

## Viešoji vadyba Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys

Tadas Sudnickas

*Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

Prof. Dr. Thom Norbert, Ritz Adrian

Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: Monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, 336 p.

Iš vokiečių kalbos išvertė Kęstutis Masiulis.

Knygos vertimą finansavo Gerberto Riufio fondo Swiss Baltic Net programa.

Knygą recenzavo Mykolo Romerio universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Valdymo teorijos katedros prof. habil. dr. Stasys Puškorius ir šio fakulteto Politologijos katedros vedėjas prof. habil. dr. Vyngandas Paulikas

Berno universiteto Organizacijų ir personalo instituto direktoriaus profesoriaus daktaro Norberto Thomo ir jo kolegos daktaro Adriano Ritzo knyga ypač vertinga tiems, kurie domisi viešojo sektoriaus organizacijų vadyba šiuolaikinėmis, nuolat kintančios aplinkos sąlygomis. Ši knyga bus įdomi ne tik viešosios vadybos problematikos mokslo tyrėjams arba ją studijuojantiems, bet ir šios srities praktikams. Knyga lengvai skaitoma, joje gausu grafinių iliustracijų, medžiaga pagrįsta konkrečių atvejų analize. Autoriai dalijosi savo praktine patirtimi apibendrinami Šveicarijos viešojo sektoriaus institucijų inovacinius ir reformavimo projektus.

Pirmajame skyriuje N. Thomas ir A. Ritzas analizuoja XX a. valstybės valdymo modelius siedami juos su kintančiais iššūkiais, su kuriais pastaraisiais dešimtmečiais susidūrė viešasis sektorius. Senasis administravimas nepajėgė sėkmingai prisitaikyti prie nacionalinių valstybių sienas peržengiančių rinkos ekonomikos, technologijų ir visuomenės plėtros problemų ir paprasčiausiai neišlaikė efektyvumo ir rezultatyvumo egzamino. Autoriai atskleidžia pagrindinius prieštaravimus tarp tradicinės teisinės valstybės principų ir naujosios viešosios vadybos, atsiradusios minėtoms spragoms užpildyti, sampratos, kartu nurodydami sunkumus ir kliūtis, su kuriomis potencialiai galima susidurti diegiant naujosios viešosios vadybos principus.

Antrajame knygos skyriuje apžvelgta apibendrinta skirtingų pasaulio šalių patirtis moder-

nizuojant administravimą. Autoriai išsamiau pristato vokiškai kalbančių šalių – Vokietijos, Austrijos ir Šveicarijos – viešojo sektoriaus administravimo raidos tendencijas, taip pat supažindina su JAV, Australijos, Naujosios Zelandijos, Didžiosios Britanijos, Olandijos ir Skandinavijos šalių patirtimi, atskleisdami esminius jų vykdomų struktūrinių reformų, personalo vadybos momentus ir vyraujančias tendencijas. Šis skyrius, nors ir glaustas, yra labai informatyvus. Skaitytojui pateikiama aiški, struktūrizuota ir gana išsami tarptautinė viešojo sektoriaus panorama.

N. Thomas ir A. Ritzas teigia, kad administravimo modernizavimas dažniausiai suvokiamas kaip fragmentuotos ir atskiros techninės perspektyvos diegimas. Pernelyg tuo susižavėjus iš akių išleidžiami be galo svarbūs organizacinių pertvarkymų susiejimo su personalo ir naujovių vadybos metodais aspektai. Integralus ir kompleksinis požiūris į viešojo sektoriaus valdymo strategijų, struktūrų, procesų ir organizacinės kultūros keitimąsi atsispindi autorių siūlomame IOP vadybos koncepte, kuris yra pristatomas trečiajame knygos skyriuje. Abreviatūra IOP atspindi tris kertines siūlomas viešojo sektoriaus modernizavimo plėtojimo kryptis: inovacijas, organizaciją ir personalą. Šios naujos idėjos pasirodymas, be jokios abejonės, yra reikšmingas žingsnis į viską apimančios viešosios vadybos koncepcijos sukūrimą, sukėlęs didelį tarptautinės šios srities tyrėjų bendrijos susidomėjimą. Naujojo administravimo sukelti pokyčiai paveikia tiek administraci-

nės, tiek ir politinės veiklos sritis. Autoriai išskiria tris pokyčių rūšis – strategijos, organizacinės kultūros ir struktūros bei procesų pokyčius. Po teorinės strateginių pokyčių analizės pateikiamas labai įdomus praktinis Berno kantono administracijos strateginių sprendimų priėmimo pavyzdys. Skyriaus pabaigoje aprašomi vadybos elementų pokyčiai, atskleidžiami radikalių pokyčių ir evoliucinės organizacijos plėtros skirtumai ir detalizuojami keturi pokyčių diegimo etapai: planavimas, formavimas, įgyvendinimas ir stabilizavimas.

Labai svarbus ir reikšmingas yra inovacijų vaidmens pagal IOP konceptą supratimas, išdėstytas ketvirtajame knygos skyriuje. Inovacijų diegimas viešajame sektoriuje, be natūralaus asmenybių pasipriešinimo, būdingo visoms veiklos sritims, pokyčiams, susiduria su specifinėmis tik viešajai sistemai būdingomis kliūtimis: interesų grupių ir tikslų įvairove bei skirtingumu, orientacija į maksimizavimą, o ne į optimizavimą, klaidų netoleravimu, skirtingų vertybių sandūra ir t. t. Tokia naujovėms nepalanki terpė sustabdo net gambiausias ir į pokyčius labiausiai linkusias asmenybes, jei jų veiklai nesudaromos atitinkamos sąlygos, padedančios įveikti minėtas kliūtis. N. Thomas ir A. Ritzas nagrinėja strategines, kultūrinės ir struktūrinės prielaidas, skatinančias formuoti „draugiškos“ aplinkos inovacijoms. Autorių siūlomas konkrečių instrumentinių viešojo sektoriaus vadybos priemonių kompleksas ir Šveicarijos konfederacijos intelektinės nuosavybės instituto inovacinės veiklos analizė yra labai aktualūs ir tikrai neliks nepastebėti viešosios vadybos praktikų.

Antrasis „banginis“, kuriuo remiasi IOP koncertas, tai – organizacijos kūrimo priemonės. Penktajame knygos skyriuje išnagrinėtas viešųjų institucijų struktūrų keitimasis. Autoriai patei-

kia skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų formų analizę, apibūdina jų pranašumus ir trūkumus, siūlydami rinktis skirtingas alternatyvas atsižvelgiant į viešųjų institucijų valstybinių įsipareigojimų apimtį. Sukaupta vertinga autorių patirtis, pateikta Ciuricho kantono Unterlando mokyklos valdymo struktūros ir Šveicarijos Federacijos žemės topografijos tarnybos divizinės organizacijos pertvarkymo į procesų organizaciją atvejų analizėje, būtų labai įdomi atitinkamoms Lietuvos institucijoms.

Baigiamajame, šeštajame, skyriuje autoriai pristato trečiąją, pačią svarbiausią IOP koncepto dimensiją – personalo vadybą. Autoriai išskiria keletą valstybinių institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo problemų, būdingų viešajam sektoriui: motyvacijos siekti rezultatyvumo stoką, egzistuojantį valstybinio tarnautojo statusą, ribotas galimybes kelti kvalifikaciją ir tobulėti, nelanksčias atlygio už darbą, karjeros planavimo ir personalo atrankos sistemas. N. Thomas ir A. Ritzas į viešojo sektoriaus personalo vadybą žiūri kaip į vientisą procesą, neatsiejamą nuo strateginių organizacijos tikslų. Autorių pateiktas valstybinių institucijų personalo vadybos instrumentinių priemonių kompleksas viešojo sektoriaus vadovams, atsakingiems už šią veiklos sritį, galėtų būti kaip žinynas arba praktinis vadovas jų kasdieniame darbe.

Apibendrinant galima pasakyti, kad visi, besidomintys valstybiniu valdymu, sulaukė reikšmingo veikalo apie naująją viešąją vadybą. Jis suteikia neįkainojamą galimybę pasinaudoti autorių žiniomis ir patirtimi, sukaupta tiek atliekant mokslinius tyrimus, tiek ir dirbant valstybinėse įstaigose, tobulinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą.

---

*Tadas Sudnickas* – Mykolo Romerio universiteto Valstybinio valdymo fakulteto prodekanas, technologijos mokslų daktaras.

Telefonas (8~5) 2740635

Elektroninis paštas [tsudnick@mruni.lt](mailto:tsudnick@mruni.lt)

Apžvalga įteikta 2005 m. spalio mėn.; parengta spausdinti 2005 m. lapkričio mėn.