

## Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje

Ramūnas Vanagas

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

*Straipsnyje apžvelgiamos naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. Pristatomas naujosios viešosios vadybos modelis, jo pagrindiniai principai, pateikiama įvairių autorių nuomonė. Straipsnyje aptariami Lietuvos Respublikos įstatymai ir poįstatyminiai aktai, kuriuose yra užfiksuoti veiksniai, tiesiogiai arba netiesiogiai veikiantys tokio vadybos modelio principų pritaikymo galimybes Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje.*

**Pagrindinės sąvokos:** naujoji viešoji vadyba, vietos savivalda, teisė, aktas, savivaldybių kompetencija.

**Keywords:** *New Public Management, local selfgovernment, law, act, responsibilities of local authority.*

### Įvadas

Devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje daugelyje Vakarų Europos šalių įsivyravo nuomonė, kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra neefektyvus, sunaudojantis daug išteklių ir nesugebantis transformuotis, prisitaikyti prie informacinės visuomenės, prie paslaugomis grįstos visuomenės. Europos šalyse jau keletą metų pastebimas viešojo sektoriaus modernizavimas taikant naujausius, pažangiausius vadybos modelius, taip pat ir naujosios viešosios vadybos. Dažnai šis procesas vyksta nepriklausomai nuo padėties valstybėje ir visur įgauna esminių organizacinių ir ekonominių bruožų [38, p. 17]. Lietuvoje naujoji viešoji vadyba nebuvo pakankamai detaliai išnagrinėta lietuvių autorių darbuose, tam tikrus šios vadybos krypties aspektus Lietuvos Respublikoje yra aptarę S. Puškorius, A. Raipa, A. Astrauskas, V. Smalskys, A. Guogis, D. Gudelis ir kt. Šie autoriai pastebi ir tai, kad stinga gilesnės naujosios viešosios vadybos galimybių ir perspektyvos analizės Lietuvoje. Tai ir lemia šio straipsnio aktualumą. Naujumą atspindi neseniai priimti ir nagrinėjami straipsnyje Lietuvos Respublikos teisės aktai.

Bet kokio naujo vadybos modelio pritaikymas Lietuvos Respublikos viešojojo administravimo sektoriuje visų pirma turės būti detaliai reglamentuotas įstatymuose ir poįstatyminiuose aktuose. Juose privalės būti nustatytos ne tik už

vieną ar kitą reformą atsakingos institucijos, bet ir konkretūs įgaliojimai, darbai, priemonės ir t. t., todėl, be jokios abejonės, svarbu žinoti ir mūsų valstybės politiką (LR Seimo bei Vyriausybės nuostatas) dėl naujosios viešosios vadybos taikymo viešajame sektoriuje (taip pat ir vietos savivaldos sistemoje). Kaip politinių aktų pasekmė „gimsta“ teisės aktai. Politikų nuostatos yra užfiksuotos straipsnyje nagrinėjamuose keliuose teisės aktuose. Autorius, rašydamas straipsnį, susidūrė su problema, kuomet dėl didelės ir greitos teisės aktų kaitos kai kurios šio straipsnio dalys greitai prarasdavo savo svarbą.

Šio straipsnio tikslas – atskleisti naujosios viešosios vadybos principų ir Lietuvos Respublikos teisės aktų sąlyčio taškus vietos savivaldos sistemoje.

Siekiant iškelto tikslo numatyti tokie uždaviniai:

- apibrėžti naujosios viešosios vadybos sąvoką, pagrindinius principus bei esmę;
- pateikti naujosios viešosios vadybos principų taikymo viešajame sektoriuje galimybes;
- nustatyti teises prielaidas, leidžiančias įdiegti šios vadybos krypties principus savivaldoje.

Rengiant straipsnį taikyti sisteminės analizės, dokumentų analizės, lyginamosios analizės, loginio apibendrinimo ir kiti teoriniai bei empiriniai mokslo metodai.

## Naujosios viešosios vadybos modelio pagrindiniai principai, jų esmė

Naujosios viešosios vadybos sąvoką vienas iš pirmųjų 1991 m. savo straipsnyje apibrėžė C. Hodas. Naująją viešąją vadybą imta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų, kurios buvo vykdomos įvairiose pasaulio šalyse [52, p. 53]. Iki šiol literatūroje nėra vieno bendro naujosios viešosios vadybos termino. Skirtingose šalyse šios vadybos krypties pavadinimai yra skirtingi, pavyzdžiui:

*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 [52, p. 11].

Šiame straipsnyje vartojamas Lietuvoje labiau paplitęs naujosios viešosios vadybos terminas. Autoriai skirtingai traktuoja šią sąvoką. Vieni autoriai ją supranta kaip visiškai naują suvokimą, idėją, kuris vienija bendrąsias nuo devinto dešimtmečio pradžios daugelyje šalių vyravusias tendencijas, veikusias besiformuojantį viešojo sektoriaus modernizavimo suvokimą, daugelyje šalių. Tačiau kiti, pavyzdžiui, C. Meyer'is, tvirtina, kad naujoji viešoji vadyba nėra nauja idėja, kad ji kilo iš įvairių teorinių tezių. Svarbiausios yra tam tikros reikšmingos politinės ir teorinės srovės anglosaksiškoje terpėje [43, p. 5]. Vis dėlto dažniausiai literatūroje sutariama dėl to, kad naujoji viešoji vadyba neturi savarankiškų teorinių ištakų, o jos teorinę bazę sudaro du pamatai. Tai – visų pirma iš naujosios institucijų ekonomikos kilusi viešojo pasirinkimo teorija bei vadinamasis „menedžerizmas“ [57, p. 22–24]. Viešasis pasirinkimas pasižymi ekonominių teorijų, ypač neoklasikinės ūkio teorijos, taikymu politikos mokslams ir atitinkamai ekonominės analizės taikymu į rinką neorientuotiems sprendimų priėmimams vertinti. Viešojo pasirinkimo teorijos požiūriu žmonių poelgiai yra racionaliūs ir pagrįsti naudos maksimizavimu [44]. Šių teorinių svarstymų poveikis pasireiškia ir naujoje viešojoje vadyboje: atskiriami paslaugų gamintojų ir

kontroliuotojų vaidmenys, įgyvendinami rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmai ir didesnė konkurencija. Personalo vadybos reikalavimai taip pat diegiami remiantis viešojo pasirinkimo teorijos prielaida apie naudos siekiantį individą [33, p. 7].

Kitaip nei viešojo pasirinkimo teorija, *menedžerizmas* nėra savarankiška teorija. Jis pasižymi įsitikinimu grindžiamų teiginių ir praktikų, vadinamųjų vadybos principų, taikymu specifinėms problemoms spręsti. Veiksmų laisvė suteikia galimybę institucijoje įdiegti profesionalią vadybą, laikomą svarbiausiu organizavimo būdu siekiant produktyvumo didėjimo. Ši *menedžerizmo* mąstymo kryptis veda į galios dekoncentravimą, kuris vykdant administravimą gali būti pasiektas per decentralizavimą, dereguliaciją ir funkcijų perdavimą [57, p. 23–24].

Neabejotina, kad naujosios viešosios vadybos principų formavimąsi paveikė vadybos idėjos, kurios iš privataus sektoriaus buvo perkeltos į viešąjį. Tai – visuotinės kokybės vadyba, lankščioji vadyba [45, p. 116] ir verslo kultūros idėja.

Naujosios viešosios vadybos taikymas Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje tiesiogiai siejasi su viešuoju administravimu. Tai yra labai plati veikla, kuri pasireiškia įvairiuose valdymo lygiuose, turinčiuose ne tik skirtingą administravimo struktūrą, bet ir yra veikiami pačių įvairiausių socialinių ir ekonominių veiksnių bei politinių jėgų. Viešasis administravimas suprantamas ir plačiau – kaip valstybės tarnyba, profesija, akademinės studijos, dar ir kaip tam tikra atsakomybės rūšis, priskirta įvairių lygių viešosioms institucijoms, vykdančioms įvairias funkcijas: politikos, sprendimų įgyvendinimo ir kt.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme Nr. VIII-1234 ši sąvoka pateikiama kaip „įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti“.

Tradicinis administravimo modelis rėmėsi V. Vilsono ir M. Vėberio pateiktomis valdymo modeliais. Šiuos modelius jie pristatė savo veikaluose: „The Study of Administration“ (1887), M. Vėberio „Gesellschaft und wirtschaft“ (1922). Šiame modelyje vyravo centralizuota kontrolė, griežtas kiekvienos administravimo srities reglamentavimas.

Toliau plėtojant biurokratijos modelį, vyraujanti idėja buvo racionalizmas, padaręs tiesiogiai

nę įtaką praktinei gyvenimo kasdienybei. Toks modelis vėliau susilaukė ir kritikos. Buvo teigiama, kad tradicinis viešojo administravimo modelis neleidžia numatyti, kaip efektyviau turi 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 [61].

Šie ir kiti tradicinio valdymo trūkumai paskatino atsiradimą naujų viešojo administravimo koncepcijų, kurios siekė tobulinti valstybės valdymą, didinti įvairių valdžios lygių atsakingumą ir atskaitomybę. Viena iš tokių idėjų ir buvo naujosios viešosios vadybos koncepcija.

Pagrindinė naujosios viešosios vadybos idėja buvo viešajame sektoriuje taikyti tokius pačius privataus verslo principus, manant, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir jo vertybes. Buvo teigiama, kad ši vadybos kryptis [35]:

- o tapo normatyviniu modeliu, rodančiu giliają požiūrio į viešųjų administratorių vaidmenį ir profesijos prigimtį kaitą;
- o skatina vadybininkus ieškoti naujų inovatyvių kelių rezultatams pasiekti arba privatizuoti kai kurias funkcijas, kurias anksčiau vykdė valdžios įstaigos;
- o pabrėžia ekonominėmis prielaidomis ir požiūriais grindžiamų paslaugų teikimo alternatyvų paiešką kaip vieną iš paslaugų produktyvumo didinimo galimybių;
- o pabrėžia atsakomybę prieš klientus/piliečius ir veiklos efektyvumą, biurokratinių įstaigų restruktūrizavimą, sprendimų priėmimo decentralizavimą remiantis ekonominio racionalizmo principais.

Naujosios viešosios vadybos idėja pasak P. Schoederio, yra „visa, kas netarnauja piliečiams, – švaistymas“. Kitais žodžiais tariant, viešasis administravimas, kuris iki šiol tarsi auklėjo piliečius, nebėra pats sau tikslas. Dabar jo užduotis yra teikti piliečiams tas paslaugas, kurių jiems reikia. Į pilietį imama žiūrėti ne kaip į pavaldinį, bet kaip į klientą, kuris, mokėdamas mokesčius valstybei, iš jos reikalauja ir kokybiškų paslaugų. Naujasis administravimas reikalauja būti kuo arčiau piliečių, lanksčiau ir kokybiškiau teikti jiems paslaugas, tačiau nepakanka vien tik orientuotis į klientus. Taip pat svarbu, kad patys piliečiai (t. y. valstybės klientai) nesitikėtų, kad valstybė gali patenkinti neatitinkančius galimybių lūkesčius.

Galima drąsiai teigti, kad naujosios viešosios vadybos reformų esmę sudaro visų privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame

sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniems poreikiams tenkinti. Tokiame vadybos modelyje vyrauja „verslininkiškos valdžios“ bruožai:

1. Valdžios institucijos generuoja sprendimus, o paslaugų teikimą perduoda privačiam sektoriui, nevyriausybinėms organizacijoms arba paslaugas teikiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas atskiriamas nuo paslaugų teikimo.

2. Bendruomenės valdžia – įgaliojimas, o ne tarnavimas. Valdžia ne tik turi teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti žmones pačius spręsti savo problemas, remti gyventojų dalyvavimą jiems svarstant ir sprendžiant svarbius reikalus.

3. Konkurencinė valdžia: sukuriama konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos siekiant paslaugų kokybės.

4. Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis. Siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių.

5. Valdžia, nukreipta į rezultatus. Daugiau dėmesio skiriama nustatant ir vertinant veiklos rezultatus.

6. Valdžia, orientuota į klientus: siekiama tenkinti ne biurokratijos, o kliento poreikius. Valdžios institucijos tiria, kaip klientai vertina teikiamas viešąsias paslaugas: atlieka gyventojų apklausas, numato piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimo procedūras. Įgyvendinamas visuotinės kokybės vadybos principas, teigiantis, kad svarbiausias organizacijai asmuo yra klientas (pilietis).

7. Valdžia, veikianti kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti.

8. Prevencinė valdžia: užuot taisius padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti.

9. Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo.

10. Į rinką orientuota valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais [37].

Išskiriama daug įvairių naujosios viešosios vadybos požymių ir elementų, o tai neretai sukelia painiavą. P. Mastronardis išskyrė du naujosios viešosios vadybos elementų lygmenis – tikslų bei priemonių – tiems tikslams pasiekti. Skiriami tokie šios vadybos krypties tikslai:

- o orientavimasis ne į indėlį, bet į išėgą (t. y. poveikį, rezultatą);
- o orientavimasis į klientus;
- o orientavimasis į kainą;
- o orientavimasis į produktus [42, p. 48].

Bet kokia viešojo sektoriaus reforma, tiesiogiai liečianti ir LR savivaldos sistemą, bet koks bandymas inkorporuoti kokią nors naują vadybos tendenciją (valdymo modelį) į jau veikiančią

administravimo sistemą, gali atsispindėti teisės aktuose. Tai liečia visus tokios reformos etapus, tiek jos planavimą, tiek organizavimą, vykdymą, kontrolę ir panašiai. Atsakingos už reformą viešojo sektoriaus organizacijos turės tiksliai žinoti savo teises ir pareigas, o tai įmanoma tik jas tinkamai nustačius norminiuose dokumentuose. Normiškumas reikalingas todėl, kad šių vykdytojų atsakomybę ir atsakingumą žinantys kiti subjektai (pvz., visuomeninės organizacijos, vietos savivaldos bendruomenės nariai) galės atitinkamai ir pareikalauti to iš vykdytojų.

### **Teisinės prielaidos, sudarančios galimybes taikyti naujosios viešosios vadybos principus Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje**

Kai kalbame apie tai, ar yra rengiama norminė bazė taikyti naujosios viešosios vadybos modelį (įdiegti jį) vietos savivaldoje, turime omenyje tuos teisės aktus, kurie reglamentuoja pačios valstybės požiūrį į jos viešąjį sektorių ar būsimas jo reformas. Tų teisės aktų, kuriuose jau yra užfiksuoti viešojo administravimo, vietos savivaldos Lietuvos Respublikoje pagrindiniai principai, kitais žodžiais tariant, reglamentuotas pagrindinis šiuo metu veikiantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo modelis (Konstitucijos, Viešojo administravimo, Vietos savivaldos, Valstybės tarnybos ir kitų poįstatyminių aktų), autorius nenagrinėjo dėl keleto priežasčių.

Visų pirma šie teisės aktai ateityje be jokios abejonės galės būti pakeisti, nes mūsų valstybė, nusistatydama tam tikrus strateginius tikslus, juos įgyvendina keisdama ir teisinę bazę.

Antra, straipsnio tikslas rodo, kad reikėtų atlikti būtent tų norminių dokumentų tyrimą, kurie reglamentuoja tam tikras mūsų valstybės strategijas, planuojamas, numatomas tam tikras reformas, tiesiogiai liesiančias ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemą.

Trečia, šiuo metu nekyla abejonų, kad vietos savivaldos sistemoje nevyrauja „grynas“ naujosios viešosios vadybos modelis. Toks modelis tik gali būti pritaikytas ateityje, tačiau, be jokios abejonės, tai pareikalautų papildomų ir detalesnių tyrimų.

Todėl tikslinga atlikti analizę tų teisės aktų, kurie detalčiai reglamentuoja valstybės požiūrį į tai, kokią viešojo administravimo sistemą norima matyti, kokią savivaldos modelį taikyti Lietuvoje, kuria vystymosi kryptimi nukreipti valstybės tarnybą. Tokie teisės aktai, autoriaus nuomone, yra žemiau išvardinti.

Visų pirma – Valstybės ilgalaikės raidos strategija [25]. Joje nurodomas siekis, kad 2010 m. Lietuvos viešojo administravimo sistema atitiktų Europos šalių viešojo administravimo patikimumo lygį. Svarbiausias tikslas – modernizuoti viešojo administravimo sistemą – siekti sukurti nukreiptą į ateitį viešąjį administravimą, atitinkantį Europos Sąjungos šalyse suformuotas normas ir tradicijas. Joje kalbama apie viešojo sektoriaus, taip pat ir vietos savivaldos, modernizavimą, be to, teigiama, kad valstybė gali geriau atlikti savo funkcijas tik išugdžiusi administracinius gebėjimus. Pabrėžiama, kad skaidrus ir veiksmingas valdymas – būtina šalies sparčios pažangos sąlyga [25].

Pagrindiniai viešojo administravimo tobulinimo veiksmai bus plėtojami šiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

1. Elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas, elektroninės vyriausybės plėtra.
2. Vyriausybės ir vyriausybės įstaigų veiklos modernizavimas, valstybės valdymo institucijų vidinio administravimo bei viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimas.
3. Centrinės, regioninės ir vietinės valdžių funkcijų optimizavimas bei valdymo tobulinimas.
4. Savivaldos plėtojimas.
5. Valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas [25].

Negalima teigti, kad tik ketvirtosios krypties rezultatai turės įtakos vietos savivaldos administravimo reformai. Tikrai ne. Tinkamai įgyvendinus Elektroninės valdžios projektą bei atlikus elektroninės vyriausybės plėtrą, bus pasiekta rezultatų, tiesiogiai paveiksiančių ir vietos savivaldą. Elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas padidins valdymo sistemos veiksmingumą, sumažins valstybės ir vietos savivaldos tarnautojų (darbuotojų) skaičių, pagerins valdymo kokybę ir operatyvumą. Informacinių technologijų laimėjimų pritaikymas valstybės valdymui atvers naujas gyventojų bendradarbiavimo su valdžios arba vietos savivaldos institucijomis, skaidresnio valdymo, aiškesnio sprendimų priėmimo galimybes. Gyventojams bus sudarytos visiškai naujos galimybės bendrauti ir dirbti su viešojo administravimo institucijomis jiems patogiu laiku, bet kurioje vietoje ir įvairiais būdais. Bus siekiama įgyvendinti „vieno langelio“ principą ir užtikrinti priimamų sprendimų skaidrumą. Kiekvienas valstybės gyventojas ar ūkio subjektas galės ir sugebės veiksmingai pasinaudoti savo teisėmis: ginti savo interesus viešojo administravimo (valstybės ir savivaldybių) institucijose, gauti operatyvius ir kuo išsamesnius atsakymus į rūpimus klausimus,

veiksmingai apskūsti neteisėtus valstybės tarnautojų veiksmus [25].

Reziumuojant galima teigti, kad valdymo sistemos veiksmingumas, valdymo kokybė ir operatyvumas, skaidrumas, aiškios sprendimų priėmimo galimybės, „vieno langelio principo“ įgyvendinimas, kiekvieno paprasto piliečio galimybės savivaldybėse gauti išsamią ir operatyvią informaciją, be jokios abejonės, atspindi kelis autoriaus anksčiau straipsnyje pristatytos naujosios viešosios vadybos principus (teiginius). Demokratinėje visuomenėje viešasis sektorius turi pasižymėti atsakingumu ir atvirumu. Atsakingumas suprantamas dvejopai: piliečių dalyvavimas valdant reiškia, kad administracinė valdžia turi politinį mandatą, o piliečiai – galimybę dalyvauti priimant ir įgyvendinant sprendimus. Tokiame demokratiame kontekste atsakingumo terminas reiškia piliečių galimybę dalyvauti sprendžiant valdžios institucijų funkcionavimo ir biudžeto naudojimo klausimus. Atvirumas reiškia galimybę vertinti šių struktūrų veiklą. Piliečiai turi teisę įsitikinti, kad valdžios veiksmai atitinka įstatymus. Čia svarbus atskaitomybės supratimas, kuris siejamas su pagrindinėmis demokratijos vertybėmis ir yra traktuojamas kaip veiksmingumas naudojant išteklius, teikiant viešąsias paslaugas [60].

Tą patį galima pasakyti ir apie Vyriausybės ir vyriausybės įstaigų veiklos modernizavimą, valstybės valdymo institucijų vidinio administravimo bei viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimą. Tai pasiekus valstybės valdymo sistema bus pertvarkyta remiantis sisteminiu požiūriu ir vadybos pagrindais, optimizuotos viešojo administravimo institucijų funkcijos ir jų skaičius, standartizuota vidinė struktūra, sukurtos valstybės valdymo organizavimo ir veiklos priežiūros sistemos; suvienodintos centrinės viešojo administravimo sistemos institucijų sąrangos, aiškiai nustatytos kiekvienos viešojo administravimo institucijos kompetencijos sritys, sumažintos valstybės valdymui skirtos lėšos. Tai pasiekama siaurinant valstybės funkcijas ir perduodant jas vykdyti privatiems subjektams. Nustatytos paprastos ir skaidrios vykdomosios valdžios įvairių institucijų sprendimų priėmimo procedūros.

Vietos savivaldos sistema yra bendra Lietuvos Respublikoje veikiančios viešojo administravimo sistemos dalis [9]. Nuo to, kaip dirbs Vyriausybė, jos įstaigos, koks bus šių subjektų administracinių procedūrų veiklos skaidrumas, priklausys ir naujosios viešosios vadybos įdiegimas. Naujosios viešosios vadybos modelis ypač pabrėžia siaurinimą tiek valstybės, tiek savivaldybės funkcijų, perduodant jas vykdyti privatiems sub-

jektams. Taip pasiekama didesnio veiksmingumo. Veiksmingumas viešajame sektoriuje – kompleksinė problema, reikalaujanti kompleksinių sprendimų teikiant viešąsias paslaugas [30]. Privatūs subjektai, vykdydami jiems pavestas kai kurias valstybės ir savivaldybės funkcijas, pasieks geresnių rezultatų, nei pasiekia viešojo sektoriaus organizacijos, kurios sunaudoja žymiai daugiau finansinių išteklių.

Siekiant optimizuoti ir tobulinti centrinės, regioninės ir vietinės valdžių funkcijas bei valdymą (3 strategijos kryptis), bus siekiama tokių rezultatų: aiškiai apibrėžti valdžios funkcijas, suderinti su šalies finansinėmis galimybėmis, veikti paprastai ir veiksmingai [25], glaudžiai susijusius klausimus turės tvarkyti viena valstybės institucija; atskirti centrinės, regioninės ir vietinės valdžios funkcijas, o jų įgaliojimų padalijimą grįsti nacionalinių interesų ir savivaldos principų derinimu; decentralizuoti (tendencija perduoti paslaugų teikimą žemesniam valdžios lygiui yra paremta subsidiarumo principu, lemiančiu veiksmingesnį viešųjų paslaugų teikimą [50]) ir dekoncentruoti valstybės valdymą, išplėsti savivaldybių teises sumažinant centrinės valdžios teises – į aukštesnį lygį patenka tik tie uždaviniai, kurie veiksmingai ir racionaliai negali būti išspręsti savivaldybėse; sukurti optimalią teritorinio valdymo sistemą, kuo geriau pritaikytą gyventojų reikmėms ir poreikiams tenkinti, atsižvelgiant į Europos regionų asamblėjos deklaracijos ir Europos vietos savivaldos chartijos reikalavimus; nustatyti optimalius centrinio valdymo institucijų, aukštesniųjų administracinių vienetų ir savivaldos institucijų ryšius; įgyvendinti teritorinio valdymo reformą, atsižvelgiant į gyventojų nuomonę, regioninės politikos kūrimo kriterijus, atsižvelgiant į regionų ekonominius, socialinius ir kultūrinius skirtumus bei ekonominius-finansinius išteklius.

Naujoji viešoji vadyba pabrėžia tai, kad organizacijos veikla turi būti ne tik suderinta su jos finansinėmis galimybėmis, bet ir paprasta bei veiksminga. Tai pasiekama per decentralizavimą, dekoncentravimą bei pasiekus kitus pirmiau išvardintus rezultatus.

Aišku, kad kitose strategijos kryptyse pasiekti rezultatai daugiau netiesiogiai paveiks galimybės vietos savivaldos sistemoje įdiegti naująją viešąją vadybą, o strategijos ketvirtosios krypties rezultatai darys įtaką tiesiogiai. Reikšmingas sąlygų patiems piliečiams dalyvauti tvarkant savo bendruomenės reikalus sudarymas; vietinės valdžios priartinimas prie žmonių nustatant optimalų savivaldybių skaičių, savivaldos stiprinimas ir plė-

tojimas siekiant, kad didžiausia gyventojų viešųjų poreikių dalis būtų tenkinama savivaldos administraciniame vienetuose esančiose valstybės ir savivaldybės institucijose; savivaldybėms suteikta teisė administruoti vietinius mokesčius, nustatyti ilgalaikius reikiamo dydžio savivaldybių biudžetų pajamų šaltinius; suformuoti aiškią mokesčių pajamų paskirstymo tarp valstybės ir savivaldybių biudžetų sistemą. Svarbu užtikrinti patikimą valstybės pavestų savivaldybėms funkcijų, ypač socialinių išmokų, finansavimą; sudaryti sąlygas savivaldybėms nuosavybės teise turėti žemės sklypus, perduoti savivaldybėms dalį valstybinės žemės disponuoti patikėjimo teise; įteisinti savivaldybių teises į žemę (disponuoti ir valdyti), žemės reikalų tvarkymą (tarp jų žemės gražinimą); tobulinti savivaldybių tarybų ir merų rinkimų sistemą bei savivaldybių institucinę sąrangą.

Nereikėtų pamiršti dar vienos strategijos. Tai – Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija [26]. Šios strategijos tikslas – sukurti skaidrią, gerai veikiančią, gerų rezultatų ir tinkamo asmenų aptarnavimo siekiančią viešojo administravimo sistemą, pagrįstą informacinėmis technologijomis, tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų informacinių technologijų galimybėmis.

Atsižvelgiant į Europos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, 2003 m. gruodžio 1 d. Romoje patvirtintą Bendradarbiavimo viešojo administravimo srityje vidutinės trukmės 2004–2005 metų programą, šios strategijos įgyvendinimo laikui ypač daug dėmesio bus skiriama šioms sritims:

- 1) geresniam valdymui (*Better Regulation*);
- 2) žmoniškųjų išteklių valdymui (*Human Resource Management*);
- 3) naujovėms teikiant viešąsias paslaugas (*Innovative Public Services*);
- 4) elektroninei valdžiai (toliau – e. valdžia) (*e-Government*) [26].

Strategijos tikslai:

- Tobulinti viešojo administravimo sistemą.
- Tobulinti regioninio valdymo institucijų vidinę sandarą ir jų veiklą.
- Plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukurti veiksmingą ir patogų gyventojams valdymą.
- Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį.
- Tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę pla-

čiau naudojantis patikimų informacinių technologijų galimybėmis [26].

Šiems tikslams įgyvendinti keliami tokie uždaviniai:

- Tobulinti valdymo institucijų sistemos sandarą ir modernizuoti jų vidines struktūras.
- Tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą.
- Supaprastinti sprendimų priėmimo procedūras.
- Gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.
- Tobulinti valdymą: jį dekoncentruoti ir decentralizuoti.
- Optimizuoti teritorinį valdymą.
- Didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, savivaldybių veiklos ir finansinio valdymo veiksmingumą.
- Sudaryti sąlygas savivaldybėms teikti geros kokybės, gyventojams prieinamas viešąsias paslaugas.
- Stiprinti seniūnijas vykdant vidinę savivaldybių decentralizaciją.
- Skatinti, kad vietos gyventojų bendruomenių atstovai aktyviau dalyvautų priimančių savivaldybių sprendimus.
- Organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą.
- Užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.
- Supaprastinti valstybės tarnybos procedūras ir taisykles, įgyvendinti valstybės tarnybos veiklos kontrolės sistemą.
- Gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį.
- Sudaryti sąlygas, kad kuo daugiau visuomenės narių galėtų pasinaudoti informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis.
- Didinti viešojo administravimo sprendimų priėmimo veiksmingumą ir skaidrumą.
- Teikti viešąsias paslaugas naudojant saugias informacines technologijas [26].

Kaip matome, šie uždaviniai daugiau ar mažiau pakartoja (yra susiję su jais) Valstybės ilgalaikėje raidos strategijoje nustatytus strateginių krypties rezultatus.

Nereikėtų pamiršti ir LR Vyriausybės patvirtintos Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos [15], nes ji parengta vadovaujantis tokiais svarbiais teisės aktais kaip Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas; Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas, auto-rius jau minėta Valstybės ilgalaikės raidos stra-

tegija, Nacionaline darnaus vystymosi strategija; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004–2008 metų programa. Rengiant šią strategiją taip pat atsižvelgta į 2004 metų vasario mėnesį parengtą Europos Komisijos trečiąją ataskaitą apie socialinę ir ekonominę sanglaudą. Lietuvos regioninės politikos ilgalaikis tikslas – užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę visos šalies teritorijos gyventojams.

Visos naujosios viešojo administravimo koncepcijos pabrėžia ne tik tobulinimą administracinių procedūrų bei žmoniškųjų išteklių svarbą valdant, viešajame sektoriuje. Šioje strategijoje [15], be kitų tikslų, nurodoma, kad bus siekiama skatinti žmogiškųjų išteklių plėtrą, tobulinti administracines procedūras ir didinti viešojo administravimo institucijų darbuotojų administracinius gebėjimus.

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje nustatyti principai, vienaip ar kitaip pabrėžiantys kai kuriuos autorius jau minėtus naujosios viešosios vadybos principus. Štai keli šios strategijos įgyvendinimo principai:

*dalyvavimo (partnerystės) principas* (ši strategija gali būti sėkmingai įgyvendinta tik dalyvaujant ir bendradarbiaujant kaip lygiaverčiams partneriams įvairioms visuomenės socialinėms grupėms, tarpvalstybinėms, valstybės, savivaldybės ir nevyriausybiniams institucijoms bei asmenims);

*subsidiarumo principas* (siekiant tinkamai valdyti darnaus vystymosi procesą, sprendimai turi būti priimami tuo lygiu, kuriame jie veiksmingiausi);

*lygių galimybių principas* (visoms dabarties ir ateities kartoms, visų regionų ir kitų teritorinių padalinių gyventojams turi būti užtikrintos vienodos galimybės naudotis ekonominio ir socialinio vystymosi rezultatais, turėti švarią ir sveiką aplinką);

*susietumo (integralumo) principas* (darnaus vystymosi tikslai ir uždaviniai (aplinkosauginiai, ekonominiai ir socialiniai) kiekvieno ūkio sektoriaus ar regiono plėtros strategijose, programose, planuose turi būti pateikti kaip visuma);

*lankstumo principas* (darnaus vystymosi prioritetai, tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės turi būti derinami ir tikslinami atsižvelgiant į sparčiai kintančias išorės ir vidaus sąlygas);

*atsakomybės (teršėjas moka) principas* (įgyvendinant šią strategiją, šiuo principu numatoma vadovautis plačiau);

*atsipirkimo principas* (į aplinkosaugos priemonių vykdymo išlaidas neturi būti žiūrima kaip į neišvengiamas papildomas išlaidas ekonomikos vystymo sąskaita. Turi būti nustatyti ekonominiai ir organizaciniai mechanizmai, didinantys aplin-

kosaugos priemonių ekonominį veiksmingumą ir užtikrinantys jų atsipirkimą);

*prieinamumo principas* (išlaidos, susijusios su aplinkos apsaugos ir tvarkymo priemonėmis (atliekų tvarkymas, nuotekų valymas ir panašiai), neturi būti perkeliamos vien ant mokesčių mokėtojų pečių. Šios priemonės turi būti nesunkiai prieinamos visiems gyventojams, taigi privalo būti pagrįstos moderniausiomis, ekonomiškai ir ekologiškai efektyviomis technologijomis);

*apdairumo principas* (ūkinė veikla turi būti planuojama apdairiai, kad kuo mažiau kenktų aplinkai ir žmonių sveikatai. Turi būti nustatytas planuojamos ūkinės veiklos, ūkio šakų plėtros programų, teritorinių planų įgyvendinimo poveikis aplinkai, numatytos ekstremalių situacijų prevencijos, padarinių mažinimo ir likvidavimo priemonės) ir kiti principai [22].

Vis dėlto, be Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004–2008 metų programos, visuose išvardintuose teisės aktuose nustatyti tikslai, uždaviniai nebūtų pradėti tinkamai įgyvendinti. Vyriausybė, atstovaudama įstatymų vykdomajai valdžiai ir vykdydama Seimo priimamus įstatymus, kuria ir priima atitinkamus poįstatyminius aktus. Nuo jų kokybiško priėmimo priklausys ir naujosios viešosios vadybos pritaikymo galimybės Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje. „Naujosios viešosios vadybos požiūriu šią programą galima laikyti sutartimi užsakovo, Seimo, ir vykdytojo ir Vyriausybės“ [65; 57].

Šioje programoje [19] yra nustatyta, kad Vyriausybė, be kitų programoje išdėstytų tikslų, taip pat sieks:

- Optimizuoti viešojo administravimo sistemą, pagrįstą profesionalia valstybės tarnyba, žinių ir informacinės visuomenės plėtote. Šalinti negatyvius reiškinius, susijusius su korupcija ir biurokratija.
- Keisti Lietuvos Respublikos Konstitucijos 68 straipsnį – sumažinti įstatymų leidybos iniciatyvos teisę turinčių piliečių skaičių nuo 50 tūkstančių iki 30 tūkstančių.
- Įtvirtinti optimalų valstybės institucijų sandaros modelį, kuris aiškiai atspindėtų valdymo ryšius tarp institucijų, jų pavaldumo klausimus, funkcijų pasiskirstymą ir tarnautų žmonių interesams.
- Įtvirtinti teisės aktų pataisas, kad merai ir seniūnai būtų renkami tiesiogiai.
- Didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, nuolat ir metodiškai plėsti savivaldybių funkcijas.
- Formuoti seniūnijų – asignavimų valdy-

tojų – biudžetus joms priskirtoms funkcijoms atlikti iš savivaldybių biudžetų lėšų.

- Keisti Lietuvos Respublikos Konstitucijos 68 straipsnį – sumažinti įstatymų leidybos iniciatyvos teisę turinčių piliečių skaičių nuo 50 tūkstančių iki 30 tūkstančių.
- Nustatyti, kad teisės aktai būtų priimami atsižvelgiant į visuomenės poreikius ir nuomonę, o rengiamų naujų ir jau galiojančių teisės aktų poveikį visuomenei vertintų ekspertai, mokslo įstaigos, taip pat suinteresuotos verslo ir savivaldos institucijos. Skatinti vietos bendruomenių atstovų dalyvavimą priimant sprendimus [19].

Nereikėtų pamiršti ir kitos programos pusės. „Vyriausybės programoje [...] žodžiai „tobulinti“ arba „patobulinti“ pavartoti 27 kartus, o žodis „skatinti“ – 60 kartų. Jau pati semantika atspindi dokumento orientaciją į procesą, o ne į rezultatus. Kitaip tariant, veikla yra legitimuojama pačiu procesu, kurio rezultatai yra neapibrėžti“ [65, p. 57–58].

Vyriausybės programoje nustatyti tikslai dabar yra pradėdami įgyvendinti priimant naujus norminius aktus, kurie daro įtaką naujosios viešosios vadybos plitimo tendencijoms ne tik vietos savivaldos sistemoje, bet ir visame Lietuvos Respublikos viešojo administravimo sektoriuje. Iš svarbesnių būtų galima paminėti Vyriausybės patvirtintą Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių planą [27].

Vyriausybė taip pat yra patvirtinusi Kai kurių centrinio valdymo institucijų vykdomų funkcijų decentralizavimo ir dekoncentravimo koncepciją [13] bei šios koncepcijos pirmojo etapo įgyvendinimo priemones [14]. Paminėtinas ir LR Vyriausybės 2005 m. kovo 30 d. nutarimas Nr. 337, kuriame yra pabrėžiami pagrindiniai prioritetai, nurodantys, ko sieks Vyriausybė artimiausiu metu. Be kitų, būtų galima paminėti ir šiuos, susijusius su pirmiau minėtose strategijose iškelėtų tikslų (uždavinių) pasiekimu:

- √ Bus rengiamas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymo projektas siekiant numatyti, kaip gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovai galėtų įgyvendinti savo teisę dalyvauti priimant sprendimus.
- √ Bus stiprinami valstybės tarnybos administraciniai gebėjimai įgyvendinant PHARE projektą „Valstybės tarnybos valdy-

mo tobulinimas stiprinant valstybės tarnybos tvarkymo įstaigą“ ir Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategiją.

- √ Bus tobulinamos atrankos į valstybės tarnautojo pareigas procedūros siekiant padaryti jas skaidresnes ir efektyvesnes.
- √ Bus tobulinamos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir valstybės tarnautojų vertinimo procedūros siejant vertinimą su valstybės tarnautojo indėliu į institucijos ar įstaigos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.
- √ Siekiant reformuoti apskričių viršinių administracijų, paliekant joms regioninių projektų rengimo, vykdymo ir koordinavimo funkcijas, bus parengti Kai kurių centrinio valdymo institucijų vykdomų funkcijų decentralizavimo ir dekoncentravimo koncepcijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 25 d. nutarimu Nr. 824, pakeitimai ir parengtos šios koncepcijos įgyvendinimo priemonės.
- √ Siekiant mažinti regionų socialinio ekonominio išsivystymo skirtumus, numatoma parengti Regionų ekonominio socialinio išsivystymo skirtumų mažinimo ir jų plėtros skatinimo programą.

Kituose teisės aktuose taip pat nustatomi Vyriausybės išsipareigojimai, turėsiantys įtakos galimybėms pritaikyti naujosios viešosios vadybos principus LR savivaldoje. Galima paminėti kelis iš jų.

- Įgyvendindama Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų sistemos tobulinimo koncepcijos įgyvendinimo veiksmų planą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 785, 2004 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybė parengė ir 2005 m. kovo 16 d. nutarimu Nr. 289 patvirtino Naujų savivaldybių steigimo ekonominio pagrindimo metodiką [23], kurioje nurodomi kriterijai, į kuriuos atsižvelgiama vertinant naujos savivaldybės ekonominį pasirengimą, taip pat jos steigimo sąlygas ir kitus ekonominius veiksnius, kurių pagrindu apskaičiuojamos naujos savivaldybės steigimo sąnaudos.
- Siekiant tobulinti viešojo administravimo procedūras, kad būtų įgyvendintas „vieno langelio“ principas ir užtikrintas priimamų sprendimų skaidrumas, o kiekvienas valstybės gyventojas ar ūkio subjek-

tas galėtų ir sugebėtų efektyviai pasinaudoti savo teisėmis, 2004 metais parengtas ir Lietuvos Respublikos Seimui pateiktas Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymo projektas, kuriame galiojantys viešojo administravimo principai papildomi Europos Sąjungoje (Europos administracinėje erdvėje) įgyvendinamais „vieno langelio“, efektyvumo ir subsidiarumo principais, leisiančiais institucijose tinkamai aptarnauti asmenis ir nagrinėti jų prašymus.

- 2004 metais parengtas Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 19 straipsnio pakeitimo įstatymo projektas, kuriame reglamentuojamas asmenų prašymų priėmimas ir atsakymų į juos pateikimas naudojantis informacinėmis technologijomis, siekiant plėtoti informacinių technologijų naudojimą viešojo administravimo sektoriuje.
- Siekiant sudaryti sąlygas suformuoti profesionalių valstybės tarnautojų korpusą, kuris užtikrintų valstybės valdymo institucijų ir savivaldybių darbo tęstinumą, politinį neutralumą, efektyvumą, viešumą, gerą teikiamų paslaugų kokybę ir atsakomybę už savo sprendimus, 2004 metais parengtas ir teisės aktų nustatyta tvarka derinamas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projektas. Parengti Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos pakeitimai, kuriais siekiama tobulinti valstybės tarnautojų vertinimo procedūras.
- Siekiant geriau organizuoti valstybės tarnybos valdymą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą ir kontrolę Valstybės tarnybos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos, 2004 metais buvo toliau vykdomas 2003 metais pradėtas PHARE projektas „Valstybės tarnybos valdymo tobulinimas stiprinant valstybės tarnybos tvarkymo įstaigą“.
- Kad išrinkti ir paskirti valstybės pareigūnai reguliariai atsiskaitytų visuomenei, 2004 metais parengtos ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimu Nr. 908 patvirtintos Visuomenės informavimo apie ministro veiklą taisyklės, kuriomis siekiama įgyvendinti

2003 m. spalio 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo 5 straipsnio pakeitimo įstatymo nuostatas, didinti viešojo administravimo skaidrumą, nustatyti visuomenės informavimo apie ministro veiklą būdus, periodiškumą, pagrindinius visuomenei teikiamos informacijos turinio reikalavimus.

- Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo 2005 m. rugpjūčio 30 d. nutarimu Nr. 947 pasiūlė Lietuvos Respublikos Seimui be kitų rudens sesijos darbų įtraukti į programą ir šiuos įstatymų pakeitimus, kurie tiesiogiai liečia savivaldybių administravimo tobulinimą: Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo ir papildymo projektą, kuris leistų stiprinti ir plėtoti vietos savivaldą, sudarytų sąlygas savivaldybėms teikti geros kokybės, gyventojams prieinamas paslaugas, tobulinti jų valdymą pagal subsidiarumo principą.

Vyriausybė taip pat siūlo pakeisti socialinių paslaugų įstatymą, atsižvelgiant į vykdomą socialinių paslaugų teikimo reformą, siūloma iš naujo reglamentuoti socialinių paslaugų valdymą, skyrimą, teikimą, finansavimą, mokėjimą, aiškiau apibrėžti savivaldybių valstybės atsakomybę, detalizuoti socialinių paslaugų priežiūrą, kontrolę ir pan.

Galiojantis savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas neužtikrina savivaldybių pajamų stabilumo ir negarantuoja pajamų augimo gerėjant šalies makroekonominiams rodikliams. Šiuo metu pateiktu įstatymo projektu siūloma valstybės biudžeto specialią tikslinę dotaciją savivaldybių biudžetams valstybinėms (perduotoms savivaldybėms) funkcijoms atlikti pakeisti į valstybės biudžeto bendrąją dotaciją. Didelė specialių tikslinių dotacijų (56,4 proc.) lyginamoji vertė savivaldybių biudžetuose panaikina savivaldybių finansinį savarankiškumą planuojant išlaidas, apriboja vietos savivaldą, neskatina savivaldybių ieškoti racialesnio, veiksmingesnio bei taupesnio lėšų panaudojimo būdų, savivaldybių tarybos netenka paskatos ieškoti sprendimų siekiant tikslingiau ir taupiau naudoti valstybės biudžeto lėšas. Savivaldybės atlieka kasininko, o ne savivaldos institucijos funkcijas.

## Išvados

1. Apžvelgus įvairių autorių pateiktas idėjas galima teigti, kad naujoji viešojo vadyba remiasi šiomis pagrindinėmis paradigmomis:
  - yra kuriama lankstesnė organizacijos

- struktūra, keičiami reikalavimai personalui, priėmimo į darbą terminai ir sąlygos;
- didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir asmeninei kiekvieno darbuotojo atsakomybei;
- aiškiai apibrėžiami organizaciniai ir personalo komplektavimo klausimai, nustatomi darbų įvykdymo rodikliai, iš kurių pagrindiniai apibrėžia organizacijos veiklos efektyvumą ir naudingumą;
- pripažįstama, kad aukštieji valdininkai yra labiau politizuoti negu neutralūs;
- valstybinės institucijos siekia plačiau panaudoti privataus sektoriaus metodus;
- siekiama mažinti valstybės vaidmenį gaminant prekes ir teikiant visuomenei paslaugas, plečiant privatizacijos procesą ir taikant kitus rinkos dėsnius.

2. Kai kurios teisės aktų nuostatos, reglamentuojančios viešojo administravimo reformas, vystymosi tendencijas Lietuvoje, prieštarauja vienos kitoms. Pavyzdžiui, Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje nustatytas vienas iš pagrindinių vidutinės trukmės uždavinių yra plėtoti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų tinklą. Jis parodo, kad nėra vieningo požiūrio šiuo klausimu, nes kituose teisės aktuose valstybė teigia šį tinklą mažinanti jį modernizuodama bei optimizuodama. Tam tikri Vyriausybės projektai tikrai didino ir taip didelį viešojo sektoriaus biurokratinį aparatą. Pavyzdžiui, 2004 metais buvo parengtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymo projektas, kuriuo siekiama patikslinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patariamųjų konsultacinių institucijų sudarymą ir veiklą.

3. Šiuo metu galiojantys teisės aktai kartais stokoja konkretumo: kai uždaviniai, priemonės tikslams pasiekti, terminai yra nekonkretūs, tai dažniausiai yra atidedami arba įvykdomi paviršutiniškai. Vyrauja deklaratyvios frazės tokios kaip: reikia optimizuoti, modernizuoti, gerinti, padidinti kokybę, tačiau kaip tai padaryti konkrečiai, teisės aktai nenurodo. Į komisijas, patvirtintas Vyriausybės ir atsakingas už Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus administravimo reformą bei naujų vadybos tendencijų diegimą viešajame sektoriuje, nėra įtraukti naujosios viešosios vadybos srities specialistai arba žinomi tos srities mokslininkai.

4. Dalį naujosios viešosios vadybos principų savo veikloje jau gali taikyti vietos savivaldos institucijos, nes jie yra užfiksuoti galiojančioje norminėje bazėje.

5. Žvelgiant sistemiškai į visus šiuo metu ga-

liojančius Lietuvos Respublikos teisės aktus, yra matyti, kad pamažu rengiama viso viešojo sektoriaus, taip pat ir LR vietos savivaldos norminė bazė, kuri ateityje gali būti puikus teisinis pagrindas įgyvendinant, pritaikant naujus vadybos principus, taip pat ir naujosios viešosios vadybos pagrindinius principus.

## Literatūra

### Norminiai aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*. 1992. Nr. 33-1014.
2. Europos vietos savivaldos chartija. *Valstybės žinios*. 1999. Nr. 82-1049.
3. Lietuvos Respublikos apskrities valdymo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994. Nr. 101-2015.
4. Lietuvos Respublikos savivaldybių administracinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002. Nr. 127-5748.
5. Lietuvos Respublikos savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas. *Valstybės žinios*. 1998. Nr. 51-1392.
6. Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybės įstaigų įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000. Nr. 10-236.
7. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994. Nr. 60-1183.
8. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994. Nr. 55-1049.
9. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002. Nr. 68-2765.
10. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000. Nr. 91-2832.
11. Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1996. Nr. 71-1706.
12. Lietuvos Respublikos visuomeninių organizacijų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1995. Nr. 18-400.
13. Kai kurių centrinio valdymo institucijų vykdomų funkcijų decentralizavimo ir dekoncentravimo koncepcija. *Valstybės žinios*. 2003. Nr. 61-2804.
14. Kai kurių centrinio valdymo institucijų vykdomų funkcijų decentralizavimo ir dekoncentravimo koncepcijos pirmojo etapo įgyvendinimo priemonės. *Valstybės žinios*. 2003. Nr. 107-4793.
15. Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategija. *Valstybės žinios*. 2005. Nr. 66-2370.
16. Lietuvos Respublikos Seimo 2001 m. liepos 12 d. nutarimas Nr. IX-455 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. *Valstybės žinios*. 2001. Nr. 62-2244.
17. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų sistemos tobulinimo koncepcija. *Valstybės žinios*. 2003. Nr. 59-2679.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. spa-

- lio 4 d. nutarimas Nr. 1196 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001–2004 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2001. Nr. 86-3015.
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-2008 metų programa. *Valstybės žinios*. 2004. Nr. 181-6703.
  20. LR Seimo III (rudens) darbų sesijos programa, teikiama LR Vyriausybės. *Valstybės žinios*. 2005. Nr. 106-3917.
  21. LR Vyriausybės 2004 m. veiklos ataskaita LR Seimui. *Valstybės žinios*. 2005. Nr. 44–1412.
  22. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. *Valstybės žinios*. 2003. Nr. 89-4029.
  23. Naujų savivaldybių steigimo ekonominio pagrindimo metodika. *Valstybės žinios*. 2005. Nr. 36-1179.
  24. Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinė tvarka. *Valstybės žinios*. 2002. Nr. 95-4105.
  25. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. *Valstybės žinios*. 2002. Nr. 113-5029.
  26. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. *Valstybės žinios*. 2004. Nr. 69-2399.
  27. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių planas. *Valstybės žinios*. 2005. Nr. 26-830.

#### Specialioji literatūra

28. Astrauskas A. Vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2002. Nr. 3.
29. Astrauskas A. Vietos savivaldos, savivaldybės ir savivaldybės valdžios samprata. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2002.
30. Astrauskas A. Lietuvos vietos savivaldos ir jos teisinio reglamentavimo tradicijos. *Modernios savivaldos sukūrimas ir raida Baltijos šalyse*. Mokslinės konferencijos medžiaga. Šiaulių universitetas, 1999.
31. Astrauskas A. Optimalaus Lietuvos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004. Nr. 8.
32. Astrauskas A., Gailienė B. *Vietos savivaldos Lietuvoje: teoriniai ir istoriniai aspektai*. Mokomoji knyga. Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
33. Budaus D., Gruning G. *New Public Management*, Jg., 1998.
34. Denhardt R. *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė, 2001.
35. Domarkas V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004. Nr. 7.
36. Flynn N., Strehl F. *Public Sector Management in Europe*. Prentice Hall-Harvester Wheatsheaf, 1996.
37. Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2003. Nr. 4.
38. Hablutzel P., Haldemann T., Schedler K. *Umbbruch in Politik und Verwaltung. Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1995.
39. Hughes E. O. *Public Management and Administration*. New York. St. Martin's Press, 2003.
40. Lane J. E. *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai, 2001.
41. Lapinskas K. Vietos savivalda ir valdymas Lietuvoje: pirmieji reformos rezultatai. *Politologija*. 1995. Nr. 1.
42. Mastronardi P., Schedler K. *New Public Management in Staat und Recht*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1998.
43. Meyer C. *New Public Management als neues Verwaltungsmodell. Staatrechtliche Schranken und Beurteilung neuer Steuerungsinstrumente*. Band 56 Basel, Genf, München: Helbig und Lichtenhahn, 1998.
44. Mueller D. C. *Public Choise II*. Cambridge, 1998.
45. Pulitano D. *New Public Management. Terminologie*. Bern Stuttgart, Wien: Haupt, 2000.
46. Puškorius S. *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, 2000.
47. Raipa A. Biurokratija ir demokratinė visuomenė. *Sociologija*. Kaunas: Technologija, 1997.
48. Raipa A. Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas. *Filosofija, Sociologija*. 2001. Nr. 2.
49. Raipa A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*. 2002. Nr. 1.
50. Raipa A., Backūnaitė E. Fiskalinės decentralizacijos tikslai ir instrumentai. *Viešasis administravimas*. 2003. Nr. 3.
51. Rosenbloom D. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.
52. Schedler K., Proeller I. *New Public Management*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2000.
53. Stačiokas R. *Savivaldybių veiklos reguliavimas*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 1991.
54. Stačiokas R., Rimas J. *Lietuvos savivaldybių raida ir veiklos finansavimas*. Monografija. Kaunas: Technologija, 2002.
55. Stoner J. A. F. ir kt. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
56. Thom N., Ritz A. *Public Management*. Wiesbaden: Gabler, 2000.
57. Thom N., Ritz A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus metmenys*. Vilnius: LTU, 2004.
58. Vaitiekienė E., Vidrinskaitė S. Savivaldos teisės pagrindai. *Lietuvos konstitucinės teisės įvadas*. Vilnius: Justitia, 2001.
59. *Viešasis administravimas* / Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija, 2001.

60. *Viešojo administravimo efektyvumas* / Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija, 2001.
61. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas* / Ats. red. S. Puškorius. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002.
62. Zakarevičius P. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas, 2003.
63. Zakarevičius P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas, 2003.
64. Zakarevičius P. *Vadyba: genėzė, dabartis, tendencijos*. Kaunas, 1998.
65. Židonis Ž., Rudnickas T. Ministerinės atskaitomybės problema naujosios viešosios vadybos požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*. 2005. Nr. 14.
66. Žilinskas G. *Vietos savivalda Lietuvos Respublikoje 1990–2000 m. Viešojo administravimo efektyvumas*. Monografija. Kaunas: Technologija, 2001.

Interneto tinklalapiai:

1. <http://www.litlex.lt>
2. <http://www.lrs.lt>
3. <http://www.savivaldybes.lt>

Ramūnas Vanagas

### **Application Premises of New Public Management of the Local Administration in the Republic of Lithuania**

#### Summary

In many countries the tendency of management development getting to the public sector is growing bigger. Especially underlined is the New public management role. Different authors, differently treat this conception. One group understands it like an absolutely new perception idea, which unifies general tendencies that were dominating in many countries and had an impact to the early stage of understanding the modernization of public sector. Others say that the New public management system isn't a new idea and it came from various theoretical thesis. However scientific literature in most cases writes the opinion that the New public management has no independent theoretical sources and that its theoretical base consists of two foundations: public opinion theory and management.

Talking about standard basis, which regulates the dominating system of the local administration in the Republic of Lithuania, the author analyze only the acts of law that state the position of country about the dominating system of local administration. That is, law acts have to have stated in them the main reform aspects of the public sector. Noteworthy points of this strategy fixed in the law acts are: Country's long-term development strategy, Public administration expansion strategy as far as to year 2010, Lithuanian regional politics strategy to the year 2013, balanced National development strategy. Not less important are the other law acts like the Lithuanian Republic's Government program for the year 2004-2008, confirmed by some central government institutions and there carried out functions of decentralization and deconcentration conception with the realization of the first step of this conception by all confirmed means.

Noteworthy those at this time working laws that regulate the local administration in Lithuanian Republic sometimes have arguing points, but how to efficiently install new management development in the public sector, by this means and in the local administration, are not presented.

It seems that the present valid law acts are prepared with standard basis, which should help to install New public management model in the local administration system of the Republic of Lithuania.

---

**Ramūnas Vanagas** – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros doktorantas

Telefonas (+370 5) 271 4682

Elektroninis paštas [rvanagas@mruni.lt](mailto:rvanagas@mruni.lt)

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

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.20.27032