

Valstybės valdymo reformos žmogaus veiksnys

Albinas Marčinskas

profesorius socialinių mokslų habilituotas daktaras
Vilniaus universiteto Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9 2040 Vilnius
tel. (370 2) 76 93 56

Lietuvos valstybingumo raida, jos gyventojų gyvenimo kokybės kilimo perspektyva nemažai priklauso nuo valstybės valdymo sistemos efektyvumo. Straipsnyje norima atskleisti dažnai ignoruojamo žmogaus veiksnio realias galimybes vykdant valstybės valdymo reformą. Siekiama apibūdinti istoriškai susiformavusį pas mus biurokratizmo paveldą, pasiūlyti specifines, tačiau mūsų galimybes atitinkančias technologijas. Tyrimo objektas yra mūsų valstybės valdymo sistema. Vadovaujamosi sisteminės analizės metodu, pasitelkiami sociologinių tyrimų ir socialinio prognozavimo metodai.

Dabartiniu valstybės valdymo sistemos reformų etapu Lietuvoje derinami aiškiai prieštarą dalykai. Viena vertus, esant naujai geopolitinei ir geoeconominei krašto padėčiai, bendrų Europos namų vizijai įgyvendinti reikia būtino sistemiškumo ir nuoseklumo, kokybiškai kitokios reformacinės veiklos. Ir pažymėtina, kad jau atsirado konkretesnių požymių, jog valstybės valdymo reforma gali įgauti naują kokybę. Vyriausybė parengė valstybės valdymo reformos įgyvendinimo strategiją, įvyko reikšminga tikslinė konferencija [5], užsienio ekspertai atliko pakankamai objektyvų padėties įvertinimą [4]. Galima teigti, kad valstybės valdymo reforma pradeda naują, daug pastangų pareikalaušiantį etapą.

Kita vertus, politikai, politikuojantys valstybės piliečiai dažnai pernelyg emocionaliai nuspalvina susiklosčiusią valstybėje padėtį: „...fantastiškas biurokratijos sluoksniškas ir Lietuvos mirtis...“ [3]. „...Valdininkų reketo šalis...“ [1] ir pan. Dažnai nenorima matyti

visų tų objektyvių sąlygų, kurios neleidžia vykdyti tikros valstybės valdymo reformos. O priešas, kodėl valstybės valdymo reforma vyko ne visai racionaliu režimu, yra pakankamai daug. Jos įvairuoja gana plačiu politinių ir kultūrinių veiksnių diapazonu.

Tačiau šiandien, įvertinant, kad valstybės valdymo reforma yra nenutrūkstama, neturi kažkokio baigtinio taško, ypač būtina pažymėti žmogaus veiksnio ignoravimą. Nei pati valstybės valdymo reformos strategija, nei reformos praktika neužtikrina galutinio valdymo reformos rezultato ir jo vartotojo sąveikos. Juk galutiniu rezultatu labiausiai suinteresuoti valstybės piliečiai, kurie turi ir gali lemti pačias valstybės valdymo reformas.

Istorinis paveldas

Susiklosčiusios padėties (žmogaus veiksnio ignoravimo) ištakų reikėtų ieškoti netgi Rusijos imperijos biurokratinėse tradicijose.

Juolab kad „brandaus“ biurokratizmo pradžia Rusijoje siekia XVI–XVII a. Rusiškąjį biurokratizmą labai lėmė Ivano IV, o ypač Petro I įvykdytos reformos. Reikėtų bent priminti šiandien nors ir kitaip aktualų Rangų tabelį [6, p. 14]. Norėtume atkreipti dėmesį, kad pramonės revoliucija Lietuvoje vyko rusiškojo biurokratizmo sąlygomis. Ir neabejotina, kad 1918 m. atkūrusi savo nepriklausomybę Lietuvos valstybė, pasitelkdama iš esmės tik Rusijos imperijoje dirbusius specialistus, į valdymo sistemą įtraukė ir rusiškojo biurokratizmo. Tačiau jau 1925 m. pradžioje Lietuvoje pradėjo veikti Prekybos ir pramonės rūmai, kurių funkcija – prekybos ir pramonės kėlimas ir jų reikalų atstovavimas [2, p. 411–413]. Šią instituciją minime labiau dėl paties jos funkcionavimo mechanizmo. Pirmiausia, kad buvo reglamentuotas Rūmų narių skaičius (nuo 9 iki 21). Antra, nustatytas jų renkamumas trejiems metams ir privalomas kasmetinis vieno trečdalo sudėties atnaujinimas. Tai reiškia, kad įstatymiškai buvo užkirstas kelias biurokratinei savivalei plėstis, pamažu stiprinti savo pozicijas. Esminis dalykas, kad jau to meto Prekybos ir pramonės rūmų jokiū būdu negalima lyginti ir su šiuolaikinėmis ministerijomis. Galima tik neapibrėžtai samprotauti, kaip būtų evoliucionavusi valdymo sistema Lietuvoje, jeigu 1940 m. antroje pusėje nebūtų pradėta totalinė valdymo pertvarka. Viso krašto mastu aiškiai savo darbą forsavo nacionalizavimo komisija, realią valdžią vietose gavo mažaraščiai.

Pokario metais praktiškai iškart Lietuvoje pradėjo veikti TSRS praktikuojamas valdymo modelis. Paminėtinas liaudies ūkio tarybų valdymo periodas, kada savarankiškumo siekis, tuometinis entuziazmas, turėti atities projektai neabejotinai pasitarnavo Lietuvai.

Tačiau devintojo dešimtmečio realijos Lietuvoje valdymo biurokratizavimo požiūriu buvo beveik adekvačios situacijai TSRS. Taip vien tik valdymo funkcijas vykdė daugiau kaip 1500 įstaigų ir organizacijų.

Naujos galimybės

Po 1990 m. Kovo 11 d. Akto paskelbimo Lietuvoje atsirado galimybė kurti ne unifikuotą, o labiau individualizuotą valdymo struktūrą. Tačiau objektyvumo dėlei būtina pateikti tas realias sąlygas, kuriomis 1990 m. buvo formuojamas valstybės valdymo modelis. Pirmiausia tai akivaizdus visuomenės gyvenimo politizavimas, kas sudarė sąlygas į aukščiausias visuomenės struktūras patekti atitrūkusiems nuo realaus gyvenimo, nedirbusiems konkrečiau darbo, neturintiems būtino patyrimo žmonėms. Neperdėsiu sakydamas, kad populizmas tuo metu buvo gana patikimas metodas atkreipti į save dėmesį, susikrauti politinį kapitalą. Tò išdava – nesusiformavo pakankamai žmonių, kurie savo kompetencija galėjo nulemti apibrėžto valdymo modelio pasirinkimą.

Antra, neišvengiamas pereinamasis valstybingumo laikotarpis: politiškai ir ekonomiškai priklausant nuo TSRS, stengiantis formuoti savarankiškos valstybės valdymo modelį. Šis primestas pereinamasis laikotarpis iš valstybę valdančių žmonių pareikalavo gana daug socialinės energijos, įveikiant TSRS valstybinių struktūrų priešpriešą. Strateginiai tikslai dažnai buvo atidedami palankesnei rytdienai.

Trečia, absoliuti dauguma valstybės tarnautojų turėjo įgūdžių reikštis centralizuotoje valdymo sistemoje, kuri reikalavo siauros specializacijos ir mažiau atsakomybės. Naujoms politinio-teisinio reguliavimo funkcijoms specialistų nebuvo. Reikėjo operaty-

viai juos rengti, pasinaudojant tuo metu ypač palankia Vakarų šalių nuostata ir finansine parama. Tačiau būtina pastebėti, kad šia parama buvo naudotasi ganėtinai pasyviai: primant pagalbą tik siūloma forma, neieškant Lietuvai priimtinesnių variantų. Negalima buvo tikėtis, kad Vakarų specialistai adekvačiai suvokė esamų problemų spektrą, buvo tiesiogiai suinteresuoti siekiamu galutiniu rezultatu. Ir būtina pažymėti, kad nemažai tos teiktos pagalbos virto abipusiu turizmu. Juolab kad tuos, nors ir gana ribotus profesinius įspūdžius Vakarų šalyse gavo laikini funkcionieriai. Investicijos į žmogaus kapitalą aiškiai buvo neefektyvios, nes įgytos žinios aktyviai nepanaudojamos.

Blogiausia, kad nebuvo įteisintas strategiškai Lietuvai naudingas principas: pirmiausia rengiami ekspertai, paskui specialistai. Tikslinga buvo turėtomis galimybėmis suformuoti nacionalinį ekspertų, kurie galėjo katalizuoti valstybėje valdymo reformas, vykdyti intelektinę atskirų programų priežiūrą, korpusą.

Ketvirta, įsivaizduojamas socialinės-ekonominės situacijos virsmas buvo suvokiamas suprastintai, su perdėtu optimizmu. Ypač fetišizuotai buvo vertinami naujai formuojami nuosavybės santykiai. Nebuvo įsisąmonintas perėjimo iš vienos socialinės-ekonominės sistemos į kitą padarinių šokas.

Penkta, didelė būtinų valdymo reformų kliūtis tapo staigus naujo ekonomiškai stipraus socialinio sluoksnio, kuriam valstybės interesai buvo tolimi, susiformavimas. Socialiniu požiūriu toks ekonominės reformos rezultatas nepateisinamas, nors formaliai pagal mastą ir tempą ji buvo lyg ir savotiškas išskirtinis Lietuvos laimėjimas.

Šiandien, jau realiu laiko atstumu, labiau akivaizdu, kad esant 1990 m. situacijai reikėjo ieškoti sprendimų, priimtinių pereinamojo laikotarpio padėčiai. Visų pirma tai liečia prezidentinės ir parlamentinės respublikos

pranašumus ir trūkumus, kurių daugelis žmonių realiai neįvertino. Įvykęs šiuo klausimu referendumas buvo pernelyg politizuotas, dalykiškai neparengtas. Būsimas centralizacijos ir decentralizacijos santykis turėjo būti svarstomas pragmatiškiau. Akivaizdus kardinalių permainų būtinumas, viena vertus, ir, kita vertus, nusistovėjusių savireguliacijos mechanizmų nepakankamumas, rodė, kad būtina rinktis labiau centralizuoto valdymo modelį, nes pakankamai decentralizuotas valdymo modelis tinka susiformavusio ir tik evoliucionuojančio valstybingumo sąlygomis.

Antra, reikėjo įsisąmoninti, kad Lietuvos valstybingumas bus įtvirtinamas gana atvirame išorinių jėgų įtakos lauke. Ekonominėi blokada užteko ir apibrėžtos imitacijos (vien nesugebėjimu tai užtikrinti jos neefektyvumą būtų sunku paaiškinti), todėl negalima atmesti kitų, gerokai subtiliau įgyvendinamų strateginių išorinės įtakos scenarijų.

Principinių nuostatų turinys

Tai esminis klausimas, kurio deramai neišsprendus laukia varginantis bandymų ir klaidų kelias. Deja, tokiam variantui, vykstant sparčiai europinės civilizacijos integracijai, Lietuva neturi nei išteklių, nei laiko. Kita vertus, pasirenkamos nuostatos turi būti aiškios, netgi akivaizdžios, turint omenyje sprendimus priimančių žmonių kompetenciją ir išskirtinę sprendimų svarbą.

Šiuo požiūriu svarbiausia, nors išoriškai tarytum ir paprasčiausia, yra konkretumo nuostata. Bendra šios nuostatos esmę išreiškianti formulė būtų tokia: neįmanoma sukurti „geriausio“ valstybės valdymo algoritmo neįvertinus konkrečios padėties. Istoriskai sąlygota Lietuvos situacija, valdymo objekto ir valdymo subjekto specifiškumas verčia ieškoti netafaretinių sprendimo variantų. Kelia neri-

mą tai, kad pats valdymas suvokiamas aiškiai suprastintai, o socialinių požiūriu dažnai disfunkcionaliai. Stebint Seime vykstančių svarstymų eigą, nesunku įžiūrėti nedviprasmiškai besireiškiančių vadybinės išminties kompleksą. Priimamuose valdymą reglamentuojančiuose įstatymuose pernelyg dažnai neegzistuoja kompetencijos barjerų. Dažnai nesuprantama, kad jei vykstantys procesai valdomi tik iš dalies, tai valdymo, kaip mokslo, svarba jau abejotina.

Kelia abejonių ir žemiausios valdymo grandies kompetencija. Iliustracijai pasitelkime 1997 m. Ignalinos atominės elektrinės zonoje atliktos savivaldybių vadovaujančių darbuotojų apklausos duomenis. Šios zonos savivaldybių tarnautojų socialinė atsakomybė yra išskirtinė. Tačiau, įvertindami priežastis, ribojančias savivaldybių galimybes geriau tenkinti gyventojų poreikius, respondentai ypač išskyrė (80,6 proc. atsakiusių) menkas finansines galimybes. Tačiau ekonominė situacija akivaizdžiai nėra palanki, tad tikėtis esminio gyventojų poreikių tenkinimo lūžio nereikia, nors socialinis gyventojų poreikių tenkinimo efektas nebūtinai gali priklausyti nuo įdedamų lėšų. Dažnai svarbu, ne kiek tų lėšų įdedama, o kaip įdedama. Savivaldybių veikloje pagaliau turi būti pripažįstama rūpinimosi žmogumi kokybė. Juk apraštas, ypač socialiai lengvai pažeidžiamas žmogus, laukia suinteresuoto, o ne valdininkiško rūpesčio iš malonės.

Taigi žemutinė valdymo grandis rūpinimąsi žmogumi sieja išimtinai su finansinėmis galimybėmis, ignoruodama iniciatyvų, aktyvų ir teisingą rūpinimąsi. Blogiausia, kad iš ekspertų apklausos aiškiai matyti įgaliojimų ir atsakomybės disbalansas. Tai jau ne vien profesiniai savivaldybių valdininkų defektai, o ir moraliniai.

Antra ne mažiau svarbi prielaida, papildanti pirmąją, – valdymo reformų realumas. Šios nuostatos svarbumas ypač aktualus kalbant apie valdymo reformų subjektus. Mat ir kažkokie idealaus valdymo modelio paieška, ir valdymo reformų projektavimas atliekamas užsienio ekspertams padedant. Tuo tarpu vadinamasis realus valdymo modelis, realinės valdymo reformos negali būti sukurtos be dialogo, aktyviai mūsų specialistams nedalyvaujant. Juk vienas dalykas yra valdyti daugumą nusistovėjusį objektą, kitas – besikeičiantį. Suprantama, kad ir valdymo mastas formaliai vienodomis sąlygomis Lietuvoje bus didesnis. Vienas dalykas administruoti mokesčių sistemą, turinčią senų laisvosios rinkos tradicijų, kitas – jas tik kurti.

Lygia greta turi būti įvertinama tarnautojų kompetencija, įpročiai (ne tik seni, bet ir nauji), motyvacijos ir kontrolės sistemos. Tas pats valdymo rezultatas gali būti pasiektas tik pasitelkus didesnę aparatą, labiau išplėtotą kontrolės sistemą. Tai nėra kiek neprieštaraujama universaliai valdymo nuostatai, kad efektyvumo esmė yra paprastumas, bent jau ją taikant valdymo technologijoms.

Trečia nuostata, kurią diktuoja pati valdymo reformų būtinybė, – sugebėjimas keistis, aktyviai evolucionuoti. Reformų efektyvumą lemia jų tęstinumas, nuoseklus ėjimas į priekį. Pačioje reformų koncepcijoje turi būti užprogramuoti pokyčiai, sukurta adekvati organizacinė šių pokyčių valdymo sistema. Reformos nevyks savaime, jos turi turėti savo nuolatinę vadovavimo institucijas, įtakos mechanizmus.

Jau pirmieji Nepriklausomybės metai parodė, kad būtina institucija, besirūpinanti valstybės valdymo reforma. Tokia institucija realiai galėjo tapti reformų ministras be portfelio. Toks valstybės pareigūnas, iš esmės neturėdamas valdininkų aparato, galėjo sutelkti krašto ekspertų pastangas formuojant refor-

mų strategiją ir jų priežiūrą. Gaila, kad šia galimybe nebuvo pasinaudota, apskritai panaikinta vicepremjero pareigybė.

Žinoma, atrodytų, kad Lietuva, realiai suvokusi valdymo reformų svarbą, padarė kalbamu aspektu konstruktyvų žingsnį – įsteigė Valdymo reformų ministeriją. Simptomiška, kad šios ministerijos aparatas bent jau dvejus pirmuosius savo veiklos metus gana aktyviai kalbėjo apie naujai rengiamą valdymo koncepciją. Arba tol, kol vyko naujos valdymo struktūros įsitvirtinimas, savo veiklos nišos formavimas. Šiandien pagal atskirus požymius ši ministerija atlieka dalį Vyriausybės kanceliarijos funkcijų. Svarbu pažymėti, kad Lietuvoje bent jau per pirmuosius penkerius Nepriklausomybės metus gero tono požymis buvo kalbos apie koncepcijas, strategijas. Tarytum dauguma rinkėjų, valstybės piliečių priima šiuos žodžius kaip savotišką kitokios rytdienos garantą.

Nepanaudotos socialinės reformų galimybės

Vertinant grynai statistiškai Lietuva išgyveno ištisus gana intensyvių valdymo reformų, kurių efektyvumas, įvertinant realias sąnaudas, gali būti abejotinas, etapas. Šiuo reformų etapu sėkmingai buvo derinama savitikslių orientacija kažką keisti su apibrėžtu chaotiškumu ir politiniu ambicijų tenkinimu. Ir blogiausia – aiškiai vyravo kiekybiniai vertinimo kriterijai.

Pradinėje (naujų valdymo struktūrų formavimo) stadijoje senosios struktūros gana mobiliai persiorganizavo į asociacijas, bendrijas, susivienijimus. Valdymo išlaidos gerokai padidėjo, įkurti šakinių principu kai kurių ministerijų departamentai aiškiai konfliktavo su funkciniais padaliniais dėl akivaizdaus noro turėti realią savo valdymo segmento valdžią. Dalis reorganizuotų valdymo struktūrų ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai negalėjo užtikrinti visaverčių funkcijų vykdymo.

Nepakankamai geras naujų valdymo struktūrų startas savaime suformavo socialinių kokybiškai kitokių valdymo reformų užsakymą, nes ekonominiai ir socialiniai laimėjimai buvo pakankamai iškalbingi: situacija reikalauja pertvarkymo. Dėl pačių valdymo reformų būtinumo negalima buvo ginčytis, tačiau dėl jų vykdymo metodų būtina pabrėžti du momentus. Pirma, ilgainiui vis stiprėja gana pavojinga biurokratizmo apraiška – sprendimų priėmimo monopolizavimas. Ypač tai akivaizdu rengiant naujus įstatymus, reformų projektus. Vargu ar socialiai pasiteisino uždaras darbo grupių formavimas, kada pasitelkiami bendraminčiai arba viliojama papildomu uždarbiu. Blogiausias variantas, kai darbo grupėje derinama įstatymus kuriančių ir vykdančių žmonių veikla. Žinoma, Lietuvoje neretas atvejis, kai Seimo nariai būdami ministerijų vadovais dalyvauja rengiant įstatymų projektus. Teoriškai tokių darbo grupių veikla pasmerkta tik tam tikrai monopolaiška. Tačiau blogiausia, kad kūrybinė visuomenės dalis buvo atpratinta reikšti savo socialinį aktyvumą. Valstybingumo raida tapo siauro socialinio sluoksnio prerogatyva, kas, be abejonės, neprisidėjo prie valstybės piliečių formavimo, prie socialiai iniciatyvios visuomenės kūrimo. Ir neabejotinai padidėjo valdžios struktūrų ir visuomenės psichologinė distancija, susvetimėjimas.

Antra, praktiškai visos valdymo reformos, rengiamos uždara, tapdavo normalaus valdymo struktūrų darbo dezorganizavimo pagrindu. Gandai apie vienos ar kitos struktūros panaikinimą paralyžiudavo organizacijos veiklą. Akivaizdu, kad netikrumas, nuolatinė baimė dėl rytdienos turėjo atsiliepti ir tarnautojų sveikatai. Pagaliau valstybės tarnybos nepakankamas patrauklumas tapo dar vienu šios praktikos padariniu.

Taigi akivaizdus būtinumas psichologiškai parengti valdymo reformas ir joms pasirengti. Idealus variantas būtų sociologinis referendumas, kada dalis viešąją nuomonę rep-

rezentuojančių gyventojų galėtų pareikšti savo nuomonę dėl krašte vykdytinų valdymo reformų, dėl vienos ar kitos struktūros pertvarkos. Lietuvos visuomenė apskritai ir anksčiau buvo pratinama prie „liaudies balso“, o tai išties leistų sukurti krašte pasitikėjimo atmosferą, bent sudarytų dalyvavimo svarstant iliuziją.

Sociologinė referendumo idėja neabejotinai patraukli apskričių ir savivaldybių lygmeniu. Instrumento pigumas, operatyvumas daro jį būtina, tačiau pabrėžiant nešališkumo, mokslinio lygio garantijas. Negalima manyti, kad būtų prasminga kurti žinybinius viešosios nuomonės centrus. Lietuvoje tokių centrų pakanka, o konkurso būdu teikiami jiems užsakymai tik padarytų prasmingesnį patį jų funkcionavimą (sakysime, abejotinas politikų reitingų intensyvių tyrimų socialinis efektas).

Kita vertus, labiau suinteresuotai, tiesiogiai svarstant valdymo reformų projektus galėtų dalyvauti ir pačių reorganizuojamų struktūrų tarnautojai. Žmogus turi turėti galimybę pareikšti savo nuomonę, pageidavimus, kartu psichologiškai priartėdamas prie būtino sprendimo. Tai vienas iš klasikinių būdų sukurti dalyvavimo efektą, kai tarnautojas tampa suinteresuotas reformomis. Apie tai, taikydamas įmonės valdymo reorganizavimui, rašė dar *F. W. Taylor* [7, p. 294–295]. Nes, žinoma, kad galutinį valdymo reformos rezultatą lemia ir reformos subjekto socialinis aktyvumas.

Būtina šiuo požiūriu įvertinti ir pačioje valstybingumo formavimo pradžioje nepadarytą darbą. Buvo atidėtas būtinas totalinis valstybės tarnautojų atestavimas pereinant prie jų kvalifikacijos kėlimo. Per pastaruosius keletą metų, aišku, padaryta ir nelabai pateisinamų investicijų į žmogaus kapitalą, buvo sumenkinta pati valstybės tarnautojo kompetencijos reikšmė.

Pats svarbiausias bet kokių reformų efektyvumo veiksnys yra galutinį rezultatų fik-

savimo dinamika. Juolab kad pasibaigus vadinamajam organizaciniam reformos etapui, toliau vyks giluminis, valstybinio valdymo kokybės tolesnio gerinimo etapas. Tam labai padėtų valstybinio valdymo monitoringas: valstybinio valdymo būklė, efektyvumas turi būti kasmet įvertinami pateikiant pranešimą „Apie valstybės valdymo padėtį“. Ši idėja nesuderinama su valstybės valdymo aparato funkcionierių galimu „savimonitoringu“. Tik ekspertai, kurie nėra politiškai angažuoti, gali neperžengdami savo kompetencijos ir pilietinės atsakomybės ribų (tam ekspertai turėtų būti parenkami konkurso būdu, orientuojantis į mokslo ir mokymo įstaigas, nevyriausybinės organizacijos) gali užtikrinti siektiną rezultatą. Kalbama apie panaudotų valstybiniam valdymui išteklių einamąjį ir strateginį prasmingumą, interesų derinimo mechanizmų efektyvumą, struktūroms suformuluotų tikslų ir funkcijų įgyvendinimo įvertinimą (kiekybiškai ir kokybiškai).

Atskira būtų kalba ir apie valstybinio valdymo paslaugų vartotojų sociologines apklausas. Kokia kompetentinga ir nešališka būtų ekspertų grupė, ji negali užčiuopti visų valstybinio valdymo paslaugų teikimo kokybės niuansų. Be vartotojų apklausų išties sudėtinga kalbėti apie korupciją, biurokratizmą, kitas destruktijas, realiai įgyvendinti jų atžvilgiu veiksmingas programas. Tokiais tyrimais būtų formuojamas kitoks valstybinio valdymo aparato ir piliečių psichologinės sąveikos mechanizmas.

Svarbiausia, kad savaime išgalėtų principas „Apie valstybės valdymą žinoma viskas“. Arba apie matomus, oficialius, statistiškai iliustruojamus jos ypatumus ir nematomus, dažnai slaptus. Atsirastų kokybiškai kitoks valstybės valdymo aparato kontroliuojamumas. Ir yra pagrindo manyti, kad valdininkus doresnius darys ne tiek vis kuriamos naujos kontrolės sistemos, kiek plėtojama piliečių socialinės kontrolės sistema. Juolab kad pilietis yra ir labiausiai suinteresuotas valstybinio valdymo kontrolierius.

Išvados

Valstybės valdymo reformos Lietuvoje dėl įvairių priežasčių buvo labiau situacinės, ne visada įvertinančios mūsų realijas. Racionalus reformų režimas esamoje situacijoje gali būti užtikrintas:

1) adekvačia organizacine siekiamų pokyčių valdymo sistema, suformavus nuolatinės vadovavimo institucijas;

2) sociologiniais referendumais, ypač apskričių ir savivaldybių lygmeniu, deleguojant jiems konkrečias funkcijas;

3) reformų subjektų įtraukimu į planuojamų pokyčių konkretizavimą;

4) valstybinio valdymo monitoringu, kada ekspertai kasmet pateiktų valdymo kokybės ir efektyvumo ataskaitą.

Literatūra

1. Gavelis R., Degutis A., Kačanauskas Ž. Valdinių reketo šalis. Kaunas: Varpas, 1994.

2. Lietuvos novelos. Kaunas, 1935.

3. Radžvilas V. Iš kur ateina Lietuvos mirtis? // Dienovidis. 1996 m. rugpjūčio 23 d.

4. Verebelyi I., Szabo G. Apie viešojo valdymo reformą Lietuvoje. Budapeštas, 1997.

5. Viešojo administravimo reforma Lietuvoje. Konferencijos protokolas. Vilnius, 1997.

6. Хозяйственный бюрократизм и пути его преодоления. Ленинград, 1989.

7. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. Москва: Республика, 1992.

Human factor in State Government Reforms

Summary

Government reforms in Lithuania from chaotic stilt are developing into the clearer strategy, oriented into European public administration cultural space. Reforms, impeded by historically formed bureaucracy traditions, could be *įveiktos* by wider using of human factor. In all levels (state, districts, municipalities) it would be acceptable sociological referendums,

psychological training of public officers? valdininkų for reforms and their participating in reforms.

Exceptionally meaning for cardinal public administration quality changes would have the practice of monitoring. The special place in it would be for government public administration services for consumer services.

Įteikta 1998 m. balandžio mėn.