

## **INOVATYVUS SOCIALIAI ORIENTUOTŲ SPREDIMŲ POBŪDIS ŠIUOLAIKINIAME VIEŠAJAME VALDYME**

### **Prof. dr. Alvydas Raipa**

Mykolo Romerio universitetas  
Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo katedra  
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius  
Telefonas (8 5) 274 0634  
Elektroninis paštas [alvydas.raipa@ktu.lt](mailto:alvydas.raipa@ktu.lt)

### **Jolanta Buškevičiūtė**

Kauno technologijos universitetas,  
Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas  
Telefonas (8 37) 300 145  
Elektroninis paštas [jolanta.buskeviciute@ktu.lt](mailto:jolanta.buskeviciute@ktu.lt)

### **Vidmantė Giedraitytė**

Kauno technologijos universitetas,  
Socialinių mokslų fakultetas, Teisės katedra  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas  
Telefonas (8 37) 300 113  
Elektroninis paštas [vidmante.giedraityte@ktu.lt](mailto:vidmante.giedraityte@ktu.lt)

*Pateikta 2012 m. kovo 10 d.  
Parengta spausdinti. 2012 m. balandžio 10 d.*

### **Anotacija**

*Straipsnyje autoriai analizuoja globalias viešojo valdymo pokyčių tendencijas ir jų poveikį formuojantis viešojo valdymo evoliucijos ideologijai, jos sąveikai su viešojo valdymo organizacinio-funkcinio turinio modernizavimu, reikalaujančių „naujosios viešosios vadybos“ konstrukto plataus masto reinventorizavimo, atsisakant išryškėjusių perdėto „marketizavimo“ suponuotų socialinių, ekonominių valstybės valdymo disfunkcijų. Teorinio-metodologinio tyrimo metu straipsnio autoriai, naudodami teorinio modeliavimo, metaanalizės ir interpretavimo metodų teikiamas galimybes siekė deteminuoti sąsajas vidinėje ir išorinėje organizacijų aplinkoje tarp naujojo viešojo valdymo elementų, jų reikšmės bei poveikio rengiant socialiai orientuotus sprendimus bei inovatyvumo charakteristikų taikymo galimybių apibūdinant ir išskiriant valdymo procesų kaitos dedamąsias, analizuojant racionalias sprendimų dimensijas, inovatyvių idėjų ir inovatyvumo skatinimą viešųjų institucijų veikloje, naudojant procesines, sistemes pažinimo proceso prieigas.*

**Reikšminiai žodžiai:** inovacijos, inovatyvumas, socialinė sprendimų orientacija, naujojo viešojo valdymo struktūra, viešojo valdymo demokratizavimas.

### **Įvadas**

Viešojo valdymo kaita globalioje aplinkoje nulemta gausybės faktorių, darančių įtaką viešųjų organizacijų struktūriniais pokyčiams, valdymo procesų modernizavimui, šiuolaikinio viešojo valdymo dekompozicijai, veiklos preferencijoms, organizacinės kultūros ir viešojo valdymo lauko dalyvių elgsenos lygmenims. Metodologiniu inovatyvaus valdymo konstruktu šiandieniniame viešojo valdymo etape tampa valdymo evoliucinės-inkrementinės (palaiapsniškos) kaitos doktrina, fokusuojanti į viešojo valdymo procesų prioritetinių krypčių adekvatumą žinių ekonomikos, žinių visuomenės, informacinės visuomenės kūrimui, aukštųjų technologijų plėtrai. Dažnai tai teoretikų yra apibūdinama kaip inovatyvus viešojo valdymo pobūdis, kur inovacinių idėjų kūrimas ir inovatyvių sprendimų įgyvendinimas suprantamas kaip naujojo viešojo valdymo dekompozicinių elementų visumos palanki terpė valdymo inovacijoms plėtoti. Teoretikai šiandien turi rimtą pagrindą naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimui. Esminiais naujojo viešojo valdymo reformų aplinkos struktūriniais elementais ir modernizavimo kryptimis yra: pirma, strateginio viešojo valdymo struktūrų veiklos pobūdžio dominavimas, siekiant išskirti esminius valstybės, organizacijos strateginius prioritetus ir užduotis, formuojant joms įgyvendinti reikalingas viešosios politikos kryptis, rengiant viešąsias programas ir projektus; antra, valstybės dominuojantis tarpsektorinės integracijos procesų koordinavimas kuriant ir plėtojant tinklines teorines koncepcijas ir praktinę veiklą plėtojant hibridinių organizacijų, tinklaveikos, t. y. vadybos, politikos tinklų, galimybes; trečia, esminis dėmesys viešojo valdymo dichotomijoje fokusuojamas viešosios politikos formulavimo kokybiniais parametrais, reikalaujantiems sektorių partnerystės, inovatyvių sprendimų, modernios val-

dymo filosofijos praktinio pritaikymo; ketvirta, anksčiau apibūdintos naujojo viešojo valdymo dominantės turi aiškiai išreikštą socialiai orientuotą inovatyvų priimamų sprendimų pobūdį, siekiantį formuoti naujas valstybės ir visuomenės socialinių santykių preferencijas – piliečių ir jų struktūrų vietos valdymo procesuose demokratinį traktavimą, socialinių XXI a. visuomenės problemų, tokių kaip emigracijos, socialinės nelygybės ir atskirties mažinimą, valdymo humanizavimo elementų reabilitavimą, kuris iš dalies buvo išelminuotas „naujosios viešosios vadybos“ marketizavimo metodologijoje ir praktikoje (Raipa, 2011, p. 167–182).

**Tyrimo objektas** – inovatyvus socialiai orientuotų viešojo valdymo sprendimų pobūdis. **Tyrimo tikslas** – atskleisti naujojo viešojo valdymo sprendimų socialinę orientaciją, eksplanuoti inovacinių idėjų ir inovatyvių sprendimų vienovę naujojo viešojo valdymo aplinkoje. **Tyrimo metodai:** viešojo valdymo procesinių ypatumų, metodologinių konstrukčių lyginamoji analizė, mokslinės literatūros ir dokumentų metaanalizė, loginis klasifikavimas, interpretacinis-teorinis modeliavimas.

## 1. Sprendimų priėmimo ypatumai naujojo viešojo valdymo kontekste

Šiuolaikiniai viešojo valdymo sprendimai reikalauja atsisakyti tradicinio, viešosioms organizacijoms būdingo „organizacinio uždarmo“ principų, evoliucionuojant į mišrias visų lygių, rūšių, tipų ir sektorių hibridines organizacijas, sutelkiant akumuluotas pastangas sprendimų įgyvendinimui (Balanoff, Master, 2010, p. 27–28).

Sprendimų kokybė visada itin daug priklauso nuo jų struktūrizavimo lygmens kokybės. Gerai struktūrizuoti sprendimai yra prognozuojami, geriau galima numatyti jų būsimus rezultatus, o patys sprendimai gali būti rengiami taikant tradicines, pasiteisinusias sprendimų taisykles, metodus ir procedūras. Atvirkščiai, prastai struktūrizuoti sprendimai yra sunkiai prognozuojami bei realizuojami taikant paplitusias sprendimų įgyvendinimo metodologijas. Tokių sprendimų rezultatai sunkiai numatomi, kas dažnai sukelia nepageidaujamas socialines pasekmes, visuomenės teisėtų lūkesčių nepatenkinimą, svarbiausios socialinės politikos kryptys, tikslai ir strateginiai uždaviniai nėra gerai artikuliuoti. Tokių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesuose sudėtinga tikslingai koordinuoti organizacinius išteklius (visų pirma – žmogiškuosius), naujas, pasiteisinusias, inovatyvias sprendimų įgyvendinimo technologijas, išnaudoti naujojo viešojo valdymo teikiamas galimybes taikant sprendimų rengimo procesuose tinklaveikos, tarpsektorinės integracijos galimybes, mišrių, hibridinių organizacinių struktūrų potencialą.

Viešojo valdymo sprendimai visada yra daugiau ar mažiau politizuoti. Įvairiai vertinant jų politizavimo tikslus, būtinybę, strategijas ir kt. galima pateikti D. A. Buchanan ir R. J. Badham suformuluotą sprendimų politizavimui įtakos turinčių faktorių visumą: interesų grupių ir sprendimų rengėjų bei įgyvendintojų kiekybinė gausa; nepriklausomai koordinuojamų sprendimų gausa; transformacijų procesus atspindintys sprendimai; itin svarbūs išteklių valdymo sprendimai; sprendimai aukščiausiam

organizacijų lygmenyje; skirtingi nepriklausomi partijų požiūriai; visų rūšių išteklių stoka; nesutarimai dėl sprendimų strateginių tikslų; sprendimų reikalaujančių problemų svarba ir sudėtingumas (Buchanan ir Badham, 2008, p. 350).

Šie faktoriai yra itin svarbūs realizuojant socialinės politikos strateginius uždavinius, kadangi iš esmės jie atspindi politinės paramos sprendimų rengėjams kriterijus, visuomenės lūkesčius, sudėtingumą rengiant socialiai orientuotai politikai ir sprendimams reikalingą informaciją, argumentuojant vienų ar kitų alternatyvų pasirinkimą, plečiant socialiai aktyvių visuomenės grupių, individų, piliečių, klientų, vartotojų dalyvavimą įgyvendinant jų socialines reikmes atitinkančius sprendimus.

Modernių sprendimų priėmimas pirmiausia yra atvira procedūra, siekianti sujungti skirtingas veikėjų vertybines orientacijas, nuomones bei tikslus (Edelenbos ir Klijn, 2006). Anksčiau sprendimai būdavo priimami aukščiausiam valdymo lygmenyje, o dabar itin akcentuojamas piliečių įsitraukimas ir dalyvavimas priimanant sprendimus.

Sprendimų priėmimas valdymo struktūrose labiausiai priklauso nuo politinės aplinkos, politikų, aukščiausio lygmens vykdomosios valdžios institucijų paramos ir, žinoma, visuomenės pritarimo (itin svarbu suinteresuotų grupių parama ir net spaudimas), siekiant, kad priimanant sprendimus dalyvautų bendruomeninės, asocijuotos struktūros, kad plačiau būtų panaudotos viešosios ir privačiosios partnerystės galimybės, t. y. valdymo funkcijų pasiskirstymas, jų perdavimas pelno ir nepelno organizacijoms (Lane, 2009, p. 23–24).

Kitas svarbus aspektas yra informacinių technologijų ir žinių visuomenės vieta šiuolaikinių sprendimų priėmime. Naudodamiesi informacinėmis technologijomis sprendimų priėmėjai gali laisvai disponuoti visa jiems reikiama informacija bei laisvai komunikuoti tarpusavyje. Informacijos valdymas, jos naudojimas ir tinkamas interpretavimas yra labai svarbus faktorius sprendimų priėmimo kokybei užtikrinti. Tik turint pakankamai informacijos ir mokant ją atitinkamai panaudoti, galima pasiekti laukiamų rezultatų. Informacijos srautų valdymas yra svarbiausias efektyvių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo faktorius. Sprendimus priimančios struktūros turi galimybes disponuoti (kartais manipuliuoti) informacijos srautais, einančiais iš įvairių valdymo lygių ir struktūrų bei subjektų. Ne visa surinkta ir reikalinga informacija gali būti pateikiama oficialioms struktūroms. Ji gali būti pateikta iškreipta, nepilna, pernelyg kondensuota, neakumuliuojanti pilnos informacinės įvairovės. Sprendimų priėmimo procese sprendimų rengėjai dažnai informacijos apdorojimą suvokia kaip informacijos filtravimo procesą prieš priimanant aukščiausio lygmens sprendimus. Todėl sprendimus rengiančiose biurokratinėse struktūrose atsiranda galimybė blokuoti, atrinkti informacijos srautus, taip tiesiogiai darant įtaką būsimų sprendimų poveikiui ir rezultatams.

Svarbus naujojo viešojo valdymo sprendimų kokybės indikatorius yra tam tikras globalus politikos rengimo kontekstas, reikalaujantis subalansuoto vidinės ir išorinės aplinkos derinimo naudojant naujausias komunikacines, informacines technologijas ir priemones, leidžiančias pasaulinių viešųjų organizacijų patirties plėtros sklaidą rengiant ir įgyvendinant atitinkamas žmogaus teises, demokratizuojančius viešąjį valdymą sprendimus. Tam reikalingos intelektualinės, organizacinės, motyvacinės ir materialinės pastangos ir ištekliai (Potuček, 2004, p. 92–98).

## 2. Socialiniai orientuoti sprendimai šiuolaikiniame viešajame valdyme

Socialiai orientuoti sprendimai yra viena iš naujojo viešojo valdymo konceptualizavimo teorinių-metodologinių problemų. Organizacijų socialinė atsakomybė šandien teoretikų yra suvokiama kaip multidimensinis reiškinys, kurio teorinio konstrukto pagrindu galima laikyti holistinį požiūrį kaip epistemologinio pažinimo tam tikrą subsystemą, kuri orientuota į organizacijos kaip kompleksinės visumos analizę, akcentuojant sistemos elementų integruotą sąveiką, itin svarbią viešojo sektoriaus valdymo modernizavimo pokyčių, inovacinių viešojo valdymo pertvarkos metodų, procedūrų, veiklos procesų paieškose ir jų praktiniame įgyvendinime.

Socialinė viešojo sektoriaus modernizavimo orientacija siejama ne tik su organizacinių struktūrų pokyčiais, bet ir su organizacijos narių elgsenos pokyčiais, kurie yra vienas iš viešojo sektoriaus valdymo efektyvumo kriterijų greta naujų inovatyvių viešojo valdymo technologijų įvaldymo. Tokie socialiniai viešojo valdymo pokyčių aspektai atspindi viešųjų organizacijų transformaciją į daug modernesnių, efektyvesnių veiklos vadybos parametrų lygmenį, reikalaujantį naujų vertybių, organizacinės filosofijos bei organizacijų veiklos kultūrinių ideologinių nuostatų įtvirtinimo. Organizacijų socialinės atsakomybės už būtinų, kokybiškų valdymo sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą realizavimui reikalinga palanki vidinė ir išorinė organizacijų aplinka, t. y. sąlygų, reikalingų šiuolaikinės veiklos vadybos gerosios praktikos realizavimui, egzistavimas. Integruotas organizacinės veiklos harmonizavimas jungia savyje ne tik organizacijų socialinę atsakomybę už paslaugų ir produkto kokybinius parametrus, bet ir klientų, kaip ir viešųjų paslaugų vartotojų atsakomybę. Taip įtvirtinamas viešųjų paslaugų, t. y. viešosios vertės bendrakūrimas, kaip nauja tiek organizacinė, tiek individuali vertybė (McLean, 2006). Tai yra itin sudėtingas procesas, apimantis ekonomines, politines, socialines, kultūrideologines, psichologines organizacinės aplinkos sritis, numatančias šiuolaikinių viešųjų organizacijų plėtros perspektyvas, akcentuojantis socialinių faktorių, procesų, humaniškesnės veiklos vadybos vertybių ir procesų įtvirtinimą (Kondalkar, 2009).

Šiuolaikinių socialinės politikos sprendimų tikslingumą ir jų įgyvendinimo rezultatyvumą lemia globalūs, įvairių formų ekonominiai, politiniai, kultūriniai determinantai, tarp kurių svarbus vaidmuo nustatant santykius tarp valstybės tikslų ir visuomenės lūkesčių bei socialinių problemų sprendimo preferencijas tenka politikos, ekonomikos, kultūrideologinės sferos internacionalizavimo ir tarpsektorinės integracijos procesams. Tokių procesų struktūrizavimas rodo, kad visuomenės veiklos esminių sferų internacionalizavimas dažniausiai suprantamas kaip visuminis, globalus procesas, įvairios strategijos ir jų įgyvendinimui formuojamos viešosios politikos kryptys, nuostatos (Salter, 2009, p. 401–420).

Socialinės sferos sprendimų sudėtingumą lemia įvairių paskirstymo, perskirstymo, reguliavimo taisyklių viešajame valdyje įvairovė. Viešieji sprendimai turi itin daug formų reguliuojant socialinės sferos problemas, tokias kaip alternatyvų pagrindimas, objekto ribų išplėtimas, alternatyvių objektų atsiradimas, žemutinės ir aukštesnės asmens išteklių ribų socialinei paramai gauti nustatymo metodologinė įvai-

rovė, gaunančių paslaugas, valdomų arba galinčių paveikti jų socialinę padėtį aktyvų nustatymas ir apmokestinimas arba atleidimas nuo mokesčių. Todėl, kaip pabrėžia D. Stone, mokesčių politika, apmokestinimo sprendimai turi būti nukreipti socialinės lygybės principų įgyvendinimui, kartu suprantant, kad sprendimų vertė individui geriausiai išreiškia socialiai orientuotą valdymą. Tačiau absoliutinės lygybės idėja niekada nebuvo įgyvendinta civilizacijos praktikoje, nors bandymų būta nemažai, taip tarsi bandant atsakyti į H. Laswell teiginį, kad viešoji politika kaip viešieji sprendimai turi lyg ir išspręsti problemos – kas, ką, kada ir kaip gauna – esminius aspektus, taip bandant siekti, kad visi sociumo nariai vadovautųsi standartizuotais socialinių vertybių kriterijais, kurie privalo būti ir pakankamai individualizuoti. Tokia socialinės politikos sprendimų tikslų dichotomija atspindi socialiai orientuoto valdymo kompleksiskumą, multiorganizacinių sprendimų pobūdžio būtinumą (Stone, 2007, p. 65–67).

Viešojo valdymo šiuolaikinis etapas yra itin sudėtingas, keliantis daug klausimų teoretikams ir praktikams bei reikalaujantis nuolat išylančių sisteminių struktūrinių problemų analizės. Pastaruoju metu socialiniuose moksluose itin plačiai yra analizuojamas tinklaveikos procesas, vykstantis socialinės ir ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos, globalizacijos, žinių visuomenės formavimosi procesų aplinkoje bei keičiantis viešojo valdymo veiklos formas. Kai kurie autoriai tinklaveiką įvardina netgi kaip visiškai naują organizacijų valdymo formą (Agranoff and McGuire 2001; Agranoff, 2006, Melnikas, 2011, p. 265–266, Klijn, 2008).

Galima teigti, kad įvairiose gyvenimo srityse pasireiškiančius veiklos organizavimo formų pokyčius iš esmės kaip tik ir perteikia valstybės, nevyriausybinių organizacijų, verslo struktūrų, individų ir kitų subjektų sąveikos, taip pat vaidmens ir įtakos formų kaita. Formalių ir neformalių struktūrų sąveikos pokyčių esmė yra ta, kad globalizacijos bei įvairių internacionalizavimo procesų sąlygomis išryškėja nauja visuomenės socialinės raidos procesų reguliavimo bei susireguliovimo tendencija, išreiškianti didėjančią neformalių organizacijų ir kitų struktūrų vaidmenį bei įvairiomis formomis plėtojamą formalių ir neformalių struktūrų sąveiką (Melnikas, 2009).

Socialinių tinklų sėkmingas funkcionavimas, jų tarpusavio sąveika dabartiniu metu yra viena svarbiausių viešojo valdymo evoliucionavimo į tobulesnes viešojo valdymo formas sąlygų. Neabejotinai, šie procesai veikia sprendimų priėmimo procesą, kuris tampa vis atviresnis įvairioms visuomenės organizacijoms, formalioms ir neformalioms struktūroms. Visa tai rodo, kad naujasis viešasis valdymas, tinklaveikos praktika stipriai įtakoja sprendimų priėmimą ir netgi keičia jų prigimtį.

Konceptualus sprendimų socialinės orientacijos traktavimas sunkiai įsivaizduojamas naujojo viešojo valdymo aplinkoje kitaip kaip integruotas, multidimensinis sisteminis reiškinys arba procesas, siekiantis paaiškinti tiek sprendimų, tiek socialinių pasekmių ir rezultatų reikšmingumą, tiek prielaidas arba galimybes integruotai socialinei atsakomybei realizuoti. Holistinis organizacijų vystymosi modelis suprantamas kaip jungiantis savyje socialiai orientuotų sprendimų rengimą, planavimą, struktūrų veiklos tobulinimą, strateginių efektyvumo parametrų išryškėjimą, kaip esminį socialinės organizacijų atsakomybės plėtotės tikslą (Burke, 2008).

Socialiai orientuotų viešojo valdymo sprendimų rengimas ir įgyvendinimas globalioje valdymo evoliucijos aplinkoje neatsiejamas nuo vieno iš svarbiausių naujojo viešojo valdymo determinantų – naujo tipo strateginio valdymo, orientuoto į socialinės korporatyvinės atsakomybės įtvirtinimą viešųjų organizacijų veiklos praktikoje.

Teoretikų rekomendacijose naujojo viešojo valdymo strategijoje išskirtinė vieta teikiama organizacijų vadovų žinioms, socialiai orientuoto valdymo konteksto supratimui, įgūdžių, būtinų organizacijos socialinių problemų identifikavimui bei vartotojų, klientų socialinių lūkesčių realizavimui, t. y. vadovų vadybinės kompetencijos kokybinių parametru tobulinimui.

Organizacijos vadovų poreikiai tobulėti, gebėjimai keisti organizacinę kultūrą, valdyti ir panaudoti informaciją, numatyti strategines socialinių problemų sprendimų kryptis reikalauja sistemingos kontrolės, stebėsenos savianalizės, gebėjimų diegti naujus organizacijos veiklos standartus (Kondalkar, 2009). Patys organizacijų vadovai veikia vadinamojoje išorinės socializacijos erdvėje, kuri iškelia naujus reikalavimus, naujas preferencijas, normas ir vertybes socialiai orientuotai strategijai įtvirtinti, socialinėms problemoms spręsti pasitelkiant klasikinės strateginio valdymo pobūdžio, socialiai orientuotos politikos įgyvendinimo strategijos metodologines prieigas, metodus, procedūras, strateginio planavimo ciklus, suinteresuotųjų analizę, strategijos vizijos ir misijos aiškumo užtikrinimą, siekiant, kad korporatyvinės socialinės atsakomybės, socialiai orientuotų sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesai taptų esmine organizacijų transformacijų ir modernizavimo socialinėje organizacijų sferoje įtvirtinimo strateginiais orientyrais (McLean, 2006).

### 3. Socialiai orientuoti sprendimai kaip inovacija naujojo viešojo valdymo struktūroje

Analizuojant inovacijų charakteristikas galima išskirti skirtingas inovacijų rūšis, transformuojančias technologijas ir procesus, pertvarkančias sistemas, išplečiančias modernizavimo technologines charakteristikas. Inovacijos įvardijamos kaip sukuriančios naujus produktus, naujas pažinimo logikos tobulinimo galimybes, išreiškiamas naujomis metodologinėmis nuostatomis, konceptais, sprendimais, procedūrinėmis inovacijomis ir kt., kurių paskirtis panaši, nes inovacijų, inovatyvių valdymo priemonių ir instrumentų tikslas – įsilieti į aukštesnės kokybės viešosios vertės kūrimo procesą. Galima diskutuoti, ar visi iš pažiūros inovatyvūs ketinimai, politinės programos, procesai, paslaugos galimi traktuoti kaip inovaciniai. Tam reikalingas inovatyvių procesų diegimo viešajame valdyme monitoringas, apimantis plačią inovatyvumo, inovacinių produktų ir technologijų, inovatyvių instrumentarijų kūrimo erdvę, reikalaujantis šių ketinimų, iniciatyvų ekspertinio vertinimo, kokybinių parametru matavimų, ekonometrinių vertinimo metodų taikymo, socialinių inovacijų vertinimo determinantų ir kt. (Bekkers, Edelenbos, Steijn, 2011, p. 111).

Sprendimų socialinę orientaciją daugiausia atspindi tokie vertinimo kriterijai kaip efektyvumas, socialinė atsakomybė, socialinių grupių veiklos lygių galimybių užtikrinimas ir kt. Ji gali būti vertinama kaip procesas, kaip sistema su jai būdingais elementais – tikslais, prielaidomis, priežastimis, prioritetais, vadybininkų tinkamumu ir kt. Šių elementų bei jų tarpusavio sąveikos vertinimas naudingas tiek sprendimus rengiant, tiek vertinant jų realizavimo išvadas ir yra galimas tinkamai atrinkus vertinimo indikatorius bei vertinimui reikalingą informaciją, kas leidžia ne tik įvertinti socialiai orientuotų sprendimų rengimo galimybes, bet ir atlikti sprendimų inovatyvumo analizę (Raipa, 2009, p. 38–40).

Sprendimų socialinė orientacija tiesiogiai siejama su inovacijomis viešųjų institucijų veiklos vadyboje, kur pastaraisiais metais išryškėjo tam tikros naujos tendencijos. Kai kurie autoriai naują inovatyvų sprendimų pobūdį vadina „skaičiais ir faktais paremtais sprendimais“, „realiais laiku atliktais ir skaičiais pagrįstais“, „skaidriais“, „analitiniiais“, „indikatoriniais“, „nustatančiais“ sprendimais. Visos išvardintos sprendimų rūšys charakterizuojamos kaip „kiti nauji“ metodai, skirti sprendimų procesų valdymo tobulinimui ir reikalaujantys gerokai daugiau informatyvumo, konkrečių skaičių, rodiklių, indikatorių, ekonominių dimensijų ir skaitmeninių matavimo rodiklių rengiant ir įgyvendinant bei vertinant socialinius, ekonominius viešųjų sprendimų rezultatus. J. Kamensky (2011) teigia, kad norint įtvirtinti inovatyvių sprendimų praktiką, siekiant geriau patenkinti piliečių lūkesčius, sprendimus rengiančios ir įgyvendinančios valstybės struktūros turi parengti daug tobulesnę sprendimų valdymo strateginę orientaciją, kurios svarbiausios dedamosios būtų: a) Kokybiškesnių duomenų atranka, apdorojimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas; b) Sprendimų valdymo struktūros turi išsiugdyti gebėjimus – atlikti kokybišką analizę, remiantis surinkta kiekybine ir kokybine informacija, kuri dažnai yra pakankamai skirtinga, priklausomai nuo informacijos teikėjų galimybių, politinės orientacijos, strateginių tikslų, veiklos prioritetų ir kt.; c) Trečia veiklos rūšis sprendimų valdymo strateginėje orientacijoje reikalauja tiesiogiai pagerinti priimamų sprendimų kokybinius parametrus; d) Finalinė užduotis sprendimų strategijoje naujojo viešojo valdymo sąlygomis yra siekti parengti ir apdoroti informaciją, duomenis, panaudoti naujausias analitines galimybes, tobulinant praktinę veiklą, įgyvendinant sprendimus, prognozuojant jų reinventorizavimo galimybes, rengimo ir įgyvendinimo, analizės metodologines naujoves.

Šiandien viešojo valdymo inovacijos dažniausiai yra analizuojamos kaip viešųjų paslaugų inovacijos, kurios viešojo sektoriaus literatūroje dar nėra itin plačiai analizuojamos, todėl naujojo viešojo valdymo kontekstas, kuriame itin svarbią vietą užima tarpsektorinės integracijos problemos, leidžia inovatyvios veiklos, inovacijų vietos kuriant viešąją vertę problemas aptarti remiantis verslo inovatyvumo priežastis, procesus ir pasekmes analizuojančia literatūra. Tačiau viešojo sektoriaus inovacijos šiandien negali būti visiškai sutapatinamos su inovacijomis, inovatyvios veiklos valdymu verslo sektoriuje, kur inovatyvumo kriterijai gali būti panaudoti kaip naujos bulvių veislės ar mėsos perdirbimo technologiniai pokyčiai. Viešojo sektoriaus inovacijos, inovatyvus naujo viešojo valdymo pobūdis apima daug platesnį spektrą visuomenės kaip socialinės sistemos, socioumo problemų, neįtraukiant jų kaip viešosios prekės ir paslaugos.



Inovatyvaus naujojo viešojo valdymo kontekstas taip pat reiškia ne tik platų socialinį kontekstą, bet ir socialinių visuomenės, interesų grupių veiklos ir egzistencijos sąlygų agregavimą bei tų sąlygų transformacijas, taip pat ir materialinių-finansinių inovacijų proceso aprūpinimą, valdžios lygių, jų galių koncentravimą, inovatyvumo preferencijų nustatymą, inovatyvių procesų valdymo pokyčių rezultatų prognozavimą, nepasiteisusių pseudoinovatyvių socialinių sprendimų ir jų galimo poveikio išeliminavimą ir naujų inovatyvių organizacinės veiklos procesus skatinančių metodologijų, priemonių plėtojimą (Moore, Hartley, 2010, p. 56).

Valdymo analizės specialistai taip pat pabrėžia, kad įgūdžiai, politinė išmintis gali padėti numatant veiklos vadybos, lyderiavimo galimybes, gebėjimus suderinti subordinaciją ir vertinimo procedūras bei demonstruoti prognozinę socialinių problemų įžvalgumą naudojant inovatyvius sprendimų prognozavimo, ekstrapoliavimo ir kitus ateities numatymo metodus (Buchanan ir Badham, 2008, p. 301).

Teoretikai sutaria, kad inovacijų valdymo įgūdžiai ir gebėjimai yra multidimensinis konstruktas, apimantis reikalavimus socialiai orientuotų sprendimų formuotojams, kurių svarbiausiais įvardijami: a) Konceptualus supratimas vertinant valdžios ir politikos sąveiką, politikos kompleksiskumą, darant įtaką veiklai, motyvacijai, įvairiems trikdžiams organizacijų sąveikoje. Konceptualus suvokimas taip pat suprantamas kaip politikos dalyvių ir vertybių klasifikavimo gebėjimai, formalių procedūrų žinojimas; b) Savianalizės gebėjimai vertinant organizacijos ir jos personalo sąveikos balansavimą, vadybinis skepticizmas vertinant formalių organizacijų galimybes; c) Žinojimas, reiškiantis galimybes suprasti suinteresuotųjų tikslus ir uždavinius, organizacijos struktūrinės-funkcinės analizės įvaldymas, sprendimo rengimo procesų suvokimas, išorinės organizacinės aplinkos esminių problemų žinojimas; d) Personalo tarpusavio sąveikos įgūdžiai, reiškiantys gebėjimus formuoti užduotis ir veiklos rezultatų išvadas įtraukiant personalą į organizacijos veiklos efektyvumo programų paieškas, produktyvų pokyčių valdymą, gebėjimus suprasti ir vertinti organizacijos narių individualias pozicijas ir nuostatas (Buchanan ir Badham, 2008, p. 302).

Inovatyvaus socialiai orientuoto viešojo valdymo interpretacijos neatsiejamoms nuo viešojo valdymo demokratizavimo procesų, keliančių nemažai teorinių diskusijų ir viešojo valdymo praktinių problemų sprendžiant valdymo centralizavimo ir decentralizavimo, biurokratinio valdymo ir demokratinių valdymo tendencijų plėtros, viešųjų organizacijų veiklos efektyvumo struktūrinės dekompozicijos suvokimo kaitos, inovacinių sprendimų, inovatyvių idėjų ir nuostatų puoselėjimo problemas ir užduotis. Aksiomatiška yra teigti, kad demokratinio valdymo inovatyvumas tiesiogiai sąlygojamos piliečių dalyvavimo tobulinant demokratinio valdymo kokybinius parametrus, t. y. įtakojant sprendimų, politikos ir administravimo struktūrų personalo įgūdžių tobulinimą bei viešosios politikos programų, priimamų sprendimų legitimumo užtikrinimą, individualaus ir kolektyvinio piliečių dalyvavimo formų įtvirtinimą, siekiant realių pokyčių socialiai orientuotų sprendimų valdyme, taip įtakojant demokratinio valdymo kokybinius parametrus (Michels, 2011, p. 275–293).

## IŠVADOS

1. Sprendimų valdymo procesų sudėtingumą lemiantys faktoriai yra siejami su neapibrėžtumu, sunkiai prognozuojamų tikėtinų rezultatų dimensijomis, kadangi globalizacijos suponuoti pokyčiai, transformacijos, reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų netradicinių sprendimų proceso metodų ir procedūrų įtvirtinimo, inovatyvių veiklos vadybos tendencijų plėtotės, demokratinio valdymo konteksto klasikinės sampratos reikšmių platesnio interpretavimo, visuomenės ženklesnio dalyvavimo kaip viešųjų sprendimų partnerio, viešųjų paslaugų bendrakūrėjo, visateisio tinklaveikos praktinio realizavimo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesuose dalyvio. Šiandieninių sprendimų inovatyvų pobūdį, socialiai orientuotas tendencijas lemia gausybė faktorių, tokių kaip organizacijų vadovų gebėjimai disponuoti ir vertinti gausius informacijos srautus, naudotis pasaulinių organizacijų patirtimi bei naujausiomis viešojo valdymo teorinėmis-metodologinėmis konstrukcijomis, suvokiant naujojo viešojo valdymo doktriną kaip dinamišką, kompleksinę teorinių postulatų ir valdymo praktikos reikšmių visumą, galinčią pozityviai veikti viešojo valdymo inovacinės aplinkos kūrimą, administracinio kūrybingumo plėtrą, intelektualinių, politinių ir ekonominių išteklių strateginį panaudojimą.
2. Socialinių šiuolaikinių viešojo valdymo sprendimų pobūdį lemia globalizacijos suponuoti visuomenės vystymosi pokyčiai, struktūriniai konfliktai, tam tikri paradoksaliūs reiškiniai, nežinomi ankstesnėse viešojo valdymo stadijose. Minėti pokyčiai reikalauja iš valstybės valdymo institucijų tikslingesnio socialiai orientuotų valstybės strateginių krypčių nustatymo, politikos formavimo ir įgyvendinimo procedūrinių elementų, atspindinčių pasaulines demokratinio valdymo plėtos tendencijas XX–XXI a. sandūroje. Juos galima tipologizuoti kaip socialiai orientuotų valdymo technologinių sistemų, viešojo valdymo pertvarkos mechanizmų, t. y. viešojo valdymo praktikos, pokyčius, orientuotus į socialinės politikos (kaip vienos svarbiausių viešosios politikos rūšių) rengimo ir įgyvendinimo reinventorizavimą, socialinių visuomenės problemų sprendimų prioritetinį pobūdį valstybės strategijoje, išaugusį korporatyvinės socialinės atsakomybės lygmenį ir kt. Visa tai reikalauja palankių organizacijų vidinės ir išorinės veiklos sąlygų, kurios neatsiranda savaime, o įtvirtinamos palaipsniui, naudojant pažangiausias inovacinės veiklos praktikas, veiklos vadybos tobulinimo priemones – pokyčių valdymą, kokybės vadybą, viešojo sektoriaus marketingo teikiamas galimybes.
3. Socialinis sprendimų viešajame sektoriuje pobūdis savaime nėra inovacija, kol jis nėra įgyvendinamas. Todėl viešojo valdymo teoretikų pastangos naujojo viešojo valdymo sąlygomis yra nukreiptos sėkmingų inovacijų valdymo pokyčių prielaidų sistemų kūrimui, kaip tam tikrų, palaipsniškų veiklos sekų cikliško proceso konstravimui. Esminiais inovatyvių socialiai orientuotų sprendimų veiksmis ir faktoriais įvairiuose modeliuose dažniausiai išskiriami: įgyvendinimo tikslų ir uždavinių inovatyvumas, tarporganizacinės są-

veikos būtinumas, informacinės sklaidos, tarporganizacinės komunikacijos, tinkamos lyderystės, sistemingos stebėsenos užtikrinimas, kontrolės ir vertinimo sistemų funkcionavimas, sistemingas inovacinių pokyčių valdymo procesų atnaujinimas naujomis idėjomis, inovaciniais projektais. Itin svarbiomis aplinkybėmis skatinat inovacinės aplinkos kūrimą viešojo valdymo sistemose laikoma galimybė užtikrinti inovacijų valdymo, inovatyvios veiklos skatinimo metodologinių nuostatų institucionalizaciją, t. y. užtikrinti inovacijų valdymo sėkmės sąveiką su naujos organizacinės elgsenos formavimu.

## LITERATŪRA

- Agranoff, R., McGuire, M. Big Question in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2001, 11(3): 295–326.
- Balanoff, H., Master, H. *Strategic Public Management*. USA: Management Concepts, 2010.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., Steijn, B. *Innovation in the Public Sector*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- Buchanan, D. A., Badham, R. J. *Power, Politics and Organizational Change*. London: Sage Publications, 2008.
- Burke, W. W. *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications, 2008.
- Edelenbos, J., Klijn, E. H. Managing Stakeholders Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006, 16(3): 417–446.
- Kamensky, J. *The Next New Thing in Performance Management*. P A Times, December, 2011, 6–14.
- Kondalkar, V. G. *Organization Development*. New Age Publications, 2009.
- Klijn, E. H. Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*. 2008, 10(4): 505–525.
- Lane, J. E. *State Management*. London: Routledge, 2009.
- McLean, G. N. *Organizational Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.
- Melnikas, B. Nauji iššūkiai biurokratijai: internacionalizavimo procesai, tinklaveika, sektorių konvergencija. *Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija, 2011.
- Melnikas, B. Tinklaveika ir verslo bei viešųjų sektorių konvergencija: nauji iššūkiai Europos Sąjungai. *Viešasis administravimas*. 2009, 1(21): 28–36.
- Michels, A. Innovations in Democratic Governance: How Does Citizens Participation Contribute to a Better Democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 2011, 77(2): 275–293.
- Moore, M., Hartley, J. Innovation in Governance. *The New Public Governance*. Ed. St. Osborne. London: Routledge, 2010.
- Potuček, M. *The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee, 2004.
- Raipa, A. Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. 2011, 10(2): 167–182.
- Raipa, A. Viešoji politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas. Kn. *Viešasis administravimas*. Monografija. Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija, 2009.
- Salter, B. China, Globalization and Health Biotechnology Innovation: Venture Capital and the Adoptive State. *East Asian Science, Technology and Society: an International Journal*. 2009, 3(4): 401–420.
- Stone, D. *Viešosios politikos paradoksai*. Vilnius: Eugrimas, 2004.

## INNOVATIVE SOCIALLY-ORIENTED CHARACTER OF MODERN PUBLIC GOVERNANCE DECISIONS

**Prof. dr. Alvydas Raipa**

Kaunas University of Technology, Lithuania

**Jolanta Buškevičiūtė**

Kaunas University of Technology, Lithuania

**Vidmantė Giedraitytė**

Kaunas University of Technology, Lithuania

### **Summary**

*The article analyzes and summarizes the changes of public governance evolution and the impact of making a socially-oriented decision process, based on new ideological normative, values. The article examines main theoretic decision-making, socially-oriented problems such as emigration, social exclusion, and social inequality. All these theoretical perspectives make an important contribution to our understanding of socially-oriented public policy formation, implementation and public service delivery.*

*The main goal, tasks and intentions are to suggest and explore the structure of the socially-oriented decision-making process and identify the role of innovations in the modernization of public governance practice. The multidimensional process of decision-making as a public governance practice seeks to maximize public structure efforts to promote innovative solutions, to avoid unnecessary risks in the decision-making process.*

*Seeking to improve the socially-oriented decision-making process, it is necessary to reinvent the best traditional public governance procedures, the management of internal and external information flows, which would allow getting more information, necessary for installing essential dimensions of new public governance: new quality of strategic planning and policy formulation process, intersectoral integration and socially-oriented governance ideology as main methodological principles and instruments of creating a positive environment for innovation.*

**Keywords:** *innovations, innovative socially-oriented decisions, the structure of new public governance, new public governance democratization.*