

DETERMINATION OF ATTRIBUTES TO THE PRINCIPLES OF EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND DIFFERENTIATION/DISTINCTION BETWEEN THEM

Dejan Vitanski

Faculty of Law -Kicevo,,University St. Kliment Ohridski" Bitola, Republic of Macedonia,
dvitanski@yahoo.com

Abstract: Efficiency and effectiveness are fundamental principles that all employees need to uphold, from the top to the bottom of the administrative pyramid. These are the essential elements that constitute the essence and core of the service-based administrative organisms of the European countries and are established as normative directives and guidelines for the operation of their officials. Because of their strategic significance, in countries with atrophied and insufficient institutional structures, which still pass through the obscure transit tunnel, these essential principles should be implanted as the basic substrate in the mental matrix and in the professional habitat of the civil servants. They should also be used as productive tools in the substitution of rigid administrative systems, which are strictly formalistically based on rules and procedures in outsourced-oriented services, where emphasis will be placed on minimizing resources, maximizing results, and qualitatively servicing of clients needs.

The basic point and premise is that if governments have the will and insistence to amortize and overcome discontent and mistrust of the citizens, they will have to find modalities and to establish mechanisms that will generate efficiency and effectiveness in the processes of implementation of policies and in the servicing of public services. Administrative activity does not become legitimate with its own performance, therefore the concept of administrative authority must give way to the concept of efficiency of administrative activity. In this context, administrative action should be reduced to only a legal manifestation of the state power, and to be more and more promoted as an active driver of social flows, ie it is necessary to transform the administration from the apparatus and instrument of the government into an efficient service of the citizens. Unlike the traditional model of the rule of law, according to which state and administrative procedures are legitimate (justified) by being legal, that is, implemented on the basis of the current regulations, modern concepts of legitimacy consider that administrative system can acquire its legitimacy with efficient and effective action.

Often, in everyday life, in some literature and in practice, the terms efficiency and effectiveness are used as synonyms to denote the same, which undoubtedly is a mistake. That is exactly what stimulates the scientific and research interests of the author of the work, through in-depth and extensive study, awareness and analysis of these principles, to note their immanent features and attributes, as well as to draw a clear line of differentiation/distinction between them.

Efficiency and effectiveness are not identical terms, that is, equivalent categories. Efficiency deals with the cost of creating products and services, and effectiveness is defined as creating results. That is, efficiency focuses on cost reduction, and output increase, and answers the question of whether we do things in the right way, that is, right, whereas the effectiveness that puts stress on quality and answers the question of whether we take the right actions.

Keywords: efficiency, effectiveness, administration, customers, services.

ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА АТРИБУТИТЕ НА ПРИНЦИПИТЕ НА ЕФИКАСНОСТ И НА ЕФЕКТИВНОСТ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА И РАЗГРАНИЧУВАЊЕ/ДИСТИНКЦИЈА МЕЃУ НИВ

Дејан Витански

Правен факултет-Кичево, Универзитет „Св.Климент Охридски“-Битола, Република Македонија,
dvitanski@yahoo.com

Апстракт: Ефикасноста и ефективноста претставуваат фундаментални принципи до кои треба да се придржуваат сите вработени, од врвот па се до подножјето на административната пирамида. Тие се супстанцијални елементи, кои ги сочинуваат битието и срцевината на сервисно профилираните административни организми на европските земји и се етаблирани како нормативни директиви и патокази за работење на нивните службеници. Поради нивното стратегиско значење, во државите со атрофирани и

инсуфициентни институционални структури, кои се уште минуваат низ опскурниот тунел на транзицијата, овие есенцијални принципи треба да се имплантираат како основен супстрат во менталната матрица и во професионалниот хабитус на административците. Тие, исто така, треба да се ползуваат како продуктивни алатки во супституирањето на ригидните административни системи, што се строго формалистички фундирани врз правила и процедури во аутпут ориентиран сервис, каде акцентот ќе се става на минимизирање на ресурсите, максимизирање на резултатите и квалитативно сервисирање на потребите на клиентите.

Основната поента и премиса се состои во тоа што, ако владите имаат волја и настојчивост да ги амортизираат и надминат незадоволството и недовербата на граѓаните, тие ќе мора да изнајдат модалитети и да востановат механизми, кои ќе генерираат ефикасност и ефективност во процесите на имплементирање на политиките и во сервисирањето на јавните услуги. Административната дејност не станува легитимна со самото свое вршење, па затоа концептот на административна власт мора да му го отстапи местото на концептот за ефикасност на административното делување. Во тој контекст, административното дејствување треба се помалку да се сведува само на правна манифестација на државната власт, а се повеќе да се промовира како активен двигател на општествените текови, односно неопходна е трансформација на управата од апарат и инструмент на власта во ефикасен сервис на граѓаните. За разлика од традиционалниот модел на правната држава, според кој државните и административните постапки се легитимни (оправдани) со самото тоа што се легални, односно спроведени врз основа на важечките прописи, современите концепции на легитимитетот сметаат дека административниот систем може да го стекне својот легитимитет само со ефикасно и ефективно дејствување.

Често, во секојдневниот живот, во дел од литературата и во практиката, поимите ефикасност и ефективност се користат како синоними за означување едно исто, што несомнено претставува грешка. Токму тоа, го поттикнува научно-истражувачкиот интерес на авторот на трудот, преку длабинско и екстензивно проучување, осознавање и анализирање на овие принципи, да ги нотира нивните иманентни обележја и атрибути, како и да повлече јасна линија на разграничување/дистинкција меѓу нив.

Ефикасноста и ефективноста не се идентични поими, односно истоветни категории. Ефикасноста се бави со трошокот на создавање на производите и услугите, а ефективноста се дефинира како создавање резултати. Односно, ефикасноста фокусот го става на намалувањето на трошоците, а зголемувањето на output-от и одговара на прашањето дали нештата ги правиме на прав начин, т.е. правилно, за разлика од ефективноста која акцентот го става на квалитетот и одговара на прашањето дали ги преземаме правите нешта.

Клучни зборови: ефикасност, ефективност, администрација, клиенти, услуги.

1. ПРИНЦИП НА ЕФИКАСНОСТ

Еминентните научници Озборн и Геблер ја протежираат идејата дека владите треба „да кормиларат, а не да веслаат,, (Steering, Not Rowing). Според нив, владата е подобра при определувањето на општата насока отколку во нејзината оперативна реализација и, според тоа, приватизацијата на многуте функции треба да создаде поефикасна влада која ќе испорачува услуги до даночните обврзници по пониски цени. Делото на Озборн и Геблер, „Повторно воведување на владата“ од 1992 година, стана библија за движењето на новото јавно менаџирање, апострофирајќи ги 10-те принципи, врз кои треба да се фундаира работењето на современата јавна администрација, односно кои треба да придонесат кон подобрување на нејзината ефикасност:

1. Катализирачка влада: управување со кормилото, а не веслање.
2. Влада во сопственост на заедницата: зајакнување, а не служење, односно давање поголема моќ на граѓаните.
3. Конкурентна влада: воведување конкурентност при испораката на сервисите.
4. Влада поттикнува од мисијата: трансформирање на организациите поттикнува од правилата.
5. Влади ориентиран кон резултатите: финансирање на резултатите, а не на инпутите.
6. Влада поттикнува од клиентите: исполнување на потребите на клиентите, а не на бирократијата.
7. Претприемачка влада: насочена кон заработка, а не кон трошење.
8. Предупредувачка влада: антиципира, предупредува и превенира, а не лечи.
9. Децентрализирана влада: од хиерархија кон партиципација и тимска работа.
10. Пазарно ориентирана влада: влијание на промената преку пазарот (Шафриц, Ц.М, Расел, Е.В, Борик, К.П, Вовед во јавната администрација(превод), Академски печат Скопје, 2009, стр. 429-430).

Движејќи се по оваа траекторија, поранешниот американски претседател Клинтон ја потегнал иницијалната реформска каписла за повторно воведување на власта како „влада која работи подобро, но чини помалку“ Како своевидна инспиративна парадигма на Клинтон за „повторно воведување на власта“ му послужила истоимената книга на Озборн и Геблер за која изјавил „Оваа книга треба да ја прочита секој избран функционер во Америка. Оваа книга остава впечаток“ „Наша цел е да направиме федералната влада да биде поефтина и да биде поефективна, како и да се промени културата на нашата државна бирократија од самодоволност и овластување кон иницијатива и зајакнување. Имаме намера да ја редизајнираме, повторно да ја воведеме и да ја ревитализираме целата државна власт“ (Shafritz, J.M. Russel, E.W. Borick, C.P., 2009, *Introducing Public Administration–Sixth Edition* London: Pearson Longman).

Ефикасноста претставува стожерен принцип во анатомијата на Европскиот административен простор, принцип вграден во архитектурата на националните законодавства на европските земји и двигател на нивниот организациско-функционален и граѓанско-сервисен развој. Таа е заеднички универзален именител на реформските процеси воопшто, и интенцијата во овој контекст, е да биде инјектирана како основна супстанца во структурата на организациските ентитети (како во приватниот, така и во јавниот сектор).

Во економијата проверуваат две дефиниции за ефикасноста. Продуктивната ефикасност се мери според просечниот трошок за производство на производи и на услуги. Алокативната ефикасност, пак, се мери со степенот до кој економскиот систем ја обезбедува таа комбинација од производи и услуги што претставува одраз на преференциите на луѓето изразени низ нивните одлуки во однос на потрошувачката. Притоа, пазарите ги промовираат и двата вида ефикасност. Конкуренцијата како основно гесло во реалниот сектор ја генерира потребата производителите да ја намалат својата цена согласно цената на нивните конкуренти (Норман, Ф, *Управување со јавниот сектор* (превод од англиски), Арс Ламина, Скопје, 2010, стр. 131). Една од карактеристиките на алокативната ефикасност е начелото на лојална конкуренција (преку кое потрошувачите влијаат врз производителите во нивните одлуки за тоа што ќе произведуваат), кое, пак, не може да се имплементира во одредени јавни дејности, каде што монополот на јавната администрација во одредени сегменти, всушност, го штити поширокиот јавен интерес (како, на пример, органите на централната власт, локалната самоуправа и сл.).

За повеќето јавни услуги, можно е да се востанови мерка на обем. Во тој контекст, на пример, универзитетите можат да го измерат бројот на часови на контакт меѓу студентите и вработените, болниците можат да го измерат протокот на пациенти, библиотеките можат да ги избројат книгите што се издаваат и материјалите што се користат за референци, службите против штетници можат да ги избројат заробените стаорци или убиените бубашваби. Врз основа на сето тоа се изготвува мерката на ефикасноста со која се утврдува колкав е трошокот, а потоа се прават споредби со останатите производи или со истите производи во различни временски периоди.

Еден од еминентните теоретичари, Barzelay, смета дека постои зголемување на ефикасноста кај владата секогаш кога ќе се намали потрошувачката за влезните основи, додека, пак, во индустриското опкружување може да се аргументира дека редуцирањето на трошоците ја подобрило ефикасноста само доколку довело до намалување на трошокот по единица производ (Barzelay, M, *Breaking Through Bureaucracy: A new vision for managing in government*, University of California Press, Berkeley, 1992, p.120).

Ефикасноста значи воспоставување оптимален сооднос помеѓу ангажираните ресурси: човечки, финансиски, технички и постигнатите административни ефекти.

Ефикасноста може да се определи како однос помеѓу квантитетот на outcomes или outputs и ресурсите кои се употребуваат – inputs

$E = O / I$; E – ефикасност, O – outputs, I – inputs

Значи, таа се пресметува преку делење на исходите со она што се внесува како ресурс (административен кадар, потрошено време, технички, материјални средства) (види: Berman, E, *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*, SAGE Publications, London, 1998 стр. 55-62).

За ефикасноста не е важно само времето во кое ќе се операционализира поставената цел/задача, туку многу важна компонента е и количеството на материјални и човечки ресурси што ќе бидат потрошени. Во овој контекст, за оживотворување на начелото на ефикасност, неопходно е сузбивање на неконтролираното и нерационалното трошење на ресурсите – материјални, технички и кадровски. Вредноста за пари треба да биде основната водилка во работењето на модерниот администратор, кој мора да продуцира повеќе, со помалку трошоци.

„Предмет на администрацијата е да открие: прво, што може да направи успешно и правилно, и второ, како може да ги направи овие работи со најголема можна ефикасност и со најмалку трошоци, во смисла на пари и на енергија“ (Wilson, Woodrow, *The Study of Administration*, 1941, *American Political Science* p. 494).

Начелото на ефикасност (треба да) го зазема местото на централна норма во секој административен процес. Неговата суштинска димензија, пред се, се манифестира во следново:

- Ако два вида акции даваат исти резултати во остварувањето на проектираната цел, би требало да се претпочита оној вид што повлекува помало чинење; или

- Ако двата вида акции предизвикуваат исто чинење, би требало да се преферира оној што дава поголеми резултати (Гризо, Н, Давитковски, Б, *Проблеми на управувањето*, Скопје, 2001, стр. 17).

Правата за кои се одлучува во администрацијата имаат изразито временска димензија. Ако некое право не е признаено и остварено во рок додека странката има потреба, задоцнетата реализација на тоа право станува ирелевантна, односно странката нема повеќе интерес за остварување на тоа право (на пример, медицински третман што бара итност, интервенција на противпожарна бригада, интервенција на полиција, дозвола за извоз или за увоз на производи со лимитиран рок на употреба и сл.). Затоа е потребно благовремено и ажурно дејствување на административните органи.

Една од негативните карактеристики на бирократската машинерија претставува континуираното зголемување на буџетот и на бројот на хиерархиските нивоа во организациската структура со текот на времето. Максимизирањето на буџетот и перманентниот раст на бирократијата најдобро се елаборирани во моделот на Нисканен (Niskanen, W.A., *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, IL, Aldine-Atherton, 1971, p.48-51). Резултатите од своите истражувања, Нисканен ги синтетизирал во следниве заклучоци:

1. трошоците на бирократската организација секогаш се повисоки од нејзините приходи, а како резултат на тоа се генерира прекумерен аутпут;

2. бирократското однесување е фундаментално неефикасно, поради фактот што обемот на бирократските активности не е детерминиран од еднаквоста што би требало да постои меѓу маргиналните приходи (буџетските средства) и маргиналните трошоци (јавните трошоци на бирократската организација); и

3. земајќи ги предвид различните преференции на граѓаните, таквото бирократско однесување резултира со прекумерно трошење и нерамномерна распределба на општествените ресурси, а тоа ни најмалку не ги задоволува социјалните цели.

Решението што Нисканен го предлага за контрола на јавната администрација се состои во создавањето механизам сличен на пазарниот, со воспоставување повеќе организациски ентитети што меѓусебно би се натпреварувале во иста услужна област, со цел обезбедување поквалитетна услуга на поголем број клиенти.

2. ПРИНЦИП НА ЕФЕКТИВНОСТ

Ефективноста на администрацијата значи успешно остварување на целите или решавање на задачите, што и се поставени со закон.

Принципот на ефективност, всушност, претставува гарантирање дека организацијата ги постигнува своите цели, односно крајните резултати го задоволуваат поширокиот јавен интерес (на пример, подобрување на здравствените услуги, намалување на стапката на криминал и др.).

Ефективноста се определува како однос помеѓу остварените резултати и поставените цели. На пример, при подготвувањето на Буџетот, како највисок финансиски акт на една држава, надлежните служби во Министерството за финансии ја проектираат неговата приходна и расходна компонента. Во однос на приходната страна се планира колку финансиски средства ќе бидат собрани во државната каса, по однос на законски предвидените даночни основици од граѓаните и од правните субјекти како даночни обврзници, додека во однос на расходната страна се врши распределба на собраните материјални ресурси по различни ставки, како на пример, за плати на вработените во јавниот сектор, социјални трансфери, капитални инвестиции и сл. Во конкретниов случај, доколку остварените резултати на крајот од тековната година кореспондираат со претходно зацртаните цели, може да се каже дека е постигната ефективност во работењето на соодветната служба.

Значи, ефективноста на администрацијата ќе се постигне доколку таа успешно и квалитетно ги ефектуира целите и задачите, кои и се детерминирани со закон. На пример, ефективност на полицијата значи успешно интервенирање во спречување на извршување кривично дело или, ако делото е сторено откривање на сторителот, неутрализирање на нарушениот јавен ред и мир и сл.

3. РАЗГРАНИЧУВАЊЕ/ДИСТИНКЦИЈА МЕЃУ ЕФИКАСНОСТА И ЕФЕКТИВНОСТА

Ефикасноста и ефективноста не се идентични поими, односно истоветни категории. Ефикасноста се бави со трошокот на создавање на производите и услугите, а ефективноста се дефинира како создавање резултати.

Ефикасноста го изразува односот помеѓу квантитетот на аутпутите и износот на потрошените материјални средства, како и ангажираните човечки и технички ресурси за производство или испорака на услугите. Мерките на ефективност, пак, се однесуваат на квалитетот, односно на степенот на кој се остваруваат целите. Притоа, под квалитет се подразбира административниот производ или услугата да поседуваат такви својства и карактеристики, со кои ќе ги задоволат преференциите и апетитите на клиентите. Воопштено, квалитетот може да се дефинира како соодветност или поволност, односно тој е индикатор за тоа дали услугите се „направени по мерка“ на потребите на клиентите. На пример, соодветност за корисниците на медицински услуги може да значи успешност на третманот или операцијата. Или, пак, квалитет односно соодветност во интервенцијата на противпожарната бригада значи успешното неутрализирање на пожарот со што е спречена загуба на човечки животи и предизвикување поголема материјална штета.

Значи, „ефективноста акцентот го става на квалитетот и одговара на прашањето дали ги преземаме правите нешта, за разлика од ефикасноста која фокусот го става на намалувањето на трошоците, а зголемувањето на output-от и одговара на прашањето дали нештата ги правиме на прав начин, т.е. правилно“ (Berman, E, *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*, SAGE Publications, London, 1998 стр. 55-62).

Ефикасноста и ефективноста треба практично да се оживотворат како заемно комплементарни и меѓусебно дополнувачки принципи на работење во секој административен процес, за клиентите да добијат услуги во кои ќе бидат вградени сите потребни параметри. На пример, покрај намалувањето на времето на чекање за медицински интервенции, мошне значајни се и правилно воспоставената дијагноза, соодветната терапија, како и квалитетната и ефективната изведба на медицинскиот зафат.

4. НОВИОТ ЈАВЕН МЕНАЏМЕНТ ВО ФУНКЦИЈА НА ЕФИКАСНОСТА И ЕФЕКТИВНОСТА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Новиот јавен менаџмент се изнедри и разви од основниот економски аргумент дека власта страда од дефектите на монополската ситуација, високите трансакциски трошоци и од информациски проблеми кои раѓаат голема неефикасност. Со тоа што го супституираа ова со пазарна конкуренција- и поттици слични на пазарните – реформаторите веруваа дека ќе можат да ја намалат големината на владите, да ги намалат нивните трошоци и да го подобрат нивното работење. Впрочем, и целта на глобалното движење за реформи ширум светот е да се намалат трошоците на јавната управа и да се зголеми нејзината продуктивност, со што таа би требало да биде попријателски партнер, како на граѓаните, така и на бизнисите.

Основната премиса која ја сочинува срцевината на концептот „нов јавен менаџмент“ е дека инклинацијата и ориентираноста на јавниот сектор кон пазарните механизми и закономерности доведува до поголема рационалност во трошењето на јавните ресурси, без притоа да се загрозат стратегиските одредници на јавните организации, односно да се генерираат негативни ефекти врз остварувањето на нивните цели. Интенцијата на овој менаџмент е пресликување или имплантирање во јавниот организам на оние принципи кои се покажале како успешни во функционирањето на приватниот сектор, со цел јавната администрација од „слепиот“ колосек да се претстрои кон нормативно проектираната траекторија на дејствување и да цели кон исполнување на својата благородно детерминирана мисија на квалитативно задоволување на јавните интереси. Принципите, како што се: „градење мисија“, „лидерство“, „воведување конкуренција“, „антиципирање, односно предвидување и планирање на потенцијалните проблеми во иднина“, „децентрализација на процесот на одлучување“, „мерење на перформансите од работењето и промена на буџетскиот формат“, „претприемничко работење“, „производство и испорака на јавни производи и услуги според пазарниот механизам“ и други, претставуваат condition sine qua non за подобрување на: ефикасноста, ефективноста и економичноста во работењето.

Во научната литература постојат повеќе определби на атрибутите и иманентните обележја на Новиот јавен менаџмент од страна на повеќе теоретичари. Во овој труд правиме обид преку сумирање на повеќето размислувања, да ги издестилираме и искристализираме основните постулати врз кои почива Новиот јавен менаџмент како универзален модел и доминантна парадигма на современото управување во јавните организации, односно да ги акцентираме принципите што ги протежира овој концепт во насока на обезбедување ефикасност, ефективност и економичност:

-конкурентен јавен сектор – воведување и ставање нагласка на конкуренцијата во производството и испораката на јавните добра и услуги;

-зголемување на улогата на пазарните механизми во производството и испораката на јавните добра и услуги;
-воведување претприемачко работење во јавниот сектор – заработување, наместо трошење;
-јавен сектор што се раководи од својата организациска мисија;
-дефинирање на буџетот како средство за остварување на организациската мисија;
-јавен сектор ориентиран кон своите резултати – финансирање на резултатите, а не на инпутите;
-јавен сектор што е ориентиран кон клиентите – пресретнување на потребите на клиентите, а не на потребите на бирократијата;
-јавен сектор што ги антиципира проблемите – предвидување, планирање и превенирање, наместо нивно решавање;
-децентрализиран јавен сектор – од хиерархизација до партиципација и тимско работење;
-масовно користење на придобивките од информациската технологија(повеќе кај: Osborne, D, Gaebler, T, Reinventing Government, Adison Wesley, (1992), pp.16-24; Ferlie, E, Ashburner, L, Fitzgerald, L and Pettigrew, A, The new public management in action, Oxford University Press Inc., New York, pp.19-25 (1996); Borins, Sandford, Government in Transition –a New Paradigm in Public Administration, Commonwealth Secretariat, Toronto, pp.5-11, (1995); Caroll, Peter и Steane, Peter, Australia, the New Rublic Management and the new millennium, Routledge publications, London, pp.195-196, (2002).

5. ЗАКЛУЧОК

Едно од основните оправдувања на реформите е дека владата чини премногу. Тоа се однесува за сите трошоци на владата, воопшто, но и за ефикасноста или за трошокот на секоја единица аутпут. Погледнато низ компаративна призма, во најголем дел од државите, основните цели на реформите се идентични – да се направи владата да работи поуспешно и да чини помалку. Притоа, дефиницијата или рецептурата на „работење со поголем успех“ може да се разликува кај различните влади, па дури и кај различните делови на една иста влада. Меѓутоа, основно е тоа што ако интенцијата на владата е да ги амортизира незадоволството и недовербата на граѓаните, таа ќе мора да изнајде механизми кои ќе генерираат поголема ефикасност и ефективност во процесот на имплементација на политиките и во сервисирање на услугите.

Принципите на ефикасност и ефективност треба да заземат стратедиска позиција во работата и одлуките на администрацијата. Во современо профилираните европски административни системи, генерално, постои искристализирана свест дека ориентацијата кон администрација заснована врз крути и нефлексибилни правила и ригидни процедури, мора да биде супституирана со ориентација кон резултати. Основната поента на ваквиот пристап е дека јавните служби постојат, пред се, за да даваат услуги или продукти на нивните корисници (или клиентите). Ова е појдовната точка за воспоставување на контурите на административен модел што гарантира квалитетни услуги со намалени трошоци, а напуштање на ретроградниот концепт на администрација што само нуди услуги, без јасно издиференцирана мисија.

За подобра имплементација на принципите на ефикасност и ефективност неопходни се системски мерки, какви што се: поедноставување и забрзување на процедурите; регулаторна гилотина, односно кастрење на ирационалните прописи и на небулозните процедури; целосна компјутеризација на администрацијата; деполитизација и професионализација на кадрите; воведување на т.н one-stop shops методи, односно решавање административни работи на едно место; примена на самопослужувачки техники; поголема достапност-материјална и просторна на службите до граѓаните; јавно-приватно партнерство; раздвојување на стратедиската јавна политика од оперативното управување; промена од политика во менаџмент (администраторите треба да се потполно свесни и одговорни за трошоците при секоја своја активност, по можност пред да донесат било каква одлука); промена од администрација строго ориентирана кон процесите, правилата и процедурите, во аутпут ориентирана администрација - насочена кон обезбедување резултати, администрација насочена кон потребите на клиентите, а не кон интересите на организацијата или бирократите; промена од неконтролирано и нерационално трошење во намалување на трошоците (вредноста за пари треба да биде мото на модерниот администратор, кој мора да прави повеќе и подобро со помалку или исто толку пари).

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Barzelay, M, Breaking Through Bureaucracy: A new vision for managing in government, University of California Press, Berkeley, p.120, 1992.
[2] Berman, E, Productivity in Public and Nonprofit Organizations, SAGE Publications, London, стр. 55-62, 1998.

- [3] Borins, Sandford, Government in Transition –a New Paradigm in Public Administration, Commonwealth Secretariat, Toronto, pp. 5-11, 1995.
- [4] Carroll, Peter и Steane, Peter, Australia, the New Public Management and the new millennium, Routledge publications, London, pp.195-196, 2002.
- [5] Ferlie, E, Ashburner, L, Fitzgerald, L and Pettigrew, A, The new public management in action, Oxford University Press Inc., New York, pp.19-25, 1996.
- [6] Niskanen, W.A., Bureaucracy and Representative Government, Chicago, IL, Aldine-Atherton, p.48-51, 1971.
- [7] Норман, Ф, Управување со јавниот сектор (превод од англиски), Арс Ламина, Скопје, стр. 131, 2010.
- [8] Osborne, D, Gaebler, T, Reinventing Government, Adison Wesley, 1992, pp. 35, 113-114, 139, 233.
- [9] Питерс, Гј, Б, Политика на бирократијата, Компаративен вовед во јавната администрација (превод), Академски печат, Скопје, 2009
- [10] Шафриц,Ц.М, Расел, Е.В, Борик, К.П, Вовед во јавната администрација(превод), Академски печат Скопје, стр. 429-430, 2009.
- [11] Wilson, Woodrow, The Study of Administration, American Political Science p. 494, 1941.