

STUDIJŲ DALYKAI: Muitinės įstaigų valdymas

Muitinės, mokesčių institucijų valdymas

PUSLAPIO TURINYS: I. Globalizacijos iššūkiai, keičiantys nacionalinių valstybių saugumo funkcijos sampratą (*Aptariamas besikeičiantis statutinių valstybės institucijų vaidmuo tarptautinės integracijos sąlygomis. Visas to paties pavadinimo straipsnis spausdinamas žurnale Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 13, p. 36 – 40)*

II. Tradicinis ir naujasis viešasis administravimas (*Pateikiamos pagrindinės idėjos, keliamos problemos kylančios tobulinant, reformuojant viešąjį administravimą. Atlikdami pateiktas užduotis lavinsite mokslinės analizės įgūdžius, rengsitės laikyti dalyko egzaminą*)

III. Kurso apibendrinimas schemomis, pagrindiniais teiginiais (*Pateiktos schemas, piešiniai bei teiginiai skirti kurso apibendrinimui, savikontrolei ruošiantis egzaminui. Žinių įsisavinimo lygį rodo gebėjimai komentuoti pateiktus piešinius, plėtoti teiginius remiantis turimomis teorinėmis žiniomis, atliktais moksliniais tyrinėjimais, praktinės patirties mokslinė analize*)

IV. Mokslinis tiriamasis darbas (*Pateikiama keletas klausimų, kaip užuomina apie mokslinio tyrinėjimo problemas. Tokio pobūdžio klausimai buvo užduodami respondentams ir apklausos organizatoriai pasiekė praktikos tobulinimo požiūriu įdomių rezultatų*)



I. GLOBALIZACIJOS IŠŠŪKIAI, KEIČIANTYS NACIONALINIŲ VALSTYBIŲ SAUGUMO FUNKCIJOS SAMPRATĄ

Valstybinis valdymas įgyvendinamas per valstybės ir savivaldybių institucijas kasdienių institucijų tarnautojų darbu – tarnavimu valstybės vardu visuomenės labui. Lietuvos valstybės institucijose dirba apie 53 tūkstančiai tarnautojų. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo (VTĮ) 4 str. įtvirtintas institucijų valdymo reglamentavimo nuostatas, tarnautojai sąlygiškai gali būti skirstomi į dvi grupes:

- ❖ valstybės tarnautojus, kurių tarnybą reglamentuoja VTĮ;
- ❖ statutinius valstybės tarnautojus.

Tai pakankama teisinė prielaida, reformų pradžios taškas sisteminant (formuojant statutinių ir nestatutinių tarnybų valdymo modelius) valstybės tarnybos valdymą

Per pastarąjį dešimtmetį nepriklausomybę atgavusios Lietuvos valstybinio valdymo reformomis buvo siekiama visiškai atsiriboti nuo sovietinio (okupacinio) viešųjų santykių

reguliavimo būdo ir nutiesti permainų kelią vakarietiškos demokratijos link. Šis procesas matomas, aptarinėjamas žiniasklaidos ir analizuojamas mokslinėje literatūroje kaip Vakarų parama, jos poveikis viešųjų santykių administravimo kultūrai. Niekas negali paneigti Vakarų sukauptos patirties reikšmės, jų teikiamos humanitarinės, ekonominės paramos jaunai Lietuvos demokratijai, bet negalima apeiti ir tos aplinkybės, kad ir pačios aukštos kultūros valstybės išgyvena didelių permainų laikotarpį, yra priverstos kurti naujus organizacijų vadybos ir administravimo modelius. Kita vertus, visiems žinoma tiesa, kad kultūra, taip pat ir valdymo tradicijos, negali būti perkeltos į kitą socialinę aplinką ir nepriekaištingai veikti. Demokratinis procesas neegzistuoja ir negali egzistuoti kaip bekūnė esybė, atsieta nuo istorinių sąlygų ir istoriškai sąlygotų žmonių. Jo galimybės ir ribos labai priklauso nuo egzistuojančių ir atsirandančių socialinių struktūrų bei sąmonės¹. Taigi nueitas kelias turi būti matuojamas valstybės realizuotų galių ir galimybių, pokyčių visuomeninėje sąmonėje žingsniais.

XXI a. demokratinė transformacija ir nacionalinės valstybės tarnybos

Naujausioje mokslinėje literatūroje yra minimos bent trys demokratinės transformacijos, nulėmusios Vakarų civilizacijos raidą. Pirmosios demokratinės transformacijos ribas ir galimybes nulėmė Graikijos, Romos, viduramžių ir Renesanso Italijos miestų-valstybių valdymo struktūros ir viešoji sąmonė. Svarbus požymis – tiesioginis piliečių dalyvavimas tvarkant viešuosius reikalus. Socialinių vertybių supratimas ir jų palaikymas kyla iš bendro troškimo siekti **bendro gėrio**. Tačiau miestams-valstybėms peraugant į nacionalines valstybes tokia demokratijos forma pradėjo trukdyti tolimesnei civilizacijos ir kultūros raidai.

Antroji transformacija iš esmės pakeitė demokratijos, demokratinio valdymo sampratą. Tiesioginio dalyvavimo formas beveik išstūmė atstovavimas. Atstovavimas sulaužė visus teritorinius barjerus valstybės viduje. Įstatymais įpareigojama laikytis bendrų reikalavimų, saugoti socialines vertybes visos tautos mastu. Nacionalinių įstatymų sistema centralizavo valdžią, sustiprino jos galias. Patikimai pakankamai valdant nacionalines valstybes pasisekė sumažinti vidinius konfliktus ir atsižvelgti į atskirų grupių interesus, tačiau sumažėjo piliečių galimybės patiems atstovauti savo interesams. Tai skatino rasti socialinėms vertybėms (pvz., partijos, bendruomenės, kitiems socialiniams dariniams), žyminčioms pilietinės visuomenės tapimą, jos brandą.

¹ R. A. Dahl. (1994). Demokratija ir jos kritikai. Vilnius: Amžius. P. 414.

Mūsų gyvenamas laikas vadinamas naujos – **trečiosios** demokratinės transformacijos laikotarpiu. Naujoji transformacija turi antrosios bruožų, tik ji yra pasaulinio masto. Šalies ekonominis gyvenimas, gamtos aplinka, nacionalinis saugumas ir tautos išlikimas vis labiau priklauso nuo institucijų, kurios yra už šalies ribų ir tiesiogiai nepaklūsta jos valdžiai. Paralelė ta, kad nacionalinės valstybės išsigalėjimas dar labiau sumažino jos gyventojų galimybę kontroliuoti jiems gyvybiškai svarbius reikalus, o globaliniai procesai turi panašų poveikį nacionalinėms valstybėms. Peršasi išvada, kad trečioji demokratinė transformacija, kaip *globalinės civilizacijos vizija*, atveria naujas žmogaus gerovės ir tobulėjimo perspektyvas, tačiau dar labiau sumažina šalies piliečių galimybes sulaukti paramos siekiant tenkinti savo asmeninius poreikius. Pasaulinės organizacijos (pvz., Jungtinių Tautų, Pasaulinė prekybos organizacija, Pasaulinė muitinių organizacija ir kt.) padeda išvengti tarpnacionalinių konfliktų, skatina konkurenciją pasaulio mastu be diskriminacijos plėtojant nacionalinę ekonomiką, stiprinant rinkų ir visuomenės saugumą. Globalizacijos procesai yra susiję su ekonominės gerovės skatinimu ir pagrindinių teisių ir laisvių patikimos apsaugos užtikrinimu visame pasaulyje, tačiau mažiausiai kišamasi į valstybių vidaus reikalus. Tai reiškia, kad *siekiant palaikyti demokratinio proceso gyvastingumą, reikia tobulinti nacionalines demokratinės institucijas*. Reikia sutikti su teiginiu, kad atitinkamų nacionalinių institucijų atsakomybė globalinės civilizacijos akivaizdoje stipriai padidėja, jos darosi itin reikšmingos bent dėl kelių priežasčių:

- ❖ stiprios valstybės institucijos užtikrina galimybę demokratiškai kontroliuoti įgaliojimus, priskirtus transnacionalinėms institucijoms;
- ❖ neleidžia, kad transnacionalinėms organizacijoms priskirti įgaliojimai virstų nacionalinei kompetencijai priklausomų teisių pasisavinimu;
- ❖ užtikrina demokratišką politinį, ekonominį gyvenimą nacionalinėse valstybėse ir mažesnėse bendruomenėse;
- ❖ sudaro kuo palankiausias sąlygas verslo įmonėms pasinaudoti globalios ekonomikos, tarptautinės prekybos galimybėmis ir kt.

Taigi globaliniai institutai ir institucijos neturėtų skatinti nacionalinio ar atskirų bendruomenių bejėgiškumo ar nevisavertiškumo jausmo. Atvirkščiai. Naujoji civilizacijos vizija skatin siekti didesnės gerovės. Taktinius nacionalinio masto sprendimus, reikšmingus žmogaus kasdieniam gyvenimui, priima nacionalinės institucijos.

Reziumuojant reikia dar kartą priminti esminius naujosios demokratinės transformacijos privalumus ir trūkumus:

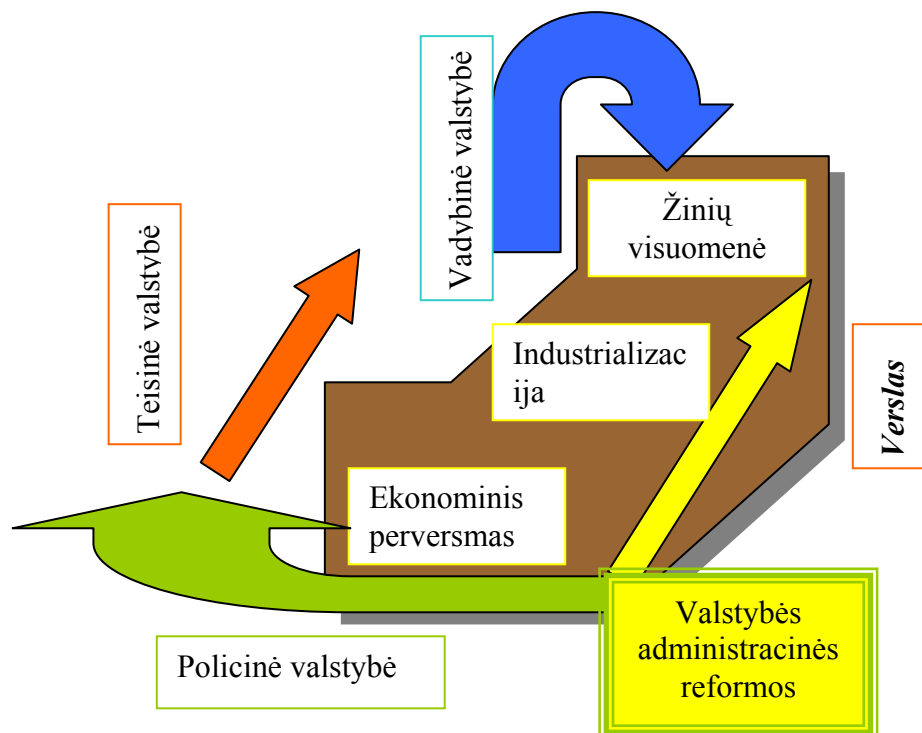
a) prarandant laisvės ir kontrolės galimybes vienoje srityje, galima įgyti jas kitose, daug reikšmingesnėse dvasinei ir ekonominei gerovei;

b) vienas iš sėkmės garantų – nacionalinės demokratinių institucijų veiksnumas.

Vizija yra visuotinai suvoktas ir patrauklus gėris, raidos orientyras. Naujos gyvenimo kokybės siekiama nuosekliai – keičiantis subjektams ir keičiant objektą. Demokratinių įsitikinimų sistema, kokybiškai nauja administravimo kultūra negali atsirasti ir per keletą mėnesių, ir per keletą metų.

Nacionalinės valstybės valdžios transformacija

Vienas iš trečiosios demokratinės transformacijos skiriamųjų bruožų – smarkiai sumažėjo valstybės reguliatyvinė funkcija. Nuo praėjusio šimtmečio 8-jo dešimtmečio mažėjo reguliuojamasis valstybės vaidmuo finansinių paslaugų, telekomunikacijų, vandens ūkio, komunalinių, medicininių ir kitų paslaugų sferose. Tai paskatino paslaugų verslo ir apskritai ekonomikos augimą. Valstybė, atsisakydama tam tikrų savo tradicinių funkcijų, dalį atsakomybės perdavė verslui, pati išipareigodama sudaryti jam kaip galima palankesnes sąlygas. Tai sudėtingas, kelių istorinių epochų natūralus vyksmas. (žr., 1 paveikslą).



1 paveikslas. Valstybės ir verslo sąveikos tendencijos

Teisinė valstybė formuojasi ir perauga į vadybinę kaip teisinis, organizacinis mechanizmas, kurio paskirtis – įgyvendinti visuotinai reikšmingas vertybes ir plėtoti žmogaus poreikių įvairovę: nuo žemiausio lygio – gauti valstybės garantijas savo egzistencijai palaikyti

(fizinei gyvybei, saugumui, sveikatai) iki aukštų intelektualinių, estetinių poreikių. Reikšmingiausias poreikių, teisėtų interesų garantas yra valstybės įsteigtos specialios jėgos struktūros, esančios vykdomosios valdžios sudėtyje. Jų (pačios valstybės) jėga – tai sutelktos žmonių prigimties duotos galios tam, kad būtų užtikrintos pagrindinės teisės ir laisvės. Jėgos administravimas yra sąmoningas ir solidarus pilietinių santykių raidos palaikymas, užkertantis kelią bet kokiai savivalei, neteisėtam jėgos prieš kitus panaudojimui. Iš to galima daryti išvadą, kad valstybė esmė neatsiejama nuo jėgos monopolio. Teisinė valstybė šią funkciją siekia įgyvendinti pati be išlygų steigdama specialias statutines (sugriežtintos drausmės, sukarintas) institucijas, vadybinės valstybės institucijos šios funkcijos įgyvendinimą modernizuoja diegdamos vadybos inovacijas (žr., 1 paveikslą) .

Valstybės jėgos funkcijos samprata

Valstybės jėgos, arba policinė, funkcija apima labai plačią valstybės veiklos sritį. Jai priskiriama įstatymų leidyba, administracinė bei valstybės jurisdikcija. Daugelis policijos mokslo šaltinių patvirtina nuostata, kad jėgos funkcijos realizavimo negalima tapatinti su teisėtvarkos apsauga, nes ji apima ir materialinės, dvasinės gerovės bei viešosios tvarkos palaikymą. Pagaliau šios veiklos formos ne tik teisinės. Vadinas, valstybės policinė funkcija apima visą veiklą tvarkant vidaus reikalus, išskyrus paties valstybės aparato valdymą. Atsižvelgiant į žmogaus ir visuomenės saugumo poreikius, dažniausiai išskiriamos valstybės funkcionalumą palaikančios veiklos sritys yra:

- ❖ Teisėtvarkos apsaugos;
- ❖ Nuosavybės, rinkos, piliečių teisių ir laisvių apsaugos;
- ❖ Demokratijos užtikrinimo, išskiriant teisėsaugos institucijų organizacinę funkciją burti bendruomenės teisėsaugos pajėgas;
- ❖ Kultūros, civilizuotų santykių, tarp jų teisės pažeidimų prevencijos, resocializacijos ir kt.

Taigi jėgos funkcija asocijuojasi su valstybės mechanizmo funkcionalumo, veiksmingumo užtikrinimu palaikant visuomenei priimtina tvarką. Tokia prielaidą galima istoriškai pagrįsti pateikiant bent keletą patikslinimų:

- Analizuojant įstatymų leidybos, teisminės ir administracinės valdžių tarpusavio santykį. Per visą civilizacijos istoriją valstybės policinė funkcija asocijavosi su vykdomąja valdžia, šalies vidaus reikalų administravimu (žr., 1 paveikslą);

➤ Istoriniai procesai negali būti traktuojami schematiškai – kaip teisė, vedanti į aiškiai apibrėžtą tikslą, todėl ir valstybės jėgos funkcijos samprata turi būti analizuojama atsižvelgiant į bendrą visuomenės raidos kontekstą. Pagrindines funkcijos raidos tendencijas nusako teiginiai:

- ❖ nuolat siaurėja jėgos taikymo sritis;
- ❖ keičiasi poveikio jėga būdai, metodai;
- ❖ steigiamos profesionalios, specializuotos jėgos institucijos, įpareigtos organizuoti šios funkcijos įgyvendinimą ir kt.

Apibendrinant valstybės jėgos sąvokos turinio pokyčius reikia atkreipti dėmesį į tai, kad vadybinėje valstybėje siaurėjant jėgos taikymo sričiai jėgos funkcija yra plečiama plėtojant organizacines, procedūrinės, technines ir kitas priemones.

Kita išvada, jėgos funkcijai įgyvendinti telkiamos verslo, visuomenės pajėgos ir šiai funkcijai įgyvendinti reikalinga bendra, lygių partnerių, turinčių vieną viziją, – statutinių institucijų – sistema. Kai vizijos skiriasi, bandoma padėti gelbėti detalėmis, dažniausiai didinančiomis socialinę įtampą.

Taigi statutinės valstybės institucijos ir ateityje valstybės vardu tarnaus visuomenei gindamos (prižiūradamos, kontroliuodamos, reguliuodamos) teisinės vertybės. Kitaip sakant, gins pagrindines žmogaus teises ir laisves metodais, palaikančiais, skatinančiais visuomenės pilietinę brandą.

Kas yra statutiniais valstybės tarnautojas?

Politinius sprendimus priėmus, politiniai projektai tampa įstatymais. Jų įgyvendinimas yra logiškas valstybės politikos tęsinys. Teisinė tvarka, kaip civilizautos visuomenės požymis, yra socialinė vertybė. Vadinasi, statutinių institucijų pareigūnas yra socialinių vertybių puoselėtojas, gynėjas. Jos sukurtas intelektinis produktas atsiranda per privalėjimo turinį, per teisiškai nustatytas pareigas, įgaliojimus (įpareigojimus) ir teises. Statutinis pareigūnas yra tas pats savanoriškai įsipareigojęs, tačiau prisiėmęs neeilinių, sudėtingų, reikalaujančių specialių žinių ir pasirengimo, pareigų bendruomenei, visuomenei valstybės tarnautojas². Taigi apibrėžiant statusą, negalima atmesti pragmatinio (asmeninės naudos) tarnavimo, pareigos atlikimo motyvo. LR Konstitucija draudžia:

- ❖ priverčiamąjį darbą,

² A. Laurinavičius (2003). Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. Vilnius: LTU. P. 96.

- ❖ leidžia laisvai pasirinkti darbą,
- ❖ reikalauja turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas (Konstitucijos 48 str.).

Vadinasi, darbas valstybės tarnyboje, kaip ir bet kuri kita veikla teisinėje demokratinėje valstybėje, nėra prievolė, ir papildomų pareigų prisiėmimas suprantamas kaip prielaida didinti savo laisves, o kilti karjeros laiptais – reiškia kurti savo gerovę, ugdyti individualias savybes ir, sulaukiant vis didesnio visuomenės (bendruomenės) pripažinimo, kartu turėti ir asmeninės naudos. Tai reikšmingas aspektas, „sutaikantis“ pareigūnus su visuomene – visais asmenimis, teisėtai siekiančiais sau naudos. Pareigūnas, realizuodamas savo pareigas, įgaliojimus, teises talkina (tarnauja) kitam asmeniui, padeda jam įgyvendinti savo teises, tenkinti poreikius.

Žvelgiant iš įvairių laikotarpių perspektyvų, skaitytojui pristatytų ankstesniuose skirsniuose, statutinės valstybės tarnybos funkcijos keičiasi iš esmės. Šiandien – tai profesionali tarnybų sistema, kurioje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai. Globalizacija, ir kiti socialiniai, ekonominiai procesai reikalauja, kad statutinės institucijos, pareigūnai gebėtų ieškoti erdvės lygiaverčiam dialogui su verslo, kitomis bendruomenėmis siekdami spręsti saugumo problemas liberalėjančiame pasaulyje.

Lietuvos statutinės valstybės tarnybos kūrimo žingsniai

Apibendrinamas teorines išvagas, siūlau trumpą diskusiją – įvertinant teisėkūros žingsnius sprendžiant Lietuvos statutinių pareigūnų problemas. Šiandien ir mokslininkai, ir praktikai sutaria, kad reikšmingas žingsnis reglamentuojant valstybės tarnybą buvo 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas, Viešojo administravimo įstatymas (VAĮ) bei administracinę teiseną reglamentuojantys įstatymai. Jie reiškė naują Lietuvos administracinės teisės etapą, naują požiūrį į viešąjį administravimą, o kartu ir į valstybės tarnautoją. Naujoji VTĮ (2002 04 23) redakcija patobulino administravimo modelį, labiau priartinio prie mūsų tikrovės, tačiau reikia atkreipti dėmesį į tam tikras spragas ir prieštaravimus reglamentuojant statutines institucijas – statutinių valstybės institucijų sistemos pradai, vertinant demokratinės legitimacijos požiūriu, įtvirtinti nebuvo. Ji nepateikė statutinės įstaigos sąvokos. VTĮ 4.2 str. nustatė, kad „Statutiniams valstybės tarnautojams šio Įstatymo nuostatos taikomos tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja statutai <...> išskyrus šio Įstatymo nustatytą darbo apmokėjimo tvarką“. Tai apima bent kelias nuostatas, turinčias vidinių prieštaravimų:

- ❖ Pripažįstant statutinius pareigūnus kaip savito statuso viešojo administravimo specialistus, nepateikta statutinių įstaigų sistemos samprata;

- ❖ Statutiniai pareigūnai išskiriami iš kitų viešojo administravimo tarnautojų dėl specialų kompetencijos, individualių savybių reikalavimų, tačiau darbo apmokėjimas nustatytas taikant bendrąją tvarką;
- ❖ Įstatymas menkai įtvirtina statutinių valstybės tarnybų subkultūrą, tradicinius šių institucijų požymius ir kt.

Malonu pastebėti, kad Vidaus reikalų ministerija parengė VTĮ ir 2003 m. Vidaus tarnybos statuto pakeitimą³. *Diskusijos klausimas, ar reformos veda straipsnyje aptartos vizijos link?* Siūlymas sukurti bendrą statutinių institucijų sistemą, kaip jau rašyta, yra konceptualiai pagrįstas žingsnis. Bandoma ištaisyti iškreiptą motyvacijos sistemą didinant karjeros pakopų skaičių, išplėsti materialinio skatinimo galimybes. Trumpai tariant, numatoma labiau materializuoti tarnybos ypatumų kompensavimo idėją.

Projekto rengėjai taip pat yra šiek tiek veikiami to nevisavertiškumo jausmo ir, pateikdami teisės aktų projektus, pateisinamus ir teoriškai, ir vakarietišku kultūros tradicijų požiūriu, vengia atskleisti reformos esmę – transformuotos valstybės tarnybos socialinę viziją. Pavyzdžiui, į klausimą „*kaip įstatymas įgyvendinimas atsilieps verslo sąlygoms ir jo plėtrai?*“ atsakoma „*neatsilieps verslo sąlygoms ir jo plėtrai*“. Tai siaurina tesėkūros prasmę. Pataisos pagal įstatymo projektą yra skirtos ne vien tik prie Vidaus reikalų ministerijos esančioms institucijoms. Tai – reikšmingas žingsnis (jos turėtų reikšti daug daugiau), nes siekiama statutinės valstybės tarnybas sujungti į vientisą sistemą, pašalinti bet kokias kliūtis bendradarbiauti institucijoms, pareigūnams tarpusavyje įgyvendinant pavestas funkcijas.

Kaip pavyzdį galima pateikti muitinės administracijos viziją. ES dokumentai, rekomendacijos skatina sukurti stabilią ir visapusišką teisinę sistemą, kuri užtikrintų, kad tinkamas, vieningas ir/arba suderintas nacionalinių bei tarptautinių muitinės teisės aktų taikymas sustiprintų muitinės pareigūnų įgaliojimus bei nuobaudų taikymą, ir kuri aiškiai nustatytų muitinės pareigūnų, ūkio subjektų ir visuomenės pareigas ir teises⁴. **Kokias pareigas ir teises?** Pirmiausia, kaip numatyta Muitinės veiklos strategijoje, užtikrinti rinkos ir visuomenės saugą ir saugumą taikant efektyvią muitinės priežiūrą bei plėtojant vidaus ir tarptautinį bendradarbiavimą⁵. Taigi nuoseklios, vientisos reglamentavimo sistemos, nukreiptos skatinti tarnautojų kompetencijos, aukštesnės karjeros siekius motyvuojant materialiai ir materialiai, tikslas – gerinti paslaugų visuomenei teikimą, palengvinti verslo sąlygas. Straipsnis nepretenduoja atsakyti į visus gyvenamo laikmečio

³ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos teikimas Dėl teisės aktų projekto derinimo (2008 03 12 Nr. 1D-1960-(12). Parengtas projektas VTĮ 8 str. ir 3 priedo pakeitimas, siūlant papildyti 4 priedu, bei Statuto 35 ir 38 str. pakeitimo projektai.

⁴ Europos Komisijos muitų ir mokesčių Generalinio direktorato 1998 m. parengtos ir 2006/7 m. atnaujintos strateginės direktyvos (*customs blueprints*).

⁵ Lietuvos Respublikos muitinės veiklos strategija 2005-2010 metams. Vilnius: MD prie LRFM, 2006.

klausimus. Tai bandymas praplėsti diskusiją ir pasakyti, kad statutinė valstybės tarnyba šiandien yra ne mažiau reikšminga sprendžiant gyvybiškai svarbius reikalus. Svarbu suvokti save visaverčiais europiečiais ir nebandyti globalinės civilizacijos suponuotą viziją pakeisti trumpalaikėmis detalėmis, nereikalaujančiomis esminių permainų, nevedančiomis modernios valstybės link.



II. TRADICINIS IR NAUJASIS VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS

Statutinės valstybės tarnybos, palyginus su kitomis viešojo administravimo organizacijomis, yra konservatyvesnės ir tai nulemia jos savitas statusas sprendžiant gyvybiškai svarbius klausimus valstybei, visuomenei ir kiekvienam asmeniui. Tačiau būtų klaidinga manyti, kad statutinių įstaigų neveikia naujos vadybinės idėjos, neskatina ieškoti būdų, kaip tobulinti šių tarnybų veiklą. Kitaip sakant, novatoriškų metodų, inovacijų paieška administravime yra tiesiogiai susijusi su valstybės progresu, demokratinės raidos tendencijomis. Per pastaruosius penkis dešimtmečius pasaulis pasiekė labai aukštą gerovės lygį ir ekonomikos augimas žymia dalimi pasiektas dėka ryškiai pasikeitusio valstybės požiūrio į verslą, verslumą. Administravimo pertvarkos judėjimas yra įkvėptas to laikmečio pagimdytos politinės teorijos, siūlančios taikyti viešajame administravime tuos pačius, verslui sėkmę nešusius, rinkos modelius.

Ar galima besąlygiškai priimti verslo vadybos idėjas?

Verslo antrapreneriškoji vadyba reikalauja gerbti vartotoją, klientą, o ne pilietį, t. y. sureikšminti savo klientus kitos visuomenės atžvilgiu. Teorijos, siūlančios visuomenės interesus pakeisti siaurais atskirų žmonių grupių savanaudiškais interesais, nėra filosofijos naujiena. Perdėtas sureikšminimas socialinių grupuočių, klasių atnešė labai daug žalos kultūros ir civilizacijos raidai. Tai kelia abejonų, ar naujasis viešasis administravimas, perimantis verslo administravimo konceptus, yra pakankamai pagrįstas teoriškai, kad būtų galima „eksperimentuoti“ reformuojant statutinės valstybės tarnybas.



Analizuokite pavyzdį (žr. 1 pvz.) ir atsakykite į klausimą, įgaliotojo ekonominių operacijų vykdytojo statuso reikalavimai visiškai suderinti su viršuoju interesu, kuri įpareigota ginti ir saugoti muitinė? Savo nuomonę pagrįskite mokslininkų, praktikų pasisakymais analizuojant gerąją praktinę patirtį.

Atskleiskite sąvokų turinį

1. Viešasis interesas, kas tai?
2. Kuo skiriasi sąvokų „viešojo intereso gynimas“ ir „viešojo intereso apsauga“?
3. Ar muitinė, mokesčių institucija yra viešojo intereso subjektai?
4. Privatus interesas, kas tai?
5. Ar privatus interesas yra viešojo intereso priešybė?
6. Ką vadiname poreikiu?
7. **Tema diskusijai.** Konstitucijoje įtvirtintas Lietuvos siekis tapti „atvira, teisinga, darnia pilietine visuomene ir teisine valstybe“. Pirmosios sąvokos – tai demokratinės vertybės, kurios labiau siejasi su bendruomenių, asmenų **poreikiais**, teisinė valstybė – su **teisėtumu**. Kaip statutinių tarnybų administracinėje veikloje įveikti koncepcinius prieštaravimus, tenkinti žmonių teisingumo lūkesčius?

1 pavyzdys

Ūkio subjektai, pageidaujantys gauti leidimą įgalioto siuntėjo ir gavėjo teisėms taikyti, turi atitikti tokius reikalavimus:

- Procedūras vykdyti ne mažiau nei 12 mėnesių tokiu dažnumu: ne mažiau nei 4 kartus per savaitę arba ne mažiau nei 20 kartų kiekvieną mėnesį, arba ne mažiau nei 100 kartų per 6 paskutinius mėnesius
- Ne mažiau kaip pusę metų naudotis bendrąja garantija arba ne mažiau kaip pusę metų turėti atleidimą nuo prievolės pateikti garantiją
- Prekių apskaitą tvarkyti naudojantis integruota elektronine arba automatine duomenų apdorojimo sistema
- Būti Bendrijoje įsteigtas asmuo
- Per paskutinius vienerius metus iki prašymo pateikimo dienos turi būti nenumatytas nė vienas reikšmingas arba kartotinis šio asmens padarytas muitų teisės aktų ir mokesčių įstatymų pažeidimas ir t.t.

Per penkis pastaruosius dešimtmečius pastebime bent ketvirtą ryškesnių viešojo administravimo permainų, kuriomis buvo siekiama materializuoti filosofines idėjas:

1. **tradicinis viešojo administravimo modelis.** Pagrindinės vertybės: hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas ir profesionalumas;

2. **viešoji vadyba.** Pagrindinės vertybės: veiklos efektyvumas, vadybos principų taikymas, resursų efektyvus naudojimas, orientacija į klientus ir didesnis jautrumas visuomenės poreikiams;
3. **naujoji viešoji vadyba,** t. y. viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas siekiant efektyviau teikti paslaugas piliečiams. Pagrindinės vertybės: vadybininkų lankstumas, verslininkiška į rezultatus orientuota vadyba, orientacija į inovacijas, teikiančias pirmenybę rezultatams, o ne procesams, verslo principų taikymas viešuosiuose reikaluose, profesinės etikos skatinimas, finansavimas orientuojantis į rezultatus;
4. **vertybių valdymas:** programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus. Pagrindiniai ir lygiaverčiai veikėjai: valstybė, pilietinė visuomenė ir privatus sektorius.

Reikia pridurti, kad socialinių teorijų požiūriu permainingos turėtų būti vertinamos kaip nuosekli raida, t. y. kiekviena nauja koncepcija turėtų reikšti naują viešojo administravimo tobulinimo pakopą.



Todėl vienas iš studijų ir mokslinio tyrinėjimo klausimų – **nustatyti, kokia koncepcija yra dominuojanti Lietuvos statutinių įstaigų administravime.**

Tradicinio ir naujojo viešojo administravimo (naujosios viešosios vadybos klausimais yra gana daug publikacijų. Šiais klausimais diskutuoja pasaulyje žinomi šios srities mokslininkai, kaip J. Boston⁶, Denhardt J. V., Denhardt R. B.⁷, D. Osborne, T. Geabler⁸, B. G. Peters⁹, J. Carrol, L. E. Lynn¹⁰ ir kt. Išsamiai šias problemas gvildena Lietuvos viešojo administravimo mokslininkai, pavyzdžiui, V. Domarkas¹¹, A. Raipa¹², B. Melnikas¹³, R. Čiegis¹⁴, V. Obrazcovas, E. Savas¹⁵ ir kt.

⁶ Boston J. (1991). The Theoretical Underpinnings of Public Sector Restructuring in New Zealand. In Reshaping the State. Oxford: Oxford University Press.

⁷ Denhardt J. V. and Denhardt R. B. (2003). The New Public Service: Serving not Steering. New York, London: M.E..Sharpe

⁸ Osborne D. and Geabler T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirits is Transforming the Public Sector. Mass: Addison Wesley.

⁹ Peters B. G. The changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard Questions // Viešojo politika ir administravimas. 2003, Nr. 5.

¹⁰ Lynn L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. Public Administration Review, Vol. 61, No 2.

¹¹ Domarkas V. (2001). Laikmečio iššūkiai viešajam administravimui. Kn. A. Krupavičius (Ats. red.). Pilietinė visuomenė ir viešojo valdžia. Kaunas: Technologija, 2004, Nr. 7; Domarkas V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai // Viešojo politika ir administravimas ; Domarkas V. ir Masionytė R. Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis // Viešojo politika ir administravimas. 2005, Nr. 16 ir kt.

¹² Raipa A. (2007). Viešojo politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas; Sprendimų priėmimo teorija. Biurokratijos vieta ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus. A. Raipa (Ats. red.). Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija; Raipa A. (2007). „Naujoji viešojo vadyba“ efektyvumo metodologijoje. Raipa A. (Ats. red.). Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija; A. Viešojo politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika // Viešojo politika ir administravimas 2002, Nr.1 ir kt.

Be to, viešojo administravimo problemoms skirti mokslo darbų periodiniai leidiniai, kaip „*Viešasis administravimas*“, „*Viešoji politika ir administravimas*“ arba Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos ir Lietuvos viešojo administravimo instituto informacinis biuletenis „*Valstybės tarnybos aktualijos*“ bei kiti periodiniai ir proginiai straipsnių, praktikų ir mokslininkų straipsnių ar pranešimų rinkiniai. Mokslo darbų leidiniuose spausdinama kaimyninių šalių patirtis (pvz., M. Temmes leidinyje *Viešoji politika ir administravimas* supažindina su Suomijos, J. Wilson – pateikia Jungtinės Karalystės paradigma). Tie ir kiti šaltiniai svarbūs studijuojantiems ir atliekantiems šios srities mokslinius tyrinėjimus, nes gali padėti tobulinti Lietuvos viešojo administravimo mokslo koncepciją, plėtoti ją bendrame Vakarų tradicijų kontekste.

Kiek nukrypstant nuo aptariamo klausimo pastebėsime, kad Lietuvos statutinių valstybės tarnybų problemoms plačiai aptariamos žurnale *Valstybės tarnybos aktualijos*. Jame daug vietos skirta aptarti gerąją viešojo administravimo patirtį, pasiekimus bei keliamos inovacijų reikalaujančios problemos. Klausimai aptariami ne itin paisant mokslinės metodologijos reikalavimų, todėl naudinga pateiktą medžiagą vertinti konkrečių mokslinių teorijų požiūriu.



Mokslinės literatūros apžvalga leidžia formuluoti bent keletą hipotezių, reikšmingų tobulinant statutinių valstybės tarnybų valdymą. Pateiksime tik keletą diskutuotinų idėjų:

- a) Sąvokos „ naujoji viešoji vadyba“, „naujasis viešasis administravimas“, „naujoji viešoji tarnyba“ nepaneigia statutinių valstybės tarnybų teisinės prigimties, nes jos tik papildo, praturtina tradicinį viešąjį administravimą;
- b) Idėja, kad vadybininkai, o ne politikai turi formuoti viešojo administravimo politika¹⁶, turi gana didelių grėsmių statutinių tarnybų administravime, nes statutinių įstaigų administracijos ir politikų kvalifikaciniai reikalavimai yra skirtingi ir valdžios plėtra remiasi specialiais diskreciniais įgaliojimais, o ne politine valia;
- c) „*Naujasis viešasis administravimas*“ – tai administravimas, sudaranti prielaidas dinamiškai raidai, tačiau jo sėkmingumas labai priklauso tiek nuo bendrosios politinės, tiek ir nuo pareigūnų personalinės kultūros, profesinio moralumo suvokimo ir

¹³ Melnikas B. (2002). Transformacijos. Vilnius: Vaga; Melnikas B. (2007). Aktualios viešojo administravimo teorijos problemos ir perspektyvos jų tyrimų kryptys. A. Raipa (Ats. red.) *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija ir kt.

¹⁴ Čiegis R. (2007). Aplinkos vadybos teorijos naujoje viešojo valdymo koncepcijoje. A. Raipa (Ats. red.). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija ir kt.

¹⁵ Obrazcovas V, Savas E. (2007). Viešosios paslaugos „naujoje viešojoje vadyboje“: alternatyvūs aprūpinimo prekėmis ir paslaugomis mechanizmai. Raipa A. (Ats. red.). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija

¹⁶ Mokslinėje literatūroje idėjos, kad viešojo administravimo politika formuoja vadybininkai, skelbėju laikomas anglų mokslininkas J. Burnham (*The Managerial Revolution*. London: Putnam, 1942). Ji Vakaruose atgimė praėjusio šimtmečio 6-8 plečiant viešąjį sektorių ir kuriant „gerovės valstybę“.

atsakingumo¹⁷, kitaip sakant, nuo galiojančios subkultūros, administracinių pareigūnų pripažįstamų ir ginamų vertybių bei tikrovėje suvoktų tarnybinių siekių arba misijos.

- d) Viešojo administravimo savitumas tas, kad jis turi būti politiškai neutralus ir bešališkai spręsti visus klausimus – atsakingai vykdyti savo funkcijas. Tai reiškia, kad tarnybų funkcijų privatizavimas turi būti vertinamas kritiškai – remiantis demokratinės valstybės stabilumo garantais, stiprinant atsakomybę už turimą valdžią, visuomenei teikiamų garantijų užtikrinimo mechanizmo patikimumą, jo veikimo aiškumą.
- e) *Naujojo viešojo administravimo* šalininkai ir oponentai laikosi skirtingų ideologijų, turi skirtingą požiūrį į teisės ir valstybės filosofiją, tuo tarpu statutinės tarnybos (įstaigos) negali rinktis politinių koncepcijų, jos turi suvokti demokratinės raidos tendencijas, palaikyti ir puoselėti pagrindines žmogaus ir pilietines vertybes.

Tai dalis problemų, kurias reikia tyrinėti, kad patvirtintume arba išsklaidytume abejones dėl naujojo viešojo administravimo galimybių (reikalingumo) Lietuvos muitinės, mokesčių ir kitų institucijų reformoje ar veiklos tobulinime.



Reikia pripažinti, kad šio klausimo atsakymai gali skirtis, nes priklausys nuo to, kokį pasirinksiame vertinimo kriterijų. Mūsų tikslas – ieškoti atsakymo, **kaip tarpusavyje dera** pagrindinės teorinės vakarų **demokratijos idėjos** (kaip pilietiškumas, tarnyba visuomenės interesams, ginant prigimtines žmogaus teises ir laisves) bei kitas visuotinai svarbios socialinės vertybės **ir teisėtumas** kuriant **bendrajį gėrį**. Priminsime, kad, nepaisant pasirinktų įgyvendinimo metodų, viešasis administravimas turi atlikti jam valstybės pavestas pagrindines funkcijas:

- įgyvendinti įstatymus;
- palaikyti viešąją tvarką pagal socialinius standartus;
- palaikyti pažeidžiamųjų grupių teisėtus interesus;
- prisidėti saugant plinką ir
- palaikyti visuomenės pozityvios raidos tendencijas įgyvendinant prevencines priemones.

Statutinių valstybės tarnybų funkcijos yra ganėtinai įvairios ir jos iš dalies keičiasi dažniausiai veikiamos objektyvių aplinkybių, tačiau galimi ir revoliuciniai pokyčiai, pavyzdžiui, ideologiniais, politiniais sumetimais.

¹⁷ Domarkas V. (2007). Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė. A. Raipa (Ats. red.). Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija. P. 9.



Europietškasis verslo modelis¹⁸

Visuotinės vadybos tobulinimo pagrindu laikomas „Europos verslo tobulinimo modelis“ (*European Business Excellence Model*). Jis gimė kompanijų susitarimu. Keturiolika didelių Europos kompanijų vadovai 1988 m. rugsėjį, dalyvaujant Europos Komisijos prezidentui Jackues Dolores pasirašė Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) įkūrimo protokolą. Tai bendras Europos kompanijų siekis stiprinti konkurencines pozicijas pasaulinėje rinkoje. Buvo keliamas labai drąsus tikslas – **Europa**, diegdama kokybės vadybą, **turi tapti pagrindine jėga pasaulinėje rinkoje**.

EKVF vizija – tapti pagrindine organizacija, propaguojančia ir padedančia įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą Europoje, bus pasiekta, kai visuotinė kokybės vadyba taps Europos visuomenės integruota vertybe ir kompanijos įgys pranašumą pasaulyje.

EKVF sukūrė verslo kokybės vertinimo modelį, nustatė vieningus kriterijus pažangai įvertinti (žr. 1 pav.). Rezultatų grupės kriterijai parodo, ką organizacija pasiekė ir ko siekia. Galimybių grupės kriterijai parodo, kaip siekti planuoto rezultato. Skaičiai blokuose (žr. 1 pav.) rodo didžiausią balų skaičių, kurį galima gauti pagal kiekvieną kriterijų ir procentus – nuo visos galimos balų sumos.

Šis modelis KKVF buvo parengtas siekiant organizuoti Europos kokybės apdovanojimo konkursus. Kokybės įvertinimo projektą remia Europos Komisija ir Europos kokybės organizacija. Kokybės įvertinimai yra dviejų lygių:

1. Europos kokybės prizai (apdovanojamos organizacijos, demonstruojančios tobulą kokybės vadybą kaip nuolatinio tobulėjimo priemonę);
2. Europos kokybės apdovanojimai (kasmet skiriamas atskirai kompanijų ir kitų institucijų grupėms, kurios anksčiau yra apdovanotos kokybės prizais ir Europoje yra geriausios VKV požiūriu.

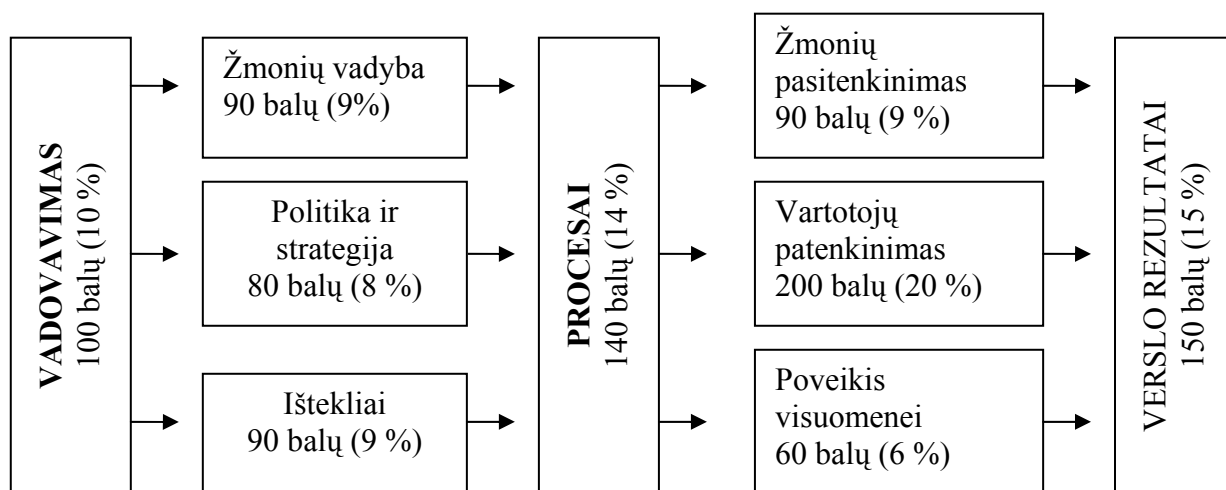
Europos verslo tobulinimo modelis yra lyg pagrindinės gairės tobulai organizuoti kompanijos ar įstaigos veiklą.



1. Kas yra **bendrasis gėris**?

¹⁸ Parengta pagal knygą: Dikavičius V., Stoškus S. Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2003.

2. Kokių problemų gali kilti muitinės veikloje susidūrus viešajam ir privačiam interesui?
3. Kuo reikšmingas viešojo administravimo tobulinimas apibrėžiant ir „bendrajį gėrį“?
4. Atlikite savo organizacijos analizę pasinaudodami žemiau pateiktų modelių.



1 pav. Europos verslo tobulinimo (*Business Excellence*) modelis

5. Baikite užpildyti 1 lentelę. Remkitės praktinės patirties mokslinė analize.

1 lentelė. Naujosios vadybos tendencijos, skatinančios tobulinti statutinių valstybės tarnybų administravimą

Eil. Nr.	Tradicinė vadyba	Naujoji vadyba	Kokios gairės taikytinos statutinėse institucijose tobulinant valstybės vadybą
1.	Pasitenkina trumpalaikiu pelnu	Siekia ilgalaikio pelno	
2.	Kokybės gerinimo procesai turi pradžią ir pabaigą	Kokybės gerinimo procesas bxxxxxs	
3.	Pagerinti kokybę reiškia pasiekti numatytus tikslus	Pasiekti gerą kokybę reiškia xxxxx tobulėjimą	
4.	Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko	Kokybės gerinimas xxxx pinigus ir laiką	
5.	Kiekybė taip pat svarbi kaip ir kokybė	Be xxxx nesvarbi kiekybė	
6.	95 proc. kokybiškai yra puiku	Tik X proc. kokybės	
7.	Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė yra be klaidų atlikta xxxxxxxiena xxxxxx, kiekvienos pareigos	
8.	Kokybė priklauso nuo žmonių	Kokybė priklauso nuo jos	

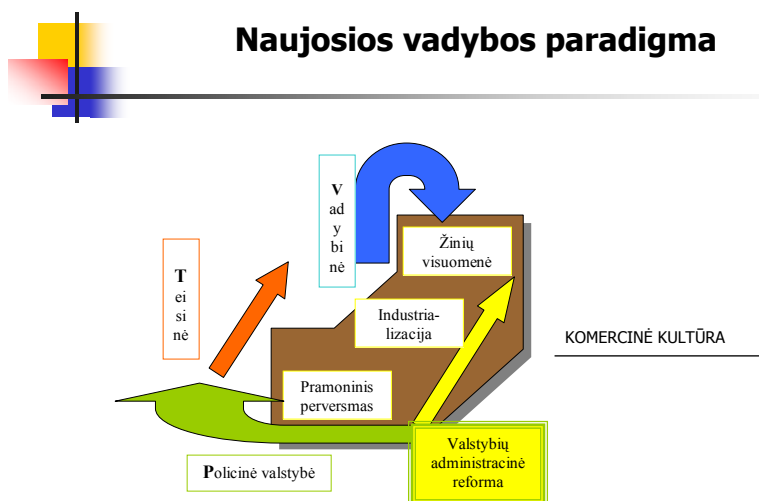
		vxxxxxxxo sistemos	
9.	Vadovai „gesina gaisrus“	Vadovai ieško xxxxx gaisrams išvengti	
10.	Reikia griežtai elgtis su tiekėjai	Tiekėjai yra įmonės pxxxxxxai	
11.	Vartotojas yra tas, kuriam teikiame savo paslaugas	Vartotojas yra xxxxxxxx sudėtinė mūsų įmonės dalis	
12.	Darbai įmonėje yra operacijų serijos	Darbai yra integruotas procesas	
13.	Kad pasiektume geresnę kokybę, reikia daugiau ir geresnio personalo	Gerą kokybę galima pasiekti su xxxxxx personalu. Reikia kitaip jiems vadovauti, mokyti	

6. Ar vadybos kokybės modeliai taikomi Lietuvos muitinės praktinėje veikloje? Patvirtinkite arba paneikite analizuodami muitinės ar kitos statutinės valstybės įstaigos veiklą.

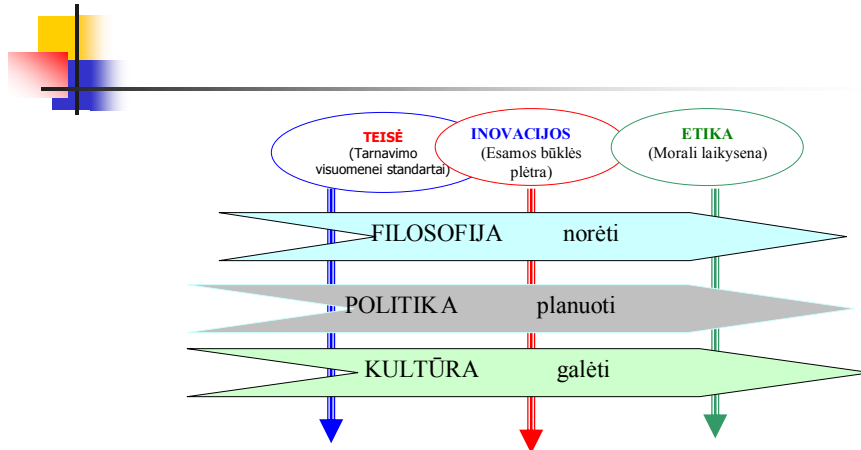


III. KURSO APIBENDRINIMAS SCHEMOMIS, PAGRINDINIAIS TEIGINIAIS

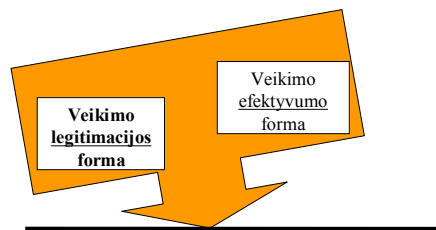
Pateikta vaizdinė medžiaga, teiginiai skirti ugdyti konstruktyvų mąstymą, gebėjimus puoselėti inovatyvių administravimą. Iškilus, klausimui, kaip komentuoti schemą, jums teks pasiskaityti papildomą literatūrą, o tai reiškia įgyti naujų specialių vadybos ir administravimo (valdymo) kompetencijų.



Valstybės institucijos reformos modelis

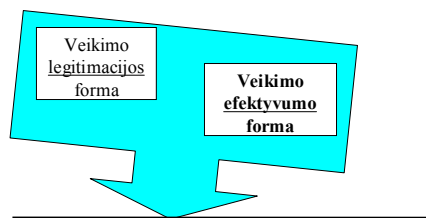


Orientacija į intervencinį administravimą



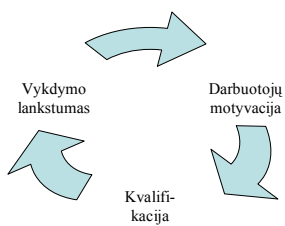
Organizacija yra priemonė siekti įstatymų vykdymo tikslo

Orientacija į naująją viešąją vadybą



Atnaujinant administravimą organizacija tampa subjektu plėtojant gerovės valstybę

Administravimo atnaujinimo būdas – inovacijos





DALYKINĖ ETIKA

Organizacijų ir pareigūnų morali laikysena



Esminės nuostatos

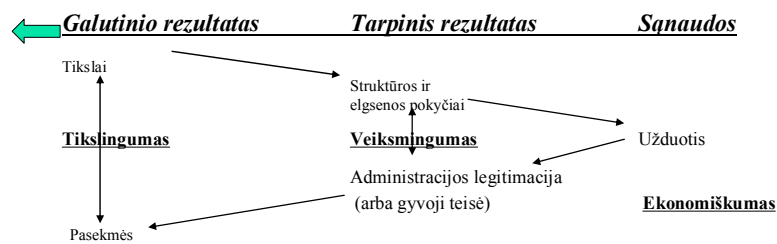
- • Institucijos veiklos kokybės ženklas yra personalas, todėl veiklos efektyvumą lemia tie, kurie gyvena jūsų institucijos, įstaigos prekės ženklu;
- • Klientai nėra nei pajamas duodantys vienetai nei potencialūs pažeidėjai – jie yra tie, kurie jus arba iškels, arba žlugdys;
- • Tarnybos kokybės ženklo (įvaizdžio) svario centras – deramas reagavimas (nuoseklus, dalykiškas ir skaidrus) į vidinius ir išorinius nusiskundimus, pasiūlymus

Apibendrinantis teiginys



**Tradicionis požiūris į valstybę:
jos tarnybos (institucijos, įstaigos)
visada turi veikti tikslingai,
veiksmingai (efektyviai), taupiai**

Reformos vertinimo schema



IV. MOKSLINIS TIRIAMASIS DARBAS

Mokslas – tai sistema žinių apie mąstymą, visuomenę ir gamtą. Mokslinė veikla turi tikslą atrasti ir išstudijuoti mąstymo, visuomenės vystymosi dėsningumus, reiškinius ir savybes. Taigi mokslinis tiriamasis darbas yra nukreiptas daryti mokslinius atradimus. **Mokslinis atradimas** – tai objektyviai egzistuojančio materialaus pasaulio raidos nežinomų dėsningumų, reiškinių bei savybių atskleidimas, iš esmės keliantis pažinimo lygį.

Magistro baigiamasis taip pat yra savarankiška baigiamoji mokslinė studija, atskleidžianti autoriaus gebėjimus reikšti studijomis įgytas ir apibendrintas žinias, naudotis specialiosios literatūros šaltiniais, apibendrinti tam tikros srities praktinę patirtį, taip pat, atlikti nedidelės apimties empirinius tyrimus t. y. daryti atradimus bei gautus duomenis susieti su teorija, teikti praktinius pasiūlymus. Empiriniai tyrimai yra gana sudėtingas darbas, reikalaujantis ne tik žinių, patirties, bet ir išmonės, kūrybingumo. Pateikiame keletą apklausos variantų bei įvadinių surinktos medžiagos apdorojimo idėjų. Norėdami atkreipti studento dėmesį, kad tyrimui reikia tos srities žinių, nurodome vieną kitą literatūros šaltinį. Be to, reikia žinoti, kad klausimai turėtų būti pateikti taip, kad gauta informacija būtų patikima, būtų galima nustatyti reiškinių ar tam tikrų savybių koreliacijas ir kt.



Viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas.

Lytis __M__V

Amžius _____

V. tarnybos, jos padalinio pav. _____

Išsilavinimas _____

Stažas v. tarnyboje

GERAS

ADMINISTRAVIMAS

1. Ar Jūsų praktika susijusi su valstybės įstaigos administravimu? Kaip? _____

2. Kaip Jūs pakomentuotumėte GERĄ ADMINISTRAVIMĄ (traktuojant jį kaip bendrąją Europos Bendrijos teisės principą savo tarnybos požiūriu)? *Geras valstybės institucijos administravimas, kai*

3. Pateikite savo vertinimą, koks jūsų įstaigoje žmogiškųjų išteklių vadybos lygis įgyvendinant viešojo administravimo funkcijas:

	Žemas	Vidutinis	Aukštas
Aprūpinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paskirstymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vystymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sankcionavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Tarnautojų motyvacijos šaltinių išnaudojimas tobulinant įstaigos administravimą. Šaltiniai laikomi reikšmingais:

	Ne	Taip	Labai
Bendrieji socialiniai motyvai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo turinys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pinigai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Pagal poveikio į teisinio reguliavimo objektą turinį teisinės priemonės skirstomos į materialines, procesines teisės normas ir *teisės normų pagrindu sukurtus teisinius administravimo (valdymo) santykius*. Visi sutaria, kad susiduriame su teisinio mechanizmo kūrimo problemomis įgyvendinat Europos Bendrijos deklaruojamą gero administravimo principą. **Nurodykite iš savo praktikos situacijas, kai gero administravimo principo nuostatos neviseškai atitinka (ar prieštarauja) kitiems bendriesiems EB teisės principams. Kaip tai pasireiškia?**

Užpildymo data _____

Užpildė _____

Pagrindinė literatūra, žinotina pildant anketą „Geras administravimas“

- 1.Domarkas V. Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2007. P. 150-179.
- 2.Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius: LTU, 2003. P. 27-33.
- 3.Viešasis administravimas. Kaunas: Technologijos universitetas. 2007, p. 214; 215.
- 4.Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Vilnius: LTU, 2004, p. 15-30.
- 5.Robins S. P. Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto alba, 2007.

Užduotis: surinktų duomenų analizės pagrindu:

- a) suformuluokite gero administravimo principų įgyvendinimo problemas,
- b) sukurkite inovatyvius problemų sprendimus.



V_ M_ _____
Darbovietė _____ - _____

VEIKLOS VERTINIMAS

Amžius _____
Išsilavinimas _____
Stažas _____

1. **Mano statutinėje valstybės tarnyboje (_____) veikla yra vertinama:**

- a) pagal rezultatus (pasiektus veiklos tikslus) _____
- b) pagal nustatytos veiklos politikos vykdymą _____

2. **Ar visada aišku, kas yra veiklos tikslas ir kas yra priemonė**, ar visi veikėjai tai traktuoja vienodai (žodis *ne* reiškia *skirtingai*):

- tik konkretaus padalinio pareigūnai _____ -
- aukšto rango pareigūnai ir pavaldiniai _____
- visi statutinės įstaigos pareigūnai _____
- visų statutinių įstaigų pareigūnai _____
- asmenys, kurių atžvilgiu atliekamas administravimas, ir pareigas atliekantis pareigūnas _____
- kitaip? _____

(Atsakymą pakomentuokite)

3. Ar galima tvirtinti, kad **įstaigos veiklos politiką** (veiklos modelį) **formuoja aukšti pareigūnai-vadovai, o jį įgyvendinimo taktiką – vidurinės ir žemesnės hierarchinės grandies pareigūnai**:
taip; _____ ne: _____

kitaip _____
(Pakomentuokite)

4. **Jūsų įstaigos administravime dominuoja:** a) horizontalus modelis; b) vertikalus modelis. Jūsų vertinimu, praktikoje yra kitaip _____

Kaip vertinate padėtį savo įstaigoje: c) teisingas pasirinkimas; b) neteisingas pasirinkimas; c) iš dalies neteisingas, nes _____

Siūlau keisti (ką ir kaip) _____

5. **Naujasis viešasis administravimas** suprantamas kaip **verslo vadybos nuostatų taikymas** valstybinių organizacijų veikloje. Jūsų manymu, reikėtų naujam viešajam administravimui iš verslo perimti, taikyti:

a) techniką (vadybos modelį) _____

(Pakomentuokite)

b) vertybes _____

(Pakomentuokite)

c) kitaip _____

(Pakomentuokite)

6. **Statutinės valstybės tarnybos yra sukurtos užtikrinti valstybės stabilumą**, palaikyti visuomenės saugą ir saugumą, puoselėti demokratines vertybes, žmogaus ir pilietines teises. **Ar muitinės (kitų statutinių) įstaigų administracija**, pvz., užtikrindama rinkos saugumą, **gali**

vadovautis verslo vadybos konceptais? (atsakymą pakomentuokite savo praktine patirtimi (kaip pareigūnas, kaip eilinis pilietis):

a) taip _____

b) ne _____

c) kitaip _____

7. Kokia Jūsų nuomonė dėl naujojo viešojo administravimo įgyvendinimo lygio Lietuvos statutinėse įstaigose?

Užpildymo data:

Respondentas:

Pagrindinė literatūra, žinotina pildant anketą „Veiklos vertinimas“

1. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius: LTU, 2003. P. 153-166.
2. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Vilnius: LTU, 2004, p. 115-154.
3. Pijoras S. Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje // Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007. P. 151-153.
4. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2007. P. 214-252.
5. Robins S. P. Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto alba, 2007.

Užduotis: surinktų duomenų analizės pagrindu nustatykite:

organizacijos filosofijos, politikos ir kultūros tarpusavio sąveiką,

Ar eiliniai tarnautojai daro poveikį tiriamos organizacijos politikai, kultūra

Kaip susijęs veiklos modelio teisinis reglamentavimas su naujosios vadybos diegimo tendencijomis,

Kokie statutinių tarnybų reformų lygio vertinimo parametrai.



V_ M_

IVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Amžius _____

Darbovietė _____ - _____

Išsilavinimas _____

Stažas _____

Yra keletas paprastų taisyklių, kaip išlaikyti reikiamą paslaugų sferos prekės ženklų (prestižo) lygį. Taisyklės paprastos, tačiau, siekiant, kad kolektyvas gyventų organizacijos prekės ženklų, dirbtų kaip tarpusavio priklausomybės ryšiais susijusi visuma, jų turinys nukreiptas į reikalavimus gerai žinoti vadybos ir etikos principus, gebėti juos taikyti savo praktinėje veikloje. Maloniai prašome išsakyti savo nuomonę:

6. Visą savo bendrovės (įstaigos) veiklą pajunkite prekės ženklui (prestižo gerinimui). Pirmiaia reikėtų organizuoti skirtingų padalinių (kokių jūsų įstaigoje?) _____

_____ diskusiją, kad jie išsiaiškintų, **ką reiškia jūsų organizacijos „prekės ženklas“**.
Tikslas – darbuotojai turi žinoti, ką jie turi daryti (kas jie yra organizacijoje) ir norėti tai daryti (siekti kuo geriau realizuoti savo vaidmenį).

7. Mokykite savo darbuotojus rūpintis įstaigos prestižu, siekti pagarbos organizacijai. **Kaip?** _____

8. Pasistenkite, kad Jūsų žodžiai nesiskirtų nuo darbų. **Kodėl jie galėtų skirtis?** _____

9. Niekada nepamirškite, kad personalas yra prekės ženklas. **Kas, pavyzdžiui, gali rodyti tą „užmiršimą“?** _____

10. Veikite nuosekliai ir aiškiai. **Kokia veiklos tobulinimo schemą siūlytumėte?** Nupieškite

11. **Pagarbiai elkitės su klientais. Kodėl tai svarbu? Kokios galimos nedėmesingumo pasekmės?**

12. **Teigiama, kad klientų nuomonė apie Jūsų teikiamas paslaugas, jų nusiskundimai turi būti Jūsų prekės ženklo svorio centru. Kodėl?** _____

13. **Koks jūsų organizacijoje požiūris į klientų kritiką, pretenzijas, pastabas?** Ar tokia pozicija praktikoje pasiteisina? Kaip savo vertinimą galėtumėte pagrįsti, pakomentuoti? _____

14. **Nupieškite jūsų įstaigos darbo su klientų skundais schemą ir pakomentuokite**

15. *Kas turi duoti toną kuriant organizacijos įvaizdį (ženklą)?* Pateikite savo nuomonę ir ją pagrįskite remiantis praktinės veiklos patirtimi. _____

Užpildymo data:

Respondentas:

Pagrindinė literatūra, žinotina pildant anketą „Įvaizdžio formavimas“

1. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius: LTU, 2003. P. 314-343.
2. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Vilnius: LTU, 2004, p. 227-268.
3. Tarvydienė V. Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijoje // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2007. P. 150-179.
4. Palidaukaitė J. Etiniai iššūkiai „naujamajai viešajai vadybai“ // Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007. P. 76-99.
5. Robins S. P. Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto alba, 2007.

Užduotis: surinktų duomenų analizės pagrindu atsakykite:

Ar respondentai suvokia savo įstaigos įvaizdžio reikšmę gerinant administravimą?

Kokia veiklos tobulinimo schema yra dominuojanti, kaip tai galima paaiškinti?

Kokia būdinga skundų tyrimo schema?

Ar veiklos tobulinimo schemoje galima nustatyti skundų tyrimo vietą?



Lytis _____

Amžius _____

Verslo įmonė _____

Valstybės tarnyba _____

Išsilavinimas _____

Stažas versle/tarnyboje _____

TEISĖS AUKLĖJAMOJI FUNKCIJA

1. **Vienas iš Lietuvos konstitucijos skelbiamų siekių – sukurti teisinę valstybę.** Teisės socialinė paskirtis – būti nuolatinio patikimo reguliavimo ir gynybos mechanizmu, garantuojančiu visuomeninių santykių dalyviams teisėto elgesio erdvę visoje materialiuju ir dvasiniu interesų sistemoje.

Kokios jos funkcijos reikšmingiausios sprendžiant verslo įmonių ir valstybinių įstaigų bendradarbiavimo klausimus (reikšmingiausią įvertinkite aukščiausiu balu)

Eil. Nr.	Teisės funkcijos	Balai					
		1	2	3	4	5	6
1.	Reguliuojamoji (įtvirtinti visuomenėje neišvengiamas elgesio taisykles, nustato visuomeninių santykių organizacijos ir socialinių ryšių tarpusavio koordinacijos)						
2.	Apsauginė (poveikio kryptis - apsaugoti bendrų svarbiausių santykių neliečiamumą)						
3.	Auklėjamoji (visuomenės moralumas ir pagarba įstatymams – politinės ir teisinės sistemos funkcionavimo pagrindas)						
4.	Integracinė (padeda telkti piliečius, stiprina socialinių grupių ryšius, valstybės ir verslo bendradarbiavimą)						
5.	Represinė (kriminalinio persekiojimo priemonė – kaip teisėtvarkos ir teisėtumo palaikymo priemonė)						
6.	Simbolinė (nežiūrint teisinio reguliavimo rezultatu, ji reikšminga savaime, nes atlieka valstybės simbolio funkciją)						

2. Teisinė (juridinė) organizacijos (muitinės, mokesčių įstaigos) atsakomybė. Kas tai?

3. Kokio pobūdžio problemas pastebite muitinėje (mokesčių įstaigoje)?

- pareigūnai nepakankamai aiškiai ir suprantamai pateikia klausėjui informaciją
- pareigūnai ilgai sprendžia iškilusias problemas
- neatsako arba neišsamiai atsako į pateiktus klausimus
- kita (nurodykite) _____

4. Ar Jums buvo paskirtos (Jūs skyrėte) sankcijas už teisės aktų pažeidimus?

- a) taip _____ ne _____ kita (nurodykite) _____

5. Ar Jums buvo suteikta (Jūs suteikėte) galimybę pašalinti nustatytus pažeidimus netaikant sankcijų?

- b) a) taip _____ ne _____ kita (nurodykite) _____

6. Ar Jums buvo paskirtos sankcijos už teisės aktų pažeidimus ES valstybių mokesčių įstaigose?

- c) taip _____ ne _____ kita (nurodykite) _____

7. Ar Jums buvo suteikta galimybė pašalinti nustatytus pažeidimus netaikant sankcijų?

d) a) taip _____ ne _____ kita (nurodykite) _____

8. Teisės auklėjamoji funkcijos esmė pasireiškia (pabraukite tinkamą atsakymą):

A) ji būdinga teisės prigimčiai (imanentinė)

TAIP NE NEŽINAU

B) Naujo žmogaus, naujos visuomenės formavimo priemonė (būdas)

TAIP NE NEŽINAU

C) Saugo esamas socialines vertybes ir laiduoti naujų kūrimą

TAIP NE NEŽINAU

D) Ne tik apsaugo visuomenės buvimą, bet ir padeda augti, kurti pilietinę visuomenę

TAIP NE NEŽINAU

E) Teisės normos įtvirtina (nustato) dorovę, socialinių darinių moralę

TAIP NE NEŽINAU

F) Tai išvestinė teisės funkcija

TAIP NE NEŽINAU

Kuri iš aukščiau pateiktų charakteristikų labiausiai atitinka auklėjamosios funkcijos reikšmę?

A-----B-----C-----D-----E -----F-----

(pasirinktą variantą pažymėti).

Atsakymą pakomentuokite _____

9. Ar teisės auklėjamosios funkcijos vaidmuo reguliuojant visuomeninius santykius ateityje keisis?

a) Didės _____ b) mažės _____ c) liks nepakitusi _____ d) nežinau _____ e) kitaip (nurodykite kaip) _____

10. Ar Lietuvos ir Europos Sąjungos senbuvų valstybių piliečių požiūris į teisės auklėjamąją funkciją skiriasi?

a) taip _____ b) ne _____ d) nežinau _____ e) kitaip (nurodykite) _____

11. Visos socialinės normos sudaro vienovę: jos veikia visuomeninį gyvenimą, įvairias jo sritis ir sudaro organizacinę sistemą

a) taip _____ b) ne _____ c) nežinau _____ e) kitaip (nurodykite) _____

12. Gyvenimas įrodė, kad rinkos ekonomika remiasi *ekonomine etika*. Užrašykite savo nuomonę dėl žemiau pateikto apibrėžimo: a) teisingas _____ b) neteisingas _____ reikalui esant jį pataisykite

“Ekonominė etika – tai mokslas, nurodantis, kad teisiškai, ekonomiškai ir etiškai

pateisinami yra tie ekonominiai tikslai, tos verslo formos ir tie metodai, kurie padeda kelti visuomeninio darbo našumą ir kartu kilti visuomenės gerovei”

Dėkojame už išsamius atsakymus

Data: _____

Pagrindinė literatūra, žinotina pildant anketą „Teisės auklėjamoji funkcija“

1. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius: LTU, 2003. P. 65-90.
2. Laurinavičius A. Teisinio nihilizmo poveikis verslumui Lietuvoje // Jurisprudencija. MRU mokslo darbai. T. 10 (100). 2007. P. 32-40.
3. Šakočius A. Teisinio reguliavimo pagrindai viešajame administravime // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2007. P. 252-273.
4. Cīvinskas R. Piliėtis kaip klientas „naujojoje viešojoje vadyboje“ // Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007. P. 212-228.
5. Robins S. P. Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto alba, 2007.

Užduotis: surinktų duomenų analizės pagrindu nustatyti:

Kaip keičiasi mūitinės ir verslo bendradarbiavimo samprata.

Kuo skiriasi Lietuvos ir Europos sąjungos valstybių senbuvių institucijų bendradarbiavimo su verslu tradicijos