

## Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės

Fabijonas Saulius Butkus

Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Saulėtekio al. 11, LT-2054 Vilnius

*Straipsnyje nagrinėjami viešojo administravimo organizacijų valdymo bruožai, išskiriantys tokių organizacijų valdymą iš kitų organizacijų visumos. Remiantis viešojo administravimo organizacijų kaip valdymo objektų teikiamų produktų, taikomų darbo technologinių procesų ir veiklos mastų ypatybėmis, pagrindžiama organizacijų korporacinės kultūros, jų ir jų valdymo struktūros elementų apibrėžimo svarba. Išryškintos valdymo funkcijų realizavimo viešojo administravimo organizacijose ypatybės.*

Raktažodžiai: *viešojo administravimo organizacijos, vadybos funkcijos, korporacinė kultūra.*

Keywords: *public administration organizations, management functions, corporate culture.*

### 1. Įvadas

Lietuvai stiprinant savo valstybingumo pagrindus ir jungiantis į euroatlantines struktūras, smarkiai didėja viešojo administravimo organizacijų svarba tiek valstybės kaip savitos organizacijos raidoje, tiek ir kiekvieno jos piliečio gyvenime. Siekiant kuo rezultatyvesnės ir efektyvesnės tų organizacijos veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos.

Valdant bet kokią organizaciją, turi būti nuosekliai realizuojamas darbų, dažniausiai vadinamų vadybos funkcijomis arba vadybos ciklo elementais, kompleksas: planavimas, organizavimas, skatinimas, kontrolė, reguliavimas ir atlyginimas [4]. Pasiekus numatytus rezultatus, reikia atlyginti dirbantiesiems už jų siekius nukreipti savo pastangas organizacijai reikalinga linkme [3, p.68-69].

Pažangių užsienio valstybių, ypač JAV, moksliniuose leidiniuose yra paskelbta gana daug darbų, nagrinėjančių įvairius viešojo administravimo organizacijų valdymo aspektus (žr., pavyzdžiui, [5], kur pateikiamos ne tik gausios nuorodos į literatūros šaltinius tais klausimais, bet ir atitinkamos srities mokslinių žurnalų sąrašas). Lietuviškuose leidiniuose tais klausimais iki šiol terasime mažai darbų. Pastaraisiais metais išleistoje literatūroje viešojo administravimo klausimais šios srities organizacijų valdymui bei jo ypatybėms skiriama nedaug dėmesio, dažniausiai apsiribojama tokių organizacijų veikloje būdingo biurokratinio valdymo stiliaus nagrinėjimu. Viešojo administravimo organizacijų valdymo proceso nagrinėjimo prasme išsiskiria S.Puškoriaus darbas [7], bet ir jame menkai teisryškiami šių ir kitų organizacijų valdymo skirtumai.

Šio straipsnio tikslas – išryškinti viešojo administravimo organizacijų veiklos valdymo ypatybės, lyginant su kitose veiklos srityse dirbančių organizacijų valdymu.

### 2. Viešojo administravimo organizacijų kaip valdymo objektų ypatybės

Priklausomai nuo organizacijų ypatybių, jų veikla valdoma skirtingais būdais [2, p.6-9].

Vienas svarbiausių vadybai organizacijų klasifikacijos pagrindų yra produkto prigimtis: materialus produktas (gaminys ar vėliau perdirbama medžiaga), intelektinis produktas (projektas, programa, sprendimas, meno kūrinys ir kt.), ar paslauga – tam tikri vartotojui reikalingi veiksmai (pardavimas, pristatymas, mokymas, konsultavimas ir kt.). Teoriniai valdymo pagrindai pirmiausia buvo kuriami įvertinant materialių produktų gamybos ypatybes. O intelektinių produktų darymo procesas ir to proceso valdymas iš esmės skiriasi. Tame procese naudojamos darbo priemonės taip pat gali būti intelektinės (formulės, dėsniai, priklausomybės, įstatymai, reglamentai ir kt.). Jos gali būti saugomos ne tik organizacijai priklausančiose informacijos saugyklose, bet ir kvalifikuotų darbuotojų atmintyse. Tai kelia papildomų darbo priemonių apsaugos bei darbuotojų skatinimo ir kvalifikacinio ugdymo problemų. Teikiant paslaugas, skirtingai negu darant anksčiau paminėtus produktus, į organizacijos darbo aplinką patenka ir pats vartotojas, kuriam reikia papildomo ypatingo dėmesio. Viešojo administravimo organizacijos savo darbo vartotojams dažniausiai teikia intelektinį produktą – informaciją arba paslaugą.

Svarbus vadybai ir organizacijos gavinio vertimo produktu technologinis procesas. Organizacijų teorija išskiria tris technologijų rūšis: nuosekliają, tarpininkavimo ir intensyviają [3, p.5-7]. Pasirinkus nuosekliają technologiją, visas darbas suskaidomas į technologines operacijas, kurias iš eilės atliekant, gavinys po truputį keičia savo savybes, kol galų gale virsta produktu. Nuosekloji technologija dabar dažniausiai naudojama materialinėje gamyboje: ruošiant maistą, siuvant drabužius, statant namą, gaminant sudėtingus technikos prietaisus. Tarpininkavimo technologija visai nekeičia gavinio savybių – darbo produktas yra tas pats gavinys, tik kitoje vietoje. Vaizdingiausi tokios technologijos pavyzdžiai: prekyba, pervežimai, ryšiai, bankininkystė. Intensyvioji technologija naudojama, kai reikia suderintų kelių labai kvalifikuotų specialistų pastangų, ir jie savo gavinį veikia nuolat tarpusavyje bendraudami, greitai reaguodami į jo pasikeitimus. Tokių

Fabijonas Saulius Butkus – Vilniaus Gedimino technikos universiteto Vadybos katedros docentas, socialinių mokslų daktaras.

El. paštas: [vadyba@vv.vtu.lt](mailto:vadyba@vv.vtu.lt)

Straipsnis įteiktas redakcijai 2001 m. liepos 12 d.

technologijų pavyzdžiai: žmonių gydymas ligoninėse, mokymas mokyklose, kolektyvinė mokslinė ar meninė kūryba, komandinės sporto varžybos.

Viešojo administravimo organizacijos taiko visas tris technologijų rūšis: nuosekliają – kuriant rutininis sprendimus, tarpininkavimo – teikiant paslaugas, ir intensyviają – rengiant naujus sprendimus, reikalaujančius bendrų, suderintų įvairių sričių aukštos kvalifikacijos specialistų pastangų.

Organizacijos veiklos valdymo pobūdžiui įtaką daro ir tos veiklos mastas, vadybos literatūroje vadinamas *gamybos tipu*. Dažniausiai išskiriami trys gamybos tipai: vienetinė (angl. *job production*), serijinė (*batch*) ir masinė (*mass* arba *flow*). Vadybos požiūriu gamybos tipus patogiau skirti pagal darbo vietoje atliekamų operacijų skaičių. Masiniam tipui priskiriami darbai, kai kiekvienas produkto darymo proceso darbuotojas diena iš dienos atlieka vis tą pačią operaciją; serijiniam – kai darbuotojų atliekamos operacijos tam tikru periodiškumu keičiasi; vienetinei, kai darbuotojai atlieka vis naujas operacijas. Toks organizacijų skirstymas turi prasmę valdant ne tik gamybą, bet ir paslaugų teikimą bei intelektinės produkcijos kūrimą. Priklausomai nuo veiklos mastų organizacijos valdymas tampa labai skirtingas net ir darant tą patį produktą. Gamybos mastų įvairovė jau seniai būdinga materialinei gamybai; ji gana plačiai išnagrinėta ir atspindėta vadybos literatūroje. Dabar aktualu teorinius įvairaus masto gamybos valdymo pagrindus pritaikyti ir paslaugų teikimo bei intelektinės produkcijos kūrimo procesams. Viešojo administravimo organizacijos kai kuriais atvejais teikia paslaugas, kurias galima laikyti masinėmis. Rutininį darbą tose organizacijose galima priskirti serijinės, o esminių sprendimų parengimą vienetinės „gamybos“ tipui.

### **3. Korporacinės kultūros reikšmė viešojo administravimo organizacijų valdyme**

Intelektinį produktą teikiančiose organizacijose labai problematiška laiduoti aukštą produkto kokybę dėl to, kad tų produktų įvairovė labai didelė, ir net panašios paskirties produktai dažnai turi skirtingų bruožų. Tų produktų kokybės valdymas neturi tokio pagrindo, kokį turi gaminių ir paslaugų kokybės valdymas, besiremiantis pakankamai išplėtotais jų kokybės vertinimo teoriniais pagrindais. Todėl tenka remtis pačių darbuotojų patirtimi ir sukauptomis žiniomis, kurių dažnai mažiau turi net už darbo kokybę atsakingi jų tiesioginiai vadovai. Dėl paties gavinio vertimo produktu proceso nematerialumo jo eiga laike sunkiai kontroliuojama ir valdoma.

Galimi keblumai ir taikant tarpininkavimo technologiją paslaugoms teikti. Tiesioginiai organizacijai atstovaujantio paslaugos tiekėjo ir vartotojo kontaktai, siekiant asmeninės naudos, gali juos paskatinti susitarti dėl organizacijai žalą darančių paslaugos teikimo sąlygų. Toks pavojus yra didesnis, kai paslaugos objektas – sunkiai objektyviai įvertinamos kokybės intelektinis produktas.

Tokiomis sąlygomis ypač svarbios tampa ne tik darbuotojo žinios ir įgūdžiai, bet ir dorovinės jo nuostatos, susitapatinimas su organizacija. Šiuolaikinis vadybos mokslas vienu iš veiksmingiausių įrankių, formuojant rezultatyviai ir efektyviai veiklai būtinas darbuotojų dorovinės nuostatas, laiko organizacijos korporacinę kultūrą, kurią

garsus vadybos teoretikas H.Mintzberg vadina „ideologija“ [7, p.100]. Korporacinė kultūra dabar vadinama organizacijai būdingu, ją išskiriančiu iš kitų organizacijų vertybių, santykių ir elgesio normų visuma, nukreipianti kiekvieno organizacijos nario elgesį bendrų tikslų linkme – panašiai, kaip magnetinis laukas nukreipia įelektrintą dalelę. Korporacinė kultūra remiasi raiškia ir plačiai paskelbta organizacijos paskirties (misijos) teikti vartotojui kuo geriau jo poreikį tenkinantį produktą samprata, atskleidžiančia tiek organizacijos produkto, tiek jo vartotojo, tiek ir pačios organizacijos išskirtinumą jos veiklos aplinkoje [3, p.114-115]. Todėl labai svarbu, kad visos organizacijos, ypač teikiančios intelektinius produktus ir paslaugas, turėtų tiksliai ir aiškiai suformuluotus pagrindinius tikslus, kurie būtų išdėstyti tų organizacijų veiklos nuostatuose. Jais turėtų remtis ir visų darbuotojų pareiginiai nuostatai.

Šio straipsnio autoriaus atlikti tyrimai rodo, kad daugelio Lietuvos organizacijų nuostatuose vengiama konkrečiai nurodyti, kam iš viso organizacija arba jos tarnautojai reikalingi, ir apsiribojama organizacijos ar jos narių vietos atitinkamoje sistemoje apibrėžimu bei funkcijų išvardijimu, kartais pridodant bendro pobūdžio samprotavimus apie tam tikros veiklos srities reikalų būklę. Tuo atveju organizacija netenka veiksmingos korporacinės kultūros pradžios. Tikslų svarbą valstybės tarnyboje išakmiai pabrėžė ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) ir Europos Sąjungos programos SIGMA vyr. patarėjas Staffan Synnerstrom: „Valstybės tarnyba neturi funkcionuoti kaip asmeninių, socialinių, partinių-politinių ar net nacionalinių ryšių tinklas. Tai turi būti aiškiai apibrėžtų tikslų įgyvendinimo sistema“ [10, p.12].

Valstybės valdymo pagrindus dedančioje Lietuvos Respublikoje valstybės ir jos valdymo tikslams suformuluoti iki šiol nebuvo skiriama pakankamai dėmesio. Autoriaus nuomone, to šaknys glūdi Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, kurioje taip pat išvengta tikslų ir aiškių pačios valstybės ir svarbiausių jos valdymo institucijų paskirties formuluočių. Panaši situacija ir kitose valstybėse, kurių konstitucijose nėra valstybės paskirties sampratos. Nesant išakmaus reikalavimo suformuluoti kiekvienos žmonių sukurtos organizacijos pagrindinio tikslo – paskirties, žemyn per visus valstybės valdymo hierarchijos lygius slenka funkcijos prioritetas prieš tikslą ir viešajam administravimui taikoma M.Weber „idealių biurokratijos“ samprata greitai tapo valdininkiško išsigimimo įvardijimu [1]. Vadybos specialistams, matyt, teks gerokai pasistengti, kol teisininkai, diktuojantys viešojo administravimo madas, ims naudoti tikslą kaip vieną pagrindinių valdymo įrankių.

Veiksmingos korporacinės kultūros įgyvendinimas organizacijoje prasideda nuo pagrindinių jos nuostatų suformulavimo, o jų pati pirmoji nuostata – kuo geriau tenkinti organizacijos produkto vartotojų poreikius, kuriuos tenkinti organizacija ir buvo sukurta. Todėl reikia aiškiai apibrėžti organizacijos produkto vartotojus – pažymėti jų išskirtinumą iš kitų produkto vartotojų, ir poreikio, kuris bus tenkinamas organizacijos produktu išskirtinumą tarp kitų tų vartotojų poreikių. Toks dvigubas vartotojo ir jo poreikio išskirtinumas tampa pagrindu kurti specifinių organizacijos vertybinių orientacijų lauką, kuris, suformulavus paskirtį, toliau tikslinamas strateginėmis nuostatomis kuo tolimiausiai numatomai organizacijos ateičiai,

atsižvelgiant, kaip norėtusi patobulinti produktą, jo kūrimo procesą, kaip išplėsti jo vartojimo sferą. Šios nuostatos ir turi tapti pagrindu formuluojant pagrindines organizacijos narių gyvenimo darbe nuostatas, visus organizacijoje skatinamus ir smerktinus elgesio bruožus, tarp jų atsakomybės pasiskirstymą, darbuotojų dalyvavimą valdyme, motyvavimą, profesinį augimą ir karjerą, tiesiogiai su darbu nesusijusią paramą, manieras, elgesio taisykles, tradicijas bei ritualus ir kitus dalykus, kuriems organizacijos vadovybė nori daryti įtakoti. Šios nuostatos turėtų būti viešai paskelbtos organizacijos korporacinės kultūros pareiškime (angl. *corporate culture statement*), įteikiamame kiekvienam darbuotojui ir svarbiausiems vartotojams, nuolat pabrėžiamos vadovų viešuose pasisakymuose, eksponuojamos vaizdingais dekoratyviniais plakatais ir įtvirtinamos ritualais bei tradicijomis.

#### **4. Valdymo ciklo elementų realizavimo ypatybės viešojo administravimo organizacijose**

Kadangi viešojo administravimo organizacijos teikia intelektualinius produktus, daromas dažniausiai taikant intensyvią technologiją ir grupinį protinį darbą vienetiniais mastais, ir paslaugas, daromas taikant tarpininkavimo technologiją masiniais arba serijiniais mastais, jų *veiklos planavimas* yra dvejopas. Vienkartiniai sprendimai, nutarimai, reglamentai, nuostatai, instrukcijos ir pan. planuotini nuo vienos grupinio protinio darbo sesijos iki kitos, remiantis grupinio protinio darbo organizavimo pagrindais ir paliekant tam tikrą laiko atsargą pataisymams. Dažnai pasikartojančios paslaugos klientams reglamentuotinos labai tiksliai tiek darbų turinio, tiek laiko sąnaudų, tiek ir elgesio normų prasme, kadangi paslaugų teikimo iniciatorius yra klientas. Labai svarbi yra priešplaninė prognozė ir atsarginių darbo variantų numatymas, jeigu būtų ryškiai nukrypstama nuo prognozės.

*Organizuojant intelektualinių produktų kūrimą* svarbu parengti geriausius specialistus, sugebančius taip vadovauti grupinio protinio darbo sesijoms, kad jose būtų skatinama visų dalyvių iniciatyva bei kūrybingumas ir laiduojamas rezultatyvus darbas. *Organizuojant paslaugų teikimą*, turėtų būti numatyta, kad darbuotojai galėtų pavaduoti vienas kitą, išryškėjus dideliems paslaugos poreikio nukrypimams nuo prognozuotojo.

Suprantant korporacinės kultūros viešojo administravimo organizacijose svarbą, būtina, kad jose būtų tinkamai atrankti darbuotojai. Tose organizacijose turėtų dominuoti darbuotojai, kuriems svarbiausi gyvenimo įprasminimo ir pagalbos kitiems, o ne pinigų poreikiai. Idealiu atveju piniginis užmokestis už darbą viešajame administravime turėtų būti suprantamas kaip deramo gyvenimo lygio pagrindas, arba, F. Herzberg žodžiais tariant, kaip higiena, o ne kaip paskata. Darbuotojų, turinčių vyraujančius materialinius poreikius, viešojo administravimo organizacijose vengtina kaip didesnio pavojaus plisti korupcijai šaltinių, nes, pirma, nė viena valstybė neturi tiek lėšų skatinti visam pareigūnų korpusui, kiek jų turi nusikalstamas pasaulis, kuris ir imasi nusikalstamos veiklos dėl aukščiausiosios pelno normos, ir antra, nusikalstamas pasaulis turi skatinti tik vienetinius nusižengimus nustatytoms normoms, o valstybei privalu valdyti visą valstybės tarnybos sistemą.

Tai reiškia, kad viešajame administravime darbas neturėtų būti *skatinamas* pinigais, nebent išskirtiniais organizacijai reikšmingos sėkmės atvejais. Organizacijose, teikiančiose sunkiai apibrėžiamos kokybės produktus ir veikiančiose nuolat kontaktuojant su vartotojais, kurių interesai neretai nesutampa su bendruomenės interesais, skatinimas darbo užmokesčiu, žinoma, gali aktyvinti ir darbuotojo su vyraujančiu nematerialiu poreikiu veiklą, bet jei darbuotojo vyraujantis poreikis siejamas su pinigais, tokiu skatinimu gali būti padaryta žala organizacijos korporacinei kultūrai ir veiklos rezultatyvumui bei efektyvumui. Viešajame administravime paskatos sietinos su viešu pripažinimu, statusu, platesne veiklos sfera, todėl šios srities darbuotojams galėtų būti skiriama daugiau valstybinių pasižymėjimo ženklų, suteikiami garbės vardai, sudaroma galimybė dalyvauti tarptautinėse programose ir kt.

Nors paslaugų *kontrolė* dėl asmeniško kliento ir paslaugos tiekėjo santykių pobūdžio reikalauja tam tikro subtilumo ir varžo vadovą, siekiant viešumo ir aiškaus paslaugų reglamentuotumo viešajame administravime gali būti kontroliuojama aiškiau ir griežčiau. Paslaugų kontrolės ypatybės čia tiesiogiai neperkeliamos. Atvirkščiai, aki-vaizdžiai rodoma darbo produktų ir paties darbo proceso kontrolė yra veiksmingas aukštos darbo kokybės laidas, sulaikantis tiek darbuotoją, tiek klientą nuo pagundos pažeisti bendrus interesus vardan asmeninių. Kontroliuojant intelektualinių produktų kūrimo eigą ir kokybę, dėl kūrybinio darbo ir kūrybingų žmonių būdo ypatybių kontrolė vykdytina periodinių kolegiškų aptarimų, panašių produktų kūrimo pavyzdžių nagrinėjimų pavidalu, kad griežta ir tiesmuka kontrolė netrikdytų įtemptai kūrybiškai dirbančio specialistų ansamblio.

Kontrolėi išryškinius nukrypimus nuo norimos būklės, dėl informacinio viešojo administravimo organizacijų produktų pobūdžio *reguliavimas* dažniausiai vykdomas konsultuojant. Dėl to tam tikrų darbų kontrolės ir reguliavimo įgaliojimai (atitinkamai įteisinus) gali būti suteikiami aukštesnę kvalifikaciją turintiems bendradarbiams, norint sumažinti vadovų darbo krūvį.

Dėl minėtųjų skatinimo viešajame administravime ypatybių darbas paprastai *atlyginamas* pastoviomis pareiginėmis algomis, kurių dydis priklauso ne tik nuo pareigybės vietos valdymo hierarchijoje ir vykdomų funkcijų, bet ir nuo darbuotojo kvalifikacijos: žinių ir įgūdžių. Todėl pareiginių algų keitimas svarstytinas po kiekvienos periodinės darbuotojų atestacijos. Atlyginimas keistinas, įvertinus ne tik paties darbuotojo kvalifikacijos pasikeitimus, bet ir darbo pasikeitimus, kurių atsiranda keičiantis darbo produktui arba tobulėjant darbo priemonėms ir technologiniam procesui.

#### **Išvados**

Organizacijų veiklos planavimas, organizavimas, skatinimas, kontrolė ir reguliavimas turi ypatybių priklausomai nuo organizacijos teikiamo produkto, jo daryme naudojamos technologijos, veiklos mastų ir kitų bruožų. Literatūroje viešojo administravimo organizacijų valdymo klausimais toms ypatybėms skiriamas nepakankamas dėmesys. Apibendrinant šiame straipsnyje pateiktą analizę, daromos tokios išvados.

1. Viešojo administravimo organizacijos teikia intelektualinius produktus, daromus vienetinais mastais, taikant intensyvią technologiją, ir paslaugas, teikiamas masiniais ir serijiniais mastais, taikant tarpininkavimo technologiją.

2. Tiek kuriant intelektualinius produktus, tiek teikiant paslaugas vienu iš veiksmingiausių rezultatyvios ir efektyvios veiklos valdymo įrankių tampa organizacijos korporacinė kultūra – vertybinių orientacijų laukas, nukreipiantis kiekvieną organizacijos narį bendrų jos tikslų linkme. Korporacinės kultūros nuostatas sąlygoja organizacijos paskirtis, kuri suprantama kaip kuo geresnis organizacijos produkto vartotojų poreikių tenkinimas. Viešojo administravimo organizacijų jų sudedamųjų dalių bei pareigybių nuostatų papildymas aiškiai ir tiksliai suformuluota kiekvieno jų paskirtimi – vienas svarbiausių uždavinių, tobulinant viešojo administravimo organizacijų valdymą.

3. Planuojant intelektualinių produktų kūrimą, remiantis galutiniu terminu ir grupinio protinio darbo organizavimo pagrindais, planuotina veikla nuo grupinio protinio darbo sesijos iki sesijos. Paslaugų planavimas turi remtis jų poreikio prognoze ir gali būti labai detalai reglamentuotas.

4. Organizuojant veiklą, būtina parengti grupinio protinio darbo sesijų vadovus, o paslaugų tiekėjus apmokyti pavaduoti vieniems kitus. Parenkant darbuotojus, vengtina žmonių su ryškiais materialiniais poreikiais.

5. Skatinant nesinaudotina piniginėmis paskatomis – tinkamesnės paskatos, susijusios su statusu, prestižu, galiomis, socialinėmis garantijomis.

6. Kontroliuoti intelektualinių produktų kokybę ir kūrimo procesą būtina kuo subtiliau, vengiant ardyti kūrybinio darbo atmosferą, o paslaugų kokybę tikslinga kontroliuoti akivaizdžiai demonstruojant kontrolės visuotinumą.

7. Reguliuoti daugiausia konsultuojant, todėl kontrolės ir reguliavimo funkcijas galima pavesti kvalifikuočiausiems darbuotojams.

8. Darbas atlygintinas pareiginėmis algomis, nustatant jų dydį priklausomai nuo pareigybei pavestų funkcijų ir darbuotojo kvalifikacijos.

#### Literatūra

1. Butkus F.S. Dedant valstybingumo pagrindus būtina remtis organizacijų teorija ir vadyba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.9. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1999, 7-14.
2. Butkus F.S. Kasdieninės organizacijų veiklos valdymas: turinys ir įvairovė. *Verslas: teorija ir praktika*, 2000, T 1., Nr.1. Vilnius: Technika, 3-9.
3. Butkus F.S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera, 1996.
4. Butkus F.S. Vadybos funkcijų samprata turi būti patikslinta. *Inžinerinė ekonomika*, 1998, Nr.2 (11), 10-13.
5. Henry, N. *Public Administration and Public Affairs*. Englewood: Prentice Hall, 1989.
6. Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*. Free Press, 1989.
7. Puškorius S. *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: Lietuvos teisės akademija, 2000.
8. *Viešojo administravimo reforma Lietuvoje: konferencijos protokolai*. Vilnius, 1997 m. lapkričio 25.

Fabijonas Saulius Butkus

#### Features of Public Administration Organization's Management

##### Summary

Implementation of the management functions beginning with planning and ending with controlling have many specific features depending on such characteristic of an organization as a product, technology of production and scale of operations. Public administration organization provides its consumers with an intellectual product, produced using intensive technology as units, and services produced using mediating technology at a large scale. One of the most important means of management in such an organization is corporate culture based on clear formulated mission of organization. Formulation of the mission of organization, its parts and particular executives is considered by the author as one of the main problems increasing effectiveness and efficiency of public administration organizations in Lithuania today. Some specific features are stressed in realization of each management function. Besides that important recommendations for public administrators are formulated regarding the above-discussed issues.