

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR VERSLO VADYBOS INTEGRACIJOS PERSPEKTYVOS: VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ SĄVEIKOS MODELIS

Arvydas Guogis, Dangis Gudelis

*Mykolo Romerio universitetas
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius*

Straipsnyje nagrinėjamos teorinės ir praktinės sąsajos tarp viešojo administravimo ir verslo vadybos. Analizuojami normatyviniai viešojo administravimo (naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo) bei verslo vadybos (korporatyvinės socialinės atsakomybės) modeliai, keliamos šiuos modelius reflektuojančios hipotezės ir problemos, kurios yra ne tik šio straipsnio mokslinės analizės uždavinys, bet ir platesnių viešojo administravimo bei verslo praktikų diskusijų objektas. Remdamiesi šios analizės duomenimis autoriai siūlo integruojantį, iš penkių išmatuojamų dimensijų susidedantį, viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelį.

Reikšminiai žodžiai: *viešasis administravimas, verslas, normatyviniai modeliai, naujoji viešoji vadyba, naujasis viešasis valdymas, korporatyvinė socialinė atsakomybė.*

Keywords: *public administration, business, normative models, New Public Management, New Governance, Corporate Social Responsibility*

[vadas

Ar galimos viešojo administravimo ir verslo vadybos sąsajos? Viešasis administravimas nuo XX a. pradžios iki šiol tiek teoriniame, tiek praktiniame diskursuose perima idėjas iš verslo vadybos ir privačiame sektoriuje suformuluotų organizacijų teorijų. Mokslinė vadyba, administracinė vadyba, žmogiškųjų ryšių mokykla, sistemų teorija, organizacijų plėtros teorija ir kitos teorijos pirmiausiai būdavo išbandomos verslo organizacijose, plėtojamos remiantis tyrimų, eksperimentų verslo organizacijose rezultatais ir tik paskui viena ar kita forma daugiau ar mažiau sėkmingai būdavo pritaikomos viešojo sektoriaus organizacijoms. Tiesa, dėl viešojo administravimo sistemų ir jų aplinkos specifikos teorinės problemos ir jų sprendimai, perimti iš verslo sektoriaus, nebuvo vienintelės ir dažniausiai nebuvo vyraujančios viešajame administravime. Viešojo administravimo mokslininkams visuomet rūpėjo ir tokie klausimai kaip politikos ir administravimo santykis, tarp centrinės ir

vietos valdžių, atskaitomybės užtikrinimas demokratinių valstybių viešajame administravime, kurie verslo vadybai nebuvo aktualūs. Kita vertus, akivaizdžių faktų, kad XX a. verslo vadyba būtų perėmusi kokias nors teorines išvalgas, idėjas ar sprendimus iš viešojo administravimo, praktiškai nėra. Vis dėlto, turint mintyje glaudesnę viešojo sektoriaus organizacijų ir verslo įmonių XXI a. bendradarbiavimą, būtų prasminga šių skirtingų sektorių organizacijų sąveikos tyrinėjimuose remtis abiejų disciplinų – viešojo administravimo ir verslo vadybos – išvalgomis.

Šiame straipsnyje aptarsime normatyvinius modelius – viešojo administravimo, kuris dirbtų lanksčiai, efektyviai ir kokybiškai, atsakingai, skaidriai, ir verslo, kuris rūpintųsi ne tik trumpalaikiu pelnu, bet ir socialinėmis pasekmėmis darbuotojams ar visai visuomenei. Vienam iš šių modelių viešojo administravimo mokslinėje ir praktinėje literatūroje prigijo naujosios viešosios vadybos (angl. *New Public Management*) terminas, taip pat išskiriamas tam tikra prasme naujajai viešajai

vadybai alternatyvus modelis, vadinamas naujuoju viešuoju valdymu (angl. *New Public Governance*) [22, p. 208] arba naująja viešąja tarnyba (angl. *New Public Service*) [6]. Tai yra viešojo administravimo normatyviniai modeliai, apibūdinantys, koks turi būti viešasis administravimas. Verslo vadybos moksliniame ir praktiniame diskursuose išplėtotas modelis yra žinomas kaip korporatyvinė socialinė atsakomybė (angl. *Corporative Social Responsibility*). Nors iš pirmo žvilgsnio tarp minėtų modelių lyg ir nebūtų nieko bendra, nes sąvokos nurodo į reiškinius skirtinguose sektoriuose – viešajame administravime ir versle, – tačiau šiame straipsnyje bandysime išvelgti viešojo administravimo ir verslo vadybos modelių teorines ir praktines sąsajas bei pasiūlyti esminius jų bruožus integruojantį viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelį.

Viešojo administravimo modeliai

Naujoji viešoji vadyba gali būti apibūdinta kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. Naujoji viešoji vadyba suprantama arba kaip praktikoje įgyvendinamas normatyvinis modelis (teorija) [14], arba kaip įvairių šalių viešojo sektoriaus reformų XX a. devintajame dešimtmetyje–XXI a. pradžioje tendencijas apibendrinanti sąvoka [12]. Pagrindiniai naujosios viešosios vadybos principai – arba, kaip teigia Christopheris Hoodas savo straipsnyje „Viešoji vadyba visiems metų laikams?“ [12], doktrinos komponentai, – yra valdymo decentralizavimas, kontraktualizmas, orientacija į rezultatus, orientacija į klientų pasitenkinimą paslaugomis ir paslaugų kokybę, konkurencija, išteklių taupymas, bendradarbiavimas su privačiu ir nepelno sektoriais, organizuojant paslaugų teikimą. Tarp konkrečių NVV priemonių ir metodų, kuriuos apibendrina „menedžerizmo“ terminas [20], paminėtinas veiklos matavimas (angl. *performance measurement*), strateginis planavimas, veiklos rezultatais pagrįstas biudžeto formavimas, sugretinimas (angl. *benchmarking*), klientų pasitenkinimo apklausos, valdymas pagal tikslus (angl. *Management by Objectives*), visuotinė kokybės vadyba ir su ja susiję modeliai – subalansuotų rodiklių modelis (angl. *the Balanced Scorecard*), ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (angl. *EFQM Excellence Model*).

Naujoji viešoji vadyba yra tai, kuo verslas gali praturtinti viešąjį administravimą, suteikdamas jam

dinamišką kokybinį pobūdį, priešingai tradiciniam viešojo administravimo modeliui, kuriam buvo būdinga lankstumo stoka ir orientacija į procesą ir procedūras, o ne į tikslus ir rezultatus. Vienas iš pagrindinių naujosios viešosios vadybos reformų tikslų yra sumažintos išlaidos viešajam administravimui, greičiau, efektyviau ir kokybiškiau dirbantys valstybės tarnautojai. naujoji viešoji vadyba pirmiausia buvo įdiegta ir pasiteisino liberaliose anglosaksiškose šalyse ir Šveicarijoje, kuriose asmeninė vadovų ir darbuotojų atsakomybė visada buvo didžiausia, tačiau ir verslo laisvės laipsnis tose šalyse buvo didžiausias. Šiaurės Europos šalys, įgyvendindamos Naujosios viešosios vadybos reformas, veikiau sekė anglosaksiškų šalių pavyzdžiu, tačiau negalima pasakyti, kad joms būtų nepasisekė. Nors daugeliu atvejų reformos tose šalyse buvo mados reikalas, viešasis administravimas tapo efektyvesnis ir veiksmingesnis, o tai tuo laikotarpiu buvo gyvybiškai svarbu, nes nepagerinusios viešojo administravimo Šiaurės šalys, kuriose apie pusę šių šalių nacionalinio produkto yra perskirstoma viešajame sektoriuje, būtų atsilikusios globalioje konkurencinėje kovoje. Šiaurės šalių ekonominiai pasiekimai per pastaruosius dvidešimt metų parodė, kad tos šalys kaip lygios gali konkuruoti su anglosaksiškomis valstybėmis, o socialinės kokybės požiūriu ir pirmauti.

Nepaisant Šiaurės šalių viešojo administravimo reformų pasiekimų, galima sakyti, kad Naujoji viešoji vadyba tiesiogiai siejasi su liberalium marginaliniu ekonominiu-socialiniu modeliu. Lietuvoje 2000–2009 metais ir toliau buvo vykdomas ūkio privatizavimas ir socialinio sektoriaus liberalizavimas, todėl yra pagrindo teigti, kad Lietuvoje formuojasi būtent liberalus – marginalinis modelis, taip pat stiprėja naujosios viešosios vadybos bei partnerystės tarp viešojo ir privataus sektorių tendencijos.

XXI a. pradžioje pasaulinės ekonominės bei finansinės krizės 2008–2009 metais sąlygomis ypač aktualus tampa naujosios viešosios vadybos modelio papildymas naujojo viešojo valdymo bruožais arba netgi visiškai naujo normatyvinio modelio formavimas ir įgyvendinimas. Mokslininkai nesutaria, ar naujasis viešasis valdymas, kitaip dar vadinamas naujoji valstybės tarnyba [6], gali būti laikomas savarankišku modeliu. Naujajame viešajame valdyme akcentuojama valstybės tarnautojų atsakomybė ir tarnavimas viešajam interesui, piliečių aktyvumas ir atsakomybė, nevyriausybinių organizacijų, verslo ir valstybės bendradarbiavimas. Naujojo viešojo valdymo atveju viešosios politikos įgyvendinimas nėra tik hierarchiškai organizuotų

valstybės institucijų sprendimų ir veiklos rezultatas kaip tradiciniame viešajame administravime, bet įvairių suinteresuotų subjektų (verslo, nevyriausybinių organizacijų, viešojo sektoriaus organizacijų), susijusių tarpusavyje „tinkliniais ir horizontaliais ryšiais“ (šiems ryšiams apibūdinti tinka Manuelio Castellso pasiūlyta „tinklinės visuomenės“ sąvoka [5, 24, p.108–109], padarinys. Naujajame viešajame valdyme tampa aktualus pats viešojo valdymo procesas, ne tik jo rezultatai, kaip naujojoje viešojoje vadyboje. Naujajame viešajame valdyme taip pat svarbus ir etinis aspektas – akcentuojamas skaidrumas, moralinės vertybės, atsakomybė, nepakantumas korupcijai. Skaidrus viešojo sektoriaus bendradarbiavimas su privačiomis arba nevyriausybėmis organizacijomis šiam modeliui suteikia „charizmatiško patrauklumo“ savybių, kurios tampa tokios aktualios socialinio nepasitikėjimo ir pilietinio vangumo, amžių sandūroje apėmusio ne tik senąsias vakarietiškas, bet ir naujas Rytų Europos demokratijas, kurioms tam tikru mastu buvo būdingi „valdomos oligarchinės demokratijos“ bruožai, laikais.

Korporatyvinė socialinė atsakomybė

Verslo vadyboje pastaraisiais dešimtmečiais taip pat kilo nauji judėjimai, teorijos, modeliai: visuotinė kokybės vadyba [19], verslo procesų reinžinerija [10], besimokančios organizacijos teorija [21], žinių vadyba [18], apribojimų teorija [9], korporatyvinė socialinė atskaitomybė.

Vis labiau populiarėjanti korporatyvinė socialinė atsakomybė (angl. *Corporate Social Responsibility*) reiškia įmonių įsipareigojimus savo darbuotojams, klientams, visuomenei, aplinkai, kurie keičia tradicinį įmonės, kaip tik vertę savo akcininkams kuriančios organizacijos, įvaizdį [13, p.213].

Įmonės, kurios siekia vadintis socialiai atsakingomis, pertvarko savo veiklos procesus taip, kad būtų skatinamos pozityvios įmonių veiklos pasekmės ir būtų vengiama neigiamų pasekmių. Įmonės kartu su privačiomis gėrybėmis, kurios yra tiesioginė įmonių pagrindinių veiklos procesų išdava, teikia ir viešąsias gėrybes – dalija labdarą, papildomai apdraudžia savo darbuotojus, investuoja į aplinką saugančias technologijas ir socialinę infrastruktūrą.

Mokslinėje literatūroje korporatyvinės socialinės atsakomybės reiškinys tiriamas jau keletą dešimtmečių. Aštuntojo dešimtmečio pabaigoje Carroll išskyrė keturis KSA tipus: ekonominę, teisinę,

etinę ir diskrecinę KSA [3; 13, p. 214]. Ekonominė atsakomybė susijusi su ekonomine nauda savininkams ir akcininkams, taip pat tokiais klausimais kaip naujų darbo vietų kūrimas, teisingas užmokestis už darbą, naujų išteklių įsisavinimas, technologijų ir inovacijų plėtra, naujų produktų sukūrimas. Teisinė atsakomybė apima įmonių įsipareigojimus laikytis įstatymų, visuomenėje priimtų „žaidimo taisyklių“ – mokėti mokesčius, vengti korupcinių praktikų santykiuose su valdžios institucijomis. Tačiau teisinė atsakomybė yra ribota, kadangi įmonės gali formaliai laikytis teisės akų, tačiau veikti pažeisdamos teisingumo principus. Etinė atsakomybė įpareigoja įmones veikti ne tik teisėtai, bet ir teisingai, vadovautis moralinėmis normomis ir vertybėmis. Etinė atsakomybė numato pareigas, kurios nebūtinai yra reglamentuotos įstatymais, bet kurių iš įmonių tikisi visuomenė, tokias kaip socialinės žalos vengimas, pagarbos žmonėms užtikrinimas. Ktvirtasis korporatyvinės socialinės atsakomybės tipas – diskrecinė atsakomybė – apima įmonių laisvai pasirenkamus filantropinius veiksmus, tokius kaip labdara ir parama socialiai pažeidžiamoms asmenų grupėms. Kitame savo straipsnyje Carroll pateikė schemą, kurioje keturi korporatyvinės socialinės atsakomybės tipai buvo organizuoti piramidės principu – piraminės apačioje atsidūrė ekonominė atsakomybė, kuri kaip ir teisinė atsakomybė, įmonėms yra privaloma, piramidės viršūnėje lokalizuotos etinė ir diskrecinės atsakomybės formos, kurios socialiniu požiūriu yra pageidautinos, bet neprivalomos [4; 13, p.215].

Korporatyvinė socialinė atsakomybė teoriniu lygmeniu gali būti kildinama iš humanistinės organizacijų teorijos [16; 2], kuri atkreipė dėmesį į darbuotojų poreikius, skatino darbuotojų dalyvavimą įmonių valdyme, pasitikėjimą darbuotojais, ir visuotinės kokybės vadybos, kurios pagrindinis principas yra įsipareigojimas siekti visų organizacijos procesų ir sukurtų produktų (paslaugų) kokybės.

Kokios yra socialinės, ekonominės, kultūrinės korporatyvinės socialinės atsakomybės reiškinio paplitimo įmonėse priežastys? Vienas iš veiksnių, kuris skatina įmones diegti socialinės atsakomybės praktikas, yra visuomenės nuostatos, kurios gali būti reiškiamos piliečių, nevyriausybinių organizacijų akcijomis ir protestais. Įmonės, reaguodamos į visuomenės nepakantumą aplinkos taršai, išnaudojimui, korupcijai, socialinei neteisybei, įgyvendina pokyčius, kad visuomenėje būtų pripažintos socialiai atsakingomis. Galima kelti prielaidą, kad dar vienas įmonių socialinės atsakomybės praktikas lemiantis veiksnys yra įmonių savininkų ir va-

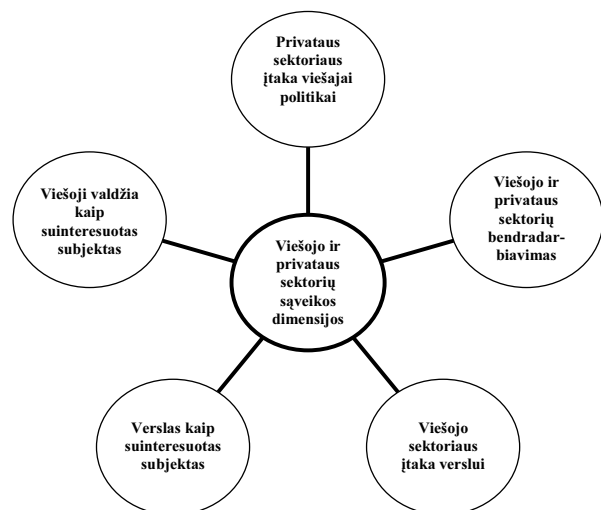
dovų religiniai, moraliniai, ideologiniai įsitikinimai – įmonių savininkai ir vadovai savo asmenines vertybes yra linkę įtvirtinti ir formuodami įmonių politiką. Taip pat tikėtina prielaida, kad įmonės išplėtojo atsakingas praktikas, sekdamas viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiais – lyginant su privačiu sektoriumi, viešajame sektoriuje socialiniai ir aplinkosaugos klausimai visuomet yra svarbesni, viešajame sektoriuje pirmiausiai yra iškeliamos šios problemos ir siūlomi jų sprendimai, todėl privataus sektoriaus organizacijoms yra paprasčiau perimti viešojo sektoriaus patirtį, nei generuoti analogiškas praktikas savarankiškai.

Korporatyvinės socialinės atsakomybės modelis remiasi prielaida, kad įmonėse, kuriose visas dėmesys sutelktas į trumpalaikius pelno siekimo tikslus, ilgalaikėje perspektyvoje blogėja verslo klimatas, krenta tokių įmonių darbuotojų moralė ir motyvacija. Vakarų šalyse pastarajame dešimtmetyje buvo suprasta, kad reikia daugiau investuoti į savo darbuotojus ir pasirūpinti ne tik jų tiesioginio atlyginimo klausimais, bet ir darbo, taip pat poilsio ir kitomis socialinėmis sąlygomis, pavyzdžiui, apdraudžiant darbuotojus gyvybės draudimu, suteikiant jiems kredito garantijas.

Mattenas ir Moonas [17; 1, p. 393] pastebėjo skirtumus tarp europietiško ir amerikietiško KSA modelių. Jungtinių Valstijų modeliui būdinga tai, kad korporatyvinė socialinė atsakomybė yra eksplicitinė, o europietiškame modelyje KSA yra implicitinė. Jungtinėse Valstijose įmonės pradeda taikyti KSA praktikas savanoriškai, įvertindamos šių praktikų galimą naudą joms pačioms. Europoje KSA praktikas lemia formalios ir neformalios institucijos. Tokie Amerikos ir Europos skirtumai galbūt yra susiję su šių kontinentų šalių ekonominių-socialinių modelių skirtumais. JAV, taip pat Kanados modelius galima apibrėžti kaip liberalius-marginalinius, o daugumos Vakarų Europos šalių, išskyrus Didžiąją Britaniją, Airiją ir Šveicariją – kaip institucinius-socialdemokratinus arba korporatyvinius – konservatyvius. Viešojo administravimo modeliai JAV ir daugelyje Vakarų Europos šalių taip pat skiriasi – JAV viešajame sektoriuje vyrauja naujoji viešoji vadyba, o daugelyje Vakarų Europos šalių dar tebėra įtakingas tradicinis, hierarchinis (vėberinis) viešasis administravimas. Dar vienas galimas paaiškinimas būtų tas, kad eksplicitinę JAV korporatyvinę socialinę atsakomybę lemia labiau išvystytas privatus sektorius, o Europos šalyse implicitinę atsakomybę – labiau išplėtotas viešasis sektorius.

Normatyvinis viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis

Viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis būtų natūrali šiame straipsnyje aptartų normatyvinių modelių – naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo ir korporatyvinės socialinės atsakomybės – integracija ir konkretizacija. Toks modelis derėtų su valdymo (angl. *governance*) požiūriu viešajame administravime, nes šis požiūris būtent ir remiasi prielaida, kad viešosios politikos pasekmės nepriklauso vien tik nuo viešojo sektoriaus, bet yra viešojo, privataus ir nevyriausybinų organizacijų sektorių sąveikos rezultatas. Taip pat šis modelis gali būti siejamas su naujojo viešojo valdymo modeliu, kuris atkreipia dėmesį į etikos ir atsakomybės, viešojo intereso viešajame administravime svarbą. Kadangi modelis suteikia galimybę visapusiškai įvertinti viešojo ir privataus sektorių sąveiką, jo sąsajos su naujosios viešosios vadybos modeliu taip pat yra akivaizdžios – naujojoje viešojoje vadyboje verslo dalyvavimu pagrįstos viešųjų paslaugų teikimo formos, tokios kaip viešieji pirkimai, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, yra rekomenduojamos ir skatinamos. Socialinės atsakomybės reikalavimai šiame modelyje keliami tiek verslo įmonėms, tiek viešojo sektoriaus subjektams skirtingose viešojo ir privataus sektorių sąveikos dimensijose. Kaip pavaizduota 1 schemoje, gali būti išskirtos penkios viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelio dimensijos:



1 schema. Viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis

Literatūra:

1. Albareda, L.; Lozano, J.M.; Ysa, T. Public Policies on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2007. 74: 391–407.
2. Argyris, Ch.; Putnam, R.; Smith, D. *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
3. Carroll, A. A. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. 1979, 4(4): 497–505.
4. Carroll, A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991, 34: 39–48.
5. Castells, M. *Tinklaveikos visuomenės raida (1)*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005.
6. Denhardt, J.V.; Denhardt, R. *The New Public Service: Serving, not Steering*. M.E. Sharpe, 2002.
7. Fox, T.; Ward, H.; Howard, B. *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: a Baseline Study*. Washington: The World Bank, 2002.
8. Freeman, E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
9. Goldratt, E.M. *Theory of Constraints*. North River Press, 1999.
10. Hammer, M. Reengineering Work: don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 1990. 68: 104-112.
11. Heath, J.; Norman, W. Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What can the History of State-Run Enterprises Teach us in the Post-Enron era? *Journal of Business Ethics*. 2004. 53: 247-265.
12. Hood, C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991.69(1): 3 – 19.
13. Jamali, D. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: a Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*. 2008, 82: 213–231.
14. Lane, J.E. *New Public Management*. Routledge, 2000.
15. Longo, M.; Mura, M.; Bonoli, A. Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: the Case of Italian SMEs. *Corporate Governance*. 2005, 5(4): 28–42.
16. Maslow, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.
17. Matten, C.; Moon, J. A Conceptual Framework for Understanding CSR. *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Habisch A., Jonker J., Wegner M. and Schmidpeter R. (Eds.) Berlin: Springer, 2005, p. 335–356.
18. Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*. 1994. 5(1): 14 – 37.
19. Oakland, J. *Total Quality Management*. Springer, 1989.
20. Pollitt, Ch. *Managerialism and the Public Services: the Anglo- American Experience* (2nd ed.). Oxford: Basil Blackwell, 1993.
21. Senge, Ph. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York and London: Doubleday Century Business, 1990.
22. Steuer, R. From Government Strategies to Strategic Public Management: an Exploratory Outlook on the Pursuit of Cross-Sectoral Policy Integration. *European Environment*. 2007, 17: 201 - 214.
23. Van der Wal, Z.; Huberts, L. W. J. C.; van den Heuvel, J. H. J.; Kolthoff, E. W. Central Values of Government and Business: Differences, Similarities and Conflicts. *Public Administration Quarterly*. 2006, 30 (3): 314-364.
24. Webster, F. *Informacinės visuomenės teorijos*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006.

Arvydas Guogis, Dangis Gudelis

Integration Perspectives of Public Administration and Business Management: a Model of Interaction of Public and Private Sectors

Summary

In the article the theoretical and practical relations between public administration and business management are discussed. Normative public administration and business management models of New Public Management, New Governance and Corporate Social Responsibility are analyzed. In view of these models hypotheses and problems are posed, which are both analyzed in this article and remain the object for broader public administration and business practitioners discussions. On the basis of this analysis the authors are suggesting an integrative public and private sectors' interaction model which is comprised of five dimensions: 1) impact of private sector on public policy, 2) cooperation between public and private sectors, 3) impact of public sector on business, 4) business as a stakeholder, 5) government as a stakeholder.

der. It is possible to evaluate particular cases of public – private sectors' interaction according to the criteria specified for each of these dimensions.

Arvydas Guogis – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Viešojo administravimo katedros docentas.

Telefonas (+370 5) 2740 634

Elektroninis paštas a.guogis@gmail.com

Dangis Gudelis - Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Viešojo administravimo katedros lektorius, daktaras.

Telefonas (+370 5) 2740 634

Elektroninis paštas dgudel@gmail.com

Straipsnis pateiktas 2009 m. kovo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti gegužės mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.28.26931