (žr. 30 pav.)

Remiantis respondentų atsakymais teigtina, kad dažniausiai yra rengiami mokymai arba kitokie veiksmai, kurie tenkina respondentų kompetencijų poreikiams tenkinti. Todėl galima daryti prielaidą, kad įmonių darbuotojams sudaromos galimybės asmeniškai išsiaiškinti savo

turimas kompetencijas ir savarankiškai pasirinkti mokymosi reikalingumą, kad būtų užtikrintas kompetentingas darbas.

Pažymėtina ir tai, kad aiškinantis darbuotojų kompetenciją yra įvertinamas atliktas darbas ir yra užtikrinama, kad darbuotojai suvokdami savo kompetencijas prisidėtų prie bendrų organizacijos tikslų siekimo. Taigi apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės įmonių darbuotojams yra paliekama apsisprendimo laisvė dėl jų kompetencijų atitikimo atliekamai veiklai ir sudaromos sąlygos pagilinti jau turimas kompetencijas.

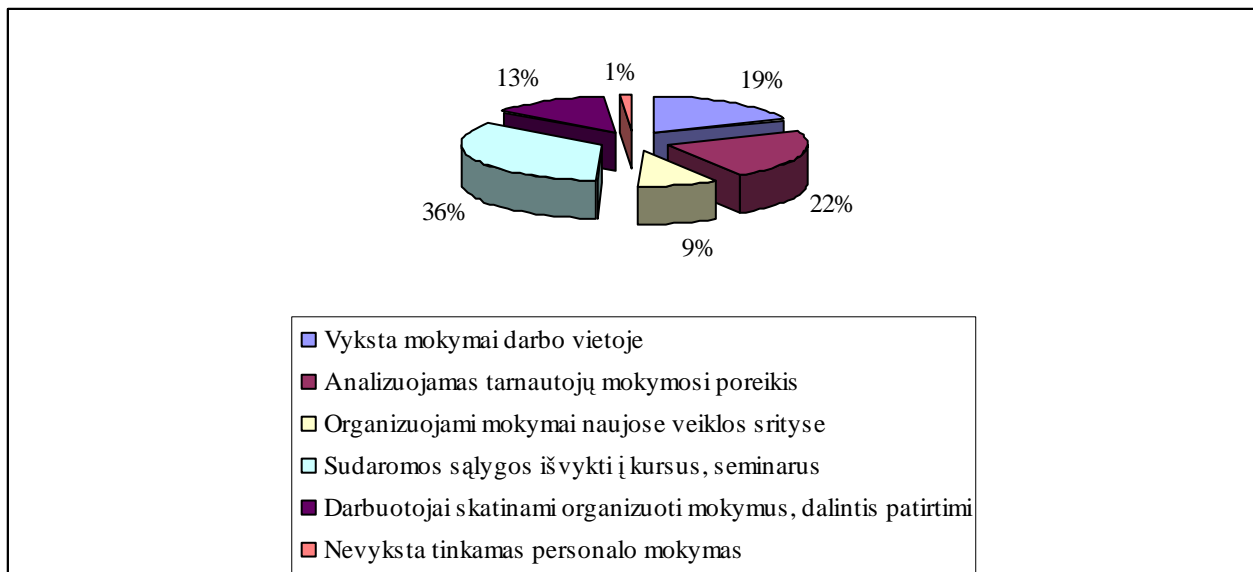


30 pav. Darbuotojų kompetencijų tikrinimo būdai

Kiekvienoje darbovietėje yra organizuojami personalo mokymai tokiais formomis, kurias pasirenka organizacijos administracija ar darbuotojai. Kaip organizuojami personalo mokymai savivaldybės įmonėse pateikiama 30 paveiksle. (Darbuotojai turėjo pateikti pritarimą kiekvienai mokymo formai).

Kaip matyti pagal duomenis, pateikiamus 30 paveiksle, visi respondentai nurodė, kad yra sudaryta galimybė išvykti į kursus ir seminarus. Todėl teigtina, kad įmonės vadovai suvokia mokymosi reikšmę ir siekia, kad visi darbuotojai turėtų sąlygas ir galimybes mokytis bei tobulėti.

Pastebėtina, kad darbuotojai žino, kad yra vertinamas jų mokymosi poreikis, todėl tikėtina, kad į mokymosi programas ir seminarus yra registruojama iš anksto, o ne padrikai, pasirenkant reikalinga darbuotojui sritį.



31 pav. Personalo mokymų organizavimo formos savivaldybės įmonėse

Siekiant darbuotojų tobulėjimo sudaromos sąlygos mokytis įstaigoje, todėl teigtina, kad yra kviečiami lektoriai, organizuojamos paskaitos darbo vietoje.

Taip pat nemaža dalis darbuotojų įvardijo, kad darbuotojai yra skatinami organizuoti mokymus ir dalintis patirtimi.

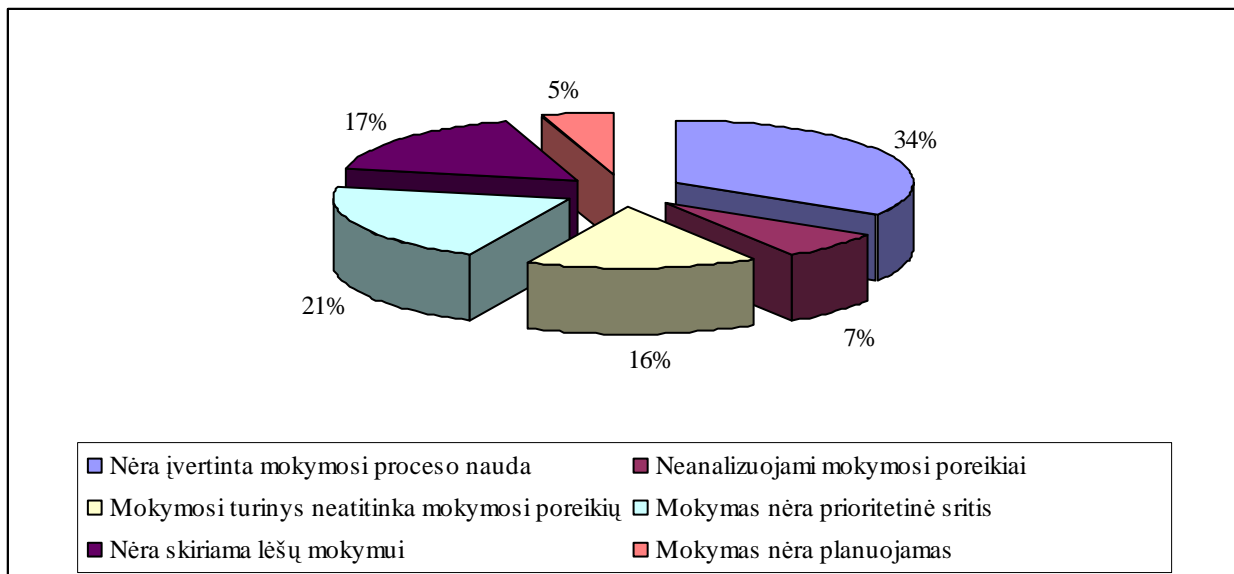
Nedidelė dalis, bet vis tik buvo darbuotojų, kurie pastebėjo, kad mokymai yra organizuojamo naujose srityse, vadinasi yra siekiama išsiaiškinti naujus darbo metodus ar formas.

Akcentuotina ir tai, kad tik 4 proc. respondentų nurodė, kad mokymai yra organizuojami netinkamai, todėl tikėtina, kad didžioji darbuotojų dalis yra patenkinta mokymų organizavimo sistema organizacijoje.

Nors labai nedidelė dalis respondentų nurodė, kad netinkamai organizuojami mokymai, tačiau galima teigti, kad visuomet atsiranda įvairių problemų, kurios kyla organizuojant bet kokią veiklą (žr. 31 pav.).

Pagal duomenis, pateikiamus 31 paveiksle, matyti, kad darbuotojai neišskyrė didelių problemų, nes kiekvieną problemą įvardijo nedidelės dalys respondentų, o tai tiesiog atspindi respondentų požiūrį į vieną ar kitą veiklą.

Kaip pagrindinę problemą įstaigos darbuotojai įvardijo – neįvertinta mokymosi proceso nauda, tačiau galima teigti, kad mokymosi naudą turėtų įvertinti kiekvienas respondentas individualiai.



32 pav. Problemos kylančios dėl galimybės mokytis

Nemaža dalis darbuotojų nurodė, kad mokymasis nėra prioritetinga sritis, tačiau remiantis pačių respondentų atsakymais, matyti, kad mokymuisi analizuojamoje organizacijoje skiriamas nemažas dėmesys.

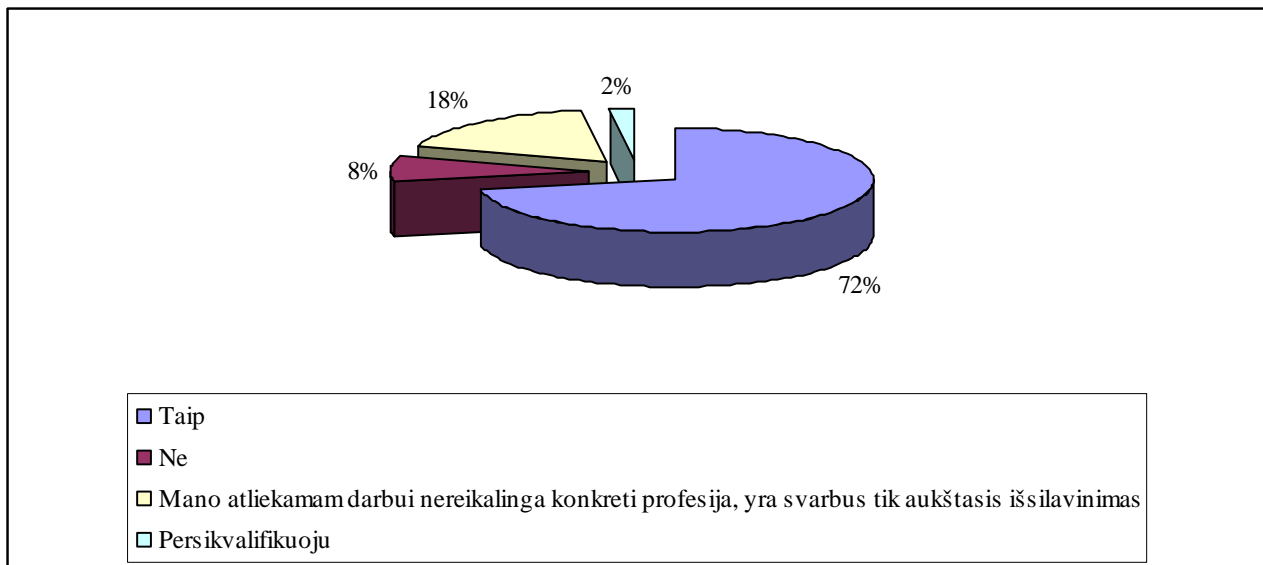
Tik 17 proc. respondentų teigė, kad nėra skiriama lėšų mokymuisi, todėl teigtina, kad tik nedidelė dalis darbuotojų nėra patenkinti mokymo programų finansavimu.

Pastebėtina, kad tik nedidelė dalis apklaustųjų nurodė, kad mokymo turinys neatitinka mokymosi poreikių, todėl teigtina, kad darbuotojams yra reikalinga daugiau ir įvairesnių mokymo programų.

Tai, kad tik keli procentai apklaustųjų nurodė, jog neanalizuojami mokymosi poreikiai bei mokymas nėra planuojamas, rodo, kad šios sritys savivaldybės įmonėse yra koordinuojamos tinkamai.

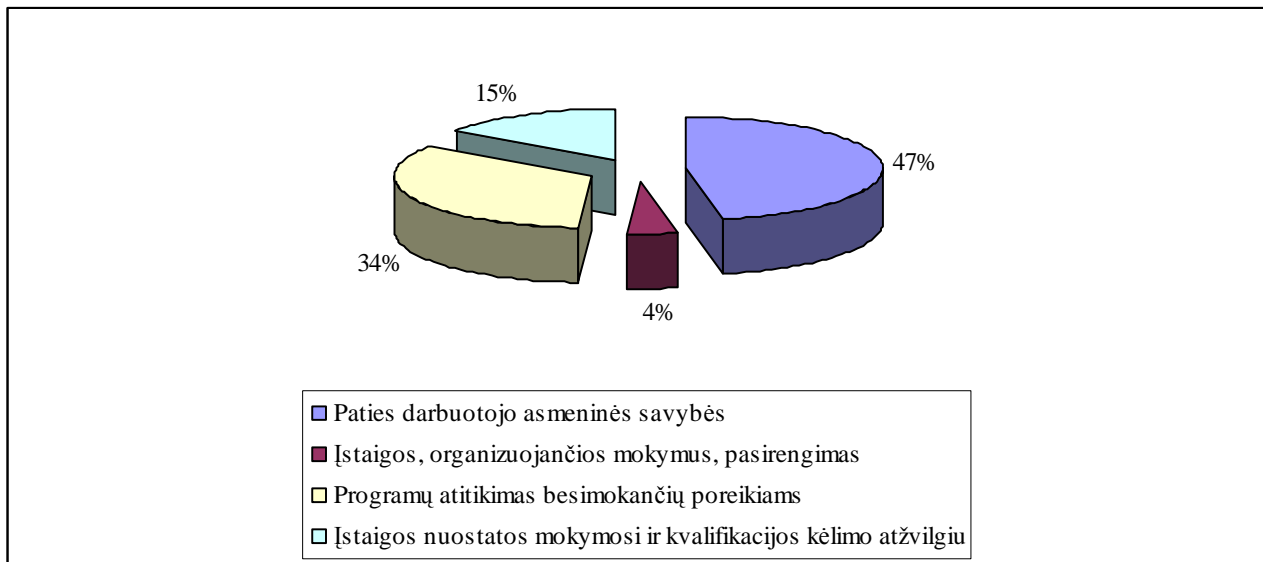
Įgyvendinant NVV principus įmonėse labai svarbus veiksnys kvalifikacijos kėlimo. Todėl buvo aiškinamasi, ar respondentų įgyta specialybė atitinka atliekamo darbo reikalavimus pateikiama 32 paveiksle.

Kaip matyti pagal duomenis, pateikiamus 32 paveiksle, daugumos respondentų įgyta specialybė atitinkam keliameis darbe reikalavimams. Tik 8 proc. respondentų išsilavinimas neatitinka užimamai pareigybei, o du proc. respondentų persikvalifikuoja. Tačiau yra dalis pareigybių, kur gali dirbti turėdami bet kokią aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.



33 pav. Respondentų įgytos specialybės atitikimas jų atliekamam darbui

Mokymosi ir kvalifikacijos galimybių įgyvendinimo savivaldybėse vertinimas darbuotojų požiūriu klausimų bloką baigiamas siekiant išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į tai, koks pagrindinis veiksnys yra svarbiausias siekiant kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi bei tobulinimosi (žr. 33 pav.)



34 pav. Pagrindinis veiksnys, įtakojantis poreikį mokytis ir tobulintis

Analizuojant respondentų atsakymus nustatyta, kad pagrindinis veiksnys, turintis įtakos respondentų poreikiui mokytis ir tobulėti tai paties darbuotojo asmeninės savybės, todėl teigtina, kad jei darbuotojas pats nenorės ir nesieks mokymosi, jo neprivers net ir puikiausiai parengta mokymo programa ar įstaigos vadovų siekis sudaryti sąlygas mokytis ir kelti kvalifikaciją.

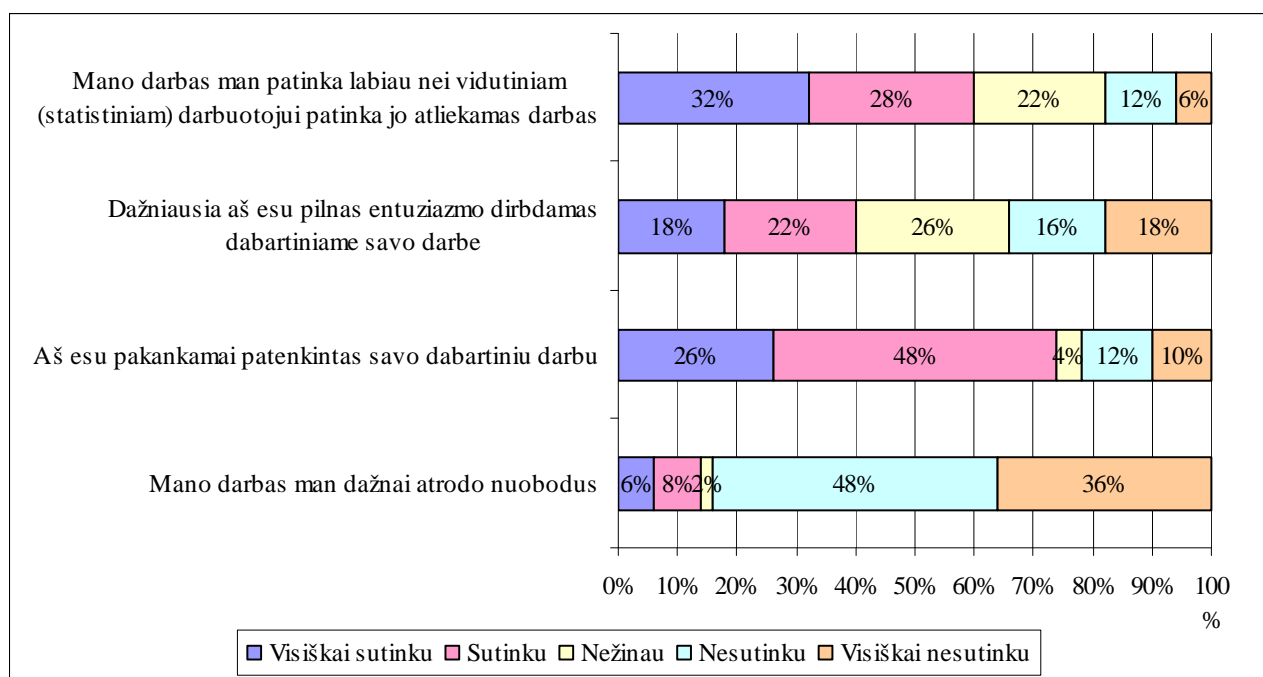
Nemaža dalis respondentų nurodė, kad mokymuisi skatinti svarbu, kad mokymo programos atitiktų besimokančiųjų poreikius. Todėl teigtina, kad mokymosi poreikius tikslinga aiškintis ne tik darbovietėse bet ir įstaigose, kurios organizuoja mokymus.

Nedidelė dalis respondentų mano, kad pagrindinis veiksnys siekiant mokymosi ir tobulėjimo yra įstaigos nuostatos mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo atžvilgiu.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis mokymosi ir tobulėjimo siekio veiksnys yra asmeninės darbuotojo savybės, tačiau jas aktyvinti turėtų įstaigos tinkamas požiūris į kvalifikacijos ir mokymosi galimybes bei tinkamai parengtos programos, kurios atitiktų besimokančiųjų poreikius.

Antrasis anketinės apklausos blokas, skirtas išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, kadangi tai irgi labai svarbūs veiksniai taikant NVV principus.

Buvo prašoma respondentų įvertinti pasitenkinimo darbu veiksnius pagal kriterijus: visiškai sutinku, sutinku, nežinau, nesutinku ir visiškai nesutinku (žr. 34 pav.).



35 pav. Pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimas

Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad pasitenkinimu darbu veiksniai buvo vertinami labai įvairiai. Pastebėtina, kad daugiausiai respondentų sutiko su teiginiu: mano darbas man patinka labiau nei vidutiniam darbuotojui patinka jo atliekamas darbas. Taigi teigtina, kad savivaldybės įmonių darbuotojams patinka jų atliekamas darbas. Su šiuo teiginiu visiškai nesutinka tik 6 proc. darbuotojų.

Kad savivaldybės įmonių darbuotojai patenkinti savo atliekamu darbu, patvirtina ir didelio skaičiaus apklaustųjų pritarimas teiginiui: aš esu patenkintas savo dabartiniu darbu. Šiam teiginiui buvo pateikta daugiausiai vertinimų pagal kriterijų „sutinku“. Kaip matyti pagal duomenis, pateiktus 32 paveiksle, tik nedidelė dalis respondentų išreiškia nepasitenkinimą atliekamu darbu, taigi galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis darbuotojų jaučia pasitenkinimą savo atliekamu darbu.

Nors ir išryškėjo respondentų įvardinta pasitenkinimo darbu tendencija, pastebėtina, kad entuziazmo nėra jaučiama. Pastebėtina ir tai, kad darbas savivaldybės įmonėse tikrai nėra nuobodus, nes su šiuo teiginiu nesutiko daugiau nei 80 proc. respondentų.

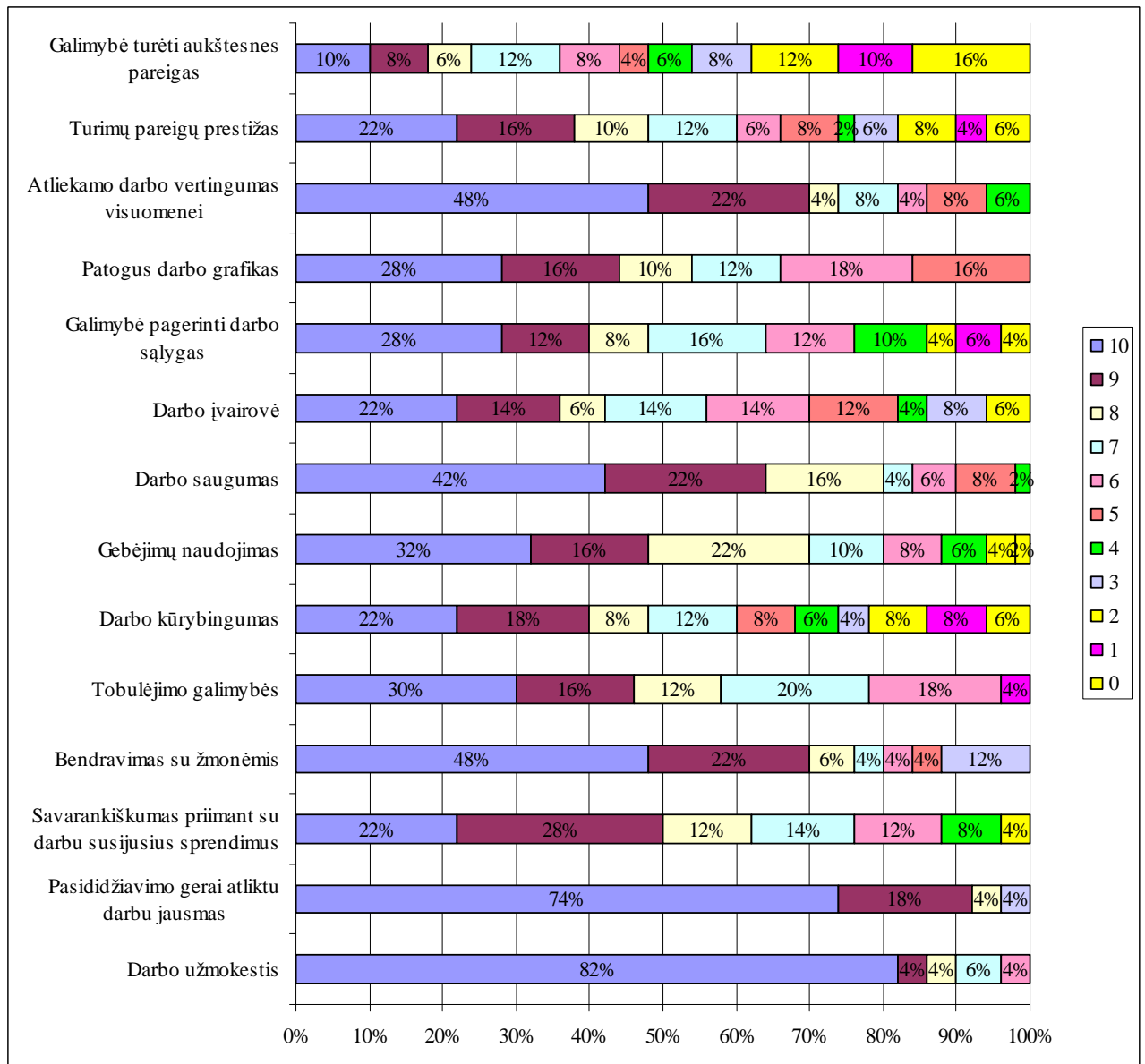
Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės įmonių darbuotojai jaučia pasitenkinimą savo darbu, nors nejaučia didelio entuziazmo dirbdami, tačiau nurodo, kad atliekamas darbas nėra nuobodus.

Aiškinantis savivaldybės darbuotojus motyvuojančius veiksnius buvo prašoma įvertinti įvardintus motyvacinus veiksnius dešimties balų sistemoje pagal svarbumą kiekvienam respondentui. (kur 0 visiškai nesvarbu, 1-9 – tarpiniai atsakymo variantai, 10 – labai svarbu). (žr. 35 pav.).

Analizuojant respondentų pateiktus vertinimus, nustatyta, kad palankiausiai vertinamas darbo užmokestis. Todėl teigtina, kad labai aktualus išorinės motyvacijos veiksnys ir pagrindinė darbo motyvavimo priemonė.

Kiek mažiau respondentų kaip pagrindinį motyvacijos veiksnį įvardijo pasididžiavimą gerai atliktų darbų jausmą. Todėl teigtina, kad didelė dalis respondentų dirba skatinami vidinės motyvacijos veiksmių.

Vienodai reikšmingi motyvacijos veiksniai darbuotojams yra atliekamo darbo vertingumas visuomenei bei bendravimas su žmonėmis. Todėl teigtina, kad darbui motyvuoja galimybė būti naudingiems ir patenkintas bendravimo poreikis. Šie veiksniai priskiriami vidiniams motyvams ir patvirtina Maslow poreikių teoriją, kad reikalinga patenkinti saviraiškos poreikius: šiuo atveju savo darbu būti naudingiems kitiems ir įgyvendinti bendravimo reikalingumą.



36 pav. Motyvacijos veiksnių vertinimas

Svarbus veiksnys įgyvendinant NVV principus yra ir santykiai vadovais. Todėl buvo prašoma respondentų įvertinti santykius su tiesioginiais vadovais (žr. 36 pav.).

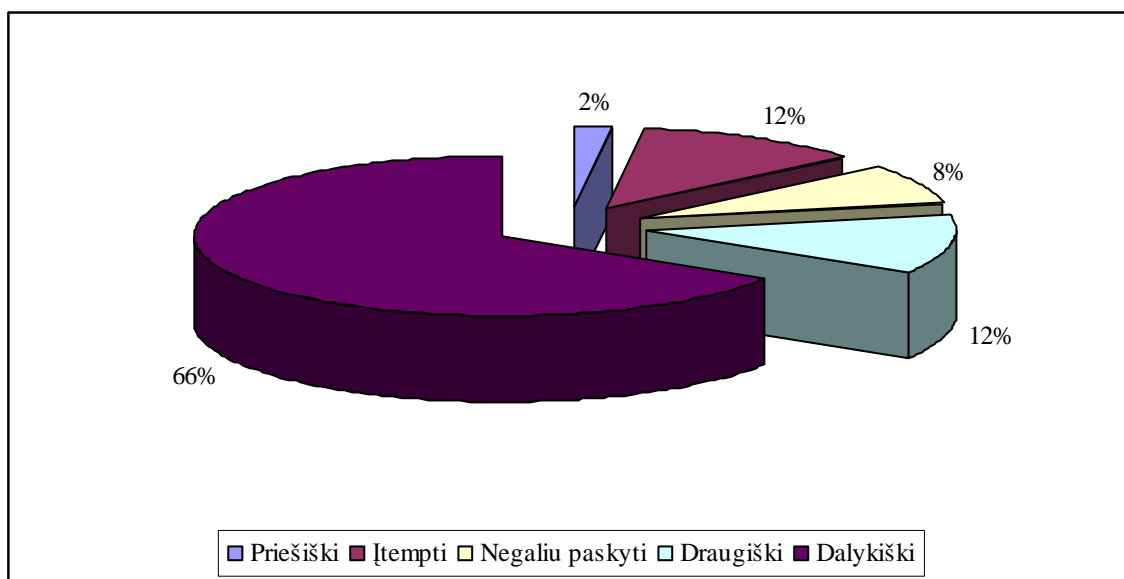
Darbo saugumas svarbus 42 proc. respondentų, todėl teigtina, kad galimybė jaustis saugiai yra aktuali beveik pusei respondentų. Reikia pažymėti, kad saugumas darbe ne visuomet yra sietinas su fiziniu ar išoriniu saugumu, labai svarbus yra ir psichologinis saugumas.

Labai panašiai kaip svarbiausią motyvuojantį darbui veiksnį respondentai vertino gebėjimų naudojimą bei tobulėjimo galimybes. Todėl galima akcentuoti, kad savivaldybės įmonių

darbuotojai daugiau yra motyvuojami vidinių veiksnių, kurie sudaro sąlygas gerai jaustis dėl savo atliekamo darbo.

Labai panašiai respondentų vertinti ir tokie veiksniai kaip patogus darbo grafikas bei galimybė pagerinti darbo sąlygas. Taigi teigtina, kad vienas iš veiksnių, kuris įtakoja pasitenkinimą darbą ir motyvuoja yra patogus darbo grafikas, tai gali būti labai svarbus veiksnys motinoms, auginančioms vaikus, kuomet galima suderinti darbo laiką ir namų rūpesčius.

Mažiausiai svarbus motyvacinis veiksnys yra galimybė turėti aukštesnes pareigas. Taigi apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės įmonių darbuotojai išskiria daugiau vidinės motyvacijos bruožų ir yra patenkinti savo darbo pobūdžiu, kuris yra labai reikšmingas kitiems žmonėms, tačiau vis tik pagrindinis ir visiems svarbus veiksnys yra atlyginimas, ką patvirtina ir mokslinėje literatūroje išsakyta nuostata, kad darbo užmokestis yra pagrindinė motyvacijos priemonė.

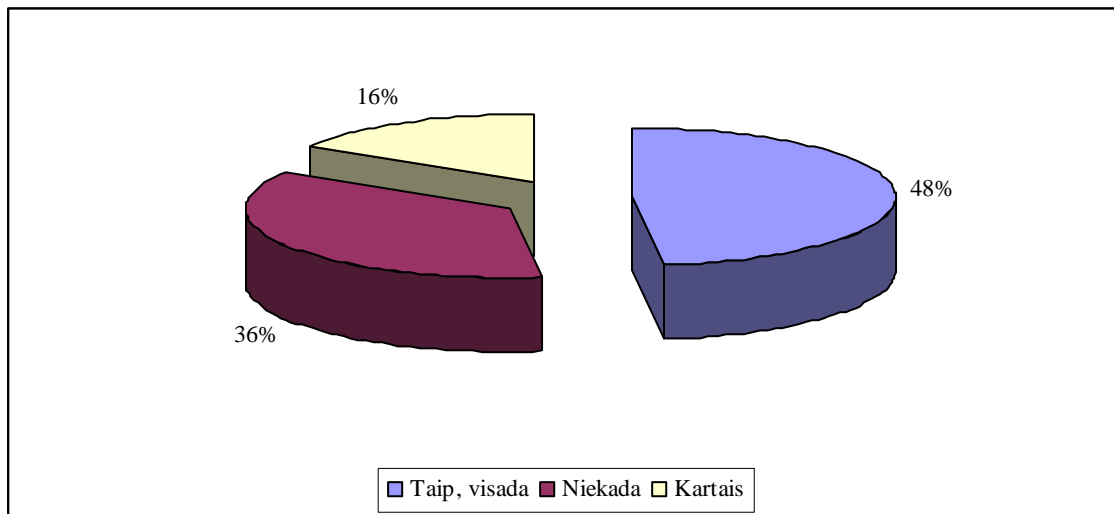


37 pav. Santykių su tiesioginiais vadovais įvardijimas

Remiantis respondentų atsakymais, teigtina, kad didžiosios dalies darbuotojų santykiai su tiesioginiais viršininkais yra dalykiški. Taigi, teigtina, kad daugiausiai savivaldybės įmonėse vyrauja dalykiški santykiai su tiesioginiais viršininkais. Reikėtų akcentuoti, kad santykiai su vadovais turėtų būti analizuojami kaip organizacinės kultūros veiksnys, tačiau tai, kad darbuotojai į darbą gali eiti nejausdami psichologinio spaudimo ar baimės lemia ir pasitenkinimą darbu. Kaip matyti pagal duomenis, pateikiamus 34 paveiksle, įtempti santykiai su tiesioginiais vadovais yra tik 12 proc. respondentų ir tik 2 proc. respondentų nurodė, kad šie santykiai yra įtempti. Todėl galima

daryti prielaidą, kad didesnė dalis respondentų patenkinta santykiais su tiesioginiais viršininkais ir neįsako psichologinio spaudimo.

Labai svarbu darbe turėti galimybę išsakyti savo nuomonę ar pateikti pasiūlymus, kurie būtų išklaunami, kaip respondentams pavyksta išsakyti savo nuomonę pateikiama 37 paveiksle.



38 pav. Galimybės išsakyti savo nuomonę ar pasiūlymus viršininkui, vertinimas

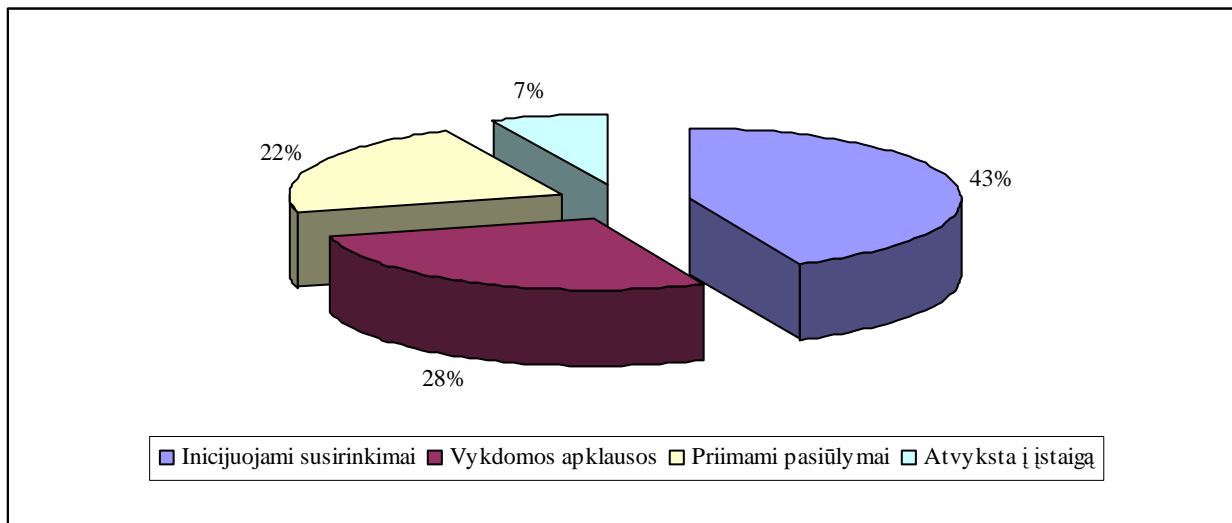
Analizuojant respondentų atsakymus, nustatyta, kad beveik pusė respondentų gali visada išsakyti savo nuomonę ar pateikti pasiūlymus tiesioginiam vadovui. Tačiau matyti, kad nemaža dalis respondentų tai gali padaryti tik kartais, o net 16 proc. respondentų nurodė, kad negali išsakyti savo nuomonės. Taigi galima daryti prielaidą, kad ne visuose padaliniuose ar skyriuose yra vadovai, kurie geba organizuoti darbą ir kurių nebijo darbuotojai, todėl teigtina, kad dar ne visi savivaldybės įmonių vadovai geba išklausti savo pavaldinių, o tai nesudaro galimybių pasitenkinti darbu.

Kaip vadovams taip ir darbuotojams buvo pateikti klausimai dėl paslaugos kokybės teikimo vartotojams vertinimo. Darbuotojų nuomonė dėl bendradarbiavimo galimybių su paslaugų vartotojais pateikiama 38 paveiksle.

Kaip vadovų taip ir darbuotojų dažniausiai vykstanti bendravimo forma pažymėta susirinkimai. Todėl tikėtina, kad į susirinkimus vyksta ne tik įmonių vadovai bet ir darbuotojai, kurie atsakingi už teikiamas paslaugas.

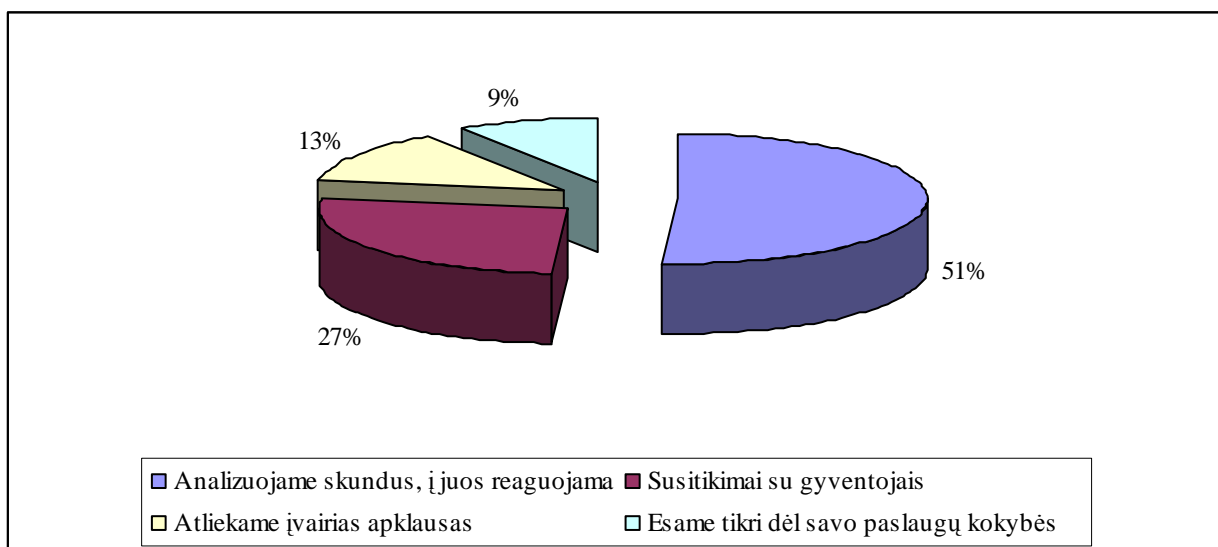
Pagal darbuotojų atsakymus matyti, kad yra vykdomos ir anketinės apklausos, todėl teigtina, kad darbuotojai žino apklausų rezultatus ir gali įvertinti teikiamų paslaugų trūkumus.

Darbuotojai taip pat yra supažindinami su apklausų rezultatais. Todėl tikėtina, kad yra reaguojama į apklausų išryškėjusias nepalankius vertinimus ir į juos reaguojama.



39 pav. Darbuotojų nuomonė dėl bendradarbiavimo formų su paslaugų vartotojais

Mažiausiai įvardintas atsakymo variantas, kad su gyventojais bendraujama atvykus į įstaigą. Kaip darbuotojai vertina paslaugos teikimo kokybės analizę pateikiama 39 paveiksle.

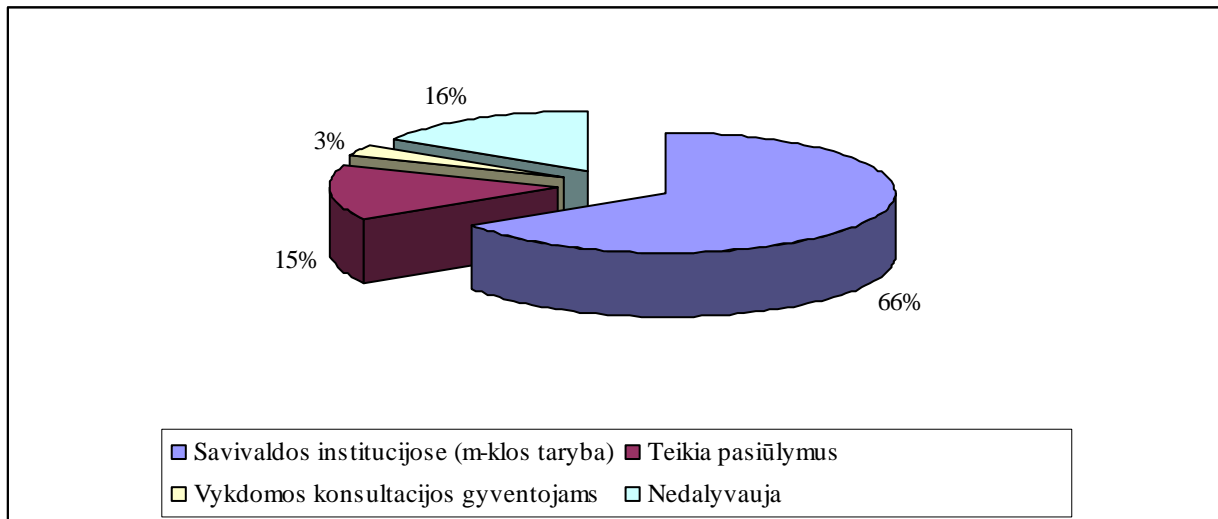


40 pav. Paslaugos kokybės apskaitos vertinimas darbuotojų požiūriu

Pagrindinis paslaugos kokybės vertinimas vyksta analizuojant gyventojų skundus. Vadovų požiūriu išryškėjo, kad dažniau organizuojami susirinkimai, todėl teigtina, kad skundus analizuoja ir atlieka nurodytų trūkumų analizę atsakingi už paslaugų teikimą darbuotojai.

Darbuotojų, užtikrintų dėl paslaugų kokybės, yra gerokai mažiau nei vadovų, todėl teigtina, kad darbuotojai kritiškiau vertina teikiamų paslaugų kokybę.

Kaip savivaldybės įmonių darbuotojai vertina gyventojų dalyvavimą paslaugų teikime nurodoma 40 paveiksle.



41 pav. Gyventojų dalyvavimo vertinimas

Kaip ir vadovai tai ir darbuotojai nurodė, kad dažniausiai gyventojų dalyvavimas pastebimas per jų dalyvavimą savivaldos institucijose. Vadinasi, pagrindinė aktyvaus gyventojų dalyvavimo teikiant paslaugas galimybė – dalyvavimas savivaldos institucijose. Pastebėtina, kad gyventojai, dalyvaujantys savivaldybės įmonės darbe turi būti aktyvūs, nes tik dėl skaičiaus įrašytas į bet kokią komisiją, gyventojas nebus naudingas nei kaip dalyvis nei kaip patarėjas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojams, dirbantiems savivaldybės įmonėse yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją ir yra iš dalies numatyta motyvavimo sistema. Gyventojų dalyvavimas paslaugų teikime ir jų kokybės analizės vertinime.

IŠVADOS

1. Šiuolaikiniame pasaulyje demokratinio valdymo tendencijos pasireiškia kaip naujos kokybės viešojo administravimo susiformavimas. Todėl organizuojant savivaldybės įmonių valdymą taikomos naujosios viešosios vadybos teorijų aspektai ir veiksniai: decentralizacija, gyventojų dalyvavimas, privataus sektoriaus darbo metodų taikymas bei visuotinės kokybės diegimas įmonėse.
2. Atlikus savivaldybės įmonių vadovų nuomonės tyrimą, galima teigti tokias išvadas:

- Visi vadovai žino ir supranta NVV nuostatas bei principus, dalis jų taiko savo įmonės veikloje; turi susiformavę palankų požiūrį į NVV taikymą savivaldybės įmonėse.
- Savo veiklą organizuoja dažniausiai pagal principą – valdžia besiorientuojanti į rezultatus (84 proc.) todėl teigtina, kad labiau veikloje yra siekiama įvertinti rezultatus neanalizuojant sąnaudų jiems pasiekti;
- NVV įdiegimo savivaldybės įmonėse pagrindinius veiksnius vadovai įvardijo kaip kokybiškesnių paslaugų teikimą gyventojams bei veiklą, kuri turi būti orientuota į rezultatus;
- Kaip pagrindiniai NVV diegimo įstaigose galimybių trukdžiai įvardinti biurokratiniai trukdžiai bei institucinis nepasirengimas reformoms;
- Analizuojant vadovų valdymo patirties vertinimą nustatyta, kad vadovai sudaro sąlygas pavaldiniams teikti idėjas ir pasiūlymus bei juos įgyvendinti. Vadovai yra autoritetas savo pavaldiniams ir niekada nevadovauja formaliai. Įgyvendinant tikslus pasitiki savo pavaldiniais, įgyvendinimą atlieka kartu su pavaldiniais bei konsultuoja pavaldinius. Darbuotojams sudaro sąlygas mokytis neakivaizdžiai, dalyvauti seminaruose ir kursuose, sudaromos sąlygos rengti konferencijas, kviesti lektorius ir organizuoti mokymus įmonėje, ten, kur yra tokios veiklos poreikis.

Atlikus savivaldybės įmonių darbuotojų anketinę apklausą, galima teikti tokias išvadas:

- Daugumos (85 proc.) respondentų nuomone, šiuolaikinio pasaulio tobulėjimas reikalauja nuolatinio mokymosi. todėl mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo būtinumas turi būti akcentuojamas visose įstaigose.
- Populiariausios mokymosi formos yra seminarai už įstaigos ribų, tačiau įstaigose taip pat yra organizuojami mokymai darbuotojų kompetencijų gilinimui ir tobulinimuisi, tačiau dar nėra pilnai įvertinta mokymosi proceso nauda. Pagrindinis veiksnys įtakojantis mokymosi poreikį ir būtinumą yra paties darbuotojo savybės.
- Aiškinantis darbuotojų motyvacijos vertinimą, nustatyta, kad iš dalies darbuotojai patenkinti darbe sudarytomis sąlygomis ir kaip pagrindinį motyvacijos veiksnį nurodo atlyginimą.

- Tiek vadovų tiek darbuotojų nuomone, bendravimas su teikiamų paslaugų vartotojais vyksta, tačiau tai yra vykdoma įprastinėmis formomis: organizuojant susirinkimus, vykdant apklausa bei reaguojant į gyventojų skundus. Kol kas aktyvesnis gyventojų dalyvavimas jaučiamas tik švietimo įstaigose.
- Darbe kelta hipotezė, jog Radviliškio savivaldybės įmonėse taikomi naujosios vadybos principai, ypatingai akcentuojama mokymosi ir tobulinimosi svarba bei dėmesys ir bendradarbiavimo galimybės su paslaugų vartotojais pasitvirtino iš dalies, nes tyrimo metu paaiškėjo, kad savivaldybės įmonių darbuotojams yra svarbus mokymosi procesas . Nustatyta ir tai, kad vykdomas bendradarbiavimas su paslaugų vartotojais, tačiau dar nėra ieškoma naujų bendravimo metodų ir formų.

REKOMENDACIJOS

1. Savivaldybės įmonių vadovams išsiaiškinti motyvavimo sistemos ypatumus įmonėse ir parengti motyvavimo sistemos nuostatus, kurie būtų žinomi darbuotojams.
2. Tikslinga daugiau organizuoti seminarų ir mokymų pačiose įmonėse, į jų parengimą įtraukiant ir savo įmonės darbuotojus, skatinant dalintis gerąja darbo patirtimi.
3. Ieškoti aktyvesnių bendradarbiavimo su įmonės teikiamų paslaugų vartotojais formų ir priemonių, įjungti juos į įmonės veiklos sprendimų priėmimo procesą, stiprinti gyventojų dalyvavimo įmonės veikloje poreikį.
4. Nustatyti įmonėse paslaugų vykdymo kokybės analizės metodiką ir siekti tik kokybiško paslaugų atlikimo ir pastebėtų trūkumų šalinimo.

LITERATŪRA

1. Aleknienė A. (2004). Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijoje. Vilnius.
2. Ališauskas K., Karpavičius H., Šeputienė J.(2005). Inovacijos ir projektai. Šiauliai: Presvika.2005.
3. Backūnaitė E.Administracinių reformų viešajame sektoriuje kaita. //Viešoji politika ir administravimas. 2006. Nr. 1
4. Bagdonas E., Bagdonienė L.(2000). Administravimo principai. Kaunas. KTU.
5. Baltušnikienė J. (2006). Decentralizacijos sampratų analizė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos Nr. 2 (7), p. 12 - 21
6. Bubnys G., Smalskys V. (2005). Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste.// Viešoji politika ir administravimas, Nr. 13. p.92 - 98
7. Damašienė V.(2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaulių universiteto I-kl.
8. Davulis T. (2008). Fiskalinė decentralizacija ir vietinių mokesčių koncepcija Lietuvos ekonomikoje [Žiūrėta 2010-02-02] prieiga per internetą: http://geddav.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2008/11/davulio_straipsnis.doc
9. Denhardt R. B.(2001). Viešųjų organizacijų teorija. Vilnius. Algarvė. 2001.
10. Domarkas V.(2007). Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė.// Naujoji viešoji vadyba. Kaunas.
11. Gaižutis A.(2004). Marketingo strategija ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto EF marketingo katedra.
12. Gudelis D., Rozenbergaitė V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės// Viešoji politika ir administravimas, Nr. 8, p. 58 - 73
13. Guogis A., Gudelis D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai// Viešoji politika ir administravimas., Nr. 4. p. 26 – 34
14. Jucevičius R.(1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas. Technologija.
15. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucilijus
16. Lane J. (2001). Viešasis sektorius: sąvokos modeliai ir požiūriai. Vilnius. Margi raštai.
17. LR vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos // Valstybės žinios, 2001, Nr. 20 – 652.
18. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. 66 -2127
19. Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymas// Valstybės žinios, 1996, Nr. 92 - 2141

20. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jūo įstatymas// Valstybės žinios, 1998, Nr. 54 - 1492
21. LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas // Valstybės žinios. 1994, Nr. 102 – 2049, aktuali redakcija 2005
22. Lukaševičius K., Martinkus B. (2002). Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
23. Radviliškio savivaldybės įmonės. [Žiūrėta 2010 – 04 – 17] prieiga per internetą www.radviliskis.lt
24. Raipa A. (2001). Viešoji politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas. – Viešasis administravimas. Ats. red. A.Raipa. K., Technologija, 2001, p. 17 – 32
25. Raipa A. (2007). „Naujoji viešoji vadyba“ efektyvumo metodologijoje. // Naujoji viešoji vadyba. Ats. Red. A. Raipa. Kaunas. Technologija.
26. Raipa A., Petukienė E. Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas.// Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27, p. 54 – 63
27. Ritz A., Thom N. (2004). Viešoji vadyba. Vilnius. Algarvė.
28. Palidaukaitė J., Didžiulienė R. Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje. // Viešoji politika ir administravimas 2002. Nr. 1 p. 60 – 66
29. Palidaukaitė J, Staponienė V. (2005). Rinkos ir demokratijos vertybių susidūrimas valstybės tarnyboje: priešprieša ar suderinamumas? [Žiūrėta 2009-09-28] prieiga per internetą // http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Palidaukaite_Staponiene.pdf
30. Parsons W.(2001). Viešoji politika. Vilnius. Presvika.
31. Peters N.(2002). Biurokratijos politika. Vilnius. Presvika.
32. Petrauskienė R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 11. P. 65-72
33. Obrazcovas V.(200). Savas E. Bendra privatizacijos prielaidų charakteristika. // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 9, p. 15 - 24
34. Sakalas A. (2001). Personalo vadyba. Kaunas. Technologija.
35. Smalskys V. (2007). „Naujosios viešosios vadybos“ įgyvendinimo problemos kontinentinėje Europoje. // naujoji viešoji vadyba. Ats. Red. A. Raipa. Kaunas. p.39 – 54
36. Staponkienė J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 13, p. 83 - 90

37. Stašinskienė L.(2005). Piliečių dalyvavimo galimybės priimant sprendimus Vyriausybės ir savivaldybės lygmeniu. Kaip pažaboti korupciją. Vilnius 2005
38. Stoškus S., Beržinskienė D.(2005). Vadyba. Kaunas. Technologija.
39. Šiliauskas S. Pilietinės visuomenės ir pilietiškumo diskursai modernioje demokratijos refleksijoje.// Viešoji politika ir administravimas. 2005 Nr. 11
40. Tidikis, R. (2004).*Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. – Vilnius, Lietuvos teisės universitetas.
41. Vanagas R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2(7), p.160-169
42. Vienažindienė M. Sakalas A.. Naujoji viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. 2006 [Žiūrėta 2010-01-19] prieiga per internetą <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>
43. Vasiliauskas A.(2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius. Vilniaus verslo kolegijos leidykla.
44. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas. VDU.
45. Boston J. (1991). *The theoretical underpinnings of the public sector restructuring. Reshaping the state: New Zealand's bureaucratic revolution*. Auckland: Oxford University Press
46. Denhardt J. V., Denhardt R. B.(2007) *The new public service: serving not steering*. New York, London: M. E. Sharpe.
47. Evans R.J., Bernman B. *Marketing*. Third Edn. New-York: Macmillan Publishing Company, 1987.
48. Hood, C. (1991). *A new public management for all seasons? // Public Administration*. Vol. 69, No. 1.
49. Hughes, O. (1998). *Public Management and Administration*. – London: Macmillan.
50. Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. – Washington: Brookings Institution Press.
51. Massey, A. (1993). *Managing the Public Sector*. – Aldershot: Edward Elgar
52. Peters, T. J. (1989). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. – London: Pan Book.
53. Pollitt, Ch. (1990). *Managerialism and the Public Service*. – Cambridge, England: Basil-Blackwell.

54. Reinermann, H. (1995). Systems in Public Administration. Public Administration in Transition // Proceedings from the Third Annual Conference held in Bled, Slovenia, March 1995, hrsg. von Jak Jabes und Mirko Vintar, NISPACEE. – Bratislava (Slowakei), No. III. 93.
55. Osborne, D. Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – Reading, MA: Addison Wesley
56. Savas E. Privatization: The key to Better Government. Chatham, NJ. House, 1987
57. Strategic Management: SWOT analysis [žiūrėta 2010-02-12] prieiga per internetą <
<http://www.netmba.com/strategy/swot/>
58. Tutty L.M., Rothery A.M., Grinell R.M., Jr.(1996). Qualitative Research of Social Workers. - Boston: Allyn and Bacon.

KLAUSIMYNAS RADVILIŠKIO SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VADOVAMS**Gerbiami vadovai,**

Šiaulių universiteto magistrantas Vaidotas atlieka tyrimą savo baigiamajam magistro darbui. Šio tyrimo tikslas, atskleisti Jūsų požiūrį į savivaldybės įmonių valdymo situaciją naujosios viešosios vadybos požiūriu, todėl prašau atsakyti į anketos klausimus. Tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu, jei nebus nurodyta kitaip.

Anketa anoniminė, todėl nereikia rašyti nei vardo nei pavardės. Jūsų apibendrinti atsakymai bus pateikti magistro darbe.

Iš anksto dėkoju**Vaidotas Jakavičius****1. Pirmiausia prašau pateikti tokius Jūsų demografinius duomenis:****Lytis:**

- Moteris
 Vyras

Amžius:

- Iki 25 metų
 26 – 35 m.
 36 – 45 m.
 46 – 55 m.
 56 – 65 m .
 Daugiau nei 65 metai

Išsilavinimas

- Vidurinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis

2. Kiek esate susipažinę su Naujosios viešosios vadybos sąvoka?

- Maždaug žinau, bet negaliu apibrėžti
 Žinau tiksliai
 Įgyvendiname NVV nuostatas įmonėje
 Kita.....

3. Kokia Jūsų nuomonė dėl naujosios viešosios vadybos nuostatų diegimo savivaldybės įmonės valdyme?

- Teigiama
 Neigiama
 Negaliu pasakyti

4. Kokiais iš nurodytų principų vadovaujatės savo darbe? (Ivertinkite kiekvieną)

Principas	Vadovaujosi	Nesivadovauju	Nežinau tokio
Bendruomenės valdžia			
Konkurencinė valdžia			
Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis			
Valdžia, besiorientuojanti į rezultatus			
Valdžia besiorientuojanti į klientų poreikius			
Į rinką besiorientuojanti valdžia			

5. Kaip suprantate Naujosios viešosios vadybos taikymą savivaldybės įmonėje?

(pasirinkite Jums tinkamiausią vieną variantą)

- Į rezultatus orientuota veikla
- Reagavimas į greitai kintančias aplinkos sąlygas diegiant naujoves
- Verslo energijos ir konkurencijos diegimas tarp valstybinių ir nevyriausybinų paslaugų teikėjų
- Žmoniškųjų išteklių planavimas, atspindintis organizacijos misiją
- Komandinio darbo ir atsakomybės svarba
- Tinkama reakcija į visuomenės poreikius
- Piliečių įpareigojimas dalyvauti priimančioms sprendimams.
- Viešojo sektoriaus efektyvesnės veiklos siekimas
- Kokybiškesnių paslaugų teikimas gyventojams

6. Kokios kliūtys trukdo plačiau įsitvirtinti NVV Jūsų įmonėje?

Kliūtys	Labai trukdo	Kartais trukdo	Netrukdo
Nežinojimas NVV idėjų			
Teisinis reglamentavimas			
Institucinis nepasirengimas reformoms			
Biurokratiniai trikdžiai			
Senujų idėjų gilus įsitvirtinimas			

7. Išsakykite savo nuomonę duotiems teiginiams:

Savivaldybės įmonės (SĮ) valdymas nėra sudėtingas procesas	TAIP	NE
SĮ valdymą reglamentuoja įstatymai	TAIP	NE
SĮ valdymui įtaką daro savivaldybė	TAIP	NE
SĮ valdymui reikšminga besinaudojančių įmonės paslaugomis nuomonė	TAIP	NE
SĮ valdymui reikšmingi ekonominiai pokyčiai	TAIP	NE
SĮ valdymui reikšmingi socialiniai pokyčiai	TAIP	NE
SĮ valdymas yra nesikeičiantis procesas	TAIP	NE
SĮ valdymas nuolat besikeičiantis procesas	TAIP	NE
SĮ valdymas priklauso nuo įmonės vadovo	TAIP	NE
Ivertinkite įmonės vadovo veiklą		
8. Darbuotojų asmeninį įnašą įmonės naudai:		
Pripažįstu	TAIP	NE
Neatlyginu už pasiekimus	TAIP	NE
Priimu idėjas ir pasiūlymus	TAIP	NE
Manau, kad tai jų tobulėjimo reikalas	TAIP	NE

9. Ar Jūs, kaip vadovas:		
Turite favoritus, kuriuos išskirate iš kolektyvo	TAIP	NE
Skirate nuobaudas	TAIP	NE
Skatinate	TAIP	NE
Sudarote sąlygas įgyvendinti pasiūlytas idėjas	TAIP	NE
10. Ar manote, kad Jūsų skiriamos nuobaudos yra:		
Teisingos	TAIP	NE
Visiškai pateisintos	TAIP	NE
Nepelnytos	TAIP	NE
Jūsų pašamoneje užfiksuota, kad „vadovas klysti negali“	TAIP	NE
11. Ar galite teigti, kad		
Išnaudojate pavaldinius teigiama prasme	TAIP	NE
Išnaudojate pavaldinius neigiama prasme	TAIP	NE
Kartais išnaudojate vardan geresnių rezultatų	TAIP	NE
Neišnaudoju	TAIP	NE
12. Ar taikote savo darbe:	TAIP	NE
Psichologinę prievartą	TAIP	NE
Fizinę prievartą	TAIP	NE
Darbuotojai jaučiasi emociškai saugūs	TAIP	NE
13. Kaip manote, didžiajai daliai Jūsų darbuotojų darbas yra:		
Pragyvenimo šaltinis	TAIP	NE
Pagrindinė sąlyga būti finansiškai nepriklausomiems	TAIP	NE
Savirealizacijos tikslais	TAIP	NE
Bendravimo poreikių tenkinimas	TAIP	NE
14. Iš savo pavaldinių reikalaujate :		
Griežto pavaldumo	TAIP	NE
Kritiškai vertinate darbo rezultatus	TAIP	NE
Griežtai vertinate atliktus darbus	TAIP	NE
Vadovauju formaliai	TAIP	NE
Jūs pavaldiniams esate autoritetas	TAIP	NE
15. Įmonės tikslus ir uždavinius:		
Reikalaujate įgyvendinti	TAIP	NE
Klausote darbuotojų nuomonės	TAIP	NE
Atliekate kartu su pavadiniais	TAIP	NE
Konsultuojate pavaldinius	TAIP	NE
Pasitikite darbuotojų gebėjimais ir pareigingumu	TAIP	NE
16. Kaip manote, ar		
Aiškiai ir suprantamai pateikiate užduotį darbuotojams	TAIP	NE
Pateikdami užduotį įvardijate atlikimo terminus ir atsiskaitymo formą	TAIP	NE

Pateikiate užduotis raštu	TAIP	NE
Manote, kad savo darbą pavaldiniai išmano ir nesikišate	TAIP	NE
17. Pavaldinių atliekamą darbą kontroliuojate		
Pagal nustatytą grafiką	TAIP	NE
Kaskart keičiate kontrolės įpročius	TAIP	NE
Reikalaujate žodinių ar raštiškų ataskaitų iš savo pavaldinių	TAIP	NE
Pasitikite padalinių vadovais	TAIP	NE
Pasitikite savo pavaldiniais	TAIP	NE
Nevykdate jokios kontrolės	TAIP	NE
18. Darbuotojams sudarote sąlygas		
Mokyti (neakivaizdžiai)	TAIP	NE
Dalyvauti seminaruose, kursuose	TAIP	NE
Rengti konferencijas ar mokymus įmonėje	TAIP	NE
Kviečiate lektorius	TAIP	NE
Organizuojate mokymus darbo vietoje	TAIP	NE

19. Kaip bendraujate su savo paslaugų vartotojais, rajono gyventojais?

- Inicijuojami susirinkimai
- Vykdomos apklausos
- Priimami pasiūlymai
- Atvyksta į įstaigą
- Kita.....

20. Kaip vykdate paslaugos teikimo kokybės apskaitą?

- Analizuojame skundus, į juos reaguojama
- Susitikimai su gyventojais
- Atliekame įvairias apklausas
- Esame tikri dėl savo paslaugų kokybės
- Kita.....

21. Kiek Jūsų įstaigos darbe dalyvauja gyventojai?

- Savivaldos institucijose (m-klos taryba)
- Teikia pasiūlymus
- Vykdomos konsultacijos gyventojams

Nuoširdžiai dėkoju už sugaištą laiką ir atsakymus

KLAUSIMYNAS RADVILIŠKIO SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ DARBUOTOJAMS**Gerbiami vadovai,**

Šiaulių universiteto magistrantas Vaidotas Jakavičius atlieka tyrimą savo baigiamajam magistro darbui. Šio tyrimo tikslas, atskleisti Jūsų požiūrį į savivaldybės įmonių valdymo situaciją naujosios viešosios vadybos požiūriu, todėl prašau atsakyti į anketos klausimus. Tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu, jei nebus nurodyta kitaip.

Anketa anoniminė, todėl nereikia rašyti nei vardo nei pavardės. Jūsų apibendrinti atsakymai bus pateikti magistro darbe.

Iš anksto dėkoju**Vaidotas Jakavičius****Pateikite trumpą duomenų apie save**

- 1. Jūsų lytis:** Moteris Vyras
- 2. Išsilavinimas:** Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis Dar mokausi
Kita.....
- 3. Darbo stažas įstaigoje:**
 O Iki 5 metų O Nuo 6 – 10 metų O Nuo 11 – 15 metų O Daugiau nei 15 metų

Mokymosi, kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo galimybės**4. Ar pritariate darnaus vystymosi strateginei nuostatai, kad reikia siekti mokymosi ir tobulėti visą gyvenimą?**

- Visiškai pritariu
 Ne tik pritariu, bet taip ir elgiuosi
 Manau, kad tai tik garsus šūkis
 Manau, kad mokytis visą gyvenimą reikia tik dėl baimės netekti darbo
 Nepritariu
 Kita.....

5. Pažymėkite svarbiausią priežastį, kodėl reikalingas darbuotojų mokymas ir tobulinimas:

- ūkio sferos iš esmės perstruktūrizuojamos (pavyzdžiui, iš gamybos į aptarnavimą);
 labai keičiasi įstaigų ir įmonių technologinė bazė, darbo pobūdis;
 reikalinga pritaikyti naujosios viešosios vadybos valdymo formas;
 šiuolaikinis darbo pasaulis reikalauja nuolatinio tobulėjimo;
 reikia susipažinti su visiškai nauju rinkos mechanizmu ir jį perprasti;
 reikia susipažinti su beveik nežinomomis Vakarų šalimis, jų įstatymais, tradicijomis;
 Kita.....

6. Išrinkite svarbiausią besimokančios organizacijos bruožą (pasirinkite tik vieną, Jūsų nuomone svarbiausią)

- Organizacijai būdinga bendra vizija, kuriai pritaria visi kompanijos darbuotojai.
 Dirbdami bei sprenddami problemas žmonės atsisako senų, nusistovėjusių mąstymo būdų ir rutinos.
 Apie organizacijos veiklą, funkcijas ir sąveiką su aplinka mąstoma kaip apie susijusius procesus.
 Skatinamas atviras bendravimas be kritikos ir bausmių baimės tiek horizontaliu, tiek vertikalium lygmeniu.
 Darbuotojai sujungia savo asmeninius ir padalinio interesus bendram darbui, siekdami organizacijos vizijos.

7. Su kokiais problemomis dėl galimybės mokytis susiduriate savo įstaigoje?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Nėra įvertinta mokymosi proceso nauda
- Neanalizuojami mokymosi poreikiai
- Mokymosi turinys neatitinka mokymosi poreikių
- Mokymas nėra prioritetinga sritis
- Nėra skiriama lėšų mokymui
- Mokymas nėra planuojamas
- Kita.....

8. Jūsų įgyta specialybė / profesija atitinka Jūsų atliekamo darbo reikalavimus?

- Taip
- Ne
- Mano atliekamam darbui nereikalinga konkreti profesija, yra svarbus tik aukštasis išsilavinimas
- Persikvalifikuoju

9. Ar Jūsų įstaigoje vyksta mokymosi poreikių analizavimas ir išsiaiškinimas?

- Vyksta nuolat
- Vyksta pagal poreikius
- Labai retai
- Nvyksta
- Kita.....
-

10. Kokio veiksnio įtaka svarbiausia siekiant kvalifikacijos kėlimo, mokymosi ir tobulinimosi procesui?

- Paties darbuotojo asmeninės savybės
- Įstaigos, organizuojančios mokymus, pasirengimas
- Programų atitikimas besimokančių poreikiams
- Įstaigos nuostatos mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo atžvilgiu

Motyvacija, pasitenkinimas darbu

11. Pasitenkinimas darbu.

Kiekvieną iš žemiau išvardytų teiginių lentelėje įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur:

- 1 - visiškai nesutinku
- 2 - nesutinku
- 3 – nežinau
- 4 - sutinku
- 5 - visiškai sutinku

Teiginys	Įvertinimo skaičius				
Mano darbas man dažnai atrodo nuobodus	1	2	3	4	5
Aš esu pakankamai patenkintas savo dabartiniu darbu	1	2	3	4	5
Dažniausia aš esu pilnas entuziazmo dirbdamas dabartiniame savo darbe	1	2	3	4	5
Mano darbas man patinka labiau nei vidutiniam (statistiniam) darbuotojui patinka jo atliekamas darbas	1	2	3	4	5
Mano darbas man dažnai atrodo nuobodus	1	2	3	4	5

12. Įvertinkite žemiau pateiktus motyvacinius veiksnius pagal svarbą jūsų atliekamame darbe naudodami skalę nuo 0 iki 10, kur 0 visiškai nesvarbu, 1-9 – tarpiniai atsakymo variantai, 10 – labai svarbu.

Motyvaciniai veiksniai	Jūsų vertinimas skalėje nuo 0 iki 10 (įrašykite skaičių)
Darbo užmokestis	
Pasididžiavimo gerai atliktu darbu jausmas	
Savarankiškumas priimant su darbu susijusius sprendimus	
Bendravimas su žmonėmis	
Tobulėjimo galimybės	
Darbo kūrybingumas	
Gebėjimų naudojimas	
Darbo saugumas	
Darbo įvairovė	
Galimybė pagerinti darbo sąlygas	
Patogus darbo grafikas	
Atliekamo darbo vertingumas visuomenei	
Turimų pareigų prestižas	
Galimybė turėti aukštesnes pareigas	

13. Kaip apibūdintumėte savo santykius su tiesioginiais vadovais (pasirinkite visus tinkamus variantus):

- Dalykiški
- Draugiški
- Negaliu pasakyti
- Įtempti
- Priešiški
- Kita (įrašykite)_____

14. Ar galite išsakyti savo nuomonę vadovui apie Jums nepriimtinius vadovo veiksmus ir sprendimus:

- Taip, visada
- Kartais
- Niekada

15. Kaip bendraujate su savo paslaugų vartotojais, rajono gyventojais?

- Inicijuojami susirinkimai
- Vykdomos apklaustos
- Priimami pasiūlymai
- Atvyksta į įstaigą
- Kita.....

16. Kaip vykdate paslaugos teikimo kokybės apskaitą?

- Analizuojame skundus, į juos reaguojama
- Susitikimai su gyventojais
- Atliekame įvairias apklausas

- Esame tikri dėl savo paslaugų kokybės
- Kita.....

17 Kiek Jūsų įstaigos darbe dalyvauja gyventojai?

- Savivaldos institucijose (m-klos taryba)
- Teikia pasiūlymus
- Vykdomos konsultacijos gyventojams
- Kita.....

Ačiū už nuoširdų bendradarbiavimą ir pateiktus atsakymus