

## Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai

Arvydas Guogis

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

*Straipsnyje analizuojamos naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje problemos, gvildinama konteksto, kultūrinių ir istorinių sąlygų įtaka įgyvendinant naująją viešąją vadybą atskiruose Šveicarijos regionuose, apibrėžiami naujosios viešosios vadybos pranašumai ir trūkumai, remiantis Šveicarijos pavyzdžiu daromos išvados dėl naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo galimybių Rytų Europoje. Straipsnio tikslas – atskleisti naujosios viešosios vadybos prieštaravimus, kylančius dėl naujosios viešosios vadybos santykinio teorinio prieštaravimo su jos įgyvendinimo praktiniais rezultatais.*

**Pagrindinės sąvokos:** viešasis administravimas, naujoji viešoji vadyba, efektyvumas, Šveicarijos regionai.

**Keywords:** public administration, New Public Management, efficiency, Swiss regions.

Šveicarijos viešasis administravimas yra vienas iš veiksmingiausių pasaulyje. Stebina Šveicarijos viešojo administravimo darbuotojų kompetencija, paslaugumas, kultūringumas, darbo efektyvumas. Neretai patys šveicarai pripažįsta, kad jų šalies viešasis administravimas yra pažangesnis nei kaimynių Vokietijos ar Austrijos, jau nekalbant apie Pietų Europos šalių administravimą. Viena iš tokios pažangos priežasčių yra vokiškosios Šveicarijos dalies orientavimasis į naująją viešąją vadybą. Prancūziškojoje ir itališkojoje Šveicarijos dalyse naujosios viešosios vadybos praktiškai nėra arba ja remiamasi labai mažai. Dažnai neoficialioje aplinkoje Šveicarijoje yra teigiama, kad dvigubai didesni ekonominio augimo tempai vokiškojoje dalyje, palyginus su prancūziškąja, yra paskatinti būtent naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo skirtumų. Tiesa, pastaraisiais metais Šveicarijoje vis dažniau kalbama, kad naujosios viešosios vadybos reikšmė yra sumažėjusi, tačiau ne taip labai, kaip teigia kai kurie naujosios viešosios vadybos kritikai (pvz., Ch. Maederis [1, 2]). Vis dėlto vis dažniau siūloma naujosios viešosios vadybos terminą keisti į viešosios vadybos (*public management*) terminą, kuris labiau atitiktų administravimo praktiką bei realią padėtį ir nepasižymėtų tokia stipria ideologine konotacija, kokia pasižymi naujosios viešosios vadybos terminas.

Autoriaus nuomone, naujosios viešosios vadybos termino vartojimas yra tikslesnis už viešosios vadybos dėl iš dalies skirtingo turinio ir tiks-

lų siekiant viešojo administravimo efektyvumo. Naujoji viešoji vadyba Šveicarijoje, kaip ir kitose šalyse, apibrėžiama kaip privataus verslo metodų taikymas viešojo administravimo sektoriuje siekiant didesnio ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo, mažesnės biurokratizacijos (blogąja prasme) ir kryptingesnės orientacijos į viešųjų paslaugų klientus. Naujoji viešoji vadyba tarsi suabsoliutina penktąją viešojo administravimo – paslaugų teikimo – funkciją, jeigu kitomis keturiomis funkcijomis laikysime paskirstymą, perskirstymą, reguliavimą ir institucijų kūrimą. Įvairiose šalyse naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo prioritetai gali šiek tiek skirtis.

Šveicarijoje viešojo administravimo reformos su naujosios viešosios vadybos pavadinimu vyko visą XX amžiaus paskutinį dešimtmetį siekiant debiurokratizuoti viešąją tarnybą ir padidinti jos efektyvumą. Viešosios vadybos reformos vyko vietiniu (bendruomenės), regioniniu (kantonų) ir federaliniu lygiu. Pagrindinės naujosios viešosios vadybos priežastys buvo finansinės savivaldybių ir kantonų problemos, efektyvumo padidinimas ir viešųjų paslaugų išplėtimas.

Kas buvo būdinga naujai viešajai vadybai Šveicarijoje? Tai: 1) strateginė perspektyva, 2) orientavimasis į rezultatus (naudojant efektyvią kontrolės sistemą), 3) efektyvumo ir veiksmingumo didėjimas. Ypač svarbus Šveicarijos administravimo bruožas tapo orientavimasis į klientus, kai yra įvertinama ir apskaičiuojama atlikto darbo kokybė ir kiekybė. Šveicarija yra ta šalis, kuri yra

pateikusi ne vieną naujosios viešosios vadybos matavimų sistemą ir įvairius vertinimo rodiklius. Šiuo požiūriu ypač išsiskiria Berno universiteto viešosios vadybos Kompetencijos centras (A. Ritz ir kt.) ir St. Galleno universitetas (K. Schedler, I. Proeller ir kt.).

Bendraja prasme apibrėžti naująją viešąją vadybą tinka dviejų rūšių schemas. Pirmoji yra plačiau žinoma kaip jungianti tris E dimensijas: ekonomiškumą (*economy*), efektyvumą (*efficiency*) ir veiksmingumą (*effectiveness*). Antroji schema yra modifikuota papildant ją teisinėmis dimensijomis. Tai – dviejų E (*efficiency*, *effectiveness*) ir dviejų L (*legitimacy*, *legality*) schema. Galima pasiūlyti ir trečią schemą, kuri, tiesa, labiau būdinga besivystančioms šalims – keturių E koncepcija (ekonomiškumas, efektyvumas, veiksmingumas ir socialinis teisingumas – „equity“). Bet kokių atveju svarbiausias naujosios viešosios vadybos tikslas yra viešojo administravimo efektyvinimas siekiant didesnio „klientų“ pasitenkinimo viešųjų paslaugų kokybe, kiekybe ir įvairove. Naujoji viešojo vadyba yra priešingybė tradicinei sustabarėjusiai, daug išteklių reikalaujančiai, bet neefektyviai ir labai išsiplėtusiai biurokratijai. Stipri motyvacija diegti naująją viešąją vadybą siejama su gyventojų noru ir politine valdančiųjų valia pagerinti viešosios tarnybos įvaizdį. Reikia pripažinti, kad nors naująją viešąją vadybą yra siekiama sumažinti neefektyvios biurokratijos įtaką, tačiau jos dėka biurokratija dėl savo efektyvumo pašalina savęs panaikinimo ar apribojimo galimybes ir verčia pripažinti viešojo sektoriaus reikšmę ten, kur privatus sektorius yra nepajėgus susidoroti su problemomis. Tai – savotiškas viešojo sektoriaus „išgydymo“ kelias, kuris grąžina „buvusį ligonį“ į visavertį ekonomikos, socialinio gyvenimo ir kultūros kelią. Tokiu būdu neribotos laisvosios rinkos šalininkai, vadinamieji rinkos fundamentalistai, esant efektyviam viešajam sektoriui netenka galimybės kritikuoti viešojo administravimo institucijas ir teoriniu, ir praktiniu požiūriu, todėl turi „sumažinti savo apetitus“ siekdami visiško rinkos išgalėjimo visose arba beveik visose gyvenimo srityse.

Nors Šveicarijos viešojo administravimo praktikai didelės reikšmės turėjo privataus verslo metodai, tačiau jai buvo būdinga labai nedidelė privatizacijos apimtis ir glaudus bendradarbiavimas su viešaisiais „smegenų centrais“: universitetais, kompetencijos ugdymo centrais ir pan. Šveicarijoje tapo akivaizdi elektroninės valdžios reikšmė, devoliucijos procesai, kokybės vadyba, dėmesys demografiniams procesams, valstybės reikšmė globalioje aplinkoje, „gerai orga-

nizuota ir veikianti valstybė“. Naujoji viešojo vadyba Šveicarijoje sudarė galimybes kultūriniais ir organizaciniais pokyčiams, didesniai produktyvumui, lankstumui, viešumui, didesnei sąnaudų mažinimo svarbai, geresnės darbo kiekybės ir kokybės siekimui. Manoma, kad netgi tie kantonai ir tos savivaldybės, kurios naująją viešąją vadybą viešai ignoravo, praktikoje neretai vadovavosi kai kuriais jos principais ir gerokai pagerino darbą. Vis dėlto naujoji viešojo vadyba Šveicarijoje susidūrė ir su perdėtu siekiu paslaugų gavėjus vertinti kaip „ekonominius“ klientus, o ne politiniu ir kultūriniu požiūriais, kuriais paslaugų gavėjai būtų vertinami kaip piliečiai. Kai kur Šveicarijoje naujoji viešojo vadyba skatino administravimo darnos praradimą, kai buvo suabsoliutintas vienas ar kitas vadybos aspektas. Kai kada pasireiškė strategijos ir taktikos supriešinimas ir tolesnių bei artesnių tikslų neatitikimas. Kai kur pradėjo formuotis naujo tipo „gudresnė“ biurokratija, kuri, prisidengdama kontrolės mechanizmo sustiprinimu, pradėjo kurti naujas, papildomas darbo vietas. Ne visada tos naujos darbo vietos iš tikrųjų buvo reikalingos, pavyzdžiui, ne kartą Šveicarijoje paskelbti faktai, kad nauji kontrolės mechanizmai būdavę reikalingi tik „gražioms“ ataskaitoms pateikti, kad taip būtų išiteikta vyresnybei. Ciuriche buvo sustabdytas tokių naujų biurokratų darbo vietų kūrimas (įvedant kontrolės mechanizmus). Darbo užmokesčio skaičiavimas už pasiektus darbo rezultatus taip pat kai kada būdavęs prieštaringas, pavyzdžiui, nukreiptas dėmesys į „pasenusius“ kiekybinius rezultatus, kai kurių veiksmų teisinis netobulumas įnešė painiavos, o mokslo parama įgyvendinant naująją viešąją vadybą buvo aiškiai nepakankama.

Kantonų ir vietiniu lygiu galima pastebėti, kad nedaug kur naujosios viešosios vadybos reformos buvo įgyvendintos iki galo. Ch. Maederis teigia, kad tik dviejuose kantonuose 2006 metais naujoji viešojo vadyba buvo visiškai įgyvendinta. Didesnis naujosios viešosios vadybos poveikis pastebimas švietimo ir sveikatos apsaugos sistemose, ypač vykdant devoliuciją. Bendraja prasme devoliucija reiškė centrinės valdžios įgaliuojamą perdavimą regioninei ar vietinei valdžiai. Šveicarijos viešajame sektoriuje devoliucija lietu universitetus, pradines ir vidurines mokyklas, ligonines ir slaugos namus. Buvo sudaromos darbo sutartys ir užmokesčio sąlygos, pirmiausia atsižvelgiant į darbo kokybę ir kiekybę.

Buvo pastebėta, kad naujoji viešojo vadyba buvo nediegiama mažose vietinėse bendruomenėse. Svarbų teorinį ir praktinį klausimą kelia

naujosios viešosios vadybos sėkmė vokiškuosiuose kantonuose bei savivaldybėse ir nenoras įgyvendinti naująją viešąją vadybą prancūziškuosiuose ir itališkuosiuose Šveicarijos kantonuose bei savivaldybėse. Vokiškuosiuose kantonuose gyvena per 70 proc. Šveicarijos gyventojų, prancūziškuosiuose – apie 20 proc., itališkuosiuose apie 4 proc., retoromaniškuosiuose apie 1 proc. Šalis nei administraciniu, nei kultūriniu, nei ekonominiu požiūriu nėra vienalytė, ir naujoji viešoji vadyba prancūziškoje dalyje nepriėjo. Prancūziškoji Šveicarijos dalis dažniau vadovavosi Prancūzijos administravimo tradicija ir Prancūzijos pavyzdžio administracine teise. Čia dažniau laukiama paramos iš valstybės, čia valstybei skiriama didesnė reikšmė ir atsakomybė, o privačiai iniciatyvai privačiame sektoriuje ar asmeninei iniciatyvai viešajame sektoriuje skiriamas mažesnis vaidmuo. Itališkajame Tičino kantone naujoji viešoji vadyba taip pat buvo nepopuliari. Netolygus naujosios viešosios vadybos įgyvendinimas Šveicarijoje lemia mintį, kad panašiomis sąlygomis kultūrinė ir istorinė aplinka naujosios viešosios vadybos populiarumui daro lemiamą reikšmę. Jei metodologiškai sutiksime, kad marginalesnis, liberalesnis visuomenės sanklodos modelis generuoja naująją viešąją vadybą, tai visoje Šveicarijos teritorijoje, kaip liberaliojo modelio valstybėje, turėjo prigyti naujoji viešoji vadyba. Bet taip neatsitiko. Šveicarijos pavyzdys verčia manyti, kad esama labai skirtingo tipo liberalizmo. Matyt, tai – anglosaksiškasis liberalizmas, kuris galbūt buvo būdingas ir vokiškajai Šveicarijos daliai, prancūziškasis liberalizmas, itališkasis liberalizmas ir panašiai. Atrodo, kad ir Rytų Europa pasižymi savitu liberalizmu, kuris nebūtinai gali generuoti ar sudaryti palankesnes sąlygas prigyti naujai viešajai vadybai. Šveicarijos pavyzdys yra metodologiškai prasmingas aiškinantis Rytų Europos tikrovę ir atsakant į klausimą, kodėl čia tokia nepopuliari naujoji viešoji vadyba. Būtina pažymėti, kad prancūziškajai valdymo sistemai būdingas išsamesnis reglamentavimas ir aiškiau išreikšta hierarchinė tvarka, o itališkajai sistemai – ne toks išsamus reglamentavimas ir *ad hoc* principai. Todėl teiginiai, kad naujoji viešoji vadyba gali lengviau prigyti jau įgyvendinus tvarkingą hierarchinę veberinę sistemą, jeigu remtumėmės prancūziškosios Šveicarijos dalies patirtimi, kritikuotini, nes itališkojoje dalyje yra kitaip. Vis dėlto, atskiri viešojo administravimo teoretikai, pavyzdžiui, Geertas Bouckaertas, tvirtai laikosi nuomonės, kad naujoji viešoji vadyba gali prigyti ten, kur jau veikia *veberinė* valdymo sistema. Tiesa, G. Bouckaertas daro išlygą, kad tokia sis-

tema gali būti pritaikyta prie šių dienų reikalavimų ir atrodyti kaip „neovėberinė“, pavyzdžiui, Rytų Vokietijoje [3], tačiau Rytų Europos kelias į naująją viešąją vadybą, pasak jo, veda per tokią „neovėberinę“ sistemą.

Prieš du dešimtmečius, kai Vakaruose buvo nusivilta tradicine gerovės valstybe ir tradiciniu *veberiniu* administravimu ir kai tik išpopuliarėjo naujoji viešoji vadyba, tapo įprasta manyti, kad istorinė ir kultūrinė aplinka gali neturėti jokios reikšmės ir viešajam, ir verslo administravimui. Kitaip sakant, viską galima pradėti nuo nulio: pasirinkti kokią naują vadybinę teoriją ir iš karto ją taikyti. M. Tetčer ir R. Reigano pavyzdžiai politikoje ir nemažai sėkmingų pavyzdžių ekonomikoje turėjo įkvėpti naujo tipo veikėjus. Toks supaprastintas teorijų taikymo vaizdas „apgavo“ ne vieną reformatorių ir kuriant naują, informacinę ekonomiką Vakaruose, ir vykdant administracines ar ūkio reformas Rytų Europoje, ir finansškai tarpininkaujant Rytų Azijoje. Daugelis tokių reformų, kurios rėmėsi viena ar tik keliomis naujai „iškeptomis“ teorijomis, visiškai subyrėjo. Šveicarijos naujosios viešosios vadybos pavyzdys irgi kelia mintį, kad ieškoti efektyvinimo galių pačioje naujosios viešosios vadybos teorijoje yra nelabai perspektyvu, nes kultūrinis ir socialinis kontekstas, įvairios laiko ir erdvės dimensijos gali turėti lemiamos reikšmės ne tik naujosios viešosios vadybos rezultatams, bet ir norui ar politinei valiai siekti naujosios viešosios vadybos. Naujosios viešosios vadybos teorijos loginis išbaigtumas ir ideologinis nepriekaištingumas gali suvilioti „neįgudusį“ tyrėją, kuriam teorijos grynumo kriterijai gali pasirodyti kaip pakankama sąlyga tą teoriją įgyvendinti bet kur ir bet kada. Todėl Šveicarija yra ta šalis, kurioje galima pamatyti naujosios viešosios vadybos ribas, pranašumus ir trūkumus. Švedija gali būti tipiškos socialdemokratinio socialinės apsaugos modelio valstybės pavyzdys, taip pat reikšmingas naujosios viešosios vadybos teorijos ir praktikos požiūriu.

Dar viena kritinė naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo pastaba glūdi paprastoje Ch. Maederio logikoje – kam siekti įgyvendinti naująją viešąją vadybą Šveicarijoje, jeigu ir taip jos administracinė sistema veikia gerai? Tokiu atveju galimas ir priešingas argumentas – jeigu administracinė sistema dirba blogai, gal naujoji viešoji vadyba yra ta panacėja, kuri ją išgelbės? Taip buvo padaryta „iš viršaus“ Didžiojoje Britanijoje, ir ne tik „iš apačios“, bet ir „iš viršaus“ – Olandijoje. Norvegijoje teko girdėti argumentų, kad naujoji viešoji vadyba diegiama tarsi savotiška

mada. Norvegijoje dėl sėkmingo tradicinio administravimo ir gamtos teikiamų turtų tarsi nebuvo būtinybės siekti naujosios viešosios vadybos, tačiau Norvegijos valdžia iškėlė konkrečius naujosios viešosios vadybos tikslus, kad būtų ne tik efektyviau dirbama, bet ir kad nebūtų atsilikta nuo kitų, pirmiausia nuo sėkmingai konkurencinėje kovoje dalyvaujančių anglosaksiškųjų valstybių.

Naujoji viešoji vadyba kritikuojama ir dėl per didelio racionalumo ir atvirai nepolitinio požiūrio į žmones ir organizacijas. Nors ji kilo daugiausiai dėl dešiniųjų politikų iniciatyvų ir metodologiškai yra artima politinei liberalizmo stovyklai, ją parėmė ir daugelis kairiųjų politikų, pavyzdžiui, T. Blairas Didžiojoje Britanijoje. Naujoji viešoji vadyba nori išlikti apolitinė vadybinė paradigma, kurioje pačioje galima surasti optimalius vadybinius sprendimus, bet vargu ar tai yra įmanoma. P. Noordhoekas ir R. Saneris pateikia penkis kultūrinius naujosios viešosios vadybos trūkumus [4]: 1) naujajai viešajai vadybai būdinga fundamentinė į vertybes ir į efektyvumą orientuoto požiūrio priešprieša; 2) piliečiai yra ne klientai, vyriausybė yra ne privati kompanija; 3) naujajai viešajai vadybai reikalingas dėmesys ir įgyvendinimas. Tai yra sunku padaryti šiuolaikiniame „trumpalaikiame“ pasaulyje. Remiantis Šveicarijos pavyzdžiu galima teigti, kad dauguma naujosios viešosios vadybos reformų, kurios pasisekė, truko ne trumpiau kaip ketverius metus; 4) naujoji viešoji vadyba yra teorinė ir praktinė prabanga. Ji yra Vakarų, ir tokių turtingų šalių kaip Šveicarija filosofija, kuri valdiškoms organizacijoms, esant išteklių trūkumui, dažnai kelia netikras ir neįgyvendinamas užduotis, 5) naujoji viešoji vadyba per daug buvo naudojama kaip vienintelis įmanomas vadybinis metodas. P. Noordhoekas ir R. Saneris teigia, kad naujoji viešoji vadyba dažnai įgyvendinama ignoruojant kontekstą ir neatsižvelgia į pokyčių dinamiką. Galima pridurti, kad naujoji viešoji vadyba gali susipainioti savo prieštaravimuose – nors ji yra skirta prisitaikyti prie dinamiško globalizuoto pasaulio, bet gali patekti į statiško modeliavimo spąstus, tai gali padaryti ją iš dalies arba visai neįgyvendinamą arba lemti nelauktus ir nepageidaujamus rezultatus.

## Išvados

1. Naująją viešąją vadybą Šveicarijoje buvo vadovaujama vietiniu (savivaldybių), regioniniu (kantonų) ir federaliniu lygiu. Pagrindinės jos įgyvendinimo priežastys paskutiniame XX amžiaus

dešimtmetyje buvo finansinės savivaldybių ir kantonų problemos, efektyvumo padidinimas ir viešųjų paslaugų išplėtimas.

2. Pastaraisiais metais dėl eilės viešąjį administravimą „iškreipiančių“ ir ribojančių veiksnių naujosios viešosios vadybos reikšmė sumažėjo, bet ne tiek, kaip teigia kai kurie jos kritikai (C. Maederis). Siūloma naujosios viešosios vadybos terminą keisti į viešosios vadybos terminą.

3. Naujoji viešoji vadyba daugiausia buvo įgyvendinta vokiškuosiuose Šveicarijos kantonuose. Prancūziškuosiuose ir itališkuosiuose kantonuose naujoji viešoji vadyba nebuvo įdiegta visai arba įgyvendinta tik maža dalimi. Tai verčia daryti išvadą apie lemiamą kultūrinio ir istorinio konteksto įtaką atskiroms Šveicarijos dalims įgyvendinant naująją viešąją vadybą.

4. Naujoji viešoji vadyba pasižymi tokiais teigiamomis savybėmis kaip: efektyvesnių privataus sektoriaus metodų taikymas viešojo administravimo srityje, viešosios tarnybos įvaizdžio pagerėjimas, atsizvelgimas į darbo kokybinius ir kiekybinius rezultatus, debiurokratizacija ir viešojo sektoriaus kritikos eliminavimas.

5. Naujoji viešoji vadyba pasižymi ir trūkumais: per didelė viešųjų procesų „ekonomizacija“ ir orientavimusi į paslaugų gavėjus kaip į ekonominius klientus, o ne piliečius, kuriems yra svarbūs kultūriniai ir politiniai aspektai. Naujoji viešoji vadyba pasižymi ilgalaikės veiklos būtinybe. Šveicarijos pavyzdžiu buvo įsitikinta, kad jos rezultatai akivaizdūs tik po mažiausiai ketverių metų, o tai yra sunkiai įgyvendinama šiuolaikiniame „trumpalaikiame“ pasaulyje. Naujoji viešoji vadyba gali kelti ir netikrus bei neįgyvendinamus lūkesčius.

6. Didžiausias naujosios viešosios vadybos trūkumas tas, kad dažnai ji ignoruoja kontekstą, neatsižvelgia į kultūrinės ir istorinės sąlygas ir gali tapti neįgyvendinamu statišku modeliu. Ši išvada verčia abejoti lengvesnėmis naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo sąlygomis Rytų Europoje, kurios liberalizmas labai skiriasi nuo anglosaksiškų valstybių ir Šveicarijos liberalizmo, t. y. tų šalių, kuriose naujoji viešoji vadyba pasiekė žymių laimėjimų tiek teoriniu, tiek ir praktiniu lygiu.

7. Naujoji viešoji vadyba, be jau minėtų trūkumų, pasižymi ir per didelė orientacija į kiekybinius rezultatus, ir priešingybe kai kuriems svarbiems vertybiniais dalykams, todėl negali būti diegiama kaip vienintelis įmanomas vadybinis metodas.

## Literatūra

1. Maeder C., Nadai E. Zwischen Armutsverwaltung und Sozialarbeit: Formen der Organisation von Sozialhilfe in der Schweiz. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*. 2004. 30/1. P. 59–76.
2. Maeder C., Nadai E. *Organisierte Armut. Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz, 2004.
3. Pollit C., Bouckaert G. *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė, 2003. P. 280–281.
4. Noordhoek P., Saner R. Beyond New Public Management: Answering the Claims of both Politics and Society. *Public Organization Review: A Global Journal*. 2005. 5. P. 35–53.

Arvydas Guogis

### Certain aspects of New Public Management implementation in Switzerland

#### Summary

In the article the implementation problems of New Public Management in Switzerland are analysed, the impact of context, historical and cultural conditions for implementation of New Public management in certain Swiss regions is disclosed, the advantages and deficiencies of New Public Management are defined. Swiss experience serves as a critical example for possibilities of New Public Management implementation in Eastern Europe. The aim of the article is to disclose the contradictions of New Public Management, which arise because of its relative theoretical contradictions with practical implementation results.

---

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

Telefonas (+370 5) 248 1286

Elektroninis paštas a.guogis@lycos.com

Straipsnis pateiktas redakcijai; 2006 m. rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2007 m. birželio mėn.