

## Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai

Arvydas Guogis, Dangis Gudelis

Lietuvos teisės universitetas  
Ateities g. 20, LT-2057 Vilnius

*Straipsnyje apibrėžiama ir nagrinėjama naujoji viešoji vadyba, atskleidžiamas jos aktualumas viešajam administravimui ir vietos savivaldai. Pirmojoje dalyje aiškinama naujosios viešosios vadybos samprata ir pateikiamas jos „idealusis modelis“. Antrojoje straipsnio dalyje analizuojami NVV taikymo pavyzdžiai Europos Sąjungos šalyse (Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Vokietijoje). Trečiojoje dalyje, remiantis empirine medžiaga, rekonstruojami ir sugretinami naujosios viešosios vadybos ženklai bei įvertinamos tokio administravimo būdo perspektyvos Lietuvoje.*

Raktažodžiai: naujoji viešoji vadyba, naujasis valdymo modelis, viešasis administravimas.

Keywords: New Public Management, New Steering Model, public administration.

### Įvadas

Nauji XX amžiaus pabaigos ekonominiai, socialiniai ir politiniai iššūkiai pasaulyje nulėmė įvairių gyvenimo sričių pertvarkos būtinybę. „Bene būdingiausias, išskirtinis nūdienos pasaulio bruožas – pragmatizmas (apčiuopiamos naudos siekis), nenumaldomai spartinantis socialinės tikrovės kitimą, lemiantis jos struktūrų nepastovumą ir globalųjį suartėjimą (integraciją)“ [10, p. 11]. Globalizacija, naujų technologijų plėtra ir pokyčiai darbo rinkoje nulėmė visuomenės konkurencinių gebėjimų sustiprėjimą bei didesnę verslo ir verslumo sklaidą ne tik tradicinėse ūkio ir prekybos sferose, bet ir kitose gyvenimo srityse, tokiose kaip kultūra, švietimas, socialinė ir sveikatos apsauga. Daugelyje šių sričių iki pat XX amžiaus paskutinio dešimtmečio buvo remiamasi tradicinėmis *gerovės valstybių* vertybėmis ir išbandytais viešojo administravimo metodais. Tačiau jau devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje iš pradžių anglosaksiškose šalyse, o paskui ir kitose Vakarų valstybėse buvo prieita prie išvados, kad tradicinis centralizuotasis hierarchinis valdymas yra neefektyvus, brangiai kainuojantis, nesugebantis keistis ir prisitaikyti prie naujos – informacija, žiniomis ir paslaugomis besiremiančios – visuomenės. *Naujosios viešosios vadybos* teorinių pagrindų suformulavimas ir sėkmingas praktinis taikymas EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos) šalyse tapo stimulu pertvarkyti viešąjį sektorių ir labiau atsilikusiose Rytų bei Vidurio Europos valstybėse. *Naujoji viešoji vadyba* tampa nauju vertybiniu sėkmingos viešojo sektoriaus veiklos orientyru ir Lietuvoje. Todėl yra būtina geriau suprasti *naujosios viešosios vadybos* teikiamas galimybes ir jos pranašumus bei trūkumus apibrėžiant

šį administravimo būdą, apžvelgiant jo taikymo praktiką, pagrindžiant įgyvendinimo metodus, kriterijus ir kiekybinius rodiklius bei numatant *naujosios viešosios vadybos* raiškos perspektyvas ir padarinius.

Per praėjusius dešimt metų į *naująją viešąją vadybą* atkreipė dėmesį ne tik Vakarų šalių vadybininkai ir administratoriai, bet ir politologai, sociologai bei ekonomistai. Buvo atlikta nemažai kokybinių ir kiekybinių NVV tyrimų. Vakarų socialiniame moksle galima išskirti kelis tyrimo būdus, kuriais analizuojama *naujosios viešosios vadybos* teorijos ir praktikos sklaida. Pirmiausia buvo analizuojamos pastarųjų dviejų dešimtmečių globalinės viešojo sektoriaus reformos ir tokios šių reformų tendencijos, įgalinančios didesnę viešojo sektoriaus efektyvumą, kaip orientacija į rinkas (*ėjimas į rinkas*), devoliucija, menedžerizmas ir sutarčių naudojimas [3, p. 5]. Antra, buvo vertinamos *naujosios viešosios vadybos* susiformavimo sąlygos ir priežastys. Vieni autoriai šias priežastis siejo su anglosaksiškų šalių ir globalistinių organizacijų įtaka, savotišku mados „primetimu“ kitoms pasaulio valstybėms [19, p. 27; 28, p. 26], kiti pabrėžė nacionalinę kultūrinio-istorinio ir politinio-administracinio paveldo reikšmę kiekvienai šaliai savarankiškai „supratus“ būtinybę įgyvendinti viešojo administravimo reformas [15; 4, p. 33]. Trečia, buvo nagrinėjama konkrečių šalių „geriausia“ praktika įgyvendinant *naująją viešąją vadybą*, atliekama *naujosios viešosios vadybos* sėkmės ir nesėkmės atvejų lyginamoji analizė [32; 5, p. 17]. Vis dėlto vienas populiariausių *naujosios viešosios vadybos* modelių buvo suformuluotas D. Osborne'o ir T. Gaeblerio knygoje „Valdžios pertvarkymas“ [20].

Lietuvoje *naujoji viešoji vadyba* iki šiol nebuvo plačiai tyrinėta. Savo darbuose pagrindinius princi-

pus yra aptaręs S. Puškorius [22; p. 23], A. Raipa [24], A. Raipa ir V. Smalskys [25]. Tačiau lietuviškoje viešojo administravimo literatūroje pasigendama gilesnės naujosios viešosios vadybos galimybių ir perspektyvų Lietuvoje analizės.

Šis straipsnis yra aktualus tiek teoriniu, tiek taikomoju požiūriu. Jis atskleidžia ir empiriškai iliustruoja naujosios viešosios vadybos reikšmę viešajam administravimui ir vietos savivaldai. Straipsnio tikslas – atskleisti naujosios viešosios vadybos sampratą ir dalį jos taikymo patirties Vakarų Europoje ir Lietuvoje bei numatyti ir įvertinti naujosios viešosios vadybos plėtros perspektyvas. Straipsnis parengtas remiantis mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodais. Straipsnį sudaro šios trys pagrindinės dalys: 1) naujosios viešosios vadybos reformų samprata ir charakteristikos, 2) naujosios viešosios vadybos įgyvendinimas Europos šalyse, 3) naujosios viešosios vadybos ženklai Lietuvoje ir plėtros perspektyvos.

### **Naujosios viešosios vadybos samprata ir charakteristikos**

Nuo XX amžiaus devintojo dešimtmečio galima išskirti dvi viešojo sektoriaus reformų kryptis – valstybės vaidmens mažinimo reformas ir viešojo sektoriaus modernizavimo iš vidaus reformas. Ronaldo Reagano ir Margaret Thatcher reformų XX amžiaus devintajame dešimtmetyje tikslas buvo mažinti viešojo sektoriaus vaidmenį, privatizuoti valstybės nuosavybę. XX amžiaus paskutiniojo dešimtmečio pradžioje tiek Didžiojoje Britanijoje, tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose pasikeitė valdančiosios partijos. Tiek leiboristinė Tony Blairo vyriausybė Didžiojoje Britanijoje, tiek Demokratų partijos iškelto JAV prezidento Billo Clintono administracija daugiausia kreipė dėmesį ne į viešojo sektoriaus funkcijų atsisakymą, bet į viešojo sektoriaus pertvarkymą iš vidaus, viešojo sektoriaus modernizavimą. Tarp kontinentinės Europos šalių vyriausybių pirmoji reformų kryptis iš viso nebuvo populiarė. XX amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje Vokietijos, Prancūzijos, Olandijos, Skandinavijos šalių viešajame administravime buvo įgyvendinamos modernizavimo reformos.

*Naujoji viešoji vadyba* (NVV) apibūdina minėtas modernizavimo reformas. *Naujosios viešosios vadybos* sąvoką (*New Public Management*– NPM) savo straipsnyje 1991-aisiais pirmasis apibrėžė Christopheris Hoodas [11]. Šis terminas tapo populiarus ir *naująją viešąją vadybą* tapo įprasta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų, kurios nuo XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio yra vykdomos įvairiose pasaulio šalyse. Tiesa, teorinėje literatūroje nėra susitarta dėl vieno *naujosios viešosios vadybos* apibrėžimo, kai kurie autoriai netgi išskiria keletą *naujosios viešosios vadybos* formų [5].

Viešojo sektoriaus reformų ištakos – viešojo pasirinkimo teorija (*public choice theory*). Viešojo pasirinkimo teorija kritiškai vertina tradicinį viešojo administravimo modelį, kuris rėmėsi vokiečių sociologo Makso Weberio suformuluotu *idealiu biurokratinės modeliu*. Viešojo pasirinkimo teorijos argumentai remiasi prielaida, jog visi individai yra racionalūs savanaudžiai. Kadangi biurokratai savo prigimtimi nesiskiria nuo kitų žmonių, deklaracijos apie biurokratų pasišventimą visuomeniniam gėriui tėra apgaulė ir priedanga siekiant asmeninės naudos. Biurokratinės įstaigos siekia plėstis, neefektyviai naudoja lėšas, biurokratai yra suinteresuoti įvairiomis privilegijomis, o didžiulio, neefektyvaus biurokratinio aparato išlaikymas sunkia našta gula ant eilinių piliečių, mokesčių mokėtojų, pečių. „Biurokratai siekia savotiškos rentos, t. y tokios praktikos, iš kurios gaunama naudos pagerinus valdžios pozicijas. Biurokratijos neefektyvumas kyla dėl administratorių noro plėsti savo „imperijas“ tam, kad būtų pagerintos jų karjeros perspektyvos. Taigi individualus racionalus ekonominis elgesys tampa iracionaliu vertinant jį iš visuomeninių interesų pozicijų“ [2, p. 273]. Biurokratai paskirsto nacionalinę pridėtinę vertę toli gražu ne visų visuomenės ar suinteresuotų grupių, o savo naudai.

*Naujosios viešosios vadybos* esmę išreiškia ekonomizacijos principas. Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje žmogus savo sprendimus nesąmoningai suvokia kaip prekę – jis siekia priimti tokius sprendimus, kurie maksimizuoja naudingumo funkciją. Tiek biurokratai, tiek jų klientai vadovaujasi ekonomikos principais: pirmiausia lygina savo ribinę naudą ir kaštus, kurių reikia priimant sprendimus. Viešasis administravimas – tai ta pati rinka, kurioje biurokratai ir jų klientai mainosi savo suteikiamomis viešosiomis paslaugomis ir asmeniniais poreikiais. Viešojo pasirinkimo teorija valstybę ir jos biurokratiją traktuoja kaip areną, kurioje „konkuruojama dėl teisės priimti sprendimus, už galimybę priartėti prie resursų, už vietas hierarchinėje struktūroje“ [14].

*Naujosios viešosios vadybos* reformų esmę sudaro visų privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti. Pagrindinius *naujosios viešosios vadybos* bruožus atskleidė Davidas Osborne'as ir Tedas Gaebleris 1992-aisiais metais išleistoje knygoje „Valdžios pertvarkymas“ [20], kuri turėjo tiesioginį poveikį JAV prezidento Billo Clintono administracijos vykdytai valdžios pertvarkymo politikai. Anot knygos autorių, pagrindiniai *verslininkiškos valdžios* bruožai yra šie:

1) Katalitinė valdžia: vairavimas, o ne irklavimas. Valdžios institucijos turi generuoti sprendimus, o paslaugų teikimą perduoti privačiam sektoriui, nevyriausybinėms organizacijoms arba paslaugas tei-

kiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas turi būti atskirtas nuo paslaugų teikimo.

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

3) Konkurencinė valdžia: sukuriamos konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos. Konkurencija yra viena iš priemonių, kuria galima pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą.

4) Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis. Valdžios institucijų veiklos orientyrais tampa efektyvumas ir veiksmingumas. Kadangi per didelės veiklos reglamentavimas dažnai ne padeda, o trukdo, siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių.

5) Valdžia, besiorientuojanti į rezultatus: siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas. Valdžios institucijose daugiau dėmesio pradedama skirti veiklos rezultatų nustatymui ir vertinimui, biudžetas sudaromas institucijos veiklos prioritetus pagrindus pagal numatomus rezultatus.

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

7) Valdžia, veikianti kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti. Valdžios institucijos ne tik išleidžia biudžeto lėšas finansuodamos įvairias programas ar priemones, bet ir ieško būdų, kaip uždirbti lėšų, pavyzdžiui, nuomoja žemės sklypus ar patalpas, teikia paskolas už palūkanas, teikia paslaugas, už kurias tiesiogiai moka paslaugų vartotojai.

8) Prevencinė valdžia: užuot taisyti padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti. Valdžios institucijos ne tik sprendžia susidariusias problemas, bet ir įgyvendina priemones, kuriomis sumažinama problemų atsiradimo galimybė, pavyzdžiui, ne tik gesinami gaisrai miškuose, bet ir imamasi gaisrų prevencijos.

9) Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo. Valdžios institucijų ir kitų viešojo sektoriaus organizacijų valdymo struktūra yra decentralizuojama, suteikiamos didesnės sprendimų priėmimo galios organizacijų padalinių vadovams ir specialistams, skatinamas darbuotojų aktyvumas ir komandinis darbas. Decentralizacija įgyvendinama suteikiant didesnę savarankiškumą viešąsias paslaugas teikiančioms įstaigoms, pavyzdžiui, mokykloms, ligoninėms.

10) Į rinką besiorientuojanti valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais. Valdžios institucijos atsako centralizuotų viešųjų programų ir tradicinių reguliavimo būdų. Siekiant viešųjų tikslų pradedama labiau išnaudoti rinkos galimybes, reguliavimo politika vis labiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms, o ne nurodymais ir draudimais. Pavyzdžiui, aplinkos apsaugos srityje pradedama taikyti „žaliuosius mokesčius“ ir kitas naujoves, atsisakant tradicinių būdų už aplinkos teršimą.

### **Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimas Europos šalyse**

Vakarų šalyse *naujosios viešosios vadybos* reformos buvo įgyvendinamos dviem būdais – centralizuotai arba iš „viršaus į apačią“ ir kaip vietinės valdžios iniciatyvos arba iš „apačios į viršų“. Daugelyje Vakarų šalių *naujoji viešoji vadyba* buvo įgyvendinama centrinės valdžios iniciatyva. Taip šios reformos vyko anglosaksiškose šalyse, Skandinavijoje ir Prancūzijoje. Olandijoje *naujosios viešosios vadybos* iniciatyvos kilo tiek centrinės valdžios, tiek vietinės valdžios lygmeniu. Vokietija yra tipiškas pavyzdys šalies, kurioje *naujosios viešosios vadybos* plėtrą lėmė iniciatyvos „iš apačios į viršų“.

### **Naujoji viešoji vadyba Didžiojoje Britanijoje**

Didžioji Britanija, suprasdama, kad tolimesnis „nieko nedarymas“ viešajame sektoriuje toliau artins šalį prie finansinės ir ekonominės krizės, 9-ajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje nutarė diegti *naująją viešąją vadybą*. Ši šalis po karo konkurencinėje ekonominėje kovoje prarado daugelį anksčiau iškovotų pozicijų, todėl Margaret Thatcher viešojo sektoriaus reformų tikslas buvo grąžinti Didžiąją Britaniją į pirmaujančių šalių būrį. Buvo pertvarkoma daugelis sričių. Viena reikšmingiausių reformų buvo vykdomųjų agentūrų sukūrimas. Šia reforma buvo pradėtas procesas, kuris pakeitė vientisos struktūros valstybės tarnybą į atskirus, santykiškai autonomiškus vienetus, kurie už viešųjų paslaugų teikimą buvo atskaitingi ministerijoms, o per jas ir parlamentui [9, p. 69]. Dėl šių pertvarkymų iš dalies pasikeitė valdžios struktūra ir ministrų ir viešojo sektoriaus vadybininkų darbo pasidalijimas. Ministrai tapo atskaitingi už politikos formavimą ir jos veiksmingumą, o agentūrų vadovai – už kasdieninį agentūrų administravimą. Taip pat buvo vykdoma švietimo paslaugas teikiančių įstaigų decentralizacija. Mokyklos tapo nepriklausomos nuo jas administruojančios vietinės valdžios ir tiesiogiai finansuojamos švietimo departamento. Šis statusas suteikė mokykloms teises turėti nuosavybės, sudaryti įvairias sutartis (pvz., dėl maitinimo organizavimo)

ir plėtoti ūkinę bei finansinę veiklą (pvz., laisvalaikio organizavimo srityje) [32, p. 183]. Nuo 1980 metų, priėmus Vietos savivaldos planavimo ir žemės aktą, savivaldybėms tapo privaloma organizuoti viešuosius konkursus statybos, infrastruktūros priežiūros ir inžinerijos darbams vykdyti. 1988 metais priėmus Vietos savivaldos aktą tapo privaloma organizuoti viešuosius tokių paslaugų kaip gatvių valymas, pastatų tvarkymas, apželdinimas, viešasis maitinimas, buhalterinė apskaita, architektūrinis projektavimas, finansinės paslaugos teikimo konkursus [9, p. 59]. Viešųjų konkursų organizavimas pakeitė savivaldybių organizaciją, nes tiesioginis paslaugų teikimas buvo atskirtas nuo administravimo. 1991 metais Didžiojoje Britanijoje buvo inicijuota programa „Konkuravimas dėl kokybės“ [9, p. 80]. Pagal šią programą departamentams ir agentūroms buvo nurodyta dalį savo darbų „patikrinti rinkoje“ sudarant sąlygas viešosioms ir privačioms įstaigoms konkuruoti dėl teikiamų paslaugų.

### **Naujosios viešosios vadybos reformos „iš apačios į viršų“ Olandijoje**

Sparčiai didėjantis biudžeto deficitas ir nedarbas 9-ajame dešimtmetyje buvo pagrindinė pokyčių Olandijos viešajame sektoriuje priežastis. 1982 metais centro dešinės vyriausybė, vadovaujama Ruudo Lubberso, pradėjo įgyvendinti „Didžiųjų operacijų“ programą. Šios programos tikslai buvo biudžeto išlaidų mažinimas ir viešosios politikos bei paslaugų teikimo tobulinimas, o priemonės – decentralizacija, biudžeto išlaidų peržiūrėjimas, valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas, privatizavimas ir reorganizavimas. Ši programa buvo įgyvendinama centriniu, vietos ir nevyriausybinių organizacijų lygmeniu. 1990 metais buvo pradėta „Didžioji efektyvumo operacija“, kuri pratęsė ankstesnes reformas [9, p. 107]. Olandijoje naujosios viešosios vadybos reformos buvo įgyvendinamos ir kaip vietinės valdžios iniciatyvos.

Naujosios viešosios vadybos pagrindinius bruožus atitinka vadinamasis Tilburgo modelis. Jis buvo pradėtas įgyvendinti 1985-aisiais metais Olandijos mieste Tilburge, kai miestas patyrė sudėtingų finansinių problemų ir buvo priverstas ieškoti radikalių sprendimų. Reforma rėmėsi prielaida, kad politiniu ir biurokratiniu požiūriu miestą valdyti lengviau, kai adaptuojami verslo administravimo organizaciniai ir vadybiniai principai. Reformų esmė buvo išreiškiama tokiomis sąvokoms kaip sutarčių vadyba, savivalda, veiklos vadyba, rezultatų vadyba, verslo administravimas ir perdavimas, užduočių vadyba, biudžeto formavimas. Mažinant biudžeto išlaidas, Tilburgui pavyko subalansuoti biudžetą ir tapti vieninteliu miestu Olan-

dijoje, pelningai dirbusiu šešerius metus iš eilės.

Tilburgo miesto savivaldybės vadybos tobulinimas neapsiribojo biurokratiniais, finansiniais ar teisiniais pakeitimais, o apėmė reformas tokiose srityse kaip organizacijos struktūra, kompetencijos ir galių priskyrimas, organizacijos kultūra, vadybos kokybė, politinių institucijų funkcionavimas, personalo politika, vadyba ir administravimas, finansinės atsakomybės sistema, informacinės technologijos.

Tilburgo savivaldybėje buvo įgyvendinta radikali savivaldybės struktūros reforma. Sudėtinga organizacinė struktūra, sudaryta iš daugelio didelių ir mažų departamentų, buvo pertvarkyta į organizaciją, kurią sudarė šeši dideli ir nepriklausomi departamentai. Buvo atsisakyta daugelio funkcijų, dalis jų buvo privatizuota. Šio reorganizavimo tikslas buvo padidinti efektyvumą, rezultatyvumą ir kokybę, tobulinant valdymą ir išsaugant demokratiškumą. Tilburgo miesto savivaldybėje iš nepriklausomų padalinių arba *valdymo kompanijų* buvo suformuota decentralizuota „holdingo“ struktūra. Šių padalinių direktoriai tapo atsakingi už visą savo departamentų veiklą, kiek leidžia jų politinė kompetencija. Anksčiau kiekvieno departamento kompetencija buvo tik finansų ir žmoniškųjų išteklių valdymas, o suformavus naują organizacinę struktūrą, departamentų vadovai tapo atsakingi ir už departamento strategiją, ekonominę veiklą, profesinius ir techninius reikalus, produkciją ir veiklos procesą, rinkodarą ir ryšius, informacijos valdymą. Centrinė miesto valdžia iš didžiulio aparato tapo nedideliu departamentu – holdingo arba probleminiu skyriumi. Šiam skyriui buvo priskirti tokie uždaviniai kaip tiesioginė pagalba politiniams ir administraciniais vadovams, centrinių sistemų, standartų, gairių ir politikos nustatymas, departamentų veiklos koordinavimas, kontrolės ir planavimo instrumentų plėtojimas ir tobulinimas, departamentų veiklos kontrolė ir konsolidavimas [17, p. 149–157].

Tilburgo modelis pagrįstas trimis principais. Pirmasis principas yra dėmesys rezultatams. Visa savivaldybės veikla yra suskirstyta pagal produktus (iš viso išskiriama 130 produktų), turinčius fiksuotus ir matomus rezultatus (politikos padariniai) ir galimybę įvertinti integruotas sąnaudas.

Antrasis principas gali būti apibūdintas kaip atsakomybės paskirstymas. Politikai atsako į klausimą „kas?“, administratoriai sprendžia klausimą „kaip?“. Atsakomybė politikams ir vadybininkams paskirstoma sudarant valdymo sutartis. Šiomis sutartimis departamentai įsipareigoja pateikti tam tikrą produkciją už tam tikrą kainą. Produkcijos sukūrimo priemonės nėra aiškiai apibrėžtos, galutinis rezultatas yra vadybininko atsakomybė. Panašios sutartys departamentuose sudaromos ir su konkrečiais darbuotojais,

atsakingais už kokio nors produkto sukūrimą. Atskiri departamentai taip pat sudaro sutartis dėl įvairių paslaugų, kurias teikia vienas kitam už tam tikrą kainą tam tikram laikotarpiui. Tokia sutarčių sistema padeda užtikrinti valdymo procesų skaidrumą.

Trečiąją principą išreiškia sudėtinga planavimo ir kontrolės sistema. Jeigu kyla kokių nors problemų, departamentai informuoja, kaip vykdomos sutartys. Šių pranešimų patikimumą patikrina specialiai paskirtas kontrolierius ir buhalteris. Taip pat reguliariai atliekamas auditas, kuriuo tikrinama vidinė organizacijos, administravimo, informacijos sistemų, žmoniškųjų išteklių vadybos kokybė. Be šios kontrolės, dar yra miesto tarybos komitetas, atliekantis detalesnius kelių pasirinktų sričių patikrinimus.

Biudžeto sudarymo procesas savivaldybėje vyksta tokia tvarka. Departamento direktorius parengia metinį departamento verslo planą, kuriame aprašoma ir įkainojama visa departamento veikla. Šiuo verslo planu remiamasi sudarant direktoriaus ir miesto tarybos valdymo susitarimą. Šis susitarimas, nors ir vadinamas sutartimi, neturi teisinės galios, jis veikiau grindžiamas abipusiu šalių pasitikėjimu. Direktoriui nurodžius, kokią produkciją departamentas ketina pateikti ir kokie reikalingi ištekliai, o miesto tarybai apsvarsčius ir priėmus šį verslo planą, departamentui suteikiamas biudžetas ir laisvė bei atsakomybė, reikalinga šiam planui įgyvendinti.

Tilburgui pasirinkus decentralizuotą valdymo modelį, pasikeitė ir politikų vaidmuo. Politikų kompetencijai priklauso strateginių prioritetų nustatymas bei departamentų veiklos priežiūra. Politikai turi susitaikyti su tuo, kad administracijos vadovams patikėta didelė asmeninė atsakomybė. Administratoriai nebegali išsisukti nuo atsakomybės, nurodydami į miesto valdybą ar tarybą [34].

1998-aisiais metais pradėta įgyvendinti programa „Nuolatinės plėtros procesas“. Ji tapo naujojo Tilburgo modelio pagrindu. Jo esmė – daugiau dėmesio klientų poreikiams. Tilburgo miesto savivaldybėje įsteigti keturi nauji departamentai: Viešųjų reikalų, Bendruomenės reikalų, Verslo ir Miesto reikalų. Savivaldybės struktūra sudaryta taip, kad atitiktų produkcijos klasterius. Tokia savivaldybės struktūra pasirodė žymiai pranašesnė už ankstesniąją. Struktūra, sistemos ir darbo stilius skirti vartotojų poreikiams tenkinti [17, p. 203–204].

## Naujasis valdymo modelis Vokietijos savivaldybėse

Vokietijoje, skirtingai nei Didžiojoje Britanijoje ir Prancūzijoje, modernizavimo reformos buvo įgyvendinamos „iš apačios į viršų“, t. y. regioninės ir vietos valdžios lygmeniu. Federalinėje valdžioje praktiš-

kai nebuvo pasiūlyta jokių reformų. Modernizavimo pionieriais būtų galima pavadinti kai kurias Vokietijos žemes (Länder), pavyzdžiui, Badeno Viurtembergo žemę, įgyvendinančią reformų iniciatyvą „Viešasis administravimas 2000“, Berlyną ir Šlezvigą Holsteina. Vis dėlto tikrosios modernizavimo reformų iniciatorės Vokietijoje buvo savivaldybės [9, p. 134–135]. Vokietijos savivaldybės įgyvendina vadinamąjį *naująjį valdymo modelį*, kurio formavimuisi įtakos turėjo Olandijos miesto Tilburgo pavyzdys. Šio modelio pagrindiniai bruožai:

- Finansavimas pagal rezultatus – dažniausiai buvo įgyvendinami bandomieji projektai, nors kai kurių miestų savivaldybės finansavimo pagal rezultatus principus įdiegė visoje savo veikloje.
- Administravimo produktų sąnaudų įvertinimas – savivaldybės, sudarydamos biudžetą, stengiasi įvertinti tiek tiesiogines, tiek netiesiogines savo produktų sąnaudas.
- Komercinės buhalterijos sukūrimas – šiuo metu įstatymuose įtvirtinta klasikinė kame-ralistinė sistema, todėl miestai, įgyvendinan-tys valdymo naujoves, turi taikyti dvi buhal-terines sistemas.
- Decentralizuota išteklių atskaitomybė – ankstesni departamentai reorganizuojami, jie tampa autonomiškais agentūromis, atsakingomis už savo veiklą ir savarankiškai disponuojančiomis ištekliais.
- Kokybės standartų rodiklių apibrėžimas – nustatomi sudėtingi administravimo pro-duktų kokybės įvertinimo rodikliai.
- Orientavimasis į klientą – savivaldybės stei-gia decentralizuotas institucijas, kuriose pi-liečiai gali išsakyti savo problemas ir pagei-davimus.
- Kontraktavimas/privatizavimas – savivaldy-bės stengiasi mažinti pajamas iš mokesčių ir didinti kitas pajamas.
- Atvirumas konkurencijai – viešojo administ-ravimo institucijos konkuruoja tarpusavyje dėl savo veiklos kokybės pripažinimo.

Vokietijoje įgyvendinant *naująjį valdymo mode-lį* buvo susidurta su kliūtimis. Viena pagrindinių kliū-čių buvo teisiniai savivaldybių veiklos apribojimai. Va-dybinį požiūrį įgyvendinti trukdo apribojimai, numa-tyti valstybės tarnybos įstatymuose. Kita kliūtis yra biudžetą reglamentuojantys teisės aktai, nustatę griež-tas biudžeto planavimo, vykdymo ir atsiskaitymo už biudžeto lėšų panaudojimą taisykles. Dar vienu *nau-josios viešosios vadybos* plėtros Vokietijoje trukdžiu tapo savivaldą reglamentuojantys teisės aktai, kuriais aiškiai nebuvo atskirtos politinės ir administracinės sferos [9, p. 172].

## Viešojo sektoriaus modernizavimo reformos Rytų ir Vidurio Europos šalyse

XX amžiaus pabaigoje Rytų ir Vidurio Europos šalyse vyko esminiai pokyčiai – socialistiniu planavimu pagrįsti ūkiai buvo transformuoti į kapitalistinę rinkos ekonomiką, susikūrė liberalios demokratijos.

Šios šalys, skirtingai nei tokios valstybės kaip Jungtinės Amerikos Valstijos ar Didžioji Britanija, turėjo iš naujo sukurti savo viešojo valdymo institucijas. Kadangi pagrindinis uždavinys buvo sukurti funkcionuojančią rinkos ekonomiką, viešojo sektoriaus reformos vyko kitaip nei Vakarų valstybėse. Nuo 1997-ųjų metų Rytų ir Vidurio Europos šalių viešajame sektoriuje matyti tendencijos, daug kuo panašios į tai, kas Vakaruose vadinama *naująja viešąja vadyba*. Šias reformas iš dalies lėmė pasirengimo narystei Europos Sąjungoje darbai. Viešojo administravimo stiprinimas buvo viena iš sąlygų, kurias Europos Komisija išskėlė valstybėms kandidatėms.

### *Naujosios viešosios vadybos ženklai Lietuvoje*

Lietuvai atkūrus nepriklausomybę buvo iškeltas uždavinys socialistinį viešąjį administravimą transformuoti į vakarietiškąjį. Viena iš vyraujančių reformistinių ideologijų tapo liberalizmas, pabrėžęs valstybės vaidmens visuomenėje mažinimo, dereguliavimo, privatizavimo bei laisvos rinkos įvaizdžio svarbą. Ši ideologija yra artima konservatyviai ir libertarinei anglosaksiškų šalių politinei tradicijai.

Kita nepriklausomybės laikotarpiu vykusių viešojo sektoriaus reformų kryptis sietina su vėberinio viešojo administravimo modelio, kuris tradiciškai būdingas kontinentinės Europos šalių viešojo administravimo tradicijai, kūrimu. Tokio modelio kūrimo pavyzdžiu galima būtų laikyti 1999-aisiais metais priimtą Valstybės tarnybos įstatymą, įtvirtinusį karjeros valstybės tarnautojo statusą (tiesa, 2002-aisiais metais šis įstatymas buvo pakeistas). Vėberinio modelio perėmimą Lietuvos viešajame administravime daugiausiai lėmė integracijos į Europos Sąjungą procesai – Europos Bendrijos teisės perėmimas, šią teisę įgyvendinančių institucijų formavimas, Europos Sąjungos ekspertų rekomendacijų, formuojant šias institucijas, įgyvendinimas.

Tuo tarpu *naujosios viešosios vadybos* arba viešojo sektoriaus vidinio modernizavimo ideologija Lietuvoje, be kai kurių išimčių, iki šiol nebuvo nagrinėta nei politinių partijų, nei ekspertų. Žinoma, tai nereiškia, kad šia linkme nebuvo vykdoma jokių reformų. Įvairūs *naujosios viešosios vadybos* elementai atsispindėjo tiek kai kurių politinių partijų, tiek valstybinių institucijų priimamų teisės aktų nuostatose, programose ir strategijose, tiek kai kurių institucijų vadovų

iniciatyvose. Tačiau, nepaisant pavienių iniciatyvų, iki šiol nebuvo išplėtotos vientisos *naujosios viešosios vadybos* reformų strategijos ir šią strategiją pagrindžiančios ideologijos.

Kuriant viešojo valdymo tradicijas Lietuvoje, be abejonės, siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. Tiesa, pati *naujosios viešosios vadybos* sąvoka nėra plačiai žinoma ir vartojama Lietuvos politikų ir valstybės tarnautojų. Vis dėlto A. Kubiliaus Vyriausybės valdymo laikotarpiu ir vėliau pasirodė bandymų diegti naujoves, kurias sąlygiškai būtų galima sieti su tuo, kas Vakaruose vadinama *naująja viešąja vadyba*. Galima paminėti „Saulėlydžio“ ir „Saulėtekio“ komisijų iniciatyvas, kuriomis buvo siekiama sumažinti ir racionalizuoti valdymo išlaidas, supaprastinti verslo reguliavimą. Kitas pavyzdys yra valstybės ir savivaldos institucijose diegiamas strateginis biudžeto planavimas, kuriuo yra įtvirtinamas biudžeto formavimo pagal rezultatus principas. Bendruomenės įtraukimo į valdymą iniciatyvos ėmėsi kai kurios savivaldybės. Būtina paminėti Vilniaus miesto mero Artūro Zuoko iniciatyvą organizuojant įvairias visuomenines akcijas. Po truputį plečiamas ir alternatyvus paslaugų teikimas – daugėja privačių mokyklų ir universitetų, sveikatos priežiūros įstaigų, socialinę paramą teikiančių nevyriausybinių organizacijų, policijai vis daugiau talkina privačios saugos tarnybos. Akivaizdu, kad *naujoji viešojo vadyba* Lietuvoje nėra nežinomas dalykas, kaip galėtų pasirodyti iš pirmo žvilgsnio.

*Naujosios viešosios vadybos* apraiškomis Lietuvos viešajame sektoriuje galima pavadinti vidaus audito ir kitų institucinių mechanizmų, skirtų viešųjų institucijų atskaitomybei didinti, diegimą, Valstybės tarnautojų tobulinimosi centro ir Lietuvos viešojo administravimo instituto organizuotus vadybos seminarus valstybės tarnautojams, viešųjų konkursų organizavimą, biudžeto strateginio planavimo diegimą, nevalstybinių viešųjų paslaugų tiekėjų – švietimo įstaigų, sveikatos priežiūros įstaigų, socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos plėtrą. Kai kurie šio administravimo būdo elementai yra diegiami gana sėkmingai, kiti neperžengia reformų retorikos ribų, tretį yra niekaip neįgyvendinami, ketvirtuosius įgyvendinant nepasiekta lauktų rezultatų ir patirta nuostolių.

Ryškesnės verslumo, „menedžerizmo“ tendencijos aptinkamos Vilniaus, Klaipėdos ir Neringos miestų savivaldybių veikloje. Tokią situaciją iš dalies lėmė tai, kad Vilniaus ir Klaipėdos miestų savivaldybių tarybose daugumą sudarė Lietuvos liberalų sąjungos (LLS), kurios 2002 m. rinkimų į savivaldybių tarybas programoje buvo įtvirtinta daug *naujosios viešosios vadybos* nuostatų, atstovai.

Galima pateikti keletą pavyzdžių iš Vilniaus

miesto savivaldybės darbų, kuriuos būtų galima priskirti *naujosios viešosios vadybos* apraiškoms Lietuvoje [31, p. 6–23]. Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojų skaičius nuo 2000-ųjų metų buvo sumažintas nuo 600 iki 510. Miestui tvarkyti buvo siekiama panaudoti ne tik savivaldybės biudžeto lėšas, bet ir pritraukti privačius investuotojus bei Europos Sąjungos fondus (tai atitinka D. Osborne'o ir T. Gaeblerio nurodytą pirmąjį *naujosios viešosios vadybos* principą). 2002-aisiais metais Vilniaus miesto savivaldybėje patvirtintas Vilniaus miesto plėtros strateginis planas, parengtas pagal strateginio planavimo metodiką. Jis skyrėsi nuo pirmojo 1998-aisiais parengto plano, kuris turėjo labiau teritorinį-sektorinį pjūvį. Buvo atliktas gyventojams teikiamų komunalinių paslaugų įkainių ir kokybės patikrinimas (tai atitinka *naujosios viešosios vadybos* principą, teigiantį, jog valdymas turi orientuotis į veiklos rezultatus, o ne į biurokratinį procesą). Švietimo srityje buvo įgyvendintas principas „pinigai seka mokini“ (ši reforma sudaro sąlygas švietimo paslaugas teikiančioms įstaigoms konkuruoti tarpusavyje, o tai atitinka trečiąjį D. Osborne'o ir T. Gaeblerio principą, pabrėžiantį viešųjų institucijų konkurencijos svarbą). Pajamų už mokamas paslaugas dalis į miesto biudžetą sudarė 4200 tūkst. Lt (tai atitinka septintąjį *naujosios viešosios vadybos* principą, teigiantį jog valdžia turi ne tik išleisti pinigus, bet ir mokėti juos uždirbti). Vilniaus miesto savivaldybė įgyvendino įvairias akcijas, kurių tikslas buvo įtraukti Vilniaus gyventojus į miesto problemų sprendimą, stiprinti gyventojų pilietinį aktyvumą ir savimone. Akcijos „Dviratis išrastas. Važiuk oranžiniu!“ metu miesto gyventojams buvo suteikta galimybė nemokamai naudotis 900 oranžinių dviračių. Vykto akcija „Būk žmogus“, raginusi vilniečius laikytis tvarkos – taip buvo kovojama su miesto šiukšlinimu, chuliganizmu, netvarkingu automobilių laikymu. Trečius metus rugsėjo pradžioje vyksta akcija „Apsaugok mane“ – prie šalia mokyklų esančių perėjų vairuotojai ir vaikai išpėjami specialiais ženklais (pvz., pastatomi kartoniniai policininkai). Kartu su Vilniaus miesto vyriausioju policijos komisariatu savivaldybė organizuoja akciją „Į pagalbą artimui“, kuria vilniečiai yra raginami padėti policijai ir į nelaimės pakliuvusiems žmonėms. Prie daugelio sostinės vidurinių mokyklų ir gimnazijų steigiami bendruomenės centrai. Savivaldybė gyventojus skatina kurti daugiabučių namų bendrijas, gyventojams suteikiama galimybė patiems prižiūrėti savo namus. Nevyriausybinių organizacijų vis daugiau įtraukiamos į viešųjų paslaugų teikimą. 2002-aisiais metais iš miesto biudžeto 641 tūkst. Lt buvo skirta 72 nevyriausybinių organizacijų vykdomiems socialiniams projektams iš dalies finansuoti (ši savivaldybės veikla atitinka antrąjį *naujosios viešosios vadybos* principą: jog valdžia turi

ne teikti viešąsias paslaugas, bet padėti bendruomenei pačiai spręsti savo problemas). Savivaldybės struktūra buvo decentralizuojama, atskiriant administravimą nuo paslaugų teikimo. Pavyzdžiui, Socialinės paramos centras buvo padalintas į Socialinės paramos skyrių ir Socialinių paslaugų centrą, kurio socialiniai darbuotojai tiesiogiai teikia socialines paslaugas gyventojams (tai atitinka *naujosios viešosios vadybos* principą, teigiantį, jog valdymas turi būti decentralizuojamas).

### ***Naujosios viešosios vadybos* reformų Lietuvoje plėtros perspektyvos**

Galima prognozuoti, kad artimiausioje ateityje įvairūs *naujosios viešosios vadybos* požymiai toliau bus diegiami Lietuvos ir kitų Rytų bei Vidurio Europos valstybių viešajame sektoriuje. Tačiau pats *naujosios viešosios vadybos* modelis nėra vienintelė alternatyva.

Viešojo sektoriaus modernizavimo reformos Lietuvoje gali plėtotis jungiant geriausias tradicinio vėberinio viešojo administravimo modelio ir *naujosios viešosios vadybos* savybes. Integruoto modelio bruožai galėtų būti tokie: viešojo sektoriaus skaidrumas, valstybės tarnybos stabilumas ir valstybės tarnautojų socialinės garantijos, didesnė atskaitomybė, konkurencijos elementai viešajame sektoriuje, decentralizuoto ir centralizuoto valdymo derinys, viešojo intereso prioritetas ir valstybės tarnautojų atsakomybė, piliečių dalyvavimo skatinimas, teisės viršenybė, reguliavimo mažinimas, alternatyvūs reguliavimo ir paslaugų teikimo būdai, problemų prevencija. R. Denhardtas *naujosios viešosios vadybos* alternatyva laiko *naująją valstybės tarnybą*, kuri „įkvėpimo semiasi iš (1) demokratinės politinės teorijos (ypač ten, kur ji susijusi su piliečių tarpusavio ir piliečių bei jų valdžios ryšiais) ir (2) iš humaniškesnės tradicijos viešojo administravimo teorijos srityje (...)“ [8, p. 245].

Sėkminga valstybės fiskalinė politika ir fiskalinė decentralizacija gali suteikti impulsų įgyvendinti *naująją viešąją vadybą* tiek centriniu, tiek savivaldos lygmeniu, tačiau gali ir stabdyti šias reformas. Didesnis savivaldybių finansinis savarankiškumas *naujosios viešosios vadybos* taikymui gali daryti dvejojimą įtaką. Sėkmingas vietinių mokesčių surinkimas gali išplėsti kontraktavimo ir programavimo galimybes, bet jis gali sumažinti savivaldos tarnautojų norą perduoti dalį savo funkcijų nevyriausybiniams ir privačioms organizacijoms ir neieškoti kofinansavimu paremtų projektų galimybių. Turint omenyje, kad daugelis tyrimų rodo didesnę NVO ir privačių organizacijų efektyvumą (Vilniaus mieste NVO 1999–2000 metais sugebėjo triskart efektyviau nei valstybinės įstaigos teikti socialines paslaugas), dėl tam tikrų savivaldybių funkcijų perdavimo apribojimo galima prarasti tas lėšas, ku-

rios, atrodo, jau buvo įgytos sėkmingos fiskalinės politikos dėka.

Vykdamas *naująją viešąją vadybą* idealus savivaldos institucijų biudžeto formavimo ir jo panaudojimo modelis susidėtų iš centralizuotai valdomo biudžeto skiriamų lėšų, įplaukų, gautų surenkant vietinius mokesčius ir vykdamas bendrus kofinansavimu pagrįstus projektus su privačiomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis. Tam tikrais atvejais, kai yra tikimasi užsitikrinti ilgalaikį valstybinių užsakymų srautą, NVO ar privati organizacija gali ryžtis pirmuosius projektus atlikti vien tik savo ar savo užsienio rėmėjų lėšomis. Savivaldybių administracija turėtų tokiomis aplinkybėmis pasinaudoti.

Didesnis savivaldybių finansinis savarankiškumas sudarytų palankesnes sąlygas atsirasti vietinėms *naujosios viešosios vadybos* iniciatyvoms pagal Tilburgo modelio ar Vokietijos *naujojo valdymo modelio* pavyzdį, tuo tarpu centralizuotas biudžeto skirstymas naujosios viešosios vadybos įgyvendinimą padarytų priklausomą nuo centrinės valdžios valios ir kompetencijos.

Įgyvendinti *naująją viešąją vadybą* Lietuvoje yra daugiau objektyvių galimybių negu trukdžių. Tai patvirtinta ir faktas, jog kontinentinės Europos administracinės teisės tradicijos, kurios paprastai yra laikomos tam tikromis *naujosios viešosios vadybos* išigalėjimo kliūtimis, Lietuvoje nėra gilios, nes Lietuva istoriškai tik trumpą laiką turėjo galimybių kurti teisinę valstybę ir praktikoje yra susiduriama su rimtais sunkumais užtikrinant teisės aktų įgyvendinimą [18, p. 176].

*Naujosios viešosios vadybos* praktinio taikymo viešajame sektoriuje galimybės yra plačios. Tačiau jos taikymo ribos centrinės valdžios ir savivaldos lygmenimis turėtų skirtis. Centrinėje valdžioje gali išlikti daugiau vėberinio administravimo modelio bruožų, ypač valstybinio reguliavimo srityse, kuriose Lietuva turi vadovautis Europos Sąjungos reglamentavimo nuostatomis. Tuo tarpu savivaldybėse, kurios labiau susijusios su paslaugų teikimu gyventojams, reikėtų sudaryti kuo palankesnes sąlygas įgyvendinti *naująją viešąją vadybą*.

Nemažai *naujosios viešosios vadybos* elementų galima rasti įtakingiausių Lietuvos politinių partijų ir socialinių jėgų 2002 metų pabaigoje pasirašytame Nacionaliniame susitarime. Jis leidžia spręsti apie stiprėjančią politinę valią administracinėms reformoms. Nacionalinis susitarimas, pasirašytas siekiant ekonominės ir socialinės pažangos, yra paremtas jo autorių mintimis apie Lietuvos, kaip valstybės, ateitį ir jos ekonominę bei socialinę vietą globalioje ekonomikoje [30, p. 10]. Čia numatyti ilgalaikiai Lietuvos valstybės raidos prioritetai gali ilgam nulemti turimų finansinių ir žmogiškųjų išteklių investavimo

kryptis. Remiantis Nacionaliniu susitarimu galima prognozuoti, jog *naujoji viešoji vadyba* turi galimybių įsitvirtinti XXI amžiaus Lietuvos viešajame administravime.

## Išvados

Šiame straipsnyje buvo iškelti teiginiai apie *naujosios viešosios vadybos* teoriją, praktiką bei taikymo galimybes ir perspektyvas Lietuvoje ir užsienyje:

1) Nuo 1980-ųjų metų viešojo sektoriaus reformos įvairiose Vakarų šalyse plėtojosi dviem kryptimis: liberalizavimo ir modernizavimo.

2) *Naujosios viešosios vadybos* reformos gali būti įgyvendinamos centralizuotai „iš viršaus į apačią“ (Didžioji Britanija), kaip vietinės valdžios iniciatyvos „iš apačios į viršų“ (Vokietija) ir abiem kryptimis (Olandija). Įgyvendinimo būdas priklauso nuo vietos valdžios savarankiškumo laipsnio.

3) Nuo 1998-ųjų metų Lietuvos centrinėje valdžioje ir Vilniaus, Klaipėdos bei Neringos savivaldybėse buvo įgyvendintos kai kurios *naujajai viešajai vadybai* artimos valdymo naujovės.

4) *Naujosios viešosios vadybos* įgyvendinimo galimybės Lietuvoje yra ribotos, bet realios. Jos taikymo ribos centrinės valdžios ir savivaldos lygmeniu turėtų skirtis. Centrinėje valdžioje gali išlikti daugiau vėberinio administravimo modelio bruožų. Tuo tarpu savivaldybėse reikėtų sudaryti kuo palankesnes sąlygas *naujajai viešajai vadybai* įgyvendinti.

5) Pagrindinės kliūtys įgyvendinant *naująją viešąją vadybą* Lietuvos savivaldybėse yra susijusios su teisiniu reglamentavimu, savivaldybių savarankiškumo stoka ir visuomenės kultūrinio bei institucinio nepasirengimu tokioms reformoms.

6) *Naujoji viešoji vadyba* gali tapti veiksminga priemone kuriant *gerovės valstybės* modelį šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis.

Norint toliau tikrinti ir pagrįsti šiuos teiginius būtų reikalinga atlikti išsamią faktinės medžiagos ir empirinių rodiklių analizę. Tai galėtų atlikti tyrėjai iš įvairių akademinėjų institucijų. Centrinės, regioninės ir vietos valdžių pastangomis *naujoji viešoji vadyba* galėtų tapti ne tik teoriniu modeliu, bet ir realia alternatyva pertvarkant Rytų ir Vidurio Europos šalių, tarp jų ir Lietuvos, viešąjį administravimą.

## Literatūra

1. Baldersheim H., Hagtvet B., Heidar K. *Statsvitenskapelige utsyn*. Oslo: Hoyskole forlaget, 2001.
2. Bealey F. *The Blackwell Dictionary of Political Science*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
3. Boston J., Uhr J. Reshaping the Mechanics of Government. In F. Casles, R. Gerritsen, J. Vowles. (Eds.) *The Great Experiment, Labour Parties and Public Policy Transformation in Australia and New Zealand*.



- Auckland: University Press, 1996.
4. Brunsson N., Olsen J. P. *The Reforming Organisation*. London, New York: Routledge, 1993.
  5. Christensen T., Laegreid P. (Eds.). *New Public Management*. Aldershot: Ashgate, 2001.
  6. Clarke J. and Newman J. *The Managerial State*. London: Sage, 1997.
  7. Czarniawska B., Sevón G. (Eds.). *Translating Organizational Change*. New York: de Gruyter, 1996.
  8. Denhardt R. *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė, 2001.
  9. Flynn N., Strehl F. (Eds.). *Public Sector Management*. London: Prentice Hall, 1996.
  10. Grigas R. *Sociologinė savivoka*. Vilnius: Rosma, 2001, 11.
  11. Hood C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69. No. 1.
  12. Hughes O. *Public Management and Administration*. New York: St. Martin's Press, 1994.
  13. Lane J. E. Contractualism in the Public Sector: Some Theoretical Considerations. *Public Management*. 1999. Vol. 1. No. 2,
  14. Maldeikienė A. Kas išties lemia Lietuvos kelią. *Atgimimas*. 2002 03 08–14.
  15. March J. G., Olsen J.P. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press, 1989.
  16. Melnikas B. *Transformacijos*. Vilnius: Vaga, 2002.
  17. Mönks J. A *Socio-economic Reflection on Recent Trends in Administrative Reform*. Geneva, 1999.
  18. Nakrošis V. Lithuanian Public Administration: A Usable State Bureaucracy? *Journal of Baltic Studies*. 2001. Vol. XXXII. No. 2, 176.
  19. Olsen J. P., Peters, B.G. *Lessons from Experience*. Oslo: Scandinavian University Press, 1996.
  20. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government*, Reading, M: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.
  21. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
  22. Puškorius S. *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: Lietuvos teisės akademija, 2000.
  23. Puškorius S. (Red.). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002.
  24. Raipa A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002. Nr.1.
  25. Raipa A., Smalskys V. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos. Kn. A. Raipa. (Red.). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, 2001.
  26. Ridley F. F. The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives. *Public Policy and Administration*, 1996. Vol. 11. No 1.
  27. Scott W. R. *Institutions and Organisations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
  28. Scott W.R. *Organisations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
  29. Smalskys V. Kontinentinės Europos viešojo administravimo genezė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002. Nr. 1.
  30. Šindeikis A. Nacionalinis susitarimas siekiant pažangos. *Veidas*, 2002. Nr. 49. P. 10.
  31. *Vilnius – mūsų miestas. Vilniaus mero ataskaita vilniečiams 2000–2002*. Vilnius, 2002.
  32. Walsh K. *Public Services and Market Mechanisms*. London: Macmillan Press LTD, 1995.
  33. Weaver R. K., Rockman, B. A. (Eds.). *Do Institutions Matter?* Washington: Brookings, 1993.
  34. Tilburg model, [http://www.tilburg.nl/english\\_summary/](http://www.tilburg.nl/english_summary/)

Arvydas Guogis, Dangis Gudelis

### Theoretical and Practical Aspects of the New Public Management

#### Summary

The article defines and discusses the New Public Management as well as indicates its need for public administration and local government. The first part discloses the concept of the New Public Management and presents its „ideal model“. The second part analyses the examples of implementing the New Public Management in some countries of the European Union – the Great Britain, the Netherlands, and Germany. The third part evaluates the signs, juxtaposes and perspectives of the New Public Management in Lithuania.

**Arvydas Guogis** – Lietuvos teisės universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Viešojo administravimo katedros docentas.  
Darbo tel. +370 5 2 71 46 20, namų tel. +370 5 2 48 1286, mob. 8–674 12211  
Elektroninis paštas a.guogis@lycos.com  
Straipsnis įteiktas 2003 m. balandžio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2003 m. birželio mėn.

**Dangis Gudelis** – Lietuvos teisės universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Viešojo administravimo katedros lektorius.  
Darbo tel. +370 5 2 71 46 20, mob. 8–610 27509  
Elektroninis paštas dgudel@ltu.lt  
Straipsnis įteiktas 2003 m. balandžio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2003 m. birželio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.4.27242