

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

MARJA AFONINA

NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ
TAIKYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS PERSONALO
VALDYMO SRITYJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
lekt. A.Valickas
Konsultantas
doc. J.Jagminas

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ
TAIKYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS PERSONALO
VALDYMO SRITYJE

Žmogiškųjų išteklių valdybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 26203S204

Konsultantas

doc. J.Jagminas

2009 11 26

Vadovas

lekt. A.Valickas

2009 11 23

Recenzentas

V.Pavardė

Atliko

ŽIVmn4-03 gr. stud.

M.Afonina

2009 11 23

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. NVV PRINCIPŲ REIŠKIMASIS VIEŠOJO SEKTORIAUS PERSONALO VALDYMO SRITYJE.....	12
1.1. NVV sampratos atsiradimas, principai bei jų taikymas viešajame sektoriuje.....	12
1.1.1. Naujosios viešosios vadybos principai.....	15
1.1.2. NVV principų taikymo ypatumai.....	19
1.1.2.1. NVV įgyvendinimo skirtumai kontinentinėje Europoje ir anglosaksų šalyse.....	19
1.1.2.2. Ginčytini aspektai NVV.....	21
1.2. NVV principų diegimo praktika personalo valdyme.....	22
1.2.1. Žmogiškieji ištekliai Europos Sąjungos plėtros sąlygomis.....	27
1.2.2. Žmogiškieji ištekliai demokratijos vystymo procesų kontekste.....	29
1.3. Pagrindinės NVV principų taikymo viešojo sektoriaus personalo valdyme kliūtys.....	31
1.3.1. Valstybės tarnautojų atrankos ir kandidatų vertinimo sistemos neefektyvumas.....	32
1.3.2. Valstybės tarnautojų lavinimo (mokymo) problemos.....	34
1.3.3. Motyvacijos trūkumas.....	35
1.3.4. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo plėtotės trukdžiai.....	37
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas.....	38
2. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠŲJŲ INSTITUCIJŲ PERSONALO TARNYBŲ DARBUOTOJŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	41
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir tyrimo metodų aptarimas.....	41
2.2. Tyrimo organizavimas.....	42

3. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠŪJŲ INSTITUCIJŲ PERSONALO TARNYBŲ DARBUOTOJŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	47
3.1. Hipotezių Nr. 1 ir Nr. 2 patikrinimas.....	57
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	66
LITERATŪRA.....	73
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA.....	76
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	77
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	78
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	80
PRIEDAI.....	82

PRIEDAI

1 priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	82
2 priedas. Esamo ir siektino žmogiškųjų išteklių valdymo lygio diagnozavimas Lietuvos savivaldybėse.....	83
3 priedas. Decentralizacijos pranašumai ir trūkumai.....	84
4 priedas. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (ištrauka).....	85
5 priedas. Užimti gyventojai valstybės ir privačiame sektoriuje 2008 m.....	87
6 priedas. Apklauso anketa personalo tarnybų darbuotojams.....	88
7 priedas. Klausimai ekspertams.....	95

LENTELĖS

1 lentelė. NVV elementai.....	14
2 lentelė. Lietuvos atitiktis Europos Sąjungos viešojo administravimo principams.....	28
3 lentelė. Grijžtamumo kvota.....	44
4 lentelė. Statistinio ryšio tarp reformų reikalingumo vertinimo, pareigybės aprašyme nenurodytų funkcijų atlikimo ir valstybės tarnybos pokyčių ES kontekste vertinimo nustatymas.....	57
5 lentelė. Ryšio tarp nuomonės, ar yra pasitaikę atvejų, kuomet naujovių diegimas turėjo neigiamos įtakos, bei alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymo nustatymas.....	58
6 lentelė. Ryšio tarp neigiamos darbuotojų reakcijos į naujovių diegimą ir alternatyvių valdymo metodų nustatymas.....	59
7 lentelė. Valstybės tarnautojų, turinčių skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje, alternatyvių viešojo administravimo metodų taikymo vertinimas.....	60
8 lentelė. Valstybės tarnautojų, turinčių skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje, klasikinių viešojo administravimo metodų taikymo vertinimas.....	60
9 lentelė. Ryšio tarp stažo valstybės tarnyboje ir funkcijų, nurodytų pareigybės aprašyme, atitikimo savo interesams ir siekiams, nustatymas.....	61
10 lentelė. Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijaus skaičiavimai.....	62
11 lentelė. Ryšio tarp valstybės tarnautojų darbo stažo ir valstybės tarnautojų nuomonės apie valstybės valdymo reformos reikalingumą nustatymas.....	63
12 lentelė. Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijaus skaičiavimai.....	63
13 lentelė. Ryšio tarp atvejų, kuomet naujovių diegimas turėjo neigiamos įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui, bei atvejų, kuomet naujovių diegimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos nustatymas.....	64

PAVEIKSLAI

1 pav. BVM modelio struktūra.....	17
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	47
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	48
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	48
5 pav. NVV sampratos apibrėžimas.....	49
6 pav. Principai, būdingi NVV.....	50
7 pav. Svarbiausi aspektai, dirbant valstybės tarnautojo pareigose.....	53
8 pav. Valstybės tarnautojo sampratos apibrėžimas.....	53
9 pav. Pagrindinės problemos, išskylančios darbuotojų vertinimo ir atrankos metu.....	55

SANTRUMPOS

BVM – bendrasis vertinimo modelis

ES – Europos Sąjunga

JTO – Jungtinių Tautų Organizacija

NVV – Naujoji viešoji vadyba

pan. – panašiai

pvz. – pavyzdžiui

t.y. – tai yra

t.t. – taip toliau

žr. – žiūrėti

IVADAS

Temos aktualumas. Europos šalyse jau keletą metų pastebimas stiprus viešojo sektoriaus modernizavimas, pritaikant naujausius, pažangiausius vadybos modelius, tarp jų ir NVV doktriną. Šio proceso bruožai priklauso nuo tam tikros šalies organizacinių, ekonominių, politinių aspektų, todėl kiekvienoje šalyje viešojo administravimo reformos vyksta skirtingomis kryptimis ir greičiu. Devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje daugelyje Vakarų Europos šalių buvo prieita nuomonės, kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra neefektyvus, reikalaujantis daug išteklių ir negebantis transformuotis, prisitaikyti prie naujų iššūkių, prie aplinkos pokyčių bei naujos – paslaugomis paremtos – visuomenės.

NVV idėjų įgyvendinimas betarpiškai susietas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu kaip pagrindine NVV sėkmės prielaida. Vertinant NVV principų diegimo praktiką viešojo administravimo sektoriaus personalo valdymo srityje, kuri šiuo metu nėra tinkamai išplėtotą bei taikoma, be to, kuri yra sąlygota Lietuvos situacija ir NVV taikymo ypatumais ir būtinybe, galima teigti, kad praktinė šio proceso dalis, nėra pakankamai išnagrinėta, o vien teorinių žinių bei specifinės užsienio šalių patirties neužtenka, norint sėkmingo valstybės valdymo reformos principų įgyvendinimo.

Personalo valdymas valstybės valdymo institucijose irgi nėra pakankamai išplėtotas, todėl, diegiant NVV principus šioje sferoje, reikalingas ypatingas dėmesys ir kontrolė, kitu atveju naujovių įgyvendinimo procesas gali nukrypti nuo pirminių tikslų ir pasiekti priešingų rezultatų bei neigiamai paveikti visą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.

Darbe bus nagrinėjamos viešojo sektoriaus personalo valdymo sritis, žmogiškųjų išteklių funkcijos, atsakomybė, personalo valdymo etapai, taip pat naujovės šioje srityje, jų įvertinimas, pagrindiniai pokyčių stabdymo veiksniai, perspektyvios vystymosi kryptys ir kiti esminiai pokyčiai viešojo administravimo sektoriaus personalo valdymo srityje.

Lietuvoje NVV nebuvo pakankamai detaliai išnagrinėta lietuvių autorių darbuose, tam tikrus aspektus buvo aptarę S.Puškorius, A.Raipa, A.Astrauskas, V.Smalskys, A.Guogis, D.Gudelis ir kt. Tačiau patys autoriai pažymi, kas pasigendama išsamesnės NVV galimybių, perspektyvos bei tinkamos integracijos analizės šalyje. 2008 metais Ramūnas Vanagas savo disertacijoje¹ nagrinėjęs NVV paradigmas vietos savivaldos modernizavimo kontekste, plačiai nagrinėjo valstybės tarnautojų veiklos vertinimą ir vertinimo sistemos tobulinimo kryptis. Jis priėjo išvados, jog egzistuoja neatitikimas tarp

¹ Naujosios viešosios vadybos principų diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje

valstybės tarnautojų elgesio modelių – NVV būdais bandoma vertinti veiklą, būdingą tradiciniam viešojo administravimo modeliui.

Tyrimo mokslinis naujumas nusako tai, kad šis magistrinis darbas papildo mokslo žinias apie teigiamus ir neigiamus NVV principų taikymo viešojo administravimo institucijose personalo valdymo srityje aspektus, prisideda prie mokslinių modernizuojamo viešojo sektoriaus vaizdinių sukonkretinimo.

Kalbant apie personalo valdymo sritį, reikėtų išskirti personalo tarnybas, kaip pagrindines NVV idėjų skleidėjas bei įgyvendintojas. Šiuo aspektu NVV principai dar nebuvo plačiai nagrinėti mokslinėje literatūroje ir jokių tyrimų, tinkančių personalo tarnybų darbo pagerinimui, nebuvo rasta. Darbe šie aspektai kompleksiskai ištirti.

Bandytas suvokti, apibrėžti ir analizuoti NVV principus, taikomus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme, leidžia tikėtis polemikos su kitų autorių darbais, naujų minčių bei tolimesnės personalo valdymo tyrimų sekos atsiradimą.

Problema. NVV principų taikymo tobulinimo galimybės viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje, atsižvelgiant į personalo valdymo sistemos reformos įgyvendinimo kliūtis.

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti pagrindinius NVV principų taikymo ypatumus viešojo administravimo sektoriaus personalo valdymo srityje, išnagrinėti jų diegimo trukdžius, kad principų taikymas taptų efektyvesnis ir veiksmingesnis, pagerintų žmogiškųjų išteklių valdymą, užtikrindamas viso valstybės valdymo aparato rezultatyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Susisteminti ir išnagrinėti mokslinę literatūrą, susijusią su NVV principais ir jų taikymo praktika viešojo administravimo personalo valdymo srityje.

2. Nustatyti pagrindinių reformų personalo valdymo sferoje trukdžių rodiklius, ir remiantis jais, sudaryti atitinkamus klausimynus, reikalingus tolimesniam problemos tyrimui.

3. Atlikti tyrimą pasirinktose institucijose, siekiant gauti naujausią informaciją apie NVV principų diegimą, jų poreikį bei kliūtis personalo valdymo srityje.

4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti efektyvius NVV principų taikymo būdus viešojo administravimo personalo valdymo srityje.

Rašant darbą buvo suformuluotos kelios hipotezės:

Hipotezė Nr.1: NVV principų esmės supratimas lemia sėkmingą jų įgyvendinimą viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje.

Hipotezė Nr.2: Viešojo sektoriaus personalo tarnybų veikla, besiremianti tradiciniu viešojo administravimo modeliu, trukdo NVV principų įgyvendinimui valstybės valdyme.

Tyrimo objektas - NVV principai bei jų taikymo galimybės ir problemos personalo valdymo srityje.

Tyrimo metu naudojami metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė
2. Lyginamoji analizė
3. Anketinė apklausa
4. Interviu metodas
5. Dokumentų ir teisės aktų analizė
6. Statistinė duomenų analizė.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina šios aplinkybės:

1. Išanalizavus literatūrą, buvo pastebėtos teorinio pobūdžio žinios apie NVV ir jos principus, tuo tarpu įgyvendinimo ypatumai nebuvo tinkamai išnagrinėti, tačiau šis tyrimas atskleidžia diegiamų principų praktinius aspektus.
2. Detalizuojama NVV principų įgyvendinimo praktika, remiantis kompetentingų respondentų atsakymais, tyrimas nustato teigiamus ir neigiamus naujovių diegimo bruožus personalo valdymo srityje bei pačių respondentų požiūrį į viešojo administravimo reformą.
3. Remiantis gautos informacijos analize, pateikiamos rekomendacijos, kaip efektyviai taikyti NVV principus personalo valdymo srityje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka užsienio kalbomis ir 7 priedai. Darbo apimtis – 72 puslapiai, su priedais – 87 puslapiai. Darbe yra 13 lentelės ir 9 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 44 šaltiniai.

1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ REIŠKIMASIS VIEŠOJO SEKTORIAUS PERSONALO VALDYMO SRITYJE

1.1. NVV sampratos atsiradimas, principai bei jų taikymas viešajame sektoriuje

Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) sąvoką vienas pirmųjų 1991 m. savo straipsnyje „A Public Management for All Seasons?“ apibrėžė Ch. Hoodas ir ilgainiui taip buvo imta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų, vykdomų įvairiose pasaulio šalyse. Ch. Hoodas (1991) išskyrė tris pagrindines teorijas, kuriomis remiasi NVV doktrina: viešojo pasirinkimo (angl. public choice), sandorio kaštų (angl. transaction costs) bei užsakovo vykdytojo (angl. principal-agent) (p. 23).

Viešojo pasirinkimo teorija teigia, kad ir biurokratų, ir politikos, ir visų visuomenės narių veiksmus lemia privačių interesų ir asmeninės naudos tenkinimo motyvai. Tokiu atveju deklaracijos apie tai, kad biurokratai yra atsidavę visuomeniniam gėriui, yra apgaulė ir tik dangtis siekiant savanaudiškų tikslų patenkinimo. Todėl valstybinių įstaigų tarnautojų siekis didinti asmeninę naudą - pasireiškiantis nuolatiniu viešojo sektoriaus darbuotojų skaičiaus augimu, įvairių lygių biudžetų didinimu bei piliečiams nepalankiais priimamais sprendimais - prasilenkia su visuomenės interesų patenkinimu. Viešojo pasirinkimo ideologai teigia, jog geriausia priemonė, sauganti visuomenę nuo biurokratų savanaudiškumo, yra valstybės vaidmens mažinimas, kitais žodžiais – kuo mažesnė erdvė bus paliekama valstybės tarnautojų veiklai, tuo mažiau „žalos“ jie galės padaryti. Taipogi ši teorija pabrėžia privataus sektoriaus veiklos pranašumą prieš valstybės aparato veiksmus ir palaikomą politiką.

Užsakovo vykdytojo teorijos požiūriu vykdytojo interesai iš pagrindų skiriasi nuo užsakovo interesų, todėl prioritetinga problema yra garantijos užtikrinimas, kad agentai atliks tai, ko iš jų tikisi užsakovas. Šios sąveikos metu kyla moralinės rizikos ir išsisukinėjimo problemų, apimančių įsipareigojimų neįvykdymą, atsakomybės stoką bei kitus savanaudiškus vykdytojų veiksmus. Tuo tarpu užsakovui, remiantis tuo, kad daugiausiai užsakomųjų paslaugų yra kompleksinės, dažnai būna sunku aprašyti, kas yra kokybiška paslauga ir kokie yra tikslūs vykdytojo įsipareigojimai. Todėl, kaip ir teigia užsakovo vykdytojo teorija, kartais sandorio sudarymo ir priežiūros kaštai būna didesni negu pačios paslaugos pirkimo kaina. Kita vertus, tokie sandoriai turi pranašumą, kaip lankstesnis paslaugų teikimas ir galimybė derėtis dėl kainos bei rinktis iš kelių pasiūlymų.

Sandorio kaštų teorija papildo užsakovo vykdytojo teorijos teiginius apie tai, kad sutarties dėl veiklų vykdymo sudarymas ir priežiūra kainuoja. Maža to, ši teorija teigia, jog iš anksto neįmanoma

nustatyti visų galimų sandorio padarinių, gali pasireikšti informacijos asimetrijos efektas, todėl sutartys tarp užsakovo ir vykdytojo nėra tobulos. Priimant sprendimus reikia atsižvelgti į tikslų bei rezultatų seką, o išskirtinį dėmesį skirti galimiems institucinės sandaros variantams. NVV pasisako už rinkos mechanizmus kaip efektyviausią institucinės sandaros būdą.

Taigi, įvardintos trys pagrindinės NVV pagrindą sudarančios teorijos atskleidžia valstybės reformų vykdymo kryptis, tačiau nepateikia konkretaus ir išsamaus NVV apibūdinimo. Reikia pripažinti, jog iki šiol literatūroje nėra vieningo NVV termino. „Skirtingose šalyse aptinkami skirtingi šios vadybos krypties pavadinimai:

- *Reinventing Government* (JAV) – valdžios perkūrimas;
- *Next Step Initiative* (Didžioji Britanija) – naujų žingsnių iniciatyva;
- *Kontraktmanagement* (Nyderlandai) – kontraktų vadyba;
- *Neues Steuerungsmodell* (Vokietija) – naujasis valdymo modelis;
- *Free Commune Experiments* (Skandinavija) – laisvųjų savivaldybių eksperimentai;
- *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung* (Šveicarija) – rezultatyvus administravimas;
- *New Public Management* (Naujoji Zelandija) – naujoji viešojo vadyba (Vanagas, 2006, p. 161).

Papildomai reikėtų paminėti, kad autorių požiūriai skiriasi ir dėl NVV sąvokos atsiradimo. Vieni pagrįstai teigia, jog tai yra visiškai naujas suvokimas, idėja, vienijanti bendrąsias nuo devintojo šimtmečio pradžios daugelyje šalių vyravusias viešojo administravimo modernizavimo tendencijas ir netgi būtinybę įgyvendinti viešojo administravimo reformas. Tuo tarpu kiti tvirtina, kad NVV nėra nauja idėja, kad ji kilo iš įvairių teorinių tezių (pvz. politinės ir teorinės srovės anglosaksiškoje terpėje, globalistinių organizacijų įtakos arba „mados primetimo“ kitoms pasaulio valstybėms).

Vis dėlto, dažniausiai literatūroje sutariama, kad NVV neturi savarankiškų teorinių ištakų, o jos teorinę bazę sudaro verslo vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje ir valstybės valdymo sistemos reformų mokykla.

Pagrindinė NVV idėja - tai privataus verslo principų taikymas viešajame sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams patenkinti, laikant, kad valdžios įstaigos turėtų priimti ne tik verslo techniką, bet ir jo vertybes.

NVV principų formavimuisi įtakos turėjo tokios vadybinės idėjos, kaip visuotinės kokybės vadyba, lanksčioji vadyba ir verslo kultūros idėja, tačiau pagrindinius, geriausiai atskleidžiančius NVV bruožus, paskelbė Davidas Osbornas ir Tedas Gaebleris (1992) išleistoje knygoje „Valdžios pertvarkymas“:

1. „katalitinė valdžia: politikos formavimas ir administravimas turi būti atskiriamas nuo paslaugų teikimo;
2. bendruomenės valdžia: įgaliojimas, o ne tarnavimas. Valdžia skatina ir remia piliečių dalyvavimą sprendžiant aktualius reikalus;
3. konkurencinė valdžia: sukuriamos konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos, užtikrinančios gaunamų paslaugų kokybę;
4. valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis: taisyklių ir procedūrų mažinimas;
5. valdžia, besiorientuojanti į rezultatus: siekiama finansuoti numatomus rezultatus, o ne sąnaudas;
6. valdžia, besiorientuojanti į klientus: siekiama tenkinti ne biurokratijos, o piliečių poreikius;
7. valdžia, veikianti kaip įmonė: uždirbanti, bet ne išleidžianti;
8. prevencinė valdžia: užuot taisius padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti;
9. decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo;
10. į rinką besiorientuojanti valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais“.

Šie NVV pagrindiniai bruožai prisideda prie naujų valstybės tarnautojų vertybių formavimo: atskleidžia jų požiūrį į tradicinį valstybės valdymo modelį ir jo kaitą, suponuoja greitesnius pokyčius ir prisitaikymą prie naujos informacija, žiniomis bei paslaugomis besiremiančios visuomenės, akcentuoja ekonominėmis prielaidomis grindžiamų paslaugų teikimo alternatyvų paiešką ir išvysto atsakomybę prieš klientus (piliečius) už vykdomos veiklos efektyvumą.

Mokslinėje literatūroje NVV sudėtinius elementus nagrinėjo nemažai autorių – Pollit, Osborne, Gaebler, Boston, Reinermann, Hood, Kettl, Massey, Peters – ir nors kiekvienas jų savaip juos interpretuoja, apibendrinus galima pateikti pagrindines NVV kryptis:

1 lentelė. NVV elementai

NAUJOJI VIEŠOJI VADYBA			
Decentralizacija	Privatizacija	Dalyvavimas	Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Didelių struktūrų skaidymas; atsakomybės delegavimas; komandinis darbas; vertikalaus valdymo keitimas į horizontalųjį	Valstybės vaidmens ir veiklos masto sumažinimas; funkcijų perdavimas privačiai nuosavybei; ekonomiškasis išteklių naudojimas	Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose; darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą	Optimalus išteklių valdymas; visuotinės kokybės vadybos principų diegimas; konkurencijos skatinimas; piliečių kaip klientų traktavimas, strateginio valdymo plėtotė, tarnautojų savarankiškumo, profesionalumo, atsakomybės ir atskaitomybės didinimas
---	--	---	--

Šaltinis: adaptuota pagal M.Vienažindienę, A.Sakalą, 2008, p. 5

1.1.1 NVV principai

NVV teorinių pagrindų suformulavimas ir sėkmingas praktinis taikymas Didžiojoje Britanijoje, Australijoje, Skandinavijoje ir Europos šalyse tapo stimulu pertvarkyti viešąjį sektorių ir Lietuvoje. Kitu svarbiu motyvu pradėti valstybės valdymo reformas, ypatingai po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo, tapo uždavinys socialistinį viešąjį administravimą transformuoti į vakarietišką. Tačiau „vyravo ir vėberinio² viešojo administravimo modelio valstybės reformų kryptis, kuriai nemažą įtaką turėjo Lietuvos integracija į Europos Sąjungą“ (Guogis, Gudelis, 2003, p.27). Tokio modelio kūrimo pavyzdžiu galima būtų laikyti 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymą³, įtvirtinusį karjeros valstybės tarnautojo statusą. Kaip pirmuosius žingsnius, diegiant NVV Lietuvoje, galima paminėti ir tais pačiais metais A. Kubiliaus sudaryta „Saulėlydžio“ ir „Saulėtekio“ komisijas, kurių uždavinys buvo sumažinti ir racionalizuoti valdymo išlaidas, supaprastinti verslo reguliavimą, pradėti valstybės ir savivaldos institucijų biudžetų planavimą, skirti dėmesį bendruomenės įtraukimui į savivaldybių valdymą, tobulinti vadybinius procesus ir pan. Reikėtų pabrėžti, jog NVV ideologija Lietuvoje, be kai kurių darbe paminėtų išimčių, nebuvo plačiai nagrinėta šios srities ekspertų.

² Autoriaus pastaba: klasikino

³ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas - Vilnius: Valstybės žinios, 2002. - 45-1708

Tačiau viešasis sektorius ir toliau žingsnis po žingsnio buvo modernizuojamas ir atsirado naujos NVV apraiškos – vidaus audito ir kitų institucijų, skirtų viešųjų institucijų atsakomybei didinti susiformavimas, viešųjų konkursų organizavimas, nevalstybinių viešųjų paslaugų tiekėjų veiklos plėtra, organizuoti vadybos seminarai valstybės tarnautojams ir t.t. „2005 metais yra įsteigiamas **Naujosios viešosios vadybos fondas**, kurio tikslai:

- nerangaus biurokratinio valdymo pakeitimas lankstesniu, rezultatyvesniu, į pilietį orientuotu valdymu;
- privačiame sektoriuje susiformavusių vadybos metodų taikymas viešajame administravime;
- kooperacija su piliečiais ir verslo struktūromis;
- susvetimėjimo tarp viešojo ir privataus sektorių mažinimas;
- pasitikėjimo viešuoju sektoriumi lygio kėlimas;
- kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimo mechanizmo sukūrimas“ (Vienažindienė, Sakalas, 2008, p. 185).

Toliau vertėtų paanalizuoti norminę bazę, skirta NVV modeliui pritaikyti Lietuvoje bei atspindinčią valstybės požiūrį į tai, kokią viešojo administravimo sistemą norima matyti ar kokiu diskursu orientuoti valstybės tarnybą.

Pirmosios viešojo administravimo reformos kryptys buvo nurodytos 2002 m. priimtoje **Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje**⁴ - nurodomas siekis sukurti į ateitį orientuotą viešąjį administravimą, adekvatų Europos Sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms. Taip pat teigiama, „kad valstybė gali geriau atlikti savo funkcijas, tik išugdžiusi administracinius gebėjimus, todėl skaidrus ir veiksmingas valdymas – būtina šalies sparčios pažangos sąlyga“ (Vanagas, 2006, p. 166).

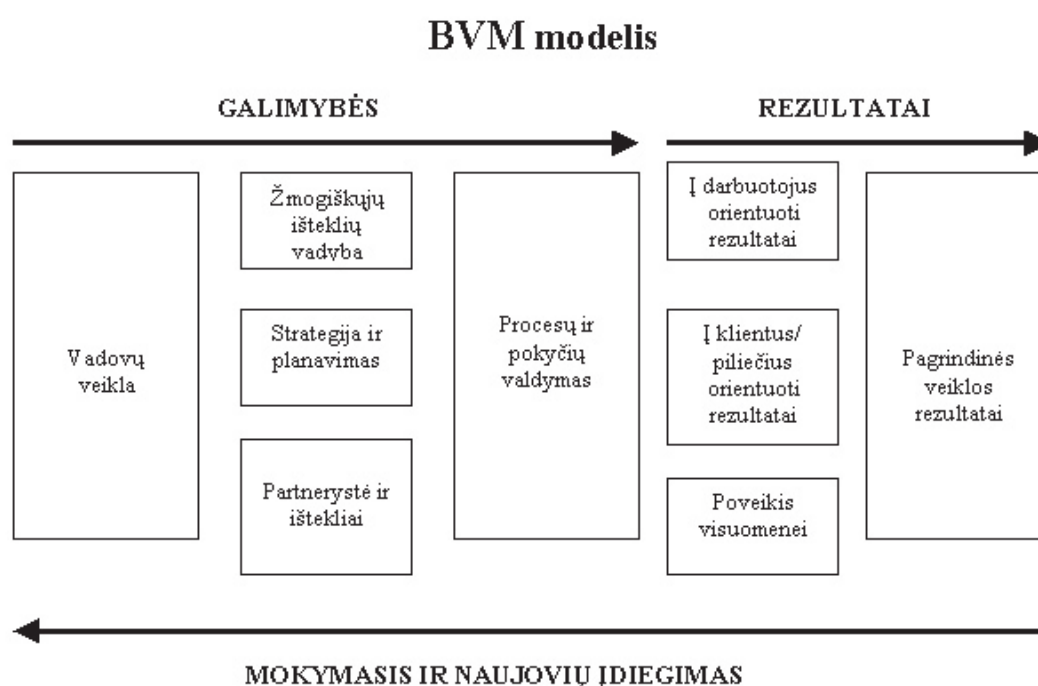
Trys strategijos kryptys apima centrinės, regioninės ir vietinės valdžių funkcijų optimizavimo bei valdymo tobulinimą – valdžios funkcijų apibrėžimas, suderinimas su šalies finansinėmis galimybėmis, paprastas ir veiksmingas veikimas. Tai vieni pagrindinių NVV akcentų, kurie pasiekiami decentralizacijos, dekoncentravimo, privatizacijos ir kitų NVV elementų dėka.

Ryškus NVV elementų taikymas pastebimas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandį patvirtintoje **Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje**⁵. Daug dėmesio

⁴ Valstybės ilgalaikės raidos strategija – Vilnius: Valstybės žinios, 2002. - Nr. 113-5029

⁵ Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (su pakeitimais ir papildymais iki 2008 m. kovo 28 d.) – Vilnius: Valstybės žinios, 2008. – Nr. 36-1293

skiriama geresniam valdymui, žmogiškųjų išteklių valdymui, elektroninei valdžiai, taip pat įvardintas pagrindinis viešojo administravimo sektoriaus tikslas – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą, besiremiančią pažangiausiomis informacinėmis technologijomis. 2005 metais buvo paskelbtas šios strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metais priemonių planas⁶ ir tais pačiais metais Gintaras Furmanavičius, Lietuvos Respublikos reikalų ministras, bendradarbiaudamas su Lietuvos Viešojo administravimo institutu, pristatė Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, Bendraus vertinimo modelio versiją (toliau – BVM)⁷.



Šaltinis: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>

1 pav. BVM modelio struktūra

Pagrindinius BVM tikslas yra „viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimas, pasitelkiant visuotinės kokybės vadybą“ (Tumėnas, 2008, p. 43). BVP uždaviniai:

1. nustatyti unikalias viešojo sektoriaus savybes;
2. tarnauti kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą;
3. sujungti įvairius kokybės vadybos metodus;
4. sugretinti viešojo sektoriaus organizacijas.

⁶ Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių planas – Vilnius: Valstybės žinios, 2005. - Nr. 26-830

⁷ <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>

BVM struktūrą sudaro devyni blokai (penki galimybių ir keturi rezultatai), apimantys svarbiausius analizuotinus aspektus organizacijoje – vadovų veiklą (žmogiškųjų išteklių vadyba, strategija ir planavimas, partnerystė ir ištekliai), procesų ir pokyčių valdymą (į darbuotojus orientuoti rezultatai, į klientus (piliečius) orientuoti rezultatai ir poveikis visuomenei) bei pagrindinius veiklos rezultatus. Vertinimui naudojama klasikinė arba patobulinta balų skyrimo sistema (iš viso 100 balų), o pačiam vertinimo organizavimui skiriama vertintojų grupė iš organizacijos narių. Todėl šis procesas vadinamas įsivertinimu. Kitas žingsnis po įsivertinimo – tobulinimo prioritetų atsirinkimas ir konkrečių tobulinimo planų parengimas (Arbatauskas, 2009, p. 32-33).

Lietuvoje pardėta labai atsargiai taikyti šį naują modelį. „2006 metais BVM diegiamas Kauno m. ir Kazlų Rūdos savivaldybės administracijose, Aplinkos apsaugos agentūroje, VŠĮ reguliavimo tarnyboje, 2007 metais – Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyboje, Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūroje, 2008 metais – Kauno rajono savivaldybės ir Klaipėdos miesto savivaldybės administracijose“ (Arbatauskas, 2009, p.32). BVM taikymas Lietuvoje skatinamas ir toliau: nuo šių metų viešojo administravimo institucijos gali teikti paraiškas Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų finansavimui gauti kokybės vadybos diegimo projektams pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą.

Apibendrinus galima pasakyti, kad BVM taikymas leidžia organizacijai gauti pagrįstą veiklos vertinimą, veiklos kryptių nustatymą, veiklos vertinimą pagal bendrus Europoje nustatytus kriterijus, keistinių valdymo sričių tobulinimą, pažangos lygio nustatymą bei darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklos tobulinimo sistemą, kitais žodžiais – suteikia BVM taikančiai organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save.

Grįžtant prie Lietuvos norminės teisinės bazės, turinčios įtakos NVV principų diegimui valstybėje, nereikėtų pamiršti ir **Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos Lietuvos regioninės politikos iki 2013 m. strategijos**⁸, kurios ilgalaikis tikslas – užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę visos šalies teritorijos gyventojams. Šioje strategijoje nurodoma, kad bus siekiama skatinti žmogiškųjų išteklių plėtrą, tobulinti administracines procedūras bei didinti viešojo administravimo institucijų darbuotojų administracinius gebėjimus.

Žvelgiant sistemiškai į visus išvardintus teisės aktus, galima pastebėti, kad Lietuvos viešajame sektoriuje yra rengiama teisinė bazė ir teisinis pagrindas įgyvendinant bei pritaikant NVV principus. Tačiau daugelyje galiojančių teisės aktų⁹ nėra konkretumo, tikslų uždavinių įgyvendinimo terminų,

⁸ Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategija – Vilnius: Valstybės žinios, 2005. - Nr 66-2370

⁹ Autoriaus pastaba: aptartų šiame skyriuje ir pateiktų tolimesnėje teisės aktų analizėje

detalizuotų priemonių bei atsakingų už pokyčius asmenų ar valstybės įstaigų. Nepastebėta paskirtų pokyčių valdymo kontrolės įstaigų, todėl atsakomybės klausimas lieka neišspręstas. Tačiau pabrėžiama viešojo administravimo sistemos bei aukštų valstybės tarnautojų vertybių svarba, akcentuojama ES šalių patirtis kaip konstruktyvios viešojo administravimo reformos užtikrinimas.

1.1.2. NVV principų taikymo ypatumai

Kalbant apie NVV principus reglamentuojančią teisinę bazę, buvo pastebėti kai kurie teisės aktų trūkumai, jų nesuderinamumas bei kai kurių teiginių deklaratyvumas. Tai paskatino tolimesnę NVV principų taikymo viešajame sektoriuje analizę, bei kritiškesnę požiūrį tiek į principų įgyvendinimo mechanizmus, tiek ir į patį valstybės sektoriaus modernizavimą (kaip M.Vėberio modelio atsisakymą). „Maždaug nuo 2000-ųjų metų NVV kritika sulaukė daugiau dėmesio, nes jau turėjo paaiškėti kai kurių reformų padariniai ir 2001 m. tapo aišku, kad NVV reformos neteikia tų rezultatų, kuriuos jos turėjo pasiekti“ (Tumėnas, 2008, p.40). Po ilgos kovos su tradiciniu viešojo administravimo modeliu buvo išsakyti kaltinimai, jog „NVV iš tikrųjų stiprina biurokratiją ir kontrolę“ (Gregory, 2003, p. 37).

Pastaruoju metu NVV minima kaip viešojo sektoriaus išsigelbėjimas, tačiau ar iš tikrųjų taip yra? Doc. dr. Vainius Smalskys (2009) savo straipsnyje kvestionuoja, „ar tikrai valstybės valdymo reforma yra visagalis vaistas nuo visų biurokratijos aparato ligų“ (p.70). Autorius pripažįsta, kad „nė vienas modelis nėra tobulas, todėl su NVV principų taikymo sunkumais susiduria ne tik dabar savo valstybės tarnybą reformuojančios šalys, bet ir tos, kurios NVV principus taiko ne pirmą dešimtmetį“ (p.71). Panašios nuomonės laikosi ir viešojo administravimo tyrinėtojas ir ekspertas Allenas Schickas (1996), kuris prieš keletą metų yra konstatavęs, jog „NVV besivystančioms, o taip pat ir vadinamosioms perėjimo arba postkomunistinėms šalims yra netinkama, kadangi nėra to pagrindo, ant kurio ji išaugo kitur – tradicinio viešojo administravimo sistemos ir nusistovėjusių atskaitomybės formų bei atskaitomybės kultūros“ (p. 124).

1.1.2.1. NVV įgyvendinimo skirtumai kontinentinėje Europoje ir anglosaksų šalyse

V. Smalskys (2009) įvardina problemas, su kuriomis susiduria NVV reformos kontinentinės Europos šalyse (taipogi ir Lietuvoje) – tai „istorinio, kultūrinio pobūdžio trukdžiai, administraciniu

valdymu paremta teisinio pozityvizmo įtaka“ (p.70). Anglosaksų šalyse valstybės valdymo reforma vystėsi kiek kitoku keliu – viešasis administravimas čia visą laiką buvo suprantamas ne teisine, bet vadybine prasme ir jo susiformavimo pagrindu buvo ekonominės žinios bei privačių bendrovių valdymo patirtis. Administracinės tvarkos trūkumas suteikė valstybės tarnautojams daugiau diskrecijos realizuojant organizacinius sprendimus. Tačiau reikėtų parėžti ir tai, jog kontinentinės Europos administracinės teisės tradicijos Lietuvoje nėra labai gilios, nes Lietuva istoriškai tik trumpą laiką turėjo galimybių kurti teisinę valstybę ir didžiausią įtaką valstybės biurokratiniam aparatui turėjo sovietinis valstybės valdymo modelis.

Viena iš opiausių problemų, iškylančių taikant NVV principus Vidurio Europos šalyse, yra kontraktinės sutartys. Susiduriama su valstybės tarnybos darbo kokybės kritimo problemomis, likusiais neigiamais posovietiniais personalo valdymo ypatumais, autokratinės pakraipos valstybės įstaigų vadovais, kurie, remiantis kontraktinėmis darbo sutarčių sąlygomis, gali lengvai susidoroti su neįtinkančiu valstybės tarnautoju, ir, galiausiai patys tarnautojai bijo, kad pasibaigus kontrakto terminui, jie negalės laimėti atviro konkurso į tas pareigybes, kurias užėmė (Smalskys, 2009, p.71).

Kitas NVV kritikas, K.Konigas (1996), pabrėžia paslaugų koordinavimo ir integravimo aspektus: ar galima laisvosios rinkos vartotojiškus mechanizmus visiškai perkelti, priderinti prie viešojo sektoriaus? Valstybinio valdymo sistemos raida visada buvo laipsniška ir evoliucionuojanti, todėl šios sistemos modernizavimo procesus reikia vykdyti permanentiškai, iš dalies neatsisakant senųjų tradicijų ir terminų. Taipogi Konigas (1996) išskiria rinkos dalyvio sąvoką kaip politinės visuomenės pilietį ir kaip vartotoją ir pabrėžia, kad kiekvienas iš šių visuomenės sluoksnių skirtingai nuo savo finansinės padėties turi savo pilietines teises ir pareigas.

Daugelis gieztos teisinės viešojo administravimo sistemos šalininkų kritikuoja vartotojišką požiūrį į piliečio ir viešosios administracijos santykius, kadangi visa kontinentinės Europos vystymosi raida remiasi pilietiškumu ir piliečiu, o asmens garbės ir žmogaus laisvių idėja įgauna vis daugiau paramos (Smalskys, 2009).

Kaip teisingai pastebi J.Pierre (2003), anglosaksų valstybėse valdymo filosofija ir kultūra iš esmės skiriasi nuo kontinentinės Europos šalių – pastarosiose šalyse valstybės vaidmuo yra žymiai platesnis: piliečiai neturi daug įgaliojimų kontroliuoti viešąją valdžią, nes pati valdymo vertikalė eina iš „viršaus į apačią“, o juridinis pasirengimas, korektiškumas ir kompetencija yra vertinami labiau negu pragmatizmas ir vadybinis lankstumas.

Vieni iš NVV kritikos akcentų yra sietini su viešojo administravimo reformomis – funkcijų privatizavimu ir dereguliacijomis. Administracinės teisės tyrinėtojų nuomone, „piliečiui yra esminis

skirtumas, ar jo pagrindines teises ir laisves realizuoja viešojo administravimo subjektas, ar tai daro privati bendrovė. Be to, NVV kontekste kiekvieno piliečio teisės ir laisvės nesuteikia jiems vienodų galimybių jomis naudotis“ (Smalskys, 2009, p. 71-72). Kyla natūralus klausimas – o kaipgi tada universalus viešosios vadybos – pagrindinės tarnavimo piliečiams formos – principas?

Privatizavimą galima nagrinėti ir kaip nacionalinės kultūros objektų – muziejų, viešųjų bibliotekų, televizijos ir radijo – funkcijų realizavimą. O tai reikštų nacionalinės kultūros susilpnėjimą ir perėjimą prie globalių, unifikuotų vertybių, kadangi sunku būtų prognozuoti naujųjų kultūros įstaigų savininkų vertybes ir interesus.

Pagal NVV decentralizacijos principą, valdžia turėtų tam tikrą socialinių funkcijų teikimo dalį dislokuoti lokaliame lygmenyje, tačiau centrinės vykdomosios valdžios vaidmuo viešojo administravimo procese visada išliks svarbus, o kai kuriais atvejais - stichinių nelaimių, ekonominės krizės, organizuoto nusikalstamumo, socialinio gyvenimo deviacijų - nepakeičiamas.

Kalbant apie decentralizavimą kaip NVV principo įgyvendinimą, reikėtų tiksliai atskirti mažiau valstybės – daugiau pilietinės visuomenės ir mažiau valstybės – daugiau rinkos tendencijas.

1.1.2.2. Ginčytini aspektai NVV

Kaip buvo minėta, NVV vizija – tokių darbo sąlygų sudarymas, kad kartu su savo įsivaizduojama nauda, valstybės tarnautojai didintų ir visuomenės gerovę. Šis tikslas iš tiesų vertas dėmesio, tačiau labai sudėtingas įgyvendinti. Toliau bus nagrinėjami vieni iš pagrindinių NVV mitų, atsiradusių diegiant NVV principus ir vykdam viešojo administravimo reformas valstybės valdyme.

Žodis „modernizavimas“ yra labiausiai paplitęs ir iš esmės neatsiejamas nuo NVV judėjimo ir išskylantis pavojus yra tas, kad šalis, trokšdamos būti „modernios“, gali neapgalvotai bandyti pritaikyti joms netinkamas ir kartais net potencialiai žalingas reformas. Todėl **nereikėtų NVV pripažinti kaip „geriausios praktikos“ receptą**, be kurio viešasis sektorius negalės sėkmingai ir efektyviai funkcionuoti bei vykdyti tolimesnes valdymo reformas.

NVV vaizdavimas neatsiejamas be „priešo“ – klasikinio viešojo administravimo (Tumėnas, 2008) ir NVV propaguojanti literatūra susideda iš dviejų dalių – viešojo administravimo kritikos ir NVV apibūdinimo. Be to, dažniausiai viešojo administravimo modelis parodomas tik per trūkumų ir ribotumų prizmę, tuo tarpu NVV pateikiamos tik geriausios savybės, dažniausiai kiekvienam iš klasikinio viešojo administravimo neigiamam bruožiui kaip „priešnuodis“ teikiamas NVV privalumas.

Toks informacijos pateikimas yra klaidinantis, diskredituojantis viešąjį administravimą bei kuriantis nepagrįstas iliuzijas apie NVV modelį.

Remiantis organizacijų teorijoje ir vadyboje taikoma organizacijų valdymo klasifikacija, „NVV ir viešasis administravimas yra du glaudžiai susiję giminaičiai, siejami su efektyvumo paieškomis ir pilietiškumo stoka“ (Tumėnas, 2008, p. 41). Todėl šių sąvokų supriešinimas formuoja neteisingą požiūrį į šiuos valstybės valdymo modelius. Dar labiau, NVV vaizduojama kaip visiškai naujas viešojo administravimo būdas ir tokiu būdu atmetama viešojo administravimo tęstinumo samprata. „**NVV siūlo naudoti kontraktavimą ir vykdyti administravimo ir politikos takoskyrą, tačiau nutylima, kad tokios valdymo priemonės buvo naudojamos ir viešajame administravime, tik ilgainiui jų buvo atsisakyta**“ (Tumėnas, 2008, p. 43). O P.C. Light (1997), analizavęs viešąjį administravimą JAV, savo samprotavimuose žengdamas dar toliau, teigia, jog NVV yra tiesiog tam tikra nuolat konkuruojančių valdymo idėjų – mokslinės vadybos, išlaidų mažinimo, išvaduojančios vadybos, atsakomybės – konfigūracija.

Kitas ginčytinas aspektas akcentuoja NVV visagalią potencialą reformuoti viešąjį sektorių, užtikrinant jo efektyvumą, našumą, veiksmingumą, pagerinti paslaugų kokybę, padidinti inovatyvumą, „išlaisvinti“ darbuotojus, sukurti skaidresnę ir atsakingesnę piliečiams valdžią. Tačiau netgi pats NVV pradininkas Ch. Hoodsas (1991) nurodė NVV ribotumą, teigdamas, jog efektyvumo siekimas gali trukdyti įgyvendinti kitas administracines vertybes – sąžiningumo, teisingumo bei patikimumo, tvirtumo prioritetus. Tokiu atveju **NVV negali patenkinti visų vertybių, keliamų viešojo administravimo modeliui**. Maža to, „ **tiek tradicinio viešojo administravimo modelis, tiek NVV modelis yra priskiriami prie inovatyvumą (kaip naują valstybės valdymo vertybę) slopinančių modelių pavyzdžių**. Šiuo metu populiariausia inovacijas taikančia organizacija yra laikoma besimokanti organizacija“ (Tumėnas, 2008, p. 47).

Taigi, NVV nėra visiškai naujas, tradicinį viešąjį administravimą iš esmės reformuojantis reformų paketas. Tai nėra klasikinio valstybės valdymo priešingybė, o atvirkščiai, kai kurių principų tąsa ir konkuruojančių idėjų junginys. Atkaklus viešojo administravimo efektyvumo siekimas gali kliudyti inovacijų diegimą bei slopinti valstybės tarnautojų demokratiškų principų vystymą.

1.2. NVV principų diegimo praktika personalo valdyme

Kiekviena naujovė reikalauja žmogiškųjų išteklių, galinčių ją įgyvendinti. Viešojo administravimo reforma – tai valstybės tarnautojų mentaliteto reforma, kurios tikslai ir uždaviniai yra valstybės institucijų užduočių pagrindas.

Spartaus viešojo sektoriaus modernizavimo procese visos be išimties valstybės įstaigos susiduria su žmogiškojo potencialo plėtojimo problemomis. Iš naujo įvertinti žmogiškųjų išteklių panaudojimo prioritetus padeda ir NVV principų diegimas, ypač personalo valdymo srityje. Todėl taikant NVV principus, būtina parinkti tinkamus žmogiškųjų išteklių vadybos modelius, kruopščiai ir apgalvotai, kurie leistų efektyviau panaudoti patį svarbiausią organizacijų turtą – personalą.

Egzistuoja daugybė žmogiškųjų išteklių apibrėžimų – jie skiriasi kai kuriomis detalėmis, tačiau galima išskirti ir pagrindinius bendrus bruožus, būdingus viešojo administravimo organizacijų personalui:

- *darbuotojai sudaro esmines sąlygas institucijai tapti pranašesne dėl jų kompetentingumo;*
- *kompetencijos pranašumas nebus pasiektas, jeigu darbuotojai neįsipareigos asmeniškai siekti institucijos, orientuotos į visos visuomenės viešųjų reikalų tvarkymą, tikslų;*
- *įsipareigojimas galimas tik tuo atveju, jeigu institucijoje egzistuoja tokia praktika ir suformuota politika, padedanti darbuotojams suprasti ir įsisavinti organizacijos tikslus;*
- *stiprios kultūros plėtra ir geros komunikacijos užtikrinimas leidžia sukurti aplinką, kurioje įsipareigojimo iniciatyvos sustiprėja (Juknevičienė, 2008, p. 80).*

Kitais žodžiais, žmogiškieji ištekliai – yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį valdo bet kokio tipo viešojo administravimo organizacija ir nuo kurio priklauso organizacijos veiklos efektyvumas: kokybiškas piliečių poreikių tenkinimas, viešųjų paslaugų vertės maksimizavimas, ekonomiškumas, administracinio efektyvumo didinimas ir t.t.

Žmogiškasis kapitalas – susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės (Bowen, 1978).

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas – tai visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą (Griffin, 1990).

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas – tai valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų fizinės gerovės užtikrinimu, kuri daro maksimalų įnašą efektyviam darbui (Armstrong, 1996).

Personalo valdymas – tai veiksmų visumą, kuri pirmiausia leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl santykių tarp jų prigimties ir tikslų bei įsitikinti, kad ši sutartis būtų vykdoma (Torrington, Hall, 1995).

Personalo valdymas – tai organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich, Glueck, 1990).

Personalo vadyba – tai procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją tinkamais žmonėmis, tinkamoms pareigoms, tinkamu laiku (J.Stoner, E. Freman, D. Gilbert, 1999).

Personalo vadyba – tai dirbančiųjų (individue) darbo organizavimas ir jų panaudojimas tokiu būdu, kad būtų pasiektas maksimalus jų ir atskirų grupių darbo efektyvumas, tuo atskleidžiant maksimalius jų vidinius sugebėjimus ir užtikrinant optimalų įmonės rezultatų pasiekimą (Spates, 1988).

Personalo valdymas – tai vadybos funkcija, kurios tikslas numatyti, planuoti, koordinuoti ir kontroliuoti visumą tarpusavyje susijusių ir nepriklausomų procesų ir kuri, iš vienos pusės turi būti nukreipta į efektyvų turimų žmogiškųjų resursų (personalo) panaudojimą, antra vertus, turi užtikrinti sėkmingą įmonės, kaip socialinės grupės, pasiduodančios spaudimui ir išorinių bei vidinių veiksmų įtakai, veiklą (Wendell French, 2007).

Personalo vadyba – tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti (B.Leonienė, 2001).

Autorė Irena Bakanauskienė (2006) pateikia išvadą, jog personalo vadybos sampratų skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui.

Žmogiškųjų išteklių valdymas¹⁰ - organizacijos darbuotojų žinių ir viso potencialo naudojimas, valdymas ir tobulinimas, suvokiant, kad nuo to priklauso organizacijos politikos ir veiklos planavimo sėkmė ir veiksmingas jos procesų vykdymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje atlieka personalo tarnybos, kurių užduotys yra:

1. *personalo tarnybų darbo modernizavimas bei žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos reformavimas;*
2. *siekti, kad personalo tarnybose dirbtų personalo vadybos, administravimo specialistai, turintys vadybinį išsilavinimą bei darbo patirtį arba socialinių mokslų srities specialistai;*

¹⁰ <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>

3. *tapti valstybės tarnautojų atrankos, mokymo ir įvertinimo kriterijų parinkimo bei jų tinkamumo patvirtinimo padaliniais;*
4. *priimti nepriklausomų institucijų ekspertų konsultacijas žmogiškųjų išteklių klausimais (Chlivickas, 2006, p. 33).*

Apibendrinus galima pasakyti, jog nuo personalo tarnybos darbuotojų priklauso institucijos personalo kokybė, todėl ši vadybinė veikla reikalauja specialiai šiam darbui parengtų darbuotojų.

Personalo tarnybos gali tiesiogiai prisidėti prie NVV principų taikymo proceso, tam reikėtų: įvertinti atskirų valstybės institucijų padėtį valstybės administracinėje struktūroje kaip valstybės strategijos diegimo erdvėje, įvertinti institucijų darbo kryptis, principus ir priemones, padaryti reikiamus organizacinės struktūros pakeitimus bei sutelkti viešojo sektoriaus institucijų ir specialistų pastangas reformos ekspertų centrui sukurti (Chlivickas, 2006, p. 33). Be to, ypatingas dėmesys turėtų būti skirtas valstybės tarnautojų gebėjimų tobulinimui bei motyvacijos ir nuostatų keitimui.

Dar 2004 metais Peteris Druckeris (2004) pastebėjo, kad organizacijos bus priverstos pakeisti požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir prioritetus, kadangi protinio darbo darbuotojų našumas per artimiausius kelis dešimtmečius iš esmės pakeis ekonominės sistemos prigimtį ir struktūrą.

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje¹¹ pateikta viešojo administravimo sektoriaus SSGG¹² analizė, kurioje akcentuojami naujaisi pasiekimai personalo valdymo srityje: įdiegta strateginio planavimo sistema, diegiama decentralizuota valstybės tarnybos personalo valdymo sistema, kuriama valstybės tarnautojų mokymo sistema, didinamas valstybės tarnautojų raštingumas pagal ECDL¹³ programą, nustatyta darbo užmokesčio sistema, išlyginanti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio disproporcijas, plačiau panaudojamos informacinės technologijos valstybės ir savivaldybių institucijose. Visa tai pažymi bandymą modernizuoti valstybės tarnybą, taikant NVV principus ir idėjas, tačiau tenka pripažinti, kad daugelis frazių yra deklaratyvaus pobūdžio, trūksta konkretumo ir aiškių uždavinių įgyvendinimo procedūrų. Be to, stokojama įvairių koordinavimo mechanizmų, pvz., nėra valstybės tarnautojų apmokančių institucijų priežiūros; kai kurios sistemos, pvz., valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema, nebaigtos kurti, nepakankama tiek atskirų valstybės tarnautojų (žemas raštingumas, užsienio kalbų neišmanymas), tiek personalo tarnybų kvalifikacija; nenustatyti personalo mokymosi poreikiai, nesukurta vientisa valstybės tarnybos personalo valdymo ir karjeros

¹¹ Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (su pakeitimais ir papildymais iki 2008 m. kovo 28 d.) – Vilnius: Valstybės žinios, 2008. – Nr. 36-1293

¹² Autoriaus pastaba: SSGG analizė yra pagrindinis modelis, nurodantis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. SSGG atspindi stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai).

¹³ European Computer Driving License

planavimo sistema - visa tai lemia valstybės tarnautojų demotyvaciją ir atsitraukimą bei perėjimą dirbti į privatų sektorių bei neigiamai veikia valstybės tarnautojo įvaizdį.

2007 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtina Pavyzdinius personalo administravimo tarnybų nuostatus¹⁴. Tai dokumentas, nustatantis valstybės ir savivaldybių institucijų struktūrinių padalinių arba valstybės tarnautojų, atliekančių personalo administravimo funkcijas, uždavinius, funkcijas, teises bei veikos organizavimą. Akcentuoti teisės akto aspektai – personalo teisės į karjerą įgyvendinimas, personalo adaptavimas ir integravimas įstaigoje, personalo mokymo prioritetų formavimas, motyvacijos sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas, personalo profesinės etikos normų laikymosi užtikrinimas – parodo, jog bandoma tobulinti, modernizuoti personalo valdymo procesus, taikant NVV metodus.

NVV principai viešojo administravimo personalo valdymo srityje pasireiškia šiomis tobulinimo kryptimis:

- *strateginio valdymo plėtotė;*
- *rezultatyvumo skatinimas;*
- *ekonomiškumo didinimas;*
- *darbuotojų tobulėjimo galimybių plėtra. Valdžios institucijų kokybė priklauso nuo darbuotojų turimų žinių ir sugebėjimo jas panaudoti;*
- *darbuotojų atsakomybės, savarankiškumo ir informacijos mainų plėtra;*
- *vadybos, o ne politikos prioritetas;*
- *dalyvaujantis vadovavimo stilius;*
- *gyventojų dalyvavimo savivaldoje ugdymas (Vieną žindienė, Sakalas, 2008, p.188).*

Taigi, remiantis pagrindinėmis NVV nuostatomis, galima suformuluoti šias žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikas valstybės reformos kontekste: įgaliojimų ir atsakomybės už žmogiškųjų išteklių valdymą delegavimas linijiniams vadovams, komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas, sprendimų priėmimo proceso gerinimas, keičiant griežtai hierarchines valdymo struktūras į minimaliai hierarchizuotas; darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą bei piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose; strateginio valdymo plėtotė, darbuotojų veiklos nukreipimas į ekonomiškumo siekimą, darbuotojų orientacija į veiklos rezultatus, palaikymas darbuotojų iniciatyvos, lankstumo, savarankiškumo ir novatoriškumo, atsisakant nuo žmaus instrukcijų, apibrėžtų užduočių laikymosi; darbuotojų profesionalumo vystymas, atitinkamos kompetencijos, ugdant atitinkamus

¹⁴ Pavyzdiniai personalo administravimo tarnybų nuostatai – Vilnius: Valstybės žinios, 2007. - Nr. 110-4500

įgūdžius, keliant kvalifikaciją ir siekiant naujų žinių; valdymo perorientavimo nuo biurokratinės – administracinės kultūros (nuo taisyklių ir procedūrų) į organizacinę kultūrą ir vertybines nuostatas, viešąjį interesą atstovaujančias ir jį ginančias, besiremiančias lanksčiais sprendimais (Vienažindienė, Sakalas, 2008).

1.2.1. Žmogiškieji ištekliai Europos Sąjungos plėtros sąlygomis

Viena iš nurodytų Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje valstybės valdymo stiprybių – ES ir užsienio šalių parama viešajam administravimui ir valstybės tarnybai tobulinti. Pažymėtina, kad rengiant ir įgyvendinant socialinę ekonominę plėtros bei valstybės plėtojimo strategiją, žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos turi būti traktuojamos kaip prioritetinės (Chlivickas, 2006). Atliktų tyrimų metu buvo parengta metodika, skirta viešojo sektoriaus plėtros strategijos žmogiškųjų išteklių raidos strateginėms nuostatomis pagrįsti. Šioje metodikoje yra numatomas penkių tikslų ir uždavinių viešojo sektoriaus potencialo plėtros strategijos įgyvendinimas:

1. *viešojo sektoriaus sistemos tobulinimas – valstybės valdymo institucijų sandaros racionalizavimas ir jų organizacinės struktūros modernizavimas bei į galutinį rezultatą orientuoto valdymo proceso tobulinimas;*
2. *regioninio valdymo institucijų sandaros ir jų veiklos tobulinimas – dekoncentruotas ir decentralizuotas valdymas;*
3. *vietos savivaldos plėtra – savivaldybių vidaus auditorių administracinių gebėjimų vystymas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir mokymas;*
4. *valstybės tarnybos administracinių gebėjimų plėtra – viešojo sektoriaus darbuotojų įvaizdžio gerinimas;*
5. *viešojo sektoriaus institucijų teikiamų paslaugų prieinamumas ir kokybė – didinamas sprendimų priėmimo veiksmingumas ir skaidrumas, platesnis informacinių technologijų teikiamų galimybių naudojimas (Chlivickas, 2006, p. 34-35).*

Visos suformuluotos tikslų ir uždavinių grupės yra labai plataus spektro, orientuoti į atskiros veiklos komponentus, todėl nesudaro darnios daugiapakopės tikslų sistemos ir tinkamo sąryšio tarp sistemos elementų ir sisteminio požiūrio į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidą. Nesudaromos prielaidos įgyvendinti iškeltus tikslus ir uždavinius, todėl didelė jų dalis – deklaratyvaus pobūdžio.

Tyrimų rezultatai parodė (Chlivickas, 2006) kad žmogiškųjų išteklių sistema turėtų būti tobulinama atsižvelgiant į **viešojo administravimo reformos bendruosius tikslus, valstybės institucijų veiklos įvaizdį bei žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją.**

Svarbiausi viešųjų institucijų organizacinių formų modernizavimo ir integracijos ES struktūroje principai turėtų būti tokie:

- *visos institucijos turi vadovautis ES reikalavimus atitinkančiu valstybės tarnybos įstatymu;*
- *valstybės tarnautojai turi būti informuojami ne tik apie savo pareigas, bet ir apie realias teises;*
- *lygiateisiškumo bei politinio neutralumo principų įgyvendinimas;*
- *skaidrumas – vieša, suprantama ir atvira valstybės institucijų veikla – kaip pagrindinis valstybės institucijų darbo principas (Chlivickas, 2006, p. 37).*

Tačiau prioritetinis ES žmogiškųjų išteklių ugdymo bei raidos vadybos principas yra mokymosi visą gyvenimą principas (Chlivickas, 2006). Jis susijęs su daugybe reformų, pokyčių ir naujovių, būdingų viešajam sektoriui nuo šio amžiaus pradžios. Daugiausia dėmesio skiriama valdymo aparato stabilumo, profesionalumo ir atsakingumo gerinimui, kadangi mokymas glaudžiai siejasi su pajėgumų kūrimu. Valstybės tarnautojų mokymo strategija yra viena iš Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos efektyvumo stiprinimo priemonių, nustatanti ilgalaikę valstybės tarnautojų mokymo politiką.

Narystė ES daro didelį poveikį visuomenės požiūriui į valstybės tarnybą, kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. ES šalyse narėse valstybės tarnybos valdymas nėra ES kompetencija. Vadinasi, tai valstybių vidaus reikalas. Tačiau egzistuoja tam tikri ES suformuluoti Europos viešojo administravimo principai, kuriuos privalo paisyti ES šalys narės (žr. 2 lentelę). Lietuvos valstybės tarnybos teisinis pagrindas, valstybės tarnybos valdymas, bei valstybės tarnautojų mokymas maksimaliai atitinka Europos viešojo administravimo principus. Tuo tarpu aukštesnioji valstybės tarnyba, valstybės tarnybos apimtis ir darbo užmokestis mažiausiai atitinka Europos valstybės valdymo aparatui keliamiems viešojo administravimo reikalavimams.

2 lentelė. Lietuvos atitiktis Europos viešojo administravimo principams

Eil. Nr.	Valstybės tarnybos funkcija	Atitikties laipsnis
1	Teisinis pagrindas	Aukštas
2	Valstybės tarnybos apimtis	Vidutinis
3	Valstybės tarnybos valdymas	Aukštas
4	Priėmimas į darbą	Aukštas/vidutinis

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

5	Karjera	Aukštas/vidutinis
6	Aukštesnioji valstybės tarnyba	Žemas/vidutinis
7	Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos	Aukštas/vidutinis
8	Darbo užmokestis	Vidutinis
9	Mokymas	Aukštas

Šaltinis: J-H. Meyer-Sahlin, V. Nakrošis, 2009

1.2.2. Žmogiškieji ištekliai demokratijos vystymo procesų kontekste

Demokratijos reikšmė šiuolaikinėje pasaulinėje struktūroje vaidina labai svarbų vaidmenį – be jos neišsivaizduojamas nacionalinės bei globalinės sistemos stabilumas. Viena pagrindinių demokratijos įgyvendinimo valstybėje formų yra piliečių teisė dalyvauti valstybės valdymo procesuose, kuria jie įgyvendina arba dalyvaujant referendumuose, arba per savo išrinktus atstovus.

Pagrindinis iššūkis bet kurios šiuolaikinės valstybės viešojo administravimo sistemai yra visuomenės pasitikėjimas šios sistemos tarnautojais, siejamas su jų kompetencija ir gebėjimu efektyviai atlikti savo funkcijas. Šioje nenutrūkstančio bendradarbiaujančioje sanglaudoje pagrindinė veikianti grupė yra viešojo administravimo personalas, atskleidžiantis, apibrėžiantis bei tenkinantis piliečių poreikius. Tačiau didžiausia atsakomybė tenka personalo tarnybų darbuotojams – kaip viso viešojo administravimo sektoriaus darbuotojų pagrindinių vertybių formuotojams, etiško elgesio diegėjams bei demokratiškos vertybių skleidėjams. Todėl paskutinius kelis dešimtmečius siekiama išsiaiškinti¹⁵, kokiomis formomis viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai gali ir turi įsitraukti į demokratijos principų realizavimą valstybėje. Jungtinių Tautų Organizacijos (toliau – JTO) leidiniuose apibrėžiami gero valstybės valdymo elementai - teisėtumo didinimas, viešojo sektoriaus valdymo demokratizavimas, antikorupcinės politikos įgyvendinimas ir išlaidų kariniams poreikiams mažinimas - siejami su piliečių dalyvavimu valstybės ir savivaldos procesuose bei pagarbos žmogaus teisėms didinimu (Juknevičienė, 2008). Pabrėžtina, jog žmogiškųjų išteklių reikšmei identifikuoti naudojami ekonominiai kriterijai ne visada taikytini viešojo administravimo sistemos konkretaus darbuotojo tiek sprendimų priėmimo proceso, tiek praktinės veiklos galutinių rezultato indėliui apibrėžti. Todėl žmogiškieji ištekliai turėtų būti vertinami ne vien pagal materialius darbo rezultatus, bet ir pagal įnašą į organizacijos sėkmę bei sąlygų geram veiklos organizavimui ir koordinavimui sudarymą (Juknevičienė, 2008). Taigi, valstybės

¹⁵ Šiam klausimui nemažai dėmesio pastaraisiais metais skiria Jungtinių Tautų Organizacija

tarnautojai turi siekti ne tik ekonominės veiklos efektyvumo, bet ir vadybinio efektyvumo, kurį geriausiai apibūdina demokratinų vertybių įgyvendinimas kasdienėje veikloje.

Vis dažniau akcentuojamas organizacijos intelektualinis kapitalas (žinios, gebėjimai ir kompetencijos) ir jo svarba organizacijos demokratijos įgyvendinimo procesuose. NVV sąlygomis be vadybinių gebėjimų organizacija nepajėgi išlikti tinkama rinkos dalyve bei visuomenės poreikių tenkintoja.

Viešojo politika, kaip demokratinės valstybės valdymo išraiška, daro didelę įtaką žmogiškiesiems ištekliams, kadangi išrinkti politikai formuoja savo padėjėjų būrį iš jiems žinomų asmeninio pasitikėjimo tarnautojų rato bei politika veikia darbuotojų sugebėjimus nenutrūkstamai teikti paslaugas klientams. Tačiau reikėtų pabrėžti, jog viešosios politikos įtaka žmogiškiesiems ištekliams bus teigiama tik tuo atveju, kai pati politika yra teisinga ir sudaro prielaidas didinti paslaugų efektyvumą, o personalo tarnybos darbuotojai palaiko vykdomą politiką bei motyvuoti ją vystyti savo institucijose.

Demokratijos įtaka žmogiškiesiems ištekliams taip pat atsispindi vertybėse. Vertybės – tai kriterijai, remiantis kuriais vertinami viešojo administravimo organizacijų darbuotojų sprendimai. Be sprendimų priėmimo srities, vertybės sąlygoja viešojo administravimo specialistų sugebėjimą sukurti visuomenės sąmonėje tinkamą savo tarnybos įvaizdį. „Akcentuojant bendrąsias demokratines vertybes, svarbu nepamiršti ir individualių bei profesinių vertybių“ (Juknevičienė, 2008, p. 80). Remiantis šita trijų dalių vertybių sistema, valstybės tarnautojai suformuoja savo vertybių sistemas, kuriomis remiantis įgyvendina jiems visuomenės patikėtas funkcijas. Naujos idėjos valstybės tarnyboje sąlygojo ir naujų, glaudžiai siejamų su demokratiniais aspektais, vertybių atsiradimą.

Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose teisės aktuose menami tokie principai, kaip pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas¹⁶. Tačiau tuose pačiuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose viešąjį sektorių, pastebimi ir tokie principai, kaip šio sektoriaus skaidrumas, didesnė atskaitomybė prieš piliečius, skatinamas piliečių dalyvavimas rengiant bei priimant sprendimus ir t. t. Šitie principai parodo, jog „šiuo metu pats NVV modelis nėra vienintelė alternatyva atliekant viešojo sektoriaus modernizavimo reformą Lietuvoje“ (Guogis, Gudelis, 2003, p.28). Jau 2002 metais R. Denhardtas (2002) pasiūlė naujosios **valstybės tarnybos modelį**, jungiantį tradicinio vėberinio modelio ir kai kurias NVV savybes. Toks jungtinis modelis turėtų tokius integruotus bruožus: viešojo sektoriaus

¹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 968 „Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“ – Vilnius: Valstybės Žinios, 2002. - Nr.65 - 2656

skaidrumas, valstybės tarnybos stabilumas ir valstybės tarnautojų socialinės garantijos, didesnė atskaitomybė, konkurencijos elementai viešajame sektoriuje, decentralizuoto ir centralizuoto valdymo derinys, viešojo intereso prioritetas, valstybės tarnautojų atsakomybė, piliečių dalyvavimo skatinimas, teisės viršenybė, reguliavimo mažinimas, problemų prevencija ir, svarbiausia, - reikštų atnaujintą valstybės įstaigų susirūpinimą demokratijos vertybėmis (Denhardt, 2001).

Viešojo administravimo teoretikai, laikydamiesi postmodernistinio požiūrio, demokratinį požiūrį valstybės valdyme išplėtė dar labiau, teikdami, jog valdymo modeliai turi būti grindžiami nuoširdžiu ir atviru visų šalių, įskaitant piliečius ir administratorius, diskursu (Denhardt, 2001).

Tačiau šiuo metu mums yra aktualios NVV formos valstybės valdyme, kurios po tiek laiko nuo NVV koncepcijos susiformavimo vis dar nėra pakankamai išnagrinėtos ir paaiškintos.

1.3. Pagrindinės NVV principų taikymo viešojo sektoriaus personalo valdyme kliūtys

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos SIGMA projekto 2009 metų ataskaitoje¹⁷ teigiama, kad Lietuva valstybės tarnybos srityje nuo 2004 metų padarė didžiausią pažangą, palyginti su Latvija, Estija, Vengrija, Slovėnija, Slovakija, Lenkija, Čekija, ir geriausiai atitinka Europos viešojo administravimo principus (žr. 2 lentelę). Lietuva konstruktyviausiai tęsė valstybės tarnybos reformas. Tačiau kyla klausimas, ar tikrai Lietuvos valstybės tarnyboje ir konkrečiai personalo valdymo srityje viskas taip gerai?

Atliktas esamo ir siektino žmogiškųjų išteklių valdymo lygio tyrimas rodo ryškų atotrūkį tarp siektino ir esamo lygio analizuojant visas devynias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (žr. 2 priedą) - žmogiškųjų išteklių strategija, poreikio planavimas, parinkimas, adaptacija, vertinimas, karjeros organizavimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, darbo apmokėjimas ir motyvavimas, gyventojų savivalda, tačiau vyrauja pritarimas siektino lygio didinimui (Vienažindienė, 2009, p. 642-643).

Esamo lygio vertinimas rodo vidutinį pritarimą tiek šiuolaikiniam žmogiškųjų išteklių valdymui, tiek personalo valdymui¹⁸. Siektino lygio vertinimas rodo aukščiausią pritarimą šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymą atliepančių indikatorių raiškai. Tai leidžia teigti, kad **didelis dėmesys turi būti skiriamas žmogiškiesiems ištekliams ir institucijos strategijos tarpusavio derinimui, institucijos vaidmens adaptacijos procese stiprinimui, darbuotojų vertinimui pagal jų veiklos rezultatus, institucijos ir darbuotojų karjeros siekių derinimui, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo,**

¹⁷ SIGMA Report, 2009

¹⁸ Personalo valdymo sąvoką M. Vienažindienė naudoja siekiant pabrėžti tradicinio viešojo administravimo žmogiškuosius išteklius ir jiems būdingus bruožus.

gyventojų savivaldos diagnostinių indikatorių raiškos didinimui. Atsižvelgiant į respondentų vidutinį pritarimą bendrai personalo valdymui ir žmogiškųjų išteklių valdymui priskirtų indikatorių raiškai teigtina, kad **susitelkti reikia į žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo aspektus, spręsti adaptacijos klausimus, formuojant nuoseklią adaptacijos sistemą, stiprinant darbuotojo vaidmenį šiame procese, bei tobulinti darbo apmokėjimo politiką.**

Žmogiškieji ištekliai yra bet kokių pokyčių aktyvus veiksnys, turintis savo kultūrą ir išankstines nuostatas, kurios gali skatinti arba trukdyti vykstantiems pokyčiams, susijusiems su poslinkiu nuo viešojo administravimo iki NVV. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymas nėra toks efektyvus ir veiksmingas, kad įveiktų akivaizdų viešojo administravimo institucijų polinkį į biurokratizmą, vedantį į valdžios ir visuomenės susvetimėjimą (Vienažindienė, 2009, p. 645). Todėl viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybos pertvarka yra pagrindinė NVV sėkmės prielaida, o valstybės tarnautojams keliami esminiai elgesio ir kompetencijos pokyčių reikalavimai: orientacija į rezultatus, atvirumas pokyčiams ir naujovėms, iniciatyva, didesnė asmeninė atsakomybė, aktyvus dalyvavimas priimančioms sprendimams, lankstumas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, atsigręžimas į pilietį, kaip klientą ir t.t. Visi šie reikalavimai susieti su pagrindiniais išskirtais kaip labiausiai sietiniais su žmogiškųjų išteklių valdymo NVV elementais - decentralizacija, privatizacija, dalyvavimu ir privataus sektoriaus patirties perėmimu taikant vadybinius metodus (Vienažindienė, 2009, p. 647).

Kaip jau buvo minėta, vykstančios reformos viešajame sektoriuje daugiausia dėmesio kreipia ne į tradicines personalo administravimo priemones, bet į tokias, kurios skatintų personalo motyvacijos, kvalifikacijos, našumo ir lankstumo didinimą, kitais žodžiais - į NVV principų taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Atsakomybė tenka tiek personalo tarnyboms, tiek patiems valstybės tarnautojams bei viešojo sektoriaus darbuotojams, atsakingiems už personalo strategijos formavimą ir įgyvendinimą.

Tačiau nepaisant kai kurių šalių, NVV principų sėkmingo taikymo bei NVV paradigmos lūkesčių patobulinti viešąjį sektorių, pastebimi tam tikri naujų principų taikymo trukdžiai.

Toliau bus nagrinėjamos pagrindinės NVV taikymo viešojo administravimo personalo valdymo sferoje kliūtys. Idant išsamesnės analizės, personalo valdymo sistema bus išskaidyta į atskirus personalo valdymo etapus ir nagrinėjami tie etapai, kuriuose kyla daugiausiai kliūčių NVV principų diegimui, be to, bus aptartos personalo valdymo sritys, kurios buvo identifikuotos kaip probleminės teorinės bazės analizės metu prieš tai buvusiuose skyriuose bei atkreiptas dėmesys į žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo aspektus, nustatytus M.Vienažindienės tyrimo metu.

1.3.1. Valstybės tarnautojų atrankos ir kandidatų vertinimo sistemos neefektyvumas

Vienas svarbiausių personalo valdymo uždavinių – naujų žmonių atranka, priimant į darbą valstybiniame sektoriuje. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų praktiškai atrankos procesas dažnai būna vienpusis. Kai padėtis darbo rinkoje įtempta, į kiekvieną pareigybę pretenduos keletas kandidatų, o įmonė naudos daugelį tikrinimo būdų, kad pasirinktų tinkamiausią iš jų. Priešingu atveju, jei personalo atranka bus vykdoma atsainiai ir šališkai, bus sunku „atsikratyti“ blogai dirbančių valstybės tarnautojų, kadangi atleidimas griežtai reglamentuotas įvairių tvarkų, organizacija privalo atlikti daug patikrinimų, kurie įprastai gali tęstis nuo kelių savaičių iki keliolikos mėnesių, būna daug teisminių ginčų dėl atleidimo iš valstybės tarnautojo pareigų.

Žmogiškųjų išteklių vadybininkai (Židonis, 2009) išskiria pagrindines atrankos metu iškylančias problemas: samdymas, paremtas favoritizmu; lyties diskriminacija verbavimo ir samdymo procese; vertinimui įtaką darantys veiksniai, nesusiję su darbo atlikimu. Dar reiktų paminėti piktnaudžiavimą savo padėtimi, valdžios demonstravimą atrankos metu¹. Be to, kalbėdami personalo atrankos aktualijų klausimu, ekspertai akcentavo ribotas galimybes rinktis personalą – profesinis pasirengimas ir tinkamumas dirbti dažniausiai vertinamas pagal pateiktus dokumentus, mokslų baigimo pažymėjimus. Šie metodai leidžia įvertinti tik formalų darbuotojo pasirengimą eiti pareigas, tačiau nieko nepasako apie tikrąją pretendento motyvaciją ir asmeninius gebėjimus.

Atrankoje dažnai pasitaikanti problema – nepotizmas - apibūdinamas kaip „šeimos narių, giminių patraukimas dirbti“. Jei priimtas asmuo dar ir neatitinka keliamų reikalavimų, tai sumažina kitų darbuotojų motyvaciją maksimaliai atlikti užduotis, nes jie mato, kad už geriau atliekamą darbą jiems moka tiek pat.

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad sąžiningumas ir teisingumas atrankos procese padidina pasitikėjimo institucija lygį. Todėl efektyvi ir teisėta personalo atrankos sistema bei samdymo strategija, pabrėžianti žmogiškojo kapitalo reikšmę daro didelę įtaką viešųjų institucijų darbuotojų kompetencijai (kurios jie gali ir neturėti, jeigu atrankos ir verbavimo sistema veiks neefektyviai), o tai, savo ruožtu prisideda prie institucijų veiklos optimizavimo.

Verbavimo, atrankos metu atsakingi personalo darbuotojai galėtų išskirti pretendentų asmenines savybes, kurios kartu su darbuotojo sugebėjimais taip pat turi labai daug reikšmės darbo atlikimo

kokybei ir rezultatams. Šios asmeninės savybės ne tik gali būti, bet ir privalo būti nustatomos jau pradiniame atrankos ar verbavimo etape. Todėl labai svarbu, kad savivaldybės tiksliai ir konkrečiai žinotų, kokias asmenines savybes turi turėti vienos ar kitos specialybės valstybės tarnautojas ir stengtis į pareigas priimti tik tokias savybes turinčius asmenis. Dabartiniu metu yra paklausūs inovatyvūs, antrepreneriški darbuotojai, kurie yra pasiruošę priimti iššūkius, kurie domisi valstybės reforma ir yra pasiryžę įgyvendinti su valstybės valdymu susijusias naujoves bei atsižvelgiant į konkrečios institucijos poreikius, koreguoti jų taikymą.

Todėl, prieš NVV principų diegimą viešojo administravimo sistemoje, būtina patobulinti viešosiose institucijose vyraujančią personalo atrankos sistemą, suformuojant aukšto lygio specialistų grupes (personalo skyriaus, poskyrio ir pan.), kurios turėtų būti ne tik labai kompetentingos savo srityje, bet ir privalėtų sukurti efektyvią personalo atrankos sistemą, kuri leistų užtikrinti aukštos kvalifikacijos darbuotojų atrinkimą ir priėmimą.

Taigi, žmogiškųjų išteklių vertinimo ir atrankos sistema gali būti vertinama kaip turinti strateginę reikšmę viešojo valdymo reformos kontekste tik tuo atveju, jei ji geba sukurti palankią valstybės tarnautojams funkcijų įgyvendinimo, iniciatyvos reiškimo, mokymosi aplinką, kai žmogiškųjų išteklių vystymas yra susietas su strateginiais valdžios institucijų tikslais, atspindinčiais viešojo valdymo reformos uždavinius (Šiugždinienė, 2009, p. 33).

1.3.2. Valstybės tarnautojų lavinimo (mokymo) problemos

NVV principų įgyvendinimas ir plėtra neįmanomi be nuolat besimokančios valstybės tarnautojų sistemos, o žmogiškųjų išteklių sistemos vystymasis neišvairduojamas be valstybės tarnautojų lavinimo ir kvalifikacijos tobulinimo strategijų. Valstybės tarnautojų tobulinimas siejamas su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu lavinimusi, įvairiomis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimu paties tarnautojo ir(arba) tam tikros institucijos iniciatyva (Juralevičienė, 2007).

Šiuo metu Lietuvoje veikia pakankamai išplėta žmogiškųjų išteklių lavinimo sistema: prie daugelio ministerijų yra 10 ir daugiau metų patirtį turintys mokymo centrai, kurie organizuoja įvadinį valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių lavinimo institucijos yra Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos nariai (Chlivickas, 2005, p. 62).

Tačiau žmogiškųjų išteklių raidos tyrimo metu buvo nustatytos su žmogiškųjų išteklių lavinimu susijusios problemos, kurios buvo suskirstytos į valstybines ir institucines.

Valstybines personalo lavinimo problemas apima:

- neparengta ilgalaikė žmogiškųjų išteklių permanentinio lavinimo sistema, numatanti žmogiškųjų išteklių nepertraukiamo kvalifikacijos tobulinimo idėją bei metodus;
- mokymosi galimybės (lėšos) suteikiamos tik prioritetinėms valstybės tarnautojų grupėms ir kategorijoms;
- menkas valstybės tarnautojų prestižas valstybėje;
- nepakankamas valstybės ir daugumos tiesioginių vadovų dėmesys pavaldinių mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui;
- nėra tarnautojų žinių atnaujinimo ir vertinimo sistemos ryšio su karjeros planavimu ir darbo apmokėjimu;
- nesukurtos tokios sistemos, kaip tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo informacinė ir vertinimo sistema, mokymų poreikių analizės sistema, kvalifikacijos ir mokymo sistemų efektyvumo tyrimų sistema (Chlivickas, 2005).

Institucinėms galima priskirti:

- nepakankamas viešojo administravimo institucijų personalo valdymo sistemos pajėgumas;
- personalo tarnybos paprastai atlieka tik tarnautojų registravimo, samdymo, atrankos funkcijas, tačiau neatlieka lavinimo proceso formavimo bei karjeros planavimo funkcijų (Chlivickas, 2005).

Taigi, remiantis išdėstytomis personalo lavinimo problemomis, galima teigti, kad Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas yra deklaratyvaus ir ekstensyvaus pobūdžio, kadangi dažniausiai vykstantis darbuotojų lavinimas yra paskatintas asmenine valstybės tarnautojų motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais. Tokia siekių priešprieša lemia nekompetentingą valstybės tarnautojų darbą, darbinio potencialo nepilną išnaudojimą, viešų ir privačių interesų konfliktą, motyvacijos stoką bei inovacinio proceso stabdymą. Todėl, kaip atskirą valstybės tarnautojų tobulinimo prioritetą reikėtų išskirti institucijos ir darbuotojų karjeros siekių derinimą.

Kalbant apie viešojo administravimo reformą, reikia akcentuoti, kad NVV principų diegimo sėkmė priklauso nuo valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų, todėl šių gebėjimų lavinimas tampa viena svarbiausių valstybės valdymo reformos komponentų (Chlivickas, 2005, p. 67). Be to, ypatingas dėmesys valstybės tarnautojų mokymui, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos

svarbiausiam elementui, skiriamas siekiant ne tik valstybės institucijų darbo veiksmingumo augimo, bet ir sėkmingo žinių visuomenės valstybėje sukūrimo (Juralevičienė, 2007).

1.3.3. Motyvacijos trūkumas

Darbas valstybės tarnyboje pats savaime turėtų motyvuoti siekti svarbių, valstybinių tikslų. Tačiau remiantis atliktais tyrimais motyvavimo srityje paaiškėjo motyvacijos valstybės tarnyboje sudėtingumas (Palidauskaitė, 2007, p. 34).

Jeigu tradicinis viešojo administravimo modelis motyvavimui skyrė nedaug dėmesio ir labiau orientavosi į motyvacijos turinį, žmonių poreikius ir veiklos motyvus, tai NVV modelis pabrėžia motyvacijos proceso analizę - tai motyvacijos teorija, teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Darbuotojų motyvacijos temą nagrinėjo daugelis viešojo administravimo tyrinėtojų - motyvacinis aspektas netiesiogiai paliestas net M. Vėberio (1992) studijoje apie biurokratiją. Aiškiai apibrėžta darbo apimtis (darbo turinys), galimybė kopti karjeros laiptais, remiantis profesiniais pasiekimais (žinios, patyrimas, vyresniškumas), fiksuotas darbo atlyginimas, priklausymas organizacijai ir nešališkas, racionalus reikalų tvarkymas gali būti įvardyti kaip motyvuojantys veiklos veiksniai (Palidauskaitė, 2007, p. 36). Tačiau valstybės valdymo praktika, liudijanti apie dažną biurokratijos neefektyvumą, neoperatyvumą, leido viešo pasirinkimo teorijos atstovui A. Downs (1967) suvokti biurokratijos veiklos motyvus. Jis (1967) teigė, kad biurokratijos elgesį veikia ne tik viešas interesas, bet ir privatūs motyvai. Pasak jo, „... biurokratijos darbuotojai turi sudėtingą tikslų rinkinį, į kurį įeina galia, pajamos, prestižas, saugumas, patogumas, lojalumas (idėjai, institucijai arba tautai), didžiavimasis puikiu darbu ir troškimas tarnauti viešajam interesui... Bet nepaisant to, kokie yra konkretūs tikslai, kiekvienas valstybės tarnautojas yra stipriai motyvuojamas savo paties asmeninio intereso, net kai jis veikia grynai vykdydamas oficialias pareigas“ (Downs, 1967).

Kritika dėl viešojo sektoriaus darbuotojų demotyvacijos, neefektyvumo, paskatino motyvacijos stiprinimo valstybės tarnyboje paieškas. Šimtametėje konkurencijoje augęs verslas pagimdė globalų pasaulinį ūkį su kas dieną kintančia produkcija, nepastoviais vartotojų poreikiais ir individualizuota šios sektoriaus darbuotojų motyvacija. Šiame pasaulyje gimė naujos gyvensenos ir veiklos vertybės. Tuo pat metu valstybinis sektorius daug kur išliko sugrūbęs ir nepajėgiantis nei suprasti procesų, nei juo labiau efektyviai juos įtakoti. Naujos vertybės vis daugiau atsitrenkia į sustingusias administracines

struktūras ir administracinę kultūrą. Ką jau kalbėti apie viešąjį sektorių, kuris „išgyvena“ ne geriausius laikus - trūksta lėšų atlyginimams, įdiegta veiklos vertinimo sistema nėra objektyvi ir pan.

Panašūs dalykai vyksta ir su NVV principų įgyvendinimu – naujovių diegimas atsitrenkia į valstybės tarnautojų abejingumą ir nesuinteresuotumą vykdomais pokyčiais, skatinimo ir atlyginimo sistemų nebuvimą, asmeninio intereso neatitikimą inovacijų taikymui ir plėtrai.

Valstybės tarnautojai pernelyg paskendę savo kasdienėje, vis dar nemažai biurokratiškų bruožų turinčioje veikloje, nesugebantys strategiškai mąstyti ir matyti bendrą situaciją ir valstybės valdymo aparato reformų tendencijas. Jie yra mažai informuoti apie vykdomas NVV reformas ir jų funkcijas bei atsakomybę naujovių įgyvendinimo procese, dėl to viešojo administravimo sistemos darbuotojai stokoja motyvacijos prisidėti prie vykdomų pokyčių.

Dažnai pasitaiko atveju, kad valstybės tarnautojai nesupranta pokyčių esmės, ir tik deklaruoja NVV principų įgyvendinimą, tačiau praktiškai rezultatas nepasiekiamas arba pasiekiamas labai nežymiai. Žmogiškieji viešųjų institucijų išteklių, kaip NVV principų skleidėjai, neprisideda ne tik prie pačių principų taikymo, bet ir prie minėtų principų taikymo tobulinimo, adaptavimo į Lietuvos valstybės valdymo sistemą.

Motyvacijos valstybės tarnautojų trūkumą galėtų sumažinti viešojo sektoriaus darbuotojai, atsakingi už personalo valdymą – personalo tarnybų specialistai. Jiems privalu išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybiniame sektoriuje specifiką, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo, viešojo administravimo teorijas, suvokti darbuotojų veiklos motyvacijos esmę, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą. Todėl jie, remiantis turimomis žiniomis ir informacija, galėtų koncentruotai ir efektyviai nukreipti valdomus žmogiškuosius išteklius į NVV principų sėkmingą įgyvendinimą, tuo tarpu didindami darbuotojų motyvaciją, interesus ir supratimą apie valstybės valdymo aparato reformas, jų pasekmes ir pasiekimus.

1.3.4. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo plėtotės trukdžiai

Žmogiškųjų išteklių valdymo teorinėse ir praktinėse tendencijose ypatinga vieta tenka strateginiam valdymui. Strateginis valdymas, apimantis strateginį planavimą, strategijos įgyvendinimą bei įvertinimą, yra vienas svarbiausių modernaus viešojo sektoriaus valdymo elementų (Jagminas, Piktornaitė, 2008, p. 82). Be to, keičiantis valstybės institucijoms taikomiems reikalavimams, vis svarbesnis tampa personalo vadybos strateginis kryptingumas bei gebėjimas proaktyviai (strategiškai)

valdyti žmogiškuosius išteklius (Rinne, 2003) . NVV principų viešajame sektoriuje diegimas tiesiogiai susijęs su būtinybė strategiskai vertinti ir valdyti žmogiškuosius išteklius.

Tačiau problematiškumą lemia būtinybė formuoti lankstų, kūrybingą, inovatyvų, aktyvų požiūrį strateginiame planavime ir tuo pačiu nepažeidžiant viešojo sektoriaus organizacijų teisinio reglamentavimo (Jagminas, Piktornaitė, 2008, p. 84). Pastebimas akivaizdus prieštaravimas tarp mokslinėje literatūroje siūlomų lanksčių ir inovatyvių valdymo metodų ir pakankamai griežto Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo, kadangi galiojantys teisės aktai nustato, kad viešojo sektoriaus darbuotojai privalo elgtis griežtai pagal nustatytus reikalavimus, neperžengdami ribų, t. y. darbuotojui ar vadovui nenaudinga diegti inovacijas, nes to daryti arba neleidžia teisės aktai, arba tiesiog nėra naudinga ir nepakankamai motyvuoja valstybės tarnautoją. Todėl aktualu suformuluoti optimalius strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius kriterijus bei įvertinti strateginį požiūrį į žmogiškuosius išteklius viešosiose institucijose.

Panagrinėjus Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją (žr. 4 priedą), galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių sistemos požiūriu priemonės labiau orientuotos į atskirus sistemos elementus, yra fragmentalios, bet nėra nukreiptos į sistemos sukūrimą, kadangi trūksta sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių sistemos formavimą ir raidą (Chlivickas, 2005, p. 66). Tikslų ir uždavinių blokai nesudaro daugiapakopės tikslų sistemos, be to, nesudaromos prielaidos juos įgyvendinti.

Šios spragos akcentuoja tai, kad šiuo metu nėra reikiamos atitikties tarp Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos prioritetų ir jų įgyvendinimo būdų žmogiškųjų išteklių srityje. O tai, savo ruožtu stabdo valstybės reformos įgyvendinimą, kadangi žmogiškųjų išteklių sistema nėra efektyvi ir pakankamai išplėta. Be žmogiškųjų išteklių sistemos vietos ir svarbos viešajame sektoriuje apibrėžimo, neįmanoma apibūdinti jos indėlių NVV principų diegimo kontekste, kadangi tiek valstybės valdymo reformos, tiek valstybės tarnautojų strateginės kryptys turi remtis bendrais tikslais ir siekiais.

1.4. Teorinės dalies apibendrinimas

Apibendrinus pirmą darbo dalį galima teigti, kad:

1. Pasaulyje nėra suformuotos bendros nuomonės, kas tai yra NVV, jos turinys įvairiose šalyse skiriasi. Tačiau apibendrinus įvairių autorių nuomones matyti, kad NVV remiasi šiais pagrindiniais principais:

- decentralizacija – sukuriama lankstesnė organizacijos valdymo struktūra, praktikuojamas komanditinis darbas;
- privatizacija – siekiama mažinti valstybės vaidmenį gaminant prekes ir teikiant visuomenei paslaugas, plečiant privatizacijos procesą ir taikant kitus rinkos dėsnius;
- dalyvavimu – didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir asmeninei kiekvieno darbuotojo atsakomybei bei motyvacijai;
- privataus sektoriaus valdymo metodų taikymu – optimalus išteklių valdymas, kokybės vadyba, konkurencinė valdžia, veikianti kaip įmonė, strateginis planavimas;
- be paminėtų NVV principų, į viešąjį sektorių turi būti perkelta ne tik verslo technika, bet ir jo vertybės.

2. Visos viešojo valdymo reformos, taip pat ir NVV vystymosi tendencijos, yra atsiradusios dėl konkuruojančių vertybių ir skirtingų požiūrių bei nuomonių, kas yra geras viešasis administravimas. Šios reformos išreiškia visuomenės, politikų, viešojo ir privataus sektorių nuostatų kaitą bei interesus. Valstybinio valdymo sistemos raida visada buvo laipsniška ir evoliucionuojanti, todėl šios sistemos modernizavimo procesus reikia vykdyti permanentiškai, iš dalies neatsisakant senųjų tradicijų ir terminų. Anglosaksų valstybėse valdymo filosofija ir kultūra iš esmės skiriasi nuo kontinentinės Europos šalių – pastarosiose šalyse valstybės vaidmuo yra žymiai platesnis: piliečiai neturi daug įgaliojimų kontroliuoti viešąją valdžią, nes pati valdymo vertikalė eina iš „viršaus į apačią“, o juridinis pasirengimas, korektiškumas ir kompetencija yra vertinami labiau negu pragmatizmas ir vadybinis lankstumas, tuo tarpu visa kontinentinės Europos vystymosi raida remiasi pilietiškumu ir piliečiu, o asmens garbės ir žmogaus laisvių idėja įgauna vis daugiau paramos. Tai reiškia, kad beveik kiekviena valstybė turi savo reformų modelį, nes jose reformos vyko skirtingai. NVV idėjos, patekusios į skirtingas administravimo sistemas, pasižyminčias skirtingomis administravimo kultūromis, skirtingu laiku buvo suprastos ir įgyvendintos skirtingai.

3. Pažymėtina, kad analizuoti teisės aktai kartais stokoja konkretumo, kuomet uždaviniai, priemonės tikslams pasiekti ir terminai nėra nustatyti tiksliai, todėl dažniausiai yra atidedami arba įvykdomi paviršutiniškai. Norminiuose dokumentuose dažnai vyrauja deklaratyvios frazės bei su kitais teisiniais dokumentais nesuderinti principai bei strateginės kryptys. Tačiau sistemiškai įvertinus šiuo metu galiojančius Lietuvos Respublikos teisės aktus, galima teigti, jog pamažu rengiama viso viešojo sektoriaus norminė bazė, kuri ateityje gali būti puikus teisinis pagrindas įgyvendinant, pritaikant naujus vadybos principus, taip pat ir NVV pagrindinius principus.

4. Remiantis jau egzistuojančia NVV principų įgyvendinimo praktika, galima teigti, kad NVV nėra vienintelė viešojo sektoriaus modernizavimo galimybė. Pripažįstama, jog efektyvumo siekimas gali trukdyti įgyvendinti kitas administracines vertybes – sąžiningumo, teisingumo bei patikimumo, prioritetus. NVV ir klasikinis viešasis administravimas nėra priešingi vienas kitam dalykai, o atvirkščiai, papildančios viena kitą valstybės valdymo formos.

5. Žmogiškieji ištekliai yra bet kokių pokyčių aktyvus veiksnys, turintis savo kultūrą ir išankstines nuostatas, kurios gali skatinti arba trukdyti vykstantiems pokyčiams, susijusiems su poslinkiu nuo viešojo administravimo iki NVV. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymas nėra toks efektyvus ir veiksmingas, kad įveiktų akivaizdų viešojo administravimo institucijų polinkį į biurokratizmą, vedantį į valdžios ir visuomenės susvetimėjimą (Vienažindienė, 2009). Todėl viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybos pertvarka yra pagrindinė NVV sėkmės prielaida, o valstybės tarnautojams keliami esminiai elgesio ir kompetencijos pokyčių reikalavimai: orientacija į rezultatus, atvirumas pokyčiams ir naujovėms, iniciatyva, didesnė asmeninė atsakomybė, aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus, lankstumas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, atsigręžimas į pilietį, kaip klientą ir t.t. Visi šie reikalavimai susieti su pagrindiniais NVV diegimo personalo valdymo srityje trūkumais - valstybės tarnautojų atrankos ir kandidatų vertinimo sistemos neefektyvumu, valstybės tarnautojų lavinimo (mokymo) problemomis, motyvacijos trūkumu ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo plėtotės trukdžiais.

2. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠŪJŲ INSTITUCIJŲ PERSONALO TARNYBŲ DARBUOTOJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir tyrimo metodų aptarimas

Išskirtų žmogiškųjų išteklių charakteristikų NVV kontekste reiškiamasis arba jų trūkumas lemia žmogiškųjų išteklių valdymo brandumo viešojo sektoriaus institucijose lygį. Atsižvelgiant į vykdomas reformas Lietuvos viešajame sektoriuje, kaip perėjimą nuo tradicinio viešojo administravimo į NVV, bei pripažįstant žmogiškųjų išteklių valdymo pertvarkos būtinybę valstybės valdymo institucijose, svarbu išvengti, koks požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą vyrauja Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų personalo tarnybose bei nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo savybes jose.

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti pagrindinius naujosios viešosios vadybos principų taikymo ypatumus viešojo administravimo sektoriaus personalo valdymo srityje, išnagrinėti jų diegimo trukdžius, kad principų taikymas taptų efektyvesnis ir veiksmingesnis, pagerintų žmogiškųjų išteklių valdymą, tuo tarpu užtikrindamas viso valstybės valdymo aparato rezultatyvumą.

Siekiant tikslo buvo suformuluoti **tyrimo uždaviniai**:

1. Susisteminti ir išnagrinėti mokslinę literatūrą, susijusią su naujosios viešosios vadybos principais ir jų taikymo praktika viešojo administravimo personalo valdymo srityje.

2. Nustatyti pagrindinių reformų personalo valdymo sferoje trukdžių rodiklius ir remiantis jais sudaryti atitinkamus klausimynus, reikalingus tolimesniam problemos tyrimui.

3. Atlikti tyrimą pasirinktose institucijose, siekiant gauti naujausią ir išsamiausią informaciją apie naujosios viešosios vadybos principų diegimą, jų poreikį bei kliūtis personalo valdymo srityje.

4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti efektyvius naujosios viešosios vadybos principų taikymo būdus viešojo administravimo personalo valdyme srityje.

Rašant darbą buvo suformuluotos kelios hipotezės:

Hipotezė Nr.1: Naujosios viešosios vadybos principų esmės supratimas lemia sėkmingą jų įgyvendinimą viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje.

Hipotezė Nr.2: Viešojo sektoriaus personalo tarnybų veikla, besiremianti tradiciniu viešojo administravimo modeliu, trukdo NVV principų įgyvendinimui valstybės valdyme.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro visuotinai pripažinta ir socialiniuose moksluose vyraujanti empirinio atrankinio tyrimo metodika, klasikinė testų teorija.

Tyrimo metu naudojami metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė

2. Lyginamoji analizė
3. Anketinė apklausa
4. Interviu metodas
5. Statistinė duomenų analizė.

Tyrimo instrumentarijaus pagrindą sudaro teorinėje dalyje nustatyti trukdžiai personalo valdymo etapuose, personalo valdymo sritys, kurios buvo identifikuotos kaip probleminės teorinės bazės analizės metu ir atkreiptas dėmesys į žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo aspektus, nustatytus M.Vienažindienės tyrimo išvadose. Apibendrinus, galima išskirti tokias pagrindines NVV principų raiškos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje kryptis: strateginio valdymo vystymas, rezultatyvumo skatinimas, ekonomiškumo didinimas, darbuotojų tobulėjimo galimybių plėtra, aukštų vertybių skiepijimo darbuotojams svarba, informacijos mainų plėtra, vadybos prioritetas bei dalyvaujantis valdymo stilius.

Darbe nagrinėti įstatymai, moksliniai straipsniai, susiję su NVV principų viešajame sektoriuje, o ypač – viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje naudojimu. Naudota informacija iš interneto puslapių ir periodinių leidinių. Sukaupti duomenys buvo nagrinėjami ir klasifikuojami pagal atskirus tyrimų uždavinius, nuo bendresnių temų – NVV samprata ir principai, jų raiška viešajame sektoriuje, žmogiškieji ištekliai Europos Sąjungos ir demokratijos plėtros procesuose – prie konkretesnių - NVV principų įgyvendinimas personalo valdyme, šio proceso pagrindinės kliūtys ir trukdžiai.

Apklausos metu gauti duomenys apdoroti SPSS 11.5 paketu ir Microsoft Office Excel 2003 programa. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, sudaryta pusiau uždaro tipo anketa, kurią sudaro demografiniai duomenys apie respondentus ir klausimai, atitinkantys tyrimo uždavinius. NVV principų galimybės identifikuoti ir įvertinti, buvo sudarytos klausimų skalės, atspindinčios personalo tarnybų darbuotojų požiūrį į NVV principus ir jų taikymą, atliekamo darbo prasmės viešojo sektoriaus reformos kontekste supratimą, profesines kompetencijas bei profesinio potencialo išnaudojimą.

2.2. Tyrimo organizavimas

Tyrimo objektas - NVV principai bei jų taikymo galimybės ir problemos personalo valdymo srityje.

Tyrimo dalykas. NVV principai, susiję su personalo valdymo sfera.

Tyrimą galima padalinti į keturis atskirus **etapus**:

1. Situacijos įvertinimas, respondentų nustatymas bei anketos turinio formuluotė ir koregavimas.
2. Bandomasis tyrimas – atliktas tarp atsitiktinių, su personalo valdymu susijusių respondentų, siekiant patikrinti klausimų formuluotės tikslingumą ir aiškumą, atsakymų išsamumą bei visos anketos logiką bei sudėtingumo lygį. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, anketa buvo koreguojama ir tobulinama.
3. Apklausa atlikimas – siekis gauti kompetentingų viešojo sektoriaus darbuotojų, dirbančių su personalu, nuomonę rūpimais klausimais. Tiriamoji populiacija – Lietuvos ministerijų personalo tarnybų specialistai, Lietuvos darbo biržos, Lietuvos darbo rinkos mokymo, Lietuvos automobilių kelių direkcijos, Lietuvos aukščiausiojo teismo, Kultūros paveldo departamento, Kalėjimų departamento, Informacinės visuomenės plėtros komiteto, Aplinkos apsaugos agentūros, Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnybos, Lietuvos verslo paramos agentūros, Muitinės departamento, Seimo, Statistikos departamento, Specialiųjų tyrimų tarnybos, Valstybės turto fondo, Valstybės kontrolės personalo skyriaus darbuotojai.
4. Ekspertinės apklausos atlikimas – kompetentingų viešojo sektoriaus darbuotojų nuomonės apie tiriamus klausimus ir problemas nustatymas interviu metodu. Situacijos įvertinimas iš teorinės pusės, paremtas respondentų sukauptomis žiniomis apie personalo valdymą viešajame sektoriuje. Ekspertai buvo atrinkti iš skirtingų Lietuvos universitetų pagal dėstomas programas, susijusias su žmogiškaisiais ištekliais ir personalo valdymu, taip pat autoriai straipsnių, atitinkančių ir papildančių šio magistrinio darbo temą bei personalo valdymo specialistai, dirbantys viešojo sektoriaus specifinėse, su žmogiškaisiais ištekliais susijusiose institucijose – Personalo valdymo profesionalų asociacijos, Valstybės tarnybos departamento personalo skyriaus darbuotojais.
5. Gautos informacijos surinkimas ir apdorojimas.

Anketa pasirinkta anoniminė, siekiant didesnio respondentų atvirumo. Anketa sudaro 24 uždari klausimai su galimybe pasirinkti atsakymo variantą „nežinau, neturiu nuomonės“, „kita“, „man tai neįdomu“. Kai kuriuose klausimuose respondentas turi išrinkti kelis, o kituose - tik vieną atsakymo variantą. Anketos klausimai buvo suformuluoti taip, kad surinkus į juos respondentų atsakymus, būtų galima patikrinti iškeltas hipotezes. Formuluoju klausimus buvo atsižvelgta į bandomojo tyrimo metu gautus duomenis bei pastabas, mokslinėje literatūroje naudojamos specialios sąvokos pakeistos tokiais

terminais, kuriuos apklaustieji žinotų ir suprastų, skliausteliuose pateiktas kai kurių žodžių patikslinimas.

Buvo sudarytos dvi atskiros anketos – skirtos interviu su ekspertais ir anketinei apklausai personalo tarnybų darbuotojams. Klausimai buvo panašūs, tačiau interviu atveju – nedetalizuojami, supaprastinti ir sutrumpinti nuo 24 iki 19 vienetų.

Siekiant supaprastinti apklausos anketos užpildymą, buvo sukurtas Word formato dokumentas, kuriame teisingą atsakymo variantą galima buvo pasirinkti pelės spragtelėjimu ant šalia esančio kvadratėlio. Interviu metu respondentų atsakymai buvo žymimi iš anksto paruoštuose susegtuose lapuose, su nurodytais klausimais ir palikta vieta atsakymams, vykstant tiesioginiam pokalbiui su ekspertu.

Anketos su trumpu pristatymu ir prašymu jas užpildyti buvo išsiųstos 144 viešojo sektoriaus darbuotojams elektroniniu paštu. Ekspertams buvo paruoštas aiškinamasis laiškas su prašymu susitikti ir pabendrauti personalo valdymo tobulinimo galimybių tema. Iš išsiųstų 144 anketų atgal buvo gauti 80 atsakymai, o dėl sutikimo susitikti su ekspertais – iš 16 žmonių pavyko susitikti su 7. Reikia pabrėžti, kad beveik pusė respondentų ignoravo prašymą pareikšti savo nuomonę aktualiais klausimais arba susitikti pokalbiui, tai gali būti sąlygojama dabartine krizės situacija, kai darbuotojai susitelkę ties esminėmis darbo funkcijomis, kai egzistuoja baimė netekti darbo ir koncentruojamasi tik į trumpalaikių rezultatų pasiekimą. Pažymėtina, jog visi ministerijų personalo tarnybų darbuotojai užpildė anketas, išskyrus energetikos ministerijos personalo tarnybą, kur dirba kol kas tik vienas žmogus ir jis nėra kompetentingas atsakyti į klausimus, suformuluotus apklausos anketoje.

3 lentelė. Grįžtamumo kvota

Tiriamoji populiacija	Išsiųsta anketų, vnt.	Gauta su atsakymais, apklausta, vnt.	Grįžtamumo kvota, procentais
Ministerijų darbuotojai	104	61	0,59
Kiti viešojo sektoriaus darbuotojai	40	19	0,48
IŠ VISO:	144	80	0,56
Ekspertai	16	7	0,44
IŠ VISO:	160	87	0,54

Toks silpnas grįžtamasis ryšys ir viešojo sektoriaus darbuotojų susidomėjimas personalo valdymo ypatumais parodo, jog personalo tarnybų darbuotojai nėra tinkamai motyvuoti gerinti savo bei

nuo jų personalo formuojamos politikos priklausomų pavaldinių darbo kokybę, yra mažai informuoti apie vykdomas reformas, atlieka daug papildomų funkcijų ir stokoja laiko bei yra neiniciatyvūs ir abejingi savo darbui.

Tyrimo laikas ir vieta.

Galima teigti, kad demografiniu požiūriu tyrimas buvo atliktas Vilniaus mieste – kur koncentruojasi didžiausia Lietuvos viešųjų institucijų dalis. Anketos užpildymas vyko savarankišku būdu, todėl respondentai turėjo laiko apmastyti atsakymų variantus bei paskirti patogiausią laiką anketos užpildymui.

Kaip jau buvo minėta, respondентаis buvo atrinkti viešųjų įstaigų personalo skyrių darbuotojai, kurie yra atsakingi už personalo valdybos procesus valstybinėse institucijose.

Tiriamųjų imtis.

Siekiant surinkti tinkamą ir patikimą informaciją, buvo nustatytas tikslinis apklausos segmentas: viešojo sektoriaus institucijų personalo tarnybų darbuotojai. Iš pasirinktų dviejų populiacijų (ekspertai ir viešojo sektoriaus personalo tarnybų darbuotojai) visų respondentų apklausti nepavyko (žr. 3 lentelę), todėl surinkus tyrimo duomenis, apskaičiuotas kiekvienos imties respondentų imties dydžio tikslumas. Pasirinkus 95 proc. pasiklovimo lygmenį, reikšmingumo lygmuo α yra lygus 0,05, kritinė reikšmė z_α pasirenkama iš normaliojo skirstinio kritinių reikšmių lentelės. Pasirinkus blogiausią atvejį, kai atsakymų variantai pasiskirstę vienodai ($p=0,5$), imties dydžio tikslumas ($N_1=140$, $N_2=160$ ir $n_1=80$, $n_2=7$) buvo apskaičiuotas pagal formulę:

$$\Delta = z_\alpha \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \left[1 - \frac{n}{N}\right]} \quad ;$$

Čia: n – atrankos/imties dydis;

N – populiacijos dydis;

p – dalis atsakymų, turinčių tiriamą požymį;

z_α – kritinė normalaus skirstinio reikšmė;

α – reikšmingumo lygmuo;

Δ – ribinė paklaida (tikslumas vieneto dalimis).

Pirmos populiacijos imties dydžio tikslumas gaunamas 0,046, o antros populiacijos imties dydžio tikslumas – 0,041. Gauta Δ reikšmė yra mažesnė už 0,05, tai galima teigti, kad tiek pirmos, tiek antros populiacijos imties dydis tinkamas ir leidžia daryti tolesnes statistiškai tikslas bei patikimas tyrimo išvadas.

Tyrimo validumas ir patikimumas.

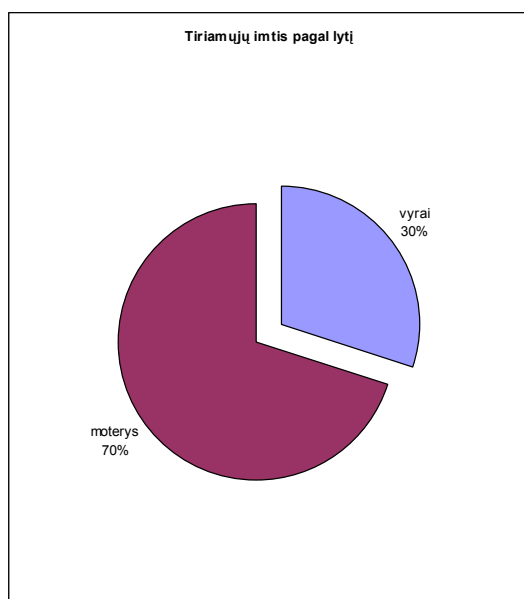
Nors validumas suprantamas kaip išvadų pagrįstumas remiantis visu tyrimu, tačiau pripažįstama, kad visiško validumo pasiekti praktiškai neįmanoma. Tyrimas laikomas validžiu, jeigu jis įgyvendinamas natūralioje respondentams aplinkoje. Atlikto empirinio tyrimo turinys atspindi tokius principus, kaip visapusiškumą - tyrimas buvo išskaidytas, detalizuotas į atskirus etapus, anketos duomenys pateikiami vartojant respondentų, o ne tyrėjų kalbą, situacija vertinama iš dalyvių pozicijų ir t. t.

Tyrimo patikimumas yra kitas tyrimo kokybės požymis, glaudžiai susijęs su validumu. Tik patikimas tyrimas gali būti validus. Tyrimo patikimumas buvo užtikrintas tinkamai pasirenkant bei panaudojant tikslų tyrimo instrumentą (dokumentų analizę, anketavimą, ekspertinę apklausą ir t.t.).

3. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠŪJŲ INSTITUCIJŲ PERSONALO TARNYBŲ DARBUOTOJŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

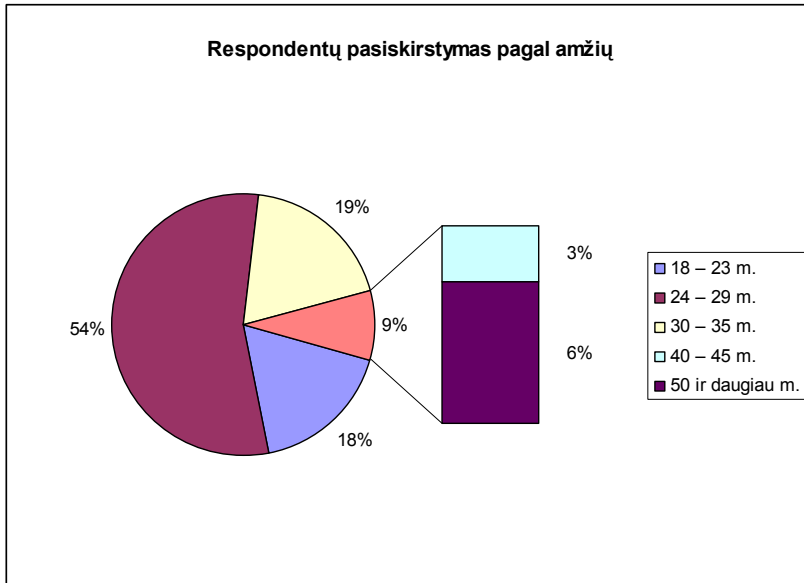
Tyrimo rezultatai, jų aptarimas darbe pateikiami pagal anketos struktūrą, iš pradžių aptariama respondentų specifika, toliau daugiausiai ir mažiausiai respondentų balsų surinkę klausimai, formuojamos tarpinės hipotezės, siekiant patvirtinti dvi pagrindines iškeltas hipotezes.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 56 moterys ir 24 vyrai, kas sudaro atitinkamai 30 ir 70 proc. visų apklaustų respondentų (žr. grafiką 1). Pagal tiriamąją imtį, galima padaryti išvadą, jog valstybinėse įstaigose personalo valdymo srityje dirba daugiau moterų, nei vyrų. Gauti duomenys atitinka 2008 m. Statistikos departamento pateiktus duomenis apie vyrų ir moterų pasiskirstymą viešajame sektoriuje, kur moterims atitenka 66,6 proc., tuo tarpu vyrams – tik 33,4 proc. visų darbo viešajame sektoriuje vietų (žr. 5 priedą).



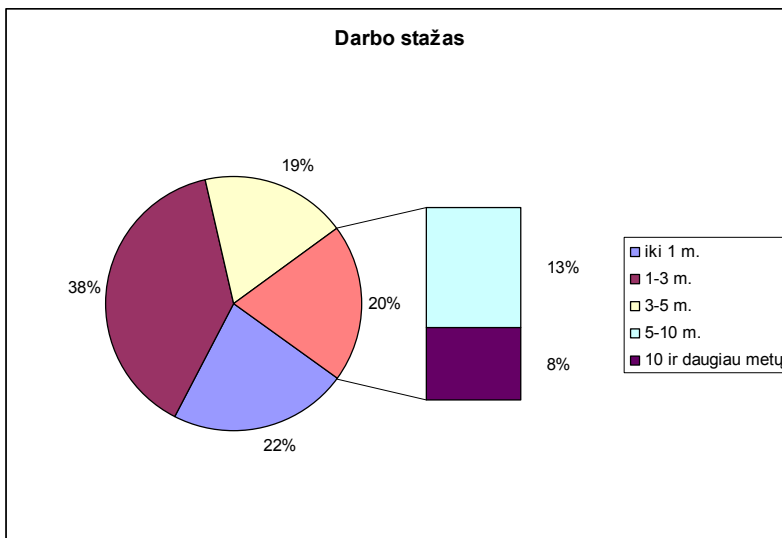
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Respondentai pagal amžių pasiskirstė taip: didžiausią (net 54 proc. visų apklaustųjų) respondentų dalį sudarė jauni, 24-29 metų amžiaus žmonės. Toliau seka 30-35 metų viešojo sektoriaus darbuotojai bei 18-23 metų valstybės tarnautojai, atitinkamai sudarantys 19 ir 18 proc. visų apklaustų respondentų. Vyresnių, nuo 40 ir daugiau metų darbuotojų tarp respondentų buvo tik 9 procentai, todėl galima teigti, kad valstybinėse personalo tarnybose dirba jauni, tik neseniai baigę studijas, darbuotojai. Jie gali pasižymėti praktikos viešajame sektoriuje ir bendrai darbo patirties stoka, tačiau yra energingi ir aktyvūs.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

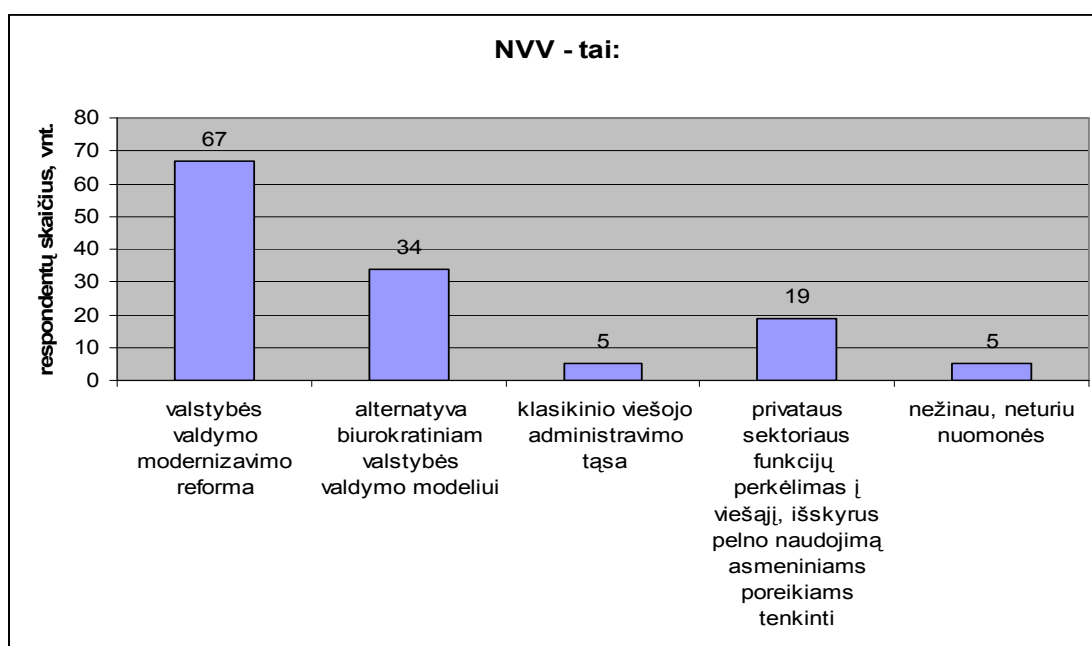
Respondentai pagal darbo stažą pasiskirstė: didžiausia (38 proc.) dalis valstybės tarnautojų dirba viešajame sektoriuje nuo 1 iki 3 metų, kiek mažesnė dalis (22 proc.) – iki vienerių metų ir 19 proc. darbuotojų dirba valstybiniame aparate nuo 3 iki 5 metų. Penktadalį apklaustųjų darbuotojų sudaro nuo 5 metų ir daugiau dirbantys viešajame sektoriuje valstybės tarnautojai. Iš pateiktų atsakymų matome, jog personalo tarnybose dirba skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai ir ryškiai išreikštą darbo trukmės tendencijų valstybės tarnyboje personalo valdymo srityje nepastebima.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

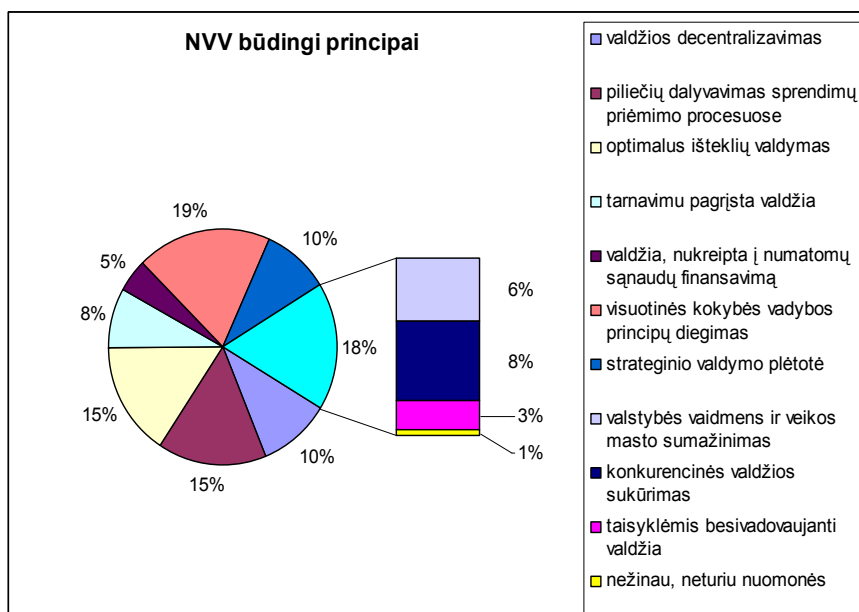
Toliau panagrinėsime daugiausiai ir mažiausiai respondentų balsų gavusius anketos atsakymų variantus. Po respondentų balsų paskirstymo ir sumavimo paaiškėjo, į kuriuos klausimus reikia atkreipti daugiau dėmesio, atliekant gautų rezultatų analizę.

Kaip Jūs suprantate NVV sąvoką? Iš penkių galimų atsakymo variantų (galima buvo žymėti daugiau negu vieną atsakymą) daugiausiai respondentų balsų (51 proc. arba 67 balsai visų atsakiusiųjų) atiteko NVV apibrėžimui - “valstybės valdymo modernizavimo reforma”. Tai reiškia, kad 84 proc. respondentų žinojo ir teisingai nurodė, kas yra NVV.



5 pav. NVV sampratos apibrėžimas

Tačiau 5 respondentai nurodė neteisingą NVV sampratos apibrėžimą (kad tai yra klasikinio viešojo administravimo tąsa) ir 5 respondentai nežinojo, kas yra NVV (iš viso 13 proc. atsakiusiųjų). Kalbant apie NVV sąvokos nežinojimą, reikia paminėti ir sekančio klausimo atsakymų analizę: tarp priskirtų NVV funkcijų, 8 proc. respondentų išskyrė tarnavimu pagrįstą valdžią bei 3 proc. – taisyklėmis besivadovaujančią valdžią, – pagrindinius klasikinio viešojo administravimo principus. Be to, vienas respondentas neturėjo šiuo klausimu nuomonės ir nežinojo, kokie yra NVV principai.



6 pav. Principai, būdingi NVV

Šių atsakymų analizė rodo, jog dar ganėtinai nemažai respondentų – personalo tarnybų darbuotojų – nebuvo susidūrę su NVV reiškiniu bei principais savo darbe, o tai, savo ruožtu, parodo, jog NVV principų sklaida vyksta ne visu įmanomu pagreičiu, kad viešojo sektoriaus darbuotojams trūksta žinių ir papildomos informacijos. Tokie darbuotojai gali trukdyti ateities pokyčiams bei laikytis klasikinio viešojo administravimo metodų.

Kitame klausime respondentai turėjo nurodyti **problematiškesnius personalo valdymo etapus** ir daugiausiai balsų (44 balsai arba 27 proc. visų atsakiusiųjų) surinko atsakymas apie valstybės tarnautojų motyvaciją. Šis rezultatas parodo, kuri personalo valdymo sistemos dalis yra silpniausia ir ką prioriteto tvarka reiktų skatinti ir tobulinti, siekiant sėkmingo NVV principų personalo valdymo srityje diegimo. Motyvacijos trūkumas būdingas klasikinio viešojo administravimo darbuotojams, kuriems labiausiai rūpėjo kasdienių funkcijų įvykdymas, o nauji pasiūlymai ir idėjos buvo slopinamos. Siekiant nustatyti darbuotojų motyvacijos trūkumo priežastį, buvo suformuluotas dar vienas klausimas su prašymu **nurodyti pagrindines problemas motyvacijos proceso metu**. Gauti atsakymai leidžia teigti, jog nukritusi valstybės tarnautojų motyvacija tiesiogiai susijusi su lėšų atlyginimams trūkumu. Krizės metu viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimai buvo ne kartą apkarpmi ir tai turėjo reikšmingos įtakos respondentų atsakymams. Be to, atsakymų rezultatai leidžia teigti, kad stipriausia viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo priemone lieka pinigai. Tuo tarpu, remiantis NVV principais, labiausiai valstybės tarnautojus turėtų motyvuoti ne materialūs atlygis už tarnybą, o

atliekamo darbo efektyvumo pasiekimas, t.y. našus, konkurencingas ir kokybiškas viešųjų paslaugų teikimas piliečiams.

Tuo tarpu ekspertai neišskyrė motyvacijos, kaip problematiškiausio etapo personalo valdyme. Tačiau buvo paminėti tokie motyvacijos proceso trūkumai: valstybės tarnautojams paliekama mažai laisvės kūrybiškumui, biurokratizuotos valstybės institucijos; mažėjantis darbo užmokestis – išskirtas kaip pagrindinis valstybės tarnautojus demotyvuojantis veiksnys; aktualesnių problemų, negu motyvacijos sistemos sukūrimas, atsiradimas; baimės atmosfera dėl krizės ir galimo darbo praradimo; nepasitenkinimas darbu. Tačiau buvo pabrėžti ir keli motyvacijos proceso privalumai: vyksta motyvacijos priemonių sklaida – įdomaus darbo suteikimas, teigiama darbo atmosfera; motyvacijos procesai turi būti glaudžiai susieti su darbuotojų vertinimu ir kvalifikacijos tobulinimu (kaip užsienio šalyse); baimė kaip trumpalaikis motyvatorius.

Atveju, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė darbuotojų neigiamos reakcijos ar kritikos analizė ir daugiausiai (64 balsai arba 68 proc.) balsų surinkęs atsakymas “taip”, formuoja išvadą, jog iki šiol naujovės buvo diegiamos neefektyviai ir padrikai, darbuotojai buvo nepakankamai arba visai neinformuoti apie būsimus pokyčius ir jų taikymo tikslus. Tai parodo, jog personalo tarnybų darbuotojai yra nepakankamai profesionaliai parengti naujovių diegimo atvejais, kadangi negali užtikrinti sklandaus ir efektyvaus jų taikymo, nesulaukus darbuotojų kritikos ir pasipriešinimo reakcijos.

Ekspertai, nagrinėdami šį klausimą, pažymėjo tai, kad naujovių įgyvendinimas visada sulaukia neigiamos reakcijos, suveikia nežinomybės baimės, asmens ir įstaigos interesų kolizijos faktorius. Todėl visiems pokyčiams reikia ruoštis iš anksto, informuoti darbuotojus, užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir t.t.

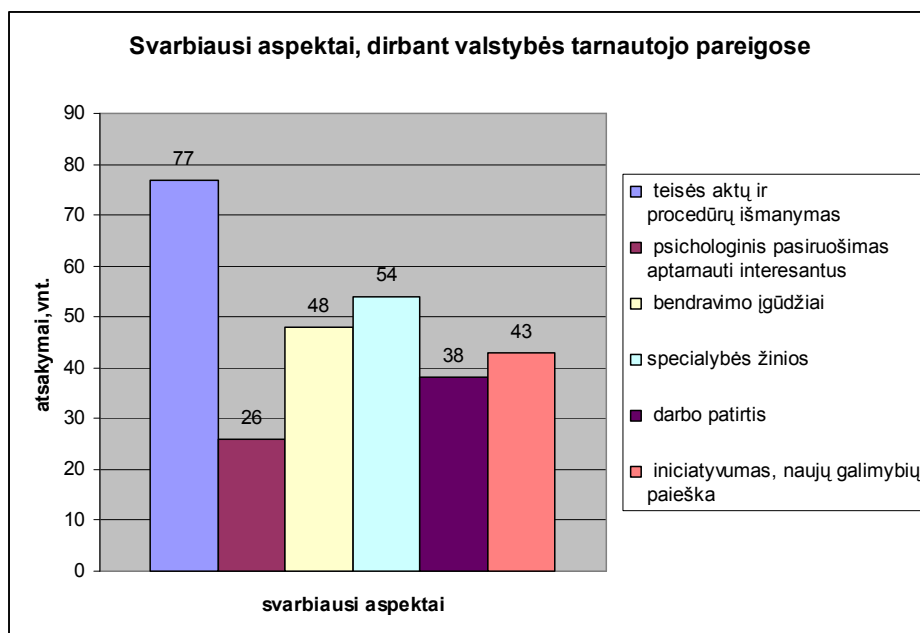
Su prieš tai aptartais motyvacijos ir naujovių diegimo trukdžiais yra susijęs klausimas apie **geresnio personalo valdymo srities reformų įgyvendinimo būdų užtikrinimą**. Didžiausia respondentų dalis (52 balsai arba 17 proc.) nurodė rezultatyvumo skatinimą kaip efektyviausią būdą įgyvendinti NVV principus personalo valdymo srityje. T.y., sudarius palankias sąlygas valstybės tarnautojams siekti užsibrėžtų tikslų, kurių pagrindinis – piliečių poreikių patenkinimas, bus sudarytos prielaidos ir tvirtas pagrindas NVV principų diegimui, kadangi valstybės tarnautojai diegiamas naujoves interpretuos kaip priemones dar rezultatyviau pasiekti nustatytus tikslus. O tai savo ruožtu turės didelę motyvacinę galią suvokti pokyčių esmę bei išmokti juos taikyti savo darbe, tokiu būdu užtikrinant sėkmingą NVV skleidimą tiek personalo valdymo srityje, tiek visame viešajame sektoriuje.

Klausimas apie valstybės valdymo reformos reikalingumą yra vienas iš anketos svarbesnių klausimų respondentams, kadangi jis kelia viešojo administravimo reformos būtinumo problematiką. Ir didžiausia respondentų dalis (45 balsai arba 56 proc.) sutinka su tuo, kad valstybės valdymui reikalinga reforma. Šis atsakymų rezultatas patvirtina sėkmingo ir efektyvaus NVV principų taikymo reikalingumą, su juo susijusių trukdžių pašalinimą ir bendrą NVV reiškinio Lietuvos viešajame sektoriuje svarbą ir reikšmingumą.

Su teiginiu, ar valstybės tarnybai reikalinga reforma visu šimtu procentu nesutiko nė vienas ekspertas – buvo pasakyti tokia žodžiai kaip „dalinai“, „su tam tikromis sąlygomis“, „ne reforma, bet pokyčiai“, „reformą vykdyti tik ištirtose ir skaidrėse veiklos srityse“ ir t.t. Tarp atsakymų buvo paminėtas reformos „bandymo ir klaidų“ kelias, valstybės tarnautojų pasipriešinimas reformai, kruopščiai parengtos reformos bei aiškios politinės programos būtinumas, sąlygų grįžtamajam ryšiui sudarymas.

Kitas anketos klausimas apėmė **efektyvumo veiksnius valstybės tarnyboje**, kuriuos respondentai turėjo nurodyti kaip pagrindinius, ir daugiausia balsų (43 balsai arba 54 proc.) surinko atsakymas „valstybės tarnautojai turi aiškiai apibrėžtas funkcijas“. Šio varianto pasirinkimą galima vertinti dvejopai. Visų pirma, šis daugiausiai balsų surinkęs atsakymas nurodo į tai, kad personalo tarnybų darbuotojai savo darbe vis dar vadovaujasi tradicinio viešojo administravimo principais. Tarp atsakymų variantų buvo tyčia pažymėti kai kurie klasikinio viešojo administravimo principai ir vienas iš jų tapo dominuojančiu atsakymu. Tai atspindi biurokratinį, nelankstų valstybės tarnautojų mentalitetą, išskiriančius tradicinio valstybės valdymo principus kaip efektyviausius. Iš kitos pusės, Lietuvos viešasis administravimas daugybę metų buvo grindžiamas aiškiu funkcijų pasiskirstymu, griežta administracine tvarka ir pakankamai sėkmingai funkcionavo ir vystėsi tokiais sąlygomis. Tai reiškia, jog alternatyvus valstybės valdymas, jau įgyvendintas ir dar įgyvendinamas daugelyje pasaulio šalių, Lietuvoje dar nėra pakankamai išvystytas, pristatytas viešojo sektoriaus darbuotojams, jis nėra pritaikytas šiuolaikinei Lietuvos valstybės tarnybai, ir jeigu jau egzistuoja kai kurie teigiami naujovių diegimo atgarsiai respondentų atsakymuose (pasisakymas už valstybės reformą, alternatyvaus viešojo administravimo metodų pritaikymo atvejai ir pan.), tačiau jų mąstymas, darbo atlikimo specifika ir požiūris į viešąjį administravimą vis dar remiasi tradiciniu valstybės administravimo modeliu. Visa tai parodo, kad Lietuva yra tik pačioje reformų įgyvendinimo pradžioje ir dar turės nueiti ilgą klaidų ir išbandymų kelią, kol NVV principai bus apgalvotai ir efektyviai pritaikyti visame viešajame sektoriuje.

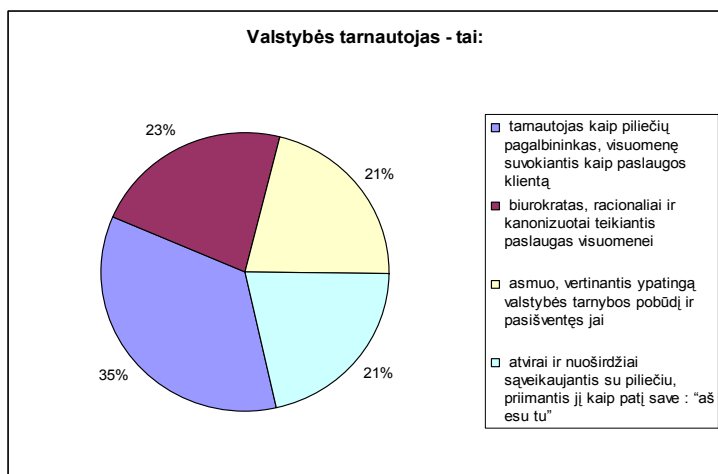
Šio klausimo atsakymų analizę patvirtina ir klausimo apie tai, **kas svarbiausia dirbant valstybės tarnautojo pareigose**, atsakymai, kurių daugiausiai respondentų balsų (77 balsai arba 27 proc.) surinko atsakymas “taisės aktų ir procedūrų išmanymas”.



7 pav. Svarbiausi aspektai, dirbant valstybės tarnautojo pareigose

O tokie svarbūs NVV funkcijų taikymui aspektai, kaip valstybės tarnautojų bendravimo įgūdžiai, psichologinis pasiruošimas aptarnauti klientus ir naujų galimybių paieška buvo nustumti į antrą planą. Tai dar kartą patvirtina biurokratinį valstybės tarnautojų mentalitetą ir nepasiruošimą (arba dalinį pasiruošimą) vykdyti viešojo administravimo reformą.

Klausime, kur reikėjo pažymėti **vieną iš keturių nurodytų valstybės tarnautojo apibrėžimų**, mes vėl stebime NVV viešajame administravime apraiškas. Esmė tame, kad kiekvienas iš keturių apibrėžimų buvo suformuluotas, remiantis – NVV, klasikinio viešojo administravimo modelio, naujosios valstybės tarnybos bei postmodernistinio viešojo administravimo modelio teorijomis.



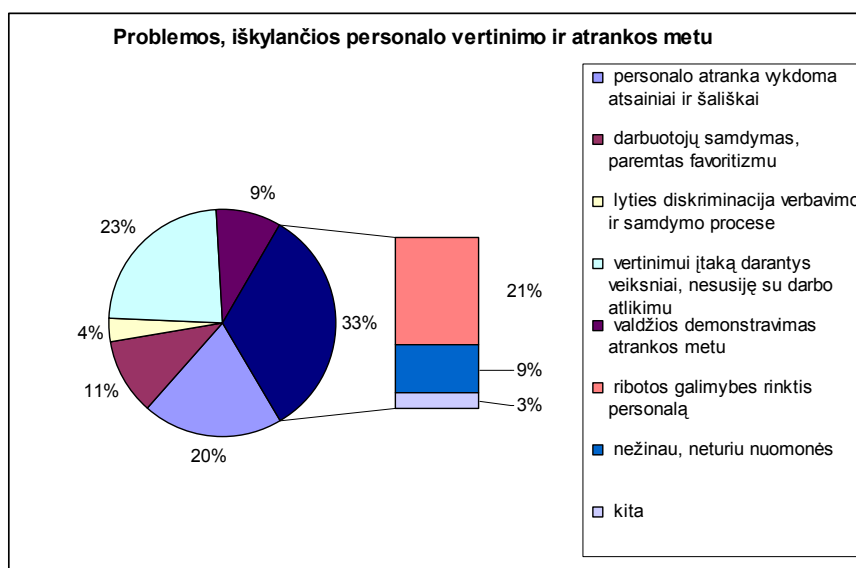
8 pav. Valstybės tarnautojo sampratos apibrėžimas

Remiantis gautais rezultatais, daugiausiai (28 balsai arba 35 proc.) surinko valstybės tarnautojo apibrėžimas, atitinkantis NVV požiūrį. Tai reiškia, kad nepaisant biurokratinio mentaliteto, 35 proc. respondentų suvokia save kaip visuomenės tarnus ir su tuo susijusią atsakomybę bei išipareigojimus piliečiams. Galima suformuluoti išvadą, kad valstybės tarnautojų vertybės pranoko jų pačių mąstymą, tačiau egzistuoja tam tikras disbalansas tarp valstybės tarnautojų savęs suvokimo ir funkcijų atlikimo metodų.

Kito klausimo atsakymų analizė gali padėti paaiškinti, kodėl darbuotojų motyvacija yra problematiškiausias personalo valdymo etapas. Klausimas, surinkęs visus (arba 100 proc.) respondentų teigiamus balsus, yra: **ar tenka vykdyti funkcijas, kurios nėra numatytos pareigybės aprašyme?** Tai reiškia, kad personalo tarnybų darbuotojai, apkrauti "aiškiai apibrėžtomis funkcijomis" (žr. 19 klausimą), stokoja laiko gilintis į teorinius valstybės valdymo aspektus, strateginius prioritetus bei tikslus, taip pat "antraeilus" pagal klasikinį viešąjį administravimą dalykus, tokius kaip motyvacija, naujovių diegimas ir pokyčių valdymas, ir todėl NVV principų taikymas vyksta taip lėtai ir nepasiekia laukiamų rezultatų.

Į tradicinio ir alternatyvaus viešojo administravimo dichotomiją nurodo ir kitų klausimų atsakymų analizė. Pavyzdžiui, respondentai (77 balsai arba 27 proc.), atsakinėdami į klausimą apie **svarbiausią dalyką, dirbant valstybės tarnautojo pareigose**, vėl nurodė tradicinio viešojo administravimo principą - teisės aktų ir procedūrų išmanymą. Tai patvirtina prieš tai iškeltą nuomonę, jog, nepaisant kai kurių NVV apraiškų valstybės tarnyboje, daugumos viešojo sektoriaus darbuotojų darbas yra grindžiamas klasikinio viešojo administravimo principais. Šioje vietoje atsiranda didelė grėsmė naujovių taikymui, kadangi reikia įdėti daug pastangų, norint nukreipti valstybės valdymo aparatą kitokia linkme ir padaryti tai efektyviai, motyvuojant valstybės tarnautojus bei konkuruojant su privačiu verslu bei tuo tarpu gerinant valstybės tarnautojų įvaizdį piliečių akyse.

Mažiausiai balsų (5 balsai arba 0,04 proc.) surinkęs klausimo apie **pagrindines problemas, išskylančias darbuotojų atrankos ir vertinimo proceso metu** atsakymas yra „lyties diskriminacija verbavimo ir samdymo procese“. Tai reiškia, jog respondentams valstybės tarnautojų atrankos ir vertinimo metu teko rečiausiai susidurti arba beveik nesusidurti su lyties diskriminacijos problema. Tačiau buvo nurodytos kitos problemos, išskylančios darbuotojų vertinimo ir atrankos metu - vertinimui įtaką darantys veiksniai, nesusiję su darbo atlikimu (23 proc.), ribotos galimybės rinktis personalą (21 proc.) bei personalo atrankos atsainus ir šališkas vykdymas (20 proc.).



9 pav. **Pagrindinės problemos, išskylančios darbuotojų vertinimo ir atrankos metu**

Ekspertai šiuo klausimu išskyrė kelis anketoje nepaminėtus personalo vertinimo ir atrankos trūkumus: nesistematizuotos atrankos kryptys, sudėtinga atleisti iš pareigų, konkurso sąlygų ir reikalavimų detalizacija, jauniems valstybės tarnautojams nėra sukuriamos palankios sąlygos įsidarbinti viešajame sektoriuje, pažinčių ir politinių simpatijų vyravimas priimant kandidatus į valstybės tarnautojo pareigas, valstybės tarnybos politizavimas, didelis darbuotojų pasirinkimas krizės metų turi įtakos priėmimui į valstybės tarnybą.

Ir tik vienas teigiamas dalykas, susijęs su personalo atranka, buvo paminėtas – jog priimto į darbą žmogaus saitai su valdančiosioms partijoms gali veikti kaip motyvavimo priemonė.

Kokius pagrindinius pokyčius išskirtumėte valstybės tarnyboje per pastaruosius metus? Iš aštuonių pateiktų atsakymų, mažiausiai balsų (3 balsai arba 0,02 proc.) surinko atsakymas „būdingas sistemingas mokymasis“, kuris nurodo, koks personalo valdymo etapas yra vienas iš silpnesnių. Šis atsakymas sutapo su 8 klausimo – **kokias pagrindines problemas išskirtumėte darbuotojų lavinimo ir mokymo procesuose** – daugiausiai balsų surinktų atsakymų: „neparengta žmogiškųjų išteklių

nuolatinio lavinimo sistema, numatanti žmogiškųjų išteklių nepertraukiamo kvalifikacijos tobulinimo idėją bei metodus“. Šitie atsakymai akcentuoja valstybės tarnautojų mokymo proceso pagrindinį trukdį – sistemingos bei nepertraukiamos žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo sistemos nebuvimą.

Ekspertai interviu metu paminėjo tokias personalo mokymo problemas, kaip lėšų darbuotojų mokymui trūkumas; lėšų praradimas, kai apmokytas valstybės tarnautojas yra atleidžiamas arba pereina dirbti į privatų sektorių; neužtikrinta mokymo sistemos kontrolė ir efektyvumo vertinimas; biurokratinė valstybės valdymo sistema kaip trukdys apmokytam darbuotojui pasireikšti; horizontalūs tarpinstituciniai ryšiai, todėl orientuojamasi ne į klientą, o į hierarchiją; strategų trūkumas.

Pasiūlymas: mokymas ir lavinimas turi būti traktuojami kaip kiekvieno darbuotojo individualus reikalas, jei konkretus valstybės tarnautojas nėra tuo suinteresuotas, jis turi būti pakeičiamas kitu. Turi būti atlikta mokymo poreikio analizė. Mokymas turi būti nukreiptas į NVV principų išaiškinimą ir aptarimą, užsienio kalbų gebėjimų lavinimo prioritetą.

Ekspertai išskyrė šiuos pokyčius: valstybės tarnybos politizavimas, stabilumo sumažėjimas, o iš esmės ypatingų pokyčių nematyti, nuolatiniai besitęsiantys rutininiai procesai. Kaip matome iš ekspertų atsakymų, jokių pozityvių pokyčių valstybės tarnyboje per pastaruosius metus nebuvo paminėta.

Dar vienas atsakymas, nesurinkęs respondentų balsų (0 proc.), yra „**kaip vertinate valstybės tarnybos pokyčius ES kontekste**“ klausimo atsakymas. Ne vienas iš respondentų nesutiko, jog valstybės tarnyba Lietuvoje sparčiai tobulėja ir pokyčių ES kontekste neįvertino „puikiai“. Narystė ES daro didelį poveikį visuomenės požiūriui į valstybės tarnybą, kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Tačiau, vertinant respondentų atsakymus, galima padaryti išvadą, jog šiuo metu valstybės tarnautojai neatitinka visų jiems keliamų reikalavimų ir jų prestižas piliečių požiūriu vis dar žemas.

Kalbant apie pokyčius ES kontekste, ekspertai pastebėjo, jog einame į priešingą pusę (nes teigiamai ES institucijų įvertinti dalykai Lietuvoje neigavo atitinkamo pagreičio), silpnai ruošiamasi tarpininkavimui ES, silpna patirtis inovacijų srityje – patartina ne kopijuoti tam tikrus užsienio šalių sprendimus, o užmegzti ryšius ir bendradarbiaujant, diegti naujoves ir vykdyti kitus pokyčius.

3.1. Hipotezių Nr. 1 ir Nr.2 patikrinimas

Atliekame valstybės tarnautojų, turinčių skirtingas nuomones apie reformos valstybės tarnybai būtinumą, tyrimą, kaip jie vertina pareigybės aprašyme nenurodytų funkcijų atlikimą ir valstybės tarnybos pokyčius ES kontekste. Kadangi duomenų pasiskirstymas nėra normalusis, taikėme Mann-Whitney U kriterijų.

4 lentelė. Statistinio ryšio tarp reformų reikalingumo vertinimo, pareigybės aprašyme nenurodytų funkcijų atlikimo ir valstybės tarnybos pokyčių ES kontekste vertinimo nustatymas

Testo Statistika ^b		
	Pareigybės aprašyme nurodytų funkcijų atitikimas interesams ir siekiams	Valstybės tarnybos pokyčių vertinimas ES kontekste
Mann-Whitney U	71,000	29,500
Wilcoxon W	1061,000	1019,500
Z	-,723	-2,453
Asymp. Sig. (2-tailed)	,470	,014
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,552	,025

Matome, jog statistinis ryšys tarp reformų reikalingumo vertinimo ir pareigybės aprašyme nenurodytų funkcijų atlikimo yra statistiškai nereikšmingas ($p=0,470$), tuo tarpu statistinis ryšys tarp nuomonės dėl reformų reikalingumo ir valstybės tarnybos pokyčių ES kontekste vertinimo yra reikšmingas ($Z= -2,453$, $p=0,014$), t.y., valstybės tarnautojai, kurie nemato valstybės reformos būtinumo, dažniau nei kiti neigiamai vertina ir valstybės tarnybos pokyčius ES kontekste.

Gauti rezultatai leidžia suformuoti išvadą, kad neigiamas viešojo sektoriaus reformos būtinumo vertinimas turi neigiamos įtakos ir kitiems viešajame sektoriuje vykstantiems procesams.

Naudojantis Spearmano koreliacinės analizės metodu bandysime nustatyti, ar yra ryšys tarp nuomonės, ar yra pasitaikę atvejų, kuomet naujovių diegimas turėjo neigiamą įtaką, bei alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymo. Suformuluojame hipotezes:

H_0 – ryšio tarp neigiamos naujovių diegimo įtakos ir alternatyvių valdymo metodų nėra, t.y. nuomonė apie neigiamą naujovių įtaką nepriklauso nuo to, ar taikomi alternatyvūs valdymo metodai;

H_1 – ryšys tarp neigiamos naujovių diegimo įtakos ir alternatyvių valdymo metodų yra, t.y. nuomonė apie neigiamą naujovių įtaką priklauso nuo to, ar taikomi alternatyvūs valdymo metodai.

SPSS programa atliekame skaičiavimus:

5 lentelė. Ryšio tarp nuomonės, ar yra pasitaikę atvejų, kuomet naujovių diegimas turėjo neigiamos įtakos, bei alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymo nustatymas

Koreliacijos				Atveju, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, žinojimas
			Alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymas darbovietėje	
Spearman's rho	Alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymas darbovietėje	Koreliacijos koeficientas	1,000	,254*
		Reikšmingumas (2-tailed)		,023
		N	80	80
	Atveju, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, žinojimas	Koreliacijos koeficientas	,254*	1,000
		Reikšmingumas (2-tailed)	,023	
		N	80	80

Matome, jog kadangi p reikšmė nėra didesnė už 0,05, todėl yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp alternatyvių valdymo metodų taikymo ir nuomonės apie neigiamus naujovių diegimo atvejus žmoniškųjų išteklių valdymo procesams, t.y. NVV taikymas turi neigiamos įtakos žmoniškųjų išteklių valdymo procesams.

Naudojantis Spearmano koreliacinės analizės metodu bandysime nustatyti, ar yra ryšys tarp neigiamos darbuotojų reakcijos į naujovių diegimą, bei alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymo. Suformuluojame hipotezes:

H_0 – ryšio tarp neigiamos darbuotojų reakcijos į naujovių diegimą ir alternatyvių valdymo metodų nėra, t.y. neigiama darbuotojų reakcija į naujovių diegimą nepriklauso nuo to, ar taikomi alternatyvūs valdymo metodai;

H_1 – ryšys tarp neigiamos darbuotojų reakcijos į naujovių diegimą ir alternatyvių valdymo metodų yra, t.y. neigiama darbuotojų reakcija į naujovių diegimą priklauso nuo to, ar taikomi alternatyvūs valdymo metodai.

SPSS programa atliekame skaičiavimus:

6 lentelė. Ryšio tarp neigiamos darbuotojų reakcijos į naujovių diegimą ir alternatyvių valdymo metodų nustatymas

Koreliacijos				Atveju, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, žinojimas
	Alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymas darbovietėje		Alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymas darbovietėje	
Spearman's rho	Koreliacijos koeficientas	1,000		,254*
	Reikšmingumas (2-tailed)			,023
	N	80		80
	Atveju, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, žinojimas	Koreliacijos koeficientas	,254*	1,000
		Reikšmingumas (2-tailed)	,023	
		N	80	80

Kadangi apskaičiuotoji p reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05 ($0,023 < 0,05$), todėl tai rodo, jog yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymo ir neigiamos darbuotojų reakcijos į naujovių diegimą atveju. Šitie skaičiavimai parodo, kad NVV taikymas turi įtakos neigiamai darbuotojų reakcijai ar kritikai.

Dabar patikrinsime, ar priklausomai nuo savo darbo stažo valstybės tarnyboje, personalo skyriaus darbuotojai skirtingai vertina alternatyvaus ir klasikinio viešojo administravimo metodų taikymą savo darbovietėje.

Atliekame valstybės tarnautojų, turinčių skirtingą stažą valstybės tarnyboje, tyrimą, kaip jie vertina alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymą savo darbovietėje. Kadangi duomenų pasiskirstymas nėra normalusis, taikėme Mann-Whitney U kriterijų.

7 lentelė. Valstybės tarnautojų, turinčių skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje, alternatyvių viešojo administravimo metodų taikymo vertinimas

Testo Statistika	
	Stažas viešajame sektoriuje
Mann-Whitney U	341,000
Wilcoxon W	641,000
Z	-,930
Asymp. Sig. (2-tailed)	,352

Matome, jog statistinis ryšys tarp stažo valstybės tarnyboje ir alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymo yra nereikšmingas ($Z = -0,930$, $p = 0,352$), t.y. skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje turintys asmenys panašiai vertina alternatyvių viešojo valdymo metodų taikymą savo darbovietėje.

Atliekame valstybės tarnautojų, turinčių skirtingą stažą valstybės tarnyboje, tyrimą, kaip jie vertina klasikinių viešojo valdymo metodų taikymą savo darbovietėje. Kadangi duomenų pasiskirstymas nėra normalusis, taikėme Mann-Whitney U kriterijų.

8 lentelė. Valstybės tarnautojų, turinčių skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje, klasikinių viešojo administravimo metodų taikymo vertinimas

Test Statistics ^a	
	Stažas viešajame sektoriuje
Mann-Whitney U	246,000
Wilcoxon W	291,000
Z	-,671
Asymp. Sig. (2-tailed)	,502
a. Grouping Variable: Klasikinio (vėberinio) valstybės valdymo būdo taikymas darbovietėje	

Matome, jog statistinis ryšys tarp stažo valstybės tarnyboje ir klasikinių viešojo valdymo metodų taikymo yra nereikšmingas ($Z = -0,671$, $p = 0,502$), t.y. skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje turintys asmenys panašiai vertina klasikinių viešojo valdymo metodų taikymą savo darbovietėje.

Remiantis gautais duomenimis galime teigti, kad personalo tarnybų darbuotojų alternatyvus ir klasikinio viešojo sektoriaus metodų vertinimas nepriklauso nuo jų darbo stažo. Tai reiškia, kad darbo metodai, remiantis daugelį metų Lietuvoje dominavusiu tradiciniu viešuoju administravimu, neturės įtakos darbuotojui, jeigu jam nuo klasikinio viešojo administravimo teks persiorientuoti į NVV.

Naudojantis Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijumi tirsime, ar yra ryšys tarp stažo valstybės tarnyboje ir funkcijų, nurodytų pareigybės aprašyme, atitikimo savo interesams ir siekiams. Suformuluojame hipotezę:

H_0 – ryšio tarp stažo valstybės tarnyboje ir funkcijų, nuodytų pareigybės aprašyme, atitikimo savo interesams ir siekiams, nėra, t.y. skirtingo stažo valstybės tarnyboje respondentai panašiai vertina funkcijų, nurodytų pareigybės aprašyme, atitikimą savo interesams ir siekiams;

H_1 – ryšys tarp stažo valstybės tarnyboje ir funkcijų, nuodytų pareigybės aprašyme, atitikimo savo interesams ir siekiams, yra, t. y. skirtingo stažo valstybės tarnyboje respondentai skirtingai vertina funkcijų, nuodytų pareigybės aprašyme, atitikimą savo interesams ir siekiams.

Tyrimo duomenys pateikiami žemiau:

9 lentelė. Ryšio tarp stažo valstybės tarnyboje ir funkcijų, nurodytų pareigybės aprašyme, atitikimo savo interesams ir siekiams, nustatymas

Stažas viešajame sektoriuje * Pareigybės aprašyme nurodytų funkcijų atitikimas interesams ir siekiams							
Kryžminis tabuliuavimas							
Skaičiavimas							
		Pareigybės aprašyme nurodytų funkcijų atitikimas interesams ir siekiams					Total
		Visada atitinka	Dažnai atitinka	Kartais atitinka	Niekada neatitinka	Nežino	
Stažas viešajame sektoriuje	Iki 1m.	0	6	5	0	7	18
	1-3 m.	1	11	18	1	0	31
	3-5 m.	0	8	7	0	0	15
	5-10 m.	3	7	0	0	0	10
	10 ir daugiau m.	0	5	1	0	0	6
VISO		4	37	31	1	7	80

SPSS programa atliekame Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijaus skaičiavimus:

10 lentelė. Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijaus skaičiavimai

Chi-Square Testai			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,578 ^a	8	,093
Likelihood Ratio	15,139	8	,056
Linear-by-Linear Association	1,674	1	,196
N of Valid Cases	80		

Iš pateiktų skaičiavimų matyti, jog yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp stažo valstybės tarnyboje ir pareigybės aprašyme nurodytų funkcijų atitikimo interesams ir siekiams ($\chi^2 = 53,346$, $p=0,000$), t.y. valstybės tarnautojai, ilgiau dirbantys valstybės tarnyboje, labiau linkę sutikti, jog pareigybės aprašyme nurodytos funkcijos atitinka jų interesus ir siekius nei mažiau valstybės tarnyboje dirbę asmenys.

Skirtingai negu prieš tai gauta išvada apie personalo tarnybų darbuotojų alternatyvaus ir klasikinio viešojo sektoriaus metodų vertinimo nepriklausomybės nuo jų darbo stažo, šis tyrimo rezultatas parodo, jog ilgiau valstybės tarnyboje yra linkę dirbti tie valstybės tarnautojai, kurių asmeniniai interesai ir tikslai sutampa su pareigybėje aprašytais tikslais ir siekiais. T.y. asmeninio ir institucinio interesų suderinamumas turi įtakos valstybės tarnautojo lojalumui įstaigai.

Dabar naudojantis Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijumi patikrinsime, ar valstybės tarnautojų darbo stažas turi įtakos valstybės tarnautojų nuomonei apie valstybės reformos reikalingumą. Suformuluojame hipotezę:

H_0 – ryšio tarp stažo valstybės tarnyboje ir sutikimo, kad valstybės tarnybai reikalinga reforma, nėra, t.y. skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje turintys asmenys panašiai vertina reformos valstybės tarnyboje reikalingumą;

H_1 – ryšys tarp stažo valstybės tarnyboje ir sutikimo, kad valstybės tarnybai reikalinga reforma, yra, t. y. skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje turintys asmenys skirtingai vertina reformos valstybės tarnyboje reikalingumą.

Tyrimo duomenys pateikiami žemiau:

11 lentelė. Ryšio tarp valstybės tarnautojų darbo stažo ir valstybės tarnautojų nuomonės apie valstybės valdymo reformos reikalingumą nustatymas

Stažas viešajame sektoriuje * Sutikimas, kad personalo valdymo sričiai reikalinga reforma

Kryžminis tabuliuavimas

Skaičiavimai

		Sutikimas, kad personalo valdymo sričiai reikalinga reforma			VISO
		Sutinka	Nesutinka	Neturi nuomonės	
Stažas viešajame sektoriuje	Iki 1m.	9	0	9	18
	1-3 m.	21	3	7	31
	3-5 m.	9	1	5	15
	5-10 m.	2	0	8	10
	10 ir daugiau m.	3	0	3	6
VISO		44	4	32	80

SPSS programa atliekame Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijaus skaičiavimus:

12 lentelė. Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijaus skaičiavimai

Chi-Square Testai

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,578 ^a	8	,093
Likelihood Ratio	15,139	8	,056
Linear-by-Linear Association	1,674	1	,196
N of Valid Cases	80		

Matome, jog p yra didesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį ($0,093 > 0,05$), o tai rodo, kad nėra statistiškai patikimo ryšio tarp stažo valstybės tarnyboje ir nuomonės apie reformos reikalingumą, t. y. skirtingą darbo stažą turintys valstybės tarnautojai panašiai vertina reformos reikalingumą.

Taigi, iš pateiktų keturių skaičiavimų matome, kad darbuotojų darbo stažas turi įtakos tik jų teigiamam vertinimui tarnybinės pareigybės aprašyme nustatytiems tikslams ir siekiams.

Naudojantis Spearmano koreliacinės analizės metodu bandysime nustatyti, ar yra ryšys tarp atvejų, kuomet naujovių diegimas turėjo neigiamą įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, bei atvejų,

kuomet naujovių diegimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, žinojimo. Suformuluojame hipotezes:

H_0 – ryšio tarp neigiamos darbuotojų reakcijos ir neigiamos naujovių įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui nėra, t.y. neigiama darbuotojų reakcija nesusijusi su neigiama naujovių įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui;

H_1 – ryšys tarp neigiamos darbuotojų reakcijos ir neigiamos naujovių įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui yra, t.y. neigiama darbuotojų reakcija susijusi su neigiama naujovių įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui.

SPSS programa atliekame skaičiavimus:

13 lentelė. Ryšio tarp atvejų, kuomet naujovių diegimas turėjo neigiamos įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui, bei atvejų, kuomet naujovių diegimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos nustatymas

		Koreliacijos		
			Atvejų, kada naujovių įgyvendinimas turėjo neigiamą įtaką ŽIV, žinojimas	Atvejų, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, žinojimas
Spearman's rho	Atvejų, kada naujovių įgyvendinimas turėjo neigiamą įtaką ŽIV, žinojimas	Koreliacijos koeficientas	1,000	,290**
		Reikšmingumas (2-tailed)	.	,009
		N	80	80
	Atvejų, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, žinojimas	Koreliacijos koeficientas	,290**	1,000
		Reikšmingumas (2-tailed)	,009	.
		N	80	80

Matome, jog yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp neigiamos darbuotojų reakcijos ir neigiamos naujovių įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui.

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad neigiama diegiamų naujovių įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo procesams turėjo įtakos ir pačių darbuotojų neigiamai reakcijai į naujovių taikymą. Tai reiškia, jos personalo tarnybų darbuotojams tenka didžiulė atsakomybė, užtikrinti sėkmingą naujovių įgyvendinimą, kadangi jų darbo efektyvumas – sklindaus visų personalo valdymo etapų funkcionavimo užtikrinimas, - lemia pačių darbuotojų požiūrį į diegiamas naujoves. Todėl, pagerinus personalo

tarnybų darbą, galima stipriai motyvuoti visus viešosios institucijos darbuotojus taikyti NVV principus savo kasdienėje veikloje.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus faktus, galima teigti, kad NVV principų esmės supratimas lemia sėkmingą jų įgyvendinimą viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje.

Hipotezė Nr.1 pasitvirtino.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus faktus, galima teigti, kad viešojo sektoriaus personalo tarnybų veikla, besiremianti tradiciniu viešojo administravimo modeliu, trukdo NVV principų įgyvendinimui valstybės valdyme.

Hipotezė Nr.2 pasitvirtino.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Pasaulyje nėra suformuotos bendros nuomonės, kas tai yra NVV, jos turinys įvairiose šalyse skiriasi. Tačiau apibendrinus įvairių autorių nuomones matyti, kad NVV remiasi šiais pagrindiniais principais:

- decentralizacija – sukuriama lankstesnė organizacijos valdymo struktūra, praktikuojamas komanditinis darbas;
- privatizacija – siekiama mažinti valstybės vaidmenį gaminant prekes ir teikiant visuomenei paslaugas, plečiant privatizacijos procesą ir taikant kitus rinkos dėsnius;
- dalyvavimu – didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir asmeninei kiekvieno darbuotojo atsakomybei bei motyvacijai;
- privataus sektoriaus valdymo metodų taikymu – optimalus išteklių valdymas, kokybės vadyba, konkurencinė valdžia, veikianti kaip įmonė, strateginis planavimas;
- be paminėtų NVV principų, į viešąjį sektorių turi būti perkelta ne tik verslo technika, bet ir jo vertybės.

2. Magistriniame darbe buvo pažymėti ir neigiami NVV principai – skirtingos valstybės tarnautojų vertybės bei jų neaukštas lygmuo, neskaidrus viešųjų paslaugų pirkimas, viešųjų paslaugų kokybės ir kainos skirtumas – šitie aspektai kelia įtarimus NVV principų diegimui viešajame sektoriuje. Šiuo atveju galima **pasiūlyti** taikyti NVV principus tik tose srityse, kurios yra nustatytos kaip labiausiai skaidrios valstybės valdymo sritys. Kalbant apie personalo valdymo sritį, reikėtų atlikti personalo valdymų etapų įvertinimą, ir, nustačius labiausiai skaidrius iš jų, diegti NVV idėjas, nenutrūkstamai kontroliuojant ir koreguojant šį procesą.

3. Visos viešojo valdymo reformos, taip pat ir NVV vystymosi tendencijos, yra atsiradusios dėl konkuruojančių vertybių ir skirtingų požiūrių bei nuomonių, kas yra geras viešasis administravimas. Anglosaksų valstybėse valdymo filosofija ir kultūra iš esmės skiriasi nuo kontinentinės Europos šalių – pastarosiose šalyse valstybės vaidmuo yra žymiai platesnis: piliečiai neturi daug įgaliojimų kontroliuoti viešąją valdžią, nes pati valdymo vertikalė eina iš „viršaus į apačią“, o juridinis pasirengimas, korektiškumas ir kompetencija yra vertinami labiau negu pragmatizmas ir vadybinis lankstumas, tuo tarpu visa kontinentinės Europos vystymosi raida remiasi pilietiškumu ir piliečiu, o asmens garbės ir žmogaus laisvių idėja įgauna vis daugiau paramos. Tai reiškia, kad beveik kiekviena valstybė turi savo

reformų modelį, nes jose reformos vyko skirtingai. NVV idėjos, patekusios į skirtingas administravimo sistemas, pasižyminčias skirtingomis administravimo kultūromis, yra skirtingai interpretuojamos ir įgyvendinamos.

4. Kiek konstitucinė ir administracinė teisė kontinentinėje Europoje leidžia piliečiams visiems be išimties naudotis viešosiomis paslaugomis, tiek NVV elementų diegimas į viešąjį sektorių silpnina didelę dalį teisės saugomų vertybių. Išskyla akivaizdus nestabilumas piliečio ir viešosios administracijos santykiuose, o tokie demokratiškos valdžios principai kaip lygybė ir paslaugų visuotinumai transformuojasi į socialinius skirtumus ir išrinktųjų privilegijas.

5. Pažymėtina, kad analizuoti teisės aktai kartais stokoja konkretumo, kuomet uždaviniai, priemonės tikslams pasiekti ir terminai nėra nustatyti tiksliai, todėl dažniausiai yra atidedami arba įvykdomi paviršutiniškai. Norminiuose dokumentuose dažnai vyrauja deklaratyvios frazės bei su kitais teisiniais dokumentais nesuderinti principai bei strateginės kryptys. Tačiau sistemiškai įvertinus šiuo metu galiojančius Lietuvos Respublikos teisės aktus, galima teigti, jog pamažu rengiama viso viešojo sektoriaus norminė bazė, kuri ateityje gali būti puikus teisinis pagrindas įgyvendinant, pritaikant naujus vadybos principus, taip pat ir NVV pagrindinius principus.

6. Remiantis jau egzistuojančia NVV principų įgyvendinimo praktika, galima teigti, kad NVV nėra vienintelė viešojo sektoriaus modernizavimo galimybė. Pripažįstama, jog efektyvumo siekimas gali trukdyti įgyvendinti kitas administracines vertybes – sąžiningumo, teisingumo bei patikimumo, prioritetus. NVV ir klasikinis viešasis administravimas nėra priešingi vienas kitam dalykai, o atvirkščiai, papildančios viena kitą valstybės valdymo formos.

7. Valstybės valdymo sritis modifikuojasi ir kinta, keičiasi ir jos veikimo būdai, reikalaujantys įdiegti iki tol menkai patirtus požymius: veiksmingumą, kokybiškumą ir visuomeninį pritarimą. Valstybės veiklos kokybę didele dalimi apspręš kaip valstybė ir visuomenė susidoros su naujais globalių jėgų iššūkiais. Valstybė, turinti kompetentingą valdymą, savo valdžios struktūras, personalą ir veikimą, prisitaikys prie dramatiškai besikeičiančios pasaulinės aplinkos, - padarydama juos labiau pajėgiais sąveikauti su vis labiau tarpusavyje susijusiu pasauliu. Efektyvus valdymas vis labiau bus apibrėžtas sugebėjimo ir noro siekti valdžios ir piliečių partnerystės, tam, kad būtų sugebama išnaudoti vis didėjančius informacijos srautus, naujas technologines žinias, kuriuos turi piliečiai, ir vis didės

nevyriausybinių sektoriaus įtaka. Nori to ar ne, viešasis sektorius turės prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, privalės ieškoti naujų valdymo metodų, atitinkančių šiuolaikinius tiek valstybės tarnautojų, tiek piliečių reikalavimus ir interesus.

8. Žmogiškieji ištekliai yra bet kokių pokyčių aktyvus veiksnys, turintis savo kultūrą ir išankstines nuostatas, kurios gali skatinti arba trukdyti vykstantiems pokyčiams, susijusiems su poslinkiu nuo viešojo administravimo iki NVV. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymas nėra toks efektyvus ir veiksmingas, kad įveiktų akivaizdų viešojo administravimo institucijų polinkį į biurokratizmą, vedantį į valdžios ir visuomenės susvetimėjimą. Todėl viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybos pertvarka yra pagrindinė NVV sėkmės prielaida, o valstybės tarnautojams keliami esminiai elgesio ir kompetencijos pokyčių reikalavimai yra susieti su pagrindiniais NVV diegimo personalo valdymo srityje trūkumais - valstybės tarnautojų atrankos ir kandidatų vertinimo sistemos neefektyvumu, valstybės tarnautojų lavinimo (mokymo) problemomis, motyvacijos trūkumu ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo plėtotės trukdžiais.

9. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo, kaip viešosios politikos įgyvendintojų ir visuomenės poreikių tenkintojų viešųjų reikalų tvarkymo sferoje, yra ypatingas ir labai svarbus, užtikrinantis sėkmingą ir nuoseklų perėjimą nuo tradicinio viešojo administravimo į NVV procesą. Šiame kontekste išryškėja žmogiškųjų išteklių valdymo kaip esminės ir strateginės funkcijos organizacijoje reikšmė.

10. Pažangūs valstybės valdymo pokyčiai neįmanomi be kvalifikuotų valstybės tarnautojų, kurių mokymas bei ugdymas įgauna strategiškai svarbų vaidmenį viešojo administravimo lavinimo procese. Tačiau, siekiant gerų rezultatų, strateginis personalo valdymo vaidmuo turi būti suderintas su institucijos bendrąja strategija.

Pasiūlymas sukurti vientisą NVV įgyvendinimo modelį, atitinkamai suformuojant strategiją, remiantis konkrečia, suprantama bei praktiškai įgyvendinama teisine baze, taip pat paskiriant konkrečias strategijos diegimo kontrolės institucijas, kurios būtų atsakingos už naujovių taikymo kokybę ir skaidrumą, bei nuolat informuotų valstybės tarnautojus bei kitus valstybės piliečius apie vykdomus pokyčius.

Pasiūlymas: mokymas ir lavinimas turi būti traktuojami kaip kiekvieno darbuotojo individualus reikalas, jei konkretus valstybės tarnautojas nėra tuo suinteresuotas, jis turi būti pakeičiamas kitu. Turi būti atlikta mokymo poreikio analizė bei sukurta sisteminga ir nepertraukiama žmogiškųjų išteklių

lavinimo sistema. Mokymas turi būti nukreiptas į NVV principų išaiškinimą ir aptarimą, jų taikymo metodikos nagrinėjimą bei analizę.

11. Viešojo administravimo reforma – tai valstybės tarnautojų mentaliteto reforma, kuri remiasi valstybės institucijų tikslais ir uždaviniais. Valstybės tarnautojų darbo atlikimas tiesiogiai priklauso nuo personalo tarnybų veiklos, sugebančios motyvuoti ir nukreipti viešojo sektoriaus darbuotojus teisinga ir tiek patiems valstybės tarnautojams, tiek įstaigai, kurioje jie dirba, naudinga linkme.

12. Žmogiškieji ištekliai turi savo kultūrą ir išankstines nuostatas, kurios gali skatinti arba trukdyti vykstantiems pokyčiams, susijusiems su klasikinio viešojo administravimo valdymo metodų keitimu NVV valdymo būdais. Tyrimo metu paaiškėjo, kad didelė respondentų dalis vadovaujasi klasikinio viešojo administravimo principais: efektyvumo veiksniais valstybės tarnyboje iki šiol laikomas aiškiai apibrėžtų funkcijų reglamentavimas, o kaip svarbiausią aspektą valstybės tarnautojo pareigose, buvo išskirtas teisės aktų ir procedūrų išmanymas. Taipogi buvo painiojamos NVV ir tradicinio viešojo administravimo sąvokos, klaidingai nurodomi principai (pvz., prie NVV principų 8 proc. atsakiusiųjų priskyrė tarnavimu pagrįstą valdžią). Visa tai rodo, jog norint taikyti NVV principus personalo valdyme, reikia imtis specialių priemonių, kadangi biurokratinis tarnautojų mentalitetas bus pagrindine pokyčių kliūtimi. Taigi, remiantis respondentų atsakymais paremtomis išvadomis, galima teigti, kad vis dar nemaža personalo tarnybų darbuotojų dalis nėra susipažinusi su NVV samprata ir principais. Žinių trūkumas sąlygoja valstybės tarnautojų nesugebėjimą taikyti naujoves personalo valdyme.

Pasiūlymas: daugiau dėmesio skirti teorinių žinių personalo tarnybų darbuotojams suteikimui ir užtvirtinimui, kad remiantis jomis, jie galėtų formuoti kokybišką naujovių įgyvendinimo praktiką. Tai galėtų būti organizuojami valstybės tarnautojų mokymai bei praktiniai užsiėmimai, skirti išsiaiškinti, ar teisingai buvo suvokta teorinė informacija.

13. Kalbant apie biurokratinį mentalitetą, reikia pabrėžti ir tai, kad pokyčių vengimas gali demotyvuoti kitus darbuotojus. Tyrimas parodė, kad problematiškiausias personalo valdymo etapas yra darbuotojų motyvacija. Viena iš pagrindinių demotyvacijos priežasčių buvo nurodytas lėšų atlyginimams trūkumas. Tai dar kartą patvirtina, kad valstybės tarnautojus iki šiol labiausiai motyvuoja piniginės priemonės, kas prieštarauja NVV principams, pagal kuriuos pagrindine viešojo sektoriaus motyvavimo priemone turi būti kokybiškai ir efektyviai atliekamas darbas – konkurencingas viešųjų

paslaugų teikimas piliečiams. Rezultatyvumo skatinimą kaip efektyviausią būdą įgyvendinti NVV principus personalo valdymo srityje nurodė ir patys respondentai, todėl į šį faktorių reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį.

Pasiūlymas: sudaryti palankias sąlygas valstybės tarnautojams siekti užsibrėžtų tikslų, tokiu atveju bus sudarytos prielaidos ir tvirtas pagrindas NVV principų diegimui, kadangi valstybės tarnautojai diegiamas naujoves interpretuos kaip priemones dar rezultatyviau siekti nustatytų tikslų. Bandyti nuo piniginių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių pereiti prie rezultatyvia veikla ir viešųjų paslaugų teikimo efektyvumu pagrįstos motyvacinės sistemos.

14. Vienas iš tyrimo tikslų buvo nustatyti, ar personalo tarnybos darbuotojai yra parengti naujovių įgyvendinimui ir kompetentingi NVV principų taikymo personalo valdymo procese. Atsakymų analizės metu buvo nustatyta, jog personalo tarnybų darbuotojai (100 proc. respondentų) atlieka funkcijas, kurios nėra numatytos jų pareigybės aprašyme. Tai reiškia, kad dėl per didelio užimtumo, personalo tarnybų darbuotojai yra paskendę kasdienėse funkcijose ir tokie aspektai, kaip veiklos pagerinimas ar pokyčių įgyvendinimas įgauna antraeilę reikšmę. Formalių funkcijų įgyvendinimas slopina inovacijų skatinimą personalo valdymo srityje. Tuo galima paaiškinti lėtą ir neefektyvią NVV principų sklaidą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje.

15. 68 proc. respondentų pripažino, kad naujovių įgyvendinimas sulaukė neigiamos darbuotojų reakcijos, ir tai galima susieti su personalo darbuotojų mentaliteto dichotomija: remiantis klasikinio viešojo administravimo metodais norima siekti pokyčių personalo valdyme. Tačiau nepakeitus personalo tarnybų darbuotojų požiūrio į NVV ir jos taikomus principus, pakankamai neinformavus juos apie galimų naujovių diegimo trukdžius ir jų pašalinimo galimybes, nebus įmanoma produktyviai ir kokybiškai taikyti NVV principus žmogiškųjų išteklių vadyboje.

Pasiūlymas: apmokyti ir kompetentingi personalo tarnybų darbuotojai turi skleisti apie NVV teoriją ir praktiką turimas žinias valdomų darbuotojų tarpe, užtikrinti abipusį bendravimą, grįžtamojo ryšio suteikimą, nuolat kontroliuoti pokyčių diegimą, užtikrinant darbuotojų reformų supratimą, palaikymą bei skatinant individualų kiekvieno darbuotojo indėlį į įgyvendinamų inovacijų procesą personalo valdymo sferoje.

16. Daugiau negu pusė (56 proc.) respondentų patvirtino, kad valstybės valdymui reikalinga reforma. Šis atsakymų rezultatas patvirtina NVV principų taikymo būtinybę, su ja susijusių trukdžių

pašalinimą ir bendrą NVV reiškinio Lietuvos viešajame sektoriuje svarbą ir reikšmingumą. Be to, remiantis gautais atsakymais, 35 proc. respondentų suvokia save kaip visuomenės tarnus ir su tuo susijusią atsakomybę bei išipareigojimus piliečiams. Tai reiškia, kad nepaisant klasikinio viešojo administravimo darbo metodų, keičiasi valstybės tarnautojų vertybės, jie suvokia, jog viešosios institucijos tarnauja žmonėms, jie jaučia atsakomybę visuomenei. O tai, savo ruožtu, yra nemažas paskatinimas naujovių įgyvendinimui, siekiant didesnio efektyvumo personalo valdyme.

17. Remiantis atliktais skaičiavimais galima teigti, kad skirtingą darbo stažą turintys valstybės tarnautojai panašiai vertina reformos reikalingumą, tačiau ilgiau dirba valstybės tarnyboje tie valstybės tarnautojai, kurių asmeniniai interesai ir tikslai sutampa su pareigybėje aprašytais tikslais ir siekiais. Tai reiškia, kad siekiant užtikrinti valstybės tarnautojų lojalumą įstaigai bei suformuoti jų teigiamą požiūrį apie NVV ir jos principų taikymą, reikia užtikrinti asmeninių valstybės tarnautojų tikslų ir interesų suderinamumą su pareigybės aprašyme nurodytais siekiais.

Pasiūlymas: personalo tarnybų darbuotojai turi ne tik vykdyti darbuotojų kasdienių darbo funkcijų atlikimo kontrolę bei atliekamos veiklos kryptį nustatymą, bet ir stengtis, koreguojant tam tikrų atliekamų funkcijų specifiką bei paskirtį, užtikrinti šių funkcijų atitikimą kiekvieno individualaus darbuotojo asmeniniams tikslams ir siekiams, suderinant valstybinės institucijos ir valstybės tarnautojo interesus.

18. Patvirtinant pagrindines hipotezės, buvo iškelta daug tarpinių hipotezių, kurių patikrinimo procese paaiškėjo kelios reikšmingos NVV principų diegimo personalo valdymo srityje tendencijos:

- **neigiamas viešojo sektoriaus reformos būtinumo vertinimas turi neigiamos įtakos ir kitiems tiek personalo valdyme, tiek viešajame sektoriuje vykstantiems procesams.** Tai reiškia, kad reikia skubiai keisti personalo tarnybos darbuotojų požiūrį į naujovių taikymą jų veikloje, kadangi pokyčių nežinomybė ir baimė – tai pagrindiniai veiksniai, stabdantys reformos vystymą, negatyviai veikiantys valstybės tarnautojų požiūrį ir į kitus, viešajame sektoriuje vykstančius procesus;

- **NVV taikymas turi neigiamos įtakos personalo valdymo procesams.** Tai parodo NVV principus taikančių personalo tarnybos darbuotojų nepakankamą pasirengimą, nekompetentingumą bei daromą žalą viešajam sektoriui, kadangi neigiama įtaka personalo valdymo procesams lemia darbuotojų neigiamą reakciją ir kritiką naujovių taikymui. Šį procesą galima sustabdyti tik užtikrinant efektyvų NVV principų diegimą;

- **NVV taikymas turi įtakos neigiamai darbuotojų reakcijai į vykdomus pokyčius bei tų pokyčių kritikai.** Tai patvirtina, jog NVV principų taikymas yra vykdomas neatsižvelgus į darbuotojų siekius ir interesus, jis nėra suderintas su darbuotojų tikslais. Užtikrinant sklandų NVV taikymą, personalo tarnybų darbuotojams atitenka atsakomybė psichologiškai ir techniškai paruošti darbuotojus naujovių diegimui bei skatinimui, siekiant sumažinti jų neigiamą reakciją, kritiką ir kitokią pasipriešinimą pokyčiams;

- **neigiama diegiamų naujovių įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo procesams turėjo įtakos ir pačių darbuotojų neigiamai reakcijai į naujovių taikymą.** Todėl personalo tarnybų darbuotojams tenka didžiulė atsakomybė užtikrinti sėkmingą naujovių įgyvendinimą, kadangi jų darbo efektyvumas – sklandaus visų personalo valdymo etapų funkcionavimo užtikrinimas, – lemia pačių darbuotojų požiūrį į diegiamas naujoves. Todėl, pagerinus personalo tarnybų darbą, galima stipriai motyvuoti visus viešosios institucijos darbuotojus taikyti NVV principus savo kasdienėje veikloje.

19. Personalo tarnybų darbuotojai neparuošti taikyti NVV principus. Iki šiol, diegiant naujoves, buvo susidurta su darbuotojų pasipriešinimu ir neigiama įtaka personalo valdymo procesams. Viena iš personalo tarnybų darbuotojų nekompetentiškumo priežasčių – vadovavimasis klasikinio viešojo administravimo principais, diegiant NVV.

20. Klasikinio viešojo administravimo valdymo metodai kaip klaidingai interpretuojamas vienintelis teisingas viešojo administravimo būdas, trukdo suvokti naujus, alternatyvius valstybės valdymo būdus ir stabdo jų įgyvendinimo procesus, nepaprastai svarbius valstybei, prisitaikant prie besikeičiančios visuomenės, piliečių poreikių bei pačių valstybės tarnautojų vertybių pokyčių.

21. Taigi, remiantis hipotezių patvirtinimu bei kitais tyrimo metu gautais rezultatais, galima teigti, kad pagrindinis trukdymas NVV principų taikymo personalo valdyme procese yra personalo tarnybų nepasiruošimas diegti naujoves. Mokslinis darbas nurodo **tolimesnę tyrimo kryptį – personalo tarnybų darbuotojų paruošimo būdų paieška efektyviam ir kokybiškam NVV funkcijų įgyvendinimo užtikrinimui viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje.**

LITERATŪRA

Arbatauskas A. Bendrasis vertinimo modelis – kokybiškos vadybos organizacijoje rodiklis // Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: 2009, Nr. 15, p. 31-33. – ISSN 1648-8075

Astrauskas A. Esminiai pokyčiai modernizuojant valstybės tarnybą // Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: Akritas, 2005, Nr. 3, p. 13-15. – ISSN 1648 8075

Berg A.M. New public services – new public servants? Managing cultures and identities in transformation // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2005, Nr. 11, p. 7-15. – ISSN 1648-2603

Bowen, H.R. Investment in learning. – San Francisco, 1978

Chlivickas E. Viešasis administravimas: žmogiškųjų išteklių tobulinimas // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2003, Nr. 2, p. 26-33. – ISSN 1648-4541

Chlivickas E. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2005, Nr. 1(5), p. 62-69. – ISSN 1648-4511

Chlivickas E. Human resources development strategy for public administration institutions // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2005, Nr. 2(6), p. 86-93. – ISSN 1648-4541

Chlivickas E. Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai: potencialo raida Europos Sąjungos plėtros sąlygomis // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2006, Nr. 1(9), p. 31-39. – ISSN 1648-4541

Chlivickas E. Žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas globalizacijos ir administravimo reformos kontekste // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2006, Nr. 2(10), p. 19-25. – ISSN 1648-4541

Denhardt R. Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001

Denhardt J., Denhardt R. The New Public Service: Serving – Not Steering. – ME Shape Inc., 2002

Domarkas V., Masionytė R. Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2005, Nr. 11, p. 16-25. – ISSN 1648-2603

Domarkas V., Juknevičienė V. Viešojo administravimo kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 19, p. 25-32. – ISSN 1648-2603

Drucker P. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Tallinn: Goldrait Baltic network, 2004

Gregory R., Norman R. Paradoxes and Pendium Swings: Performance Management in New Zeland Public Sector // The Australian journal of Public Administration, 2003, Vol. 62, Nr. 4, p. 35-49

Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2003, Nr. 4, p. 26-34. – ISSN 1648-2603

Jagminas J., Pikturnaitė I. Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 26, p. 80-96. - ISSN 1648-2603

Juknevičienė V. Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 23, p. 78-87. – ISSN 1648-2603

Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų lavinimas Naujoje viešojo valdymo sampratoje // Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007

Konig K. On the Critique of New Public Management. – Speyer University, 1996

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas - Vilnius: Valstybės žinios, 2002. – 45-1708

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 968 „Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“ – Vilnius: Valstybės Žinios, 2002. - Nr.65 - 2656

Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategija – Vilnius: Valstybės žinios, 2005. - Nr. 66-2370

Light P.C. The Tides of Reform. – Yale University Press, 1997

Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2007, Nr.19, p. 33-45. - ISSN 1648-2603

Pavyzdiniai personalo administravimo tarnybų nuostatai – Vilnius: Valstybės žinios, 2007. - Nr. 110-4500

Peters B.G., Pierre J. The Crisis in African Public Administration, Handbook of Public Administration. – London: Sage, 2003. – p. 503-513

Pollitt C., Bouckaert G. Viešojo administravimo reforma: lyginamoji analizė. – Vilnius: Algarvė, 2003. – 359 p. – ISSN 1392-1673

Schick, A. The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change. Report prepared for the State Services Commission, Wellington, New Zealand, 1996

Smalskys V. Nuosaikus požiūris į NVV reformose propaguojamus kontraktus valstybės tarnyboje // Valstybės tarnybos aktualijos. - Vilnius: Akritis, 2009, Nr. 15. p. 70-72. – ISSN 1648-8075

Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius : Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-280-158

Raipa A., Smalskys V. Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo problemos kontinentinėje Europoje // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2006, Nr. 3-4(11-12), p. 16-22. – ISSN 1648-4541

Raipa A. Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007. – 393 p. – ISBN 978-9955-25-259-7

Risto Rinne. Besimokančios visuomenės link <http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/RISTO%20RINNE_lt_kalb.doc> [žiūrėta 2009-09-10]

Rosen E.D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: „Knygiai“, 2007. – 288 p. – ISSN 1392-1673

Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p. – ISBN 9955-563-63-X

Tumėnas A. Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 25, p. 38-49. – ISSN 1648-2603

Valstybės ilgalaikės raidos strategija – Vilnius: Valstybės žinios, 2002. - Nr. 113-5029

Vanagas R. Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei // Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos : mokslo straipsnių rinkinys. – Šiaulių universitetas; Socialinių mokslų fakultetas, 2006, Nr. 2 (7), p. 160-169. – ISSN 1648-9098

Vienažindienė M. Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į Naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai // Ekonomika ir vadyba. – Kauno technologinis universitetas, 2009, Nr. 14, p. 641-648. - ISSN 1822-6515

Vienažindienė M., Sakalas A. Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development = Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai : mokslo darbai. – Kaunas: LŽŪU Leidybos centras. 2008, Nr. 12(1), p. 183-190. – ISSN 1822-6760

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių planas – Vilnius: Valstybės žinios, 2005. - Nr. 26-830

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (su pakeitimais ir papildymais iki 2008 m. kovo 28 d.) – Vilnius: Valstybės žinios, 2008. – Nr. 36-1293

Židonis Ž. Naujosios viešosios vadybos principų įgyvendinimo aspektai institucijų kaitos požiūriu // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2006, Nr. 17, p. 22-29. – ISSN 1648-2603

Židonis Ž. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 28, p. 89-98. – ISSN 1648 2603

ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA

Afonina M. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje / Žmogiškųjų išteklių valdybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 72 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti Naujosios viešosios vadybos principų diegimo viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje privalumai ir trūkumai, aptarti pagrindiniai trukdžiai, iškeltos žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimo viešajame sektoriuje problemos bei pateikti siūlymai, kaip šias problemas spręsti.

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriamas Naujosios viešosios vadybos atsiradimas bei taikymas viešajame sektoriuje, pateikiami Naujosios viešosios vadybos principų taikymo valstybės valdyme ypatumai ir atliekama principų diegimo kliūčių analizė.

Antroje ir trečioje dalyse apibūrinama tyrimo metodologija, nagrinėjamas ekspertų ir personalo tarnybų darbuotojų požiūris į Naujosios viešosios vadybos principų įgyvendinimą personalo valdyme, statistiškai apdorojama sociologinio tyrimo metu gauta informacija bei patvirtinamos hipotezės, susijusios su trukdžiais padaryti Naujosios viešosios vadybos principų taikymą viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje efektyvesniu ir veiksmingesniu, pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą ir pateikiamos rekomendacijos, kaip personalo valdymo sistemos modernizavimas gali padidinti viso valstybės valdymo aparato rezultatyvumą.

Pagrindinės sąvokos: naujoji viešoji vadyba, naujosios viešosios vadybos principai, viešasis administravimas, žmogiškųjų išteklių valdymas.

ANOTACIJA ANGLŲ KALBA

Afonina M. The New Public Management principles practise in Public Administration Human Resource Management sphere / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor lect. A. Valickas. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 72 p.

ANNOTATION

In this Master's Work are sifted and evaluated the principles of the New Public Management and their practise in the public administration Human Resource Management sphere. Moreover, the advantages and disadvantages of these innovations are measured. Further, the main difficulties in the New Public Management principles practise are discussed. The leading problems of the Human resource management improvement in public administration are raised and some recommendations how to reach this intention are suggested. In the first part of the Master's Work is analysed the conception of the New Public Management, its practise in public sector, introduced some features of the New Public Management both negative and positive and then is presented the evaluation of the main difficulties in principles, mentioned above, practise. The second and the third parts of the Master's Work are concentrated on the study of personnel departments public servants and other to the problem related experts position about the practice of the New Public Management principles in the Human Resource Management. The information, that was collected earlier, has been discussed, statistically computerized and turned into the main hypothesis approvement foundation. According to this, there are some suggestions, how to deal with the difficulties of principles practise, how to overcome all of them and make Human Resource Management in public sector more efficient, operative, how to improve all the personnel management system offered, and the main approach is to create more powerful, high-scoring and reliable state government.

Key Words: New Public Management, New Public Management principles, Public Administration, Human Resource Management.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Afonina M. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje / Žmogiškųjų išteklių valdybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 72 p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo darbo tema – Naujosios viešosios vadybos principų taikymas viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje – yra aktuali tuo, kad NVV principų diegimo praktika personalo valdymo srityje nėra pakankamai išplėtotą bei taikoma šiuolaikiniame Lietuvos viešajame administravime. Personalo valdymas valstybės valdymo institucijose irgi nėra pakankamai išplėtotas, todėl, diegiant NVV principus šioje sferoje, reikalingas ypatingas dėmesys ir kontrolė, kitu atveju naujovių įgyvendinimo procesas gali nukrypti nuo pirminių tikslų ir pasiekti priešingų rezultatų bei neigiamai paveikti visą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.

Tyrimo mokslinis naujumas nusako tai, kad šis magistrinis darbas papildo mokslo žinias apie teigiamus ir neigiamus NVV principų taikymo viešojo administravimo institucijose personalo valdymo srityje aspektus, prisideda prie mokslinių modernizuojamo viešojo sektoriaus vaizdinių sukonkretinimo.

Bandymas suvokti, apibrėžti ir analizuoti NVV principus, taikomus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme, susiduria su NVV principų taikymo tobulinimo būtinumu viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje, remiantis personalo valdymo sistemos reformos įgyvendinimo kliūčių mažinimu. Todėl iškeltas magistrinio darbo tikslas yra išsiaiškinti pagrindinius NVV principų taikymo ypatumus viešojo administravimo sektoriaus personalo valdymo srityje, išnagrinėti jų diegimo trukdžius, kad principų taikymas taptų efektyvesnis ir veiksmingesnis, pagerintų žmogiškųjų išteklių valdymą, užtikrindamas viso valstybės valdymo aparato rezultatyvumą.

Pagrindiniai tyrimo uždaviniai yra susisteminti ir išnagrinėti mokslinę literatūrą bei teisinius dokumentus, susijusius su NVV principais ir jų taikymo praktika viešojo administravimo personalo valdymo srityje, nustatyti pagrindinių reformų personalo valdymo sferoje trukdžių rodiklius, ir remiantis jais, sudaryti atitinkamus klausimynus, reikalingus tolimesniam problemos tyrimui, atlikti tyrimą pasirinktose institucijose ir, remiantis anketinės apklausos, interviu metodu bei statistine

duomenų analize, pateikti efektyvius NVV principų taikymo būdus viešojo administravimo personalo valdymo srityje.

Konkretūs darbo rezultatai apima tyrimo pradžioje iškeltų hipotezių patvirtinimą: atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus faktus, galima teigti, kad NVV principų esmės supratimas lemia sėkmingą jų įgyvendinimą viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje, o viešojo sektoriaus personalo tarnybų veikla, besiremianti tradiciniu viešojo administravimo modeliu, trukdo NVV principų įgyvendinimui valstybės valdyme.

Remiantis pasitvirtinusiomis hipotezėmis bei gautos informacijos analize, pateikiamos rekomendacijos, kaip efektyviai taikyti NVV principus personalo valdymo srityje, kad jų taikymas būtų veiksmingesnis, pagerintų žmoniškųjų išteklių valdymą, užtikrindamas viso valstybės valdymo aparato rezultatyvumą.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Afonina M. The New Public Management principles practise in Public Administration Human Resource Management sphere / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor lect. A. Valickas. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 72 p.

SUMMARY

Human Resource Management Master's Work thesis topic - the principles of the New Public Management and their practise in the public administration Human Resource Management sphere - is relevant to the New Public Management principles practice in the field of personnel management, that is not sufficiently developed and applied in contemporary Lithuanian public administration. Personnel management of public administration institutions is also not sufficiently developed, so introduction of the New Public Management principles in this field requires particular attention and control, otherwise the innovation process may deviate from the original objectives and achieve contradictory results, moreover, negatively affect all human resource management system.

The study describes the scientific novelty of the fact that this Master's work complements the scientific knowledge about the positive and negative New Public Management principles practise in the personnel management issues, contributing to the scientific modernization of the public sector dimensions.

Attempt to understand, define and analyze the New Public Management principles, applicable to public sector Human Resource Management sphere, is facing the New Public Management application of the principles need to improve public sector personnel management, personnel management system based on the reduction of barriers to implement a reform. It is therefore the Master's work main approach is to clarify the essential features of the New Public Management principles practise in the public administration sector personnel management, to examine the obstacles to their implementation, to become more efficient and effective these principles implementation in order to improve human resources management, ensuring efficient performance of the whole public administration system.

The main objectives of the study is to structure and analyze scientific literature and legal documents relating to the New Public Management principles and practices of public administration personnel management, to identify the main reforms in personnel management in the sphere of

interference parameters and in accordance with them to construct a relevant questionnaire needed, to accomplish mentioned problems survey in the selected institutions and, on the basis of the questionnaire, interviews and statistical data analysis, to introduce the most efficient methods of the New Public Management principles practise of public administration Human Resource Management field.

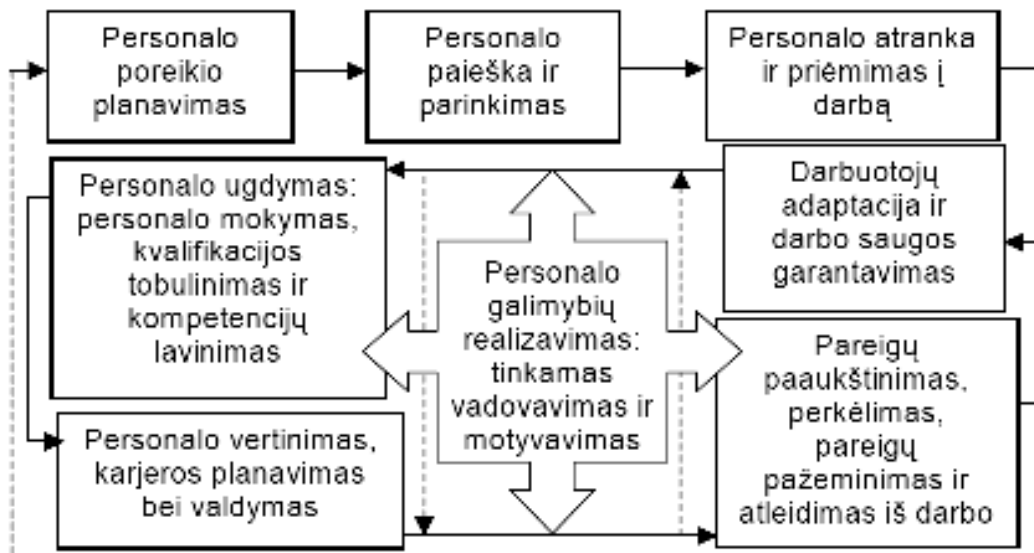
The specific results of the work includes hypothesis, formed in the beginning of the study, confirmation: in view of the above, it can be argued that the New Public Management principles understanding is essential to their success of the implementation of public sector personnel management, whereas public sector personnel department workers, invoking the traditional model of public administration, are hampering implementation of the New Public Management principles in state government.

With reference to the proven hypotheses and analysis of the information received, including recommendations on how to effectively apply the New Public Management principles of personnel management, there are given some directions, how to make these principles use more efficient, how to improve human resource management, ensuring the high performance of the whole public administration system.

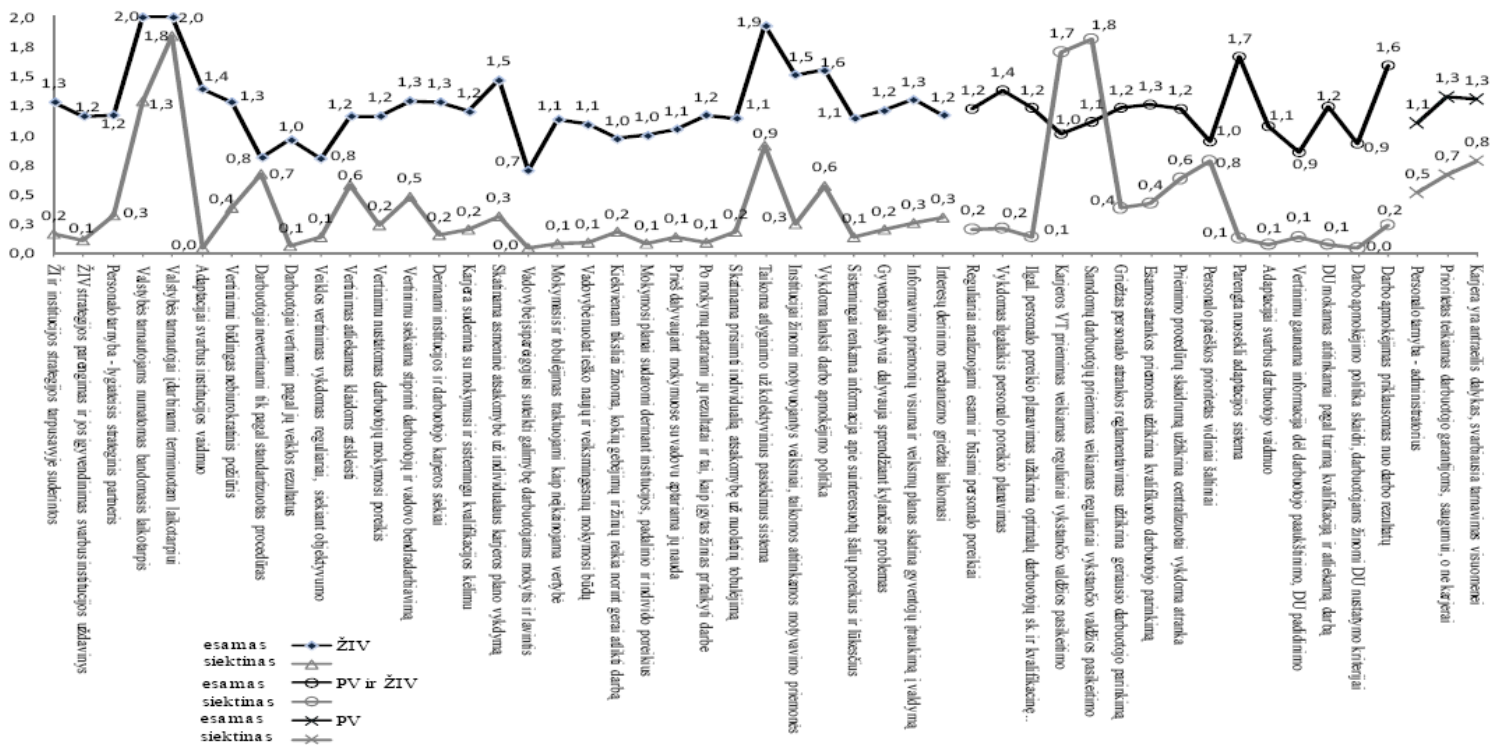
PRIEDAI

1 PRIEDAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESAS ORGANIZACIJOJE



ESAMO IR SIEKTINO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO LYGIO DIAGNOZAVIMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE



DECENTRALIZACIJOS PRANAŠUMAI IR TRŪKUMAI

Pranašumai	Trūkumai
Decentralizacija ir viešųjų gėrybių teikimas	
Ribojama viešojo sektoriaus plėtra.	Be efektyvios kontrolės ir stebėsenos sistemos gali nukentėti viešųjų gėrybių teikimo kokybė, kadangi valstybės tarnautojai priskiria sau politikos formavimo funkciją, gana laisvai interpretuodami politikos, projektų ir programų įgyvendinimą.
Piliečiams suteikiama daugiau galimybių daryti įtaką viešųjų sprendimų priėmimui.	Paslaugų kokybė gali nukentėti dėl nepakankamų administracinių gebėjimų ir resursų stokos. Skiriamų valstybės tarnautojų dalyvavimas formuojant viešąją politiką komplikuoja atskaitomybės rinkėjams principo taikymą.
Dėl geresnių galimybių reaguoti į vietinius poreikius ir atskaitomybės vietiniams gyventojams principo taikymo išauga viešųjų gėrybių kokybė.	Gali būti prarasti masto ekonomijos pranašumai.
Susiformuoja palankios sąlygos inovacijoms ir eksperimentams.	Gali atsirasti „mokesčių karai“ ir „mokesčių eksportas“, naudos „persiliejimas“, „laisvo raitelio“ efektas
Mažėja korupcija.	Didėja korupcij.
Išauga viešųjų gėrybių įvairovė. Konkurencija tarp viešųjų gėrybių teikėjų skatina adaptuoti tik pačias geriausias viešųjų prekių ir paslaugų teikimo technikas.	Subnacionalinio valdymo institucijos yra mažiau parankios aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojams.
Decentralizacija ir pajamų perskirstymas	
Decentralizuotas pajamų perskirstymas ir plėtojama fiskalinė decentralizacija sudaro prielaidas stiprėti gyventojų iniciatyvoms kontroliuoti vietinę valdžią.	Decentralizavus pajamų perskirstymą, gali atsirasti segregacija ir neroligus pajamų perskirstymas individams ir teritorinėms savivaldybėms. Komplikuotesnis išlygininti fiskalinius pajėgumus atskiriems subnacionalinio valdymo subjektams.
Decentralizacija ir makroekonominis stabilumas.	
Spartėja ekonomikos augimas.	Lėtėja ekonomikos augimas.
Fiskalinė decentralizacija šalies finansų sistemą daro lankstesnę, sudaro sąlygas subnacionaliniams valdymo subjektams spręsti ekonomines problemas neimant lėšų iš valstybės biudžeto.	Silpnėja valstybių makroekonominio manevringumo galimybės nacionaliniu lygiu, gali atsirasti neroligi regioninė plėtra.

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PLĖTROS IKI 2010 METŲ STRATEGIJA (ištrauka)

III. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SEKTORIAUS VIZIJA, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

63. Atsižvelgiant į viešojo administravimo sektoriaus būklės ir SSGG analizes, Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje nustatytus siekius, problemas, susijusias su dabartine viešojo administravimo reformos būkle, asmenų poreikius, ši Strategija remiasi tokia vizija: *„Teikianti geresnes viešąsias paslaugas ir atsižvelgianti į asmenų poreikius viešojo administravimo sistema, perimanti ES institucinę, administravimo ir politinio proceso patirtį“*.

64. Viešojo administravimo sektoriaus strateginis tikslas – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą, pagrįstą IT.

65. Viešojo administravimo sektoriaus tikslai:

65.1. Tikslas – tobulinti viešojo administravimo sistemą.

Viešojo administravimo sistemos tobulinimas apima viešojo administravimo sistemos institucijų sandaros ir jų vidinės struktūros modernizavimą, viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimą ir geros kokybės viešųjų paslaugų teikimą. Šiame punkte nurodytam tikslui pasiekti numatyti uždaviniai:

65.1.1. Tobulinti valdymo institucijų sistemos sandarą ir modernizuoti jų vidines struktūras.

65.1.2. Tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą.

65.1.3. Supaprastinti sprendimų priėmimo procedūras.

65.1.4. Gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

65.2. Tikslas – tobulinti regioninio valdymo institucijų vidinę sandarą ir jų veiklą.

Šio tikslo bus siekiama atskiriant ir optimizuojant skirtingų valdymo lygių valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų funkcijas, padalijant jų įgaliojimus ir atsakomybę, remiantis subsidarumo, nacionalinių interesų ir savivaldos principų derinimu, tobulinant regioninio valdymo institucijų veiklą ir vidinę struktūrą. Šiame punkte nurodytam tikslui pasiekti numatyti uždaviniai:

65.2.1. Tobulinti valdymą: jį dekoncentruoti ir decentralizuoti.

65.2.2. Optimizuoti teritorinį valdymą.

65.3. Tikslas – plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukurti veiksmingą valdymą, patogų gyventojams.

Būtina nustatyti optimalią administracinę-teritorinę savivaldybių sandarą ir vietos savivaldos lygiu sukurti tinkamiausią organizacinę institucijų bei įstaigų struktūrą su aiškiu atsakomybės pasiskirstymu ir kompetencijos apibrėžimu; pasiekti, kad savivaldybių tarybų ir jų vykdomųjų institucijų santykiai būtų grindžiami konstituciniu vykdomųjų institucijų atskaitingumo taryboms ir savivaldybių tarybų viršenybės joms atskaitingų vykdomųjų institucijų atžvilgiu principais. Turi būti konstruktyviai derinami valstybės ir savivaldybių interesai. Šiame punkte nurodytam tikslui pasiekti numatyti uždaviniai:

65.3.1. Didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, savivaldybių veiklos ir finansinio valdymo efektyvumą.

65.3.2. Sudaryti sąlygas savivaldybėms teikti geros kokybės, gyventojams prieinamas viešąsias paslaugas.

65.3.3. Skatinti, kad vietos gyventojų bendruomenių atstovai aktyviau dalyvautų priimant savivaldybių sprendimus.

65.3.4. Stiprinti seniūnijas vykdant vidinę savivaldybių decentralizaciją.

65.4. Tikslas – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį.

Lietuvos narystė ES lemia būtinybę formuoti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena valstybės tarnyboje ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Įgyvendinus šį tikslą, padidėtų valstybės tarnybos gebėjimai tarnauti visuomenės interesams, jos prestižas. Šiame punkte nurodytam tikslui pasiekti numatyti uždaviniai:

65.4.1. Organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą.

65.4.2. Užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

65.4.3. Supaprastinti valstybės tarnybos procedūras ir taisykles, įgyvendinti valstybės tarnybos veiklos kontrolės sistemą.

65.4.4. Gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį.

65.5. Tikslas – tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų IT galimybėmis.

Šiame punkte nurodytam tikslui pasiekti numatyti uždaviniai:

65.5.1. Sudaryti sąlygas, kad kuo daugiau visuomenės narių galėtų pasinaudoti IT teikiamomis galimybėmis.

65.5.2. Didinti viešojo administravimo sprendimų priėmimo efektyvumą ir skaidrumą.

65.5.3. Teikti viešąsias paslaugas naudojant saugias IT.

5 PRIEDAS

UŽIMTI GYVENTOJAI VALSTYBĖS IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE 2008 M.

	Moterys		Vyrai		Pasiskirstymas pagal lytį, %	
	tūkst.	%	tūkst.	%	moterys	vyrai
Valstybės sektorius	278,6	37,1	139,8	18,2	66,6	33,4
Privatus sektorius	472,8	62,9	628,9	81,8	42,9	57,1

Šaltinis: Statistikos departamentas, 2008 m.

APKLAUSOS ANKETA PERSONALO TARNYBŲ DARBUOTOJAMS

Gerb. Respondente,

Aš, Mykolo Romerio universiteto magistrantė Marja Afonina, atlieku apklausą, kuria siekiama išaiškinti personalo tarnybų darbuotojų nuomonę apie Naująją viešąją vadybą (viešojo administravimo reformą), jos pritaikymo galimybes viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje, galimus jos diegimo trukdžius bei būdus jų išvengti.

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais bus suformuluotos bendrų rekomendacijų personalo tarnyboms sąrašas, o tai, savo ruožtu, prisidės prie personalo tarnybų darbo tobulinimo proceso ateityje. Jūsų dalyvavimas apklausoje yra Jūsų efektyvesnio ir veiksmingesnio darbo užtikrinimas.

Prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pažymint vieną ar kelis Jūsų nuomone teisingus variantus. Anketos užpildymas užtruks apie 10-15 minučių. Prašau teisingą atsakymo variantą(-us) pažymėti pele paspaudus ant tuščio langelio. Kiekvieno respondento atsakymų konfidencialumas yra garantuojamas.

Dėkoju už sugaištą laiką ir pateiktus atsakymus.

1. Koks Jūsų amžius?

- 18 – 23 m.
- 24 – 29 m.
- 30 – 35 m.
- 40 – 45 m.
- 50 ir daugiau m.

2. Jūsų darbo stažas viešajame sektoriuje:

- iki vienerių metų
- 1-3 m.
- 3-5 m.
- 5-10 m.
- 10 ir daugiau metų

3. Kaip Jūs suprantate sąvoką “Naujoji viešojoji vadyba”? (*Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite*)

- valstybės valdymo modernizavimo reforma
- alternatyva biurokratiniam valstybės valdymo modeliui
- klasikinio viešojo administravimo tąsa
- privataus sektoriaus funkcijų perkėlimas į viešąjį, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti
- nežinau, neturiu nuomonės

4. Kokie iš nurodytų principų, Jūsų manymu, būdingi viešojo administravimo reformai? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- valdžios decentralizavimas
- piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose
- optimalus išteklių valdymas
- tarnavimu pagrįsta valdžia
- valdžia, nukreipta į numatomų sąnaudų finansavimą
- visuotinės kokybės vadybos principų diegimas
- strateginio valdymo plėtotė
- valstybės vaidmens ir veikos masto sumažinimas
- konkurencinės valdžios sukūrimas
- taisyklėmis besivadovaujanti valdžia
- nežinau, neturiu nuomonės

5. Kokie išvardinti principai yra įgyvendinti Jūsų institucijoje? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- strateginio valdymo plėtotė
- rezultatyvumo skatinimas
- ekonomiškumo didinimas
- darbuotojų tobulėjimo galimybių plėtra
- darbuotojų atsakomybės, savarankiškumo skatinimas
- bendradarbiavimo, komunikacijos ir informacijos mainų plėtra
- vadybos (o ne politikos) prioritetas
- darbuotojų motyvacijos ir konkurencijos skatinimas
- dalyvaujantis vadovavimo stilius
- gyventojų dalyvavimo savivaldoje ugdymas
- nežinau, neturiu nuomonės

6. Kurie personalo valdymo etapai susiduria su daugiausiai problemų Jūsų darbovietėje? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- valstybės tarnautojų planavimas ir verbavimas
- valstybės tarnautojų atranka ir testavimas
- socializacija
- ugdymo procesų planavimas – personalo mokymas ir tobulinimas
- valstybės tarnautojų motyvacija
- valstybės tarnautojų veiklos vertinimas
- nesusiduria
- nežinau, neturiu nuomonės

7. Kokias pagrindines problemas išskirtumėte darbuotojų atrankos ir vertinimo proceso metu? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- personalo atranka vykdoma atsainiai ir šališkai
- darbuotojų samdymas, paremtas favoritizmu
- lyties diskriminacija verbavimo ir samdymo procese
- vertinimui įtaką darantys veiksniai, nesusiję su darbo atlikimu
- valdžios demonstravimas atrankos metu
- ribotos galimybės rinktis personalą
- nežinau, neturiu nuomonės
- kita

8. Kokias pagrindines problemas išskirtumėte darbuotojų lavinimo ir mokymo procesuose? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- neparengta žmogiškųjų išteklių nuolatinio lavinimo sistema (numatanti žmogiškųjų išteklių nepertraukiamo kvalifikacijos tobulinimo idėją bei metodus)
- mokymosi galimybės(lėšos) suteikiamos tik prioritetinėms valstybės tarnautojų grupėms ir kategorijoms
- nepakankamas valstybės ir daugumos tiesioginių vadovų dėmesys pavaldinių mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui
- nėra tarnautojų žinių atnaujinimo ir vertinimo sistemos ryšio su karjeros planavimu ir darbo apmokėjimu
- nepakankama viešojo administravimo institucijų personalo valdymo sistemos kompetencija
- personalo tarnybos paprastai atlieka tik tarnautojų registravimo, samdymo, atrankos funkcijas, tačiau neatlieka lavinimo proceso formavimo bei karjeros planavimo funkcijų
- nesukurtos tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo informacinė ir vertinimo sistema, mokymų poreikių analizės sistema, kvalifikacijos ir mokymo sistemų efektyvumo tyrimų sistema
- nežinau, neturiu nuomonės
- kita

9. Kokias pagrindines problemas išskirtumėte darbuotojų motyvacijos proceso metu? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- naujos vertybės vis daugiau atsitrenkia į sustingusias administracines struktūras ir administracinę kultūrą
- trūksta lėšų atlyginimams
- įdiegta veiklos vertinimo sistema nėra objektyvi
- skatinimo sistemos nebuvimas
- asmeninio ir institucinio intereso priešprieša
- motyvacijos procesus stabdo informacijos apie diegiamas inovacijas ir jų naudą stoka
- valstybės tarnautojai pernelyg paskendę savo kasdienėje veikloje, nesugeba strategiškai mąstyti ir matyti bendrą situaciją ir viešojo sektoriaus pokyčių tendencijas
- nežinau, neturiu nuomonės
- kita

10. Jūsų požiūriu, strateginės žmogiškųjų išteklių vystymo plėtotės trukdžiai susiję su *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*:

- akivaizdžiu prieštaravimu tarp mokslinėje literatūroje siūlomų inovatyvių valdymo metodų ir pakankamai griežto Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo
- darbuotojo ar vadovo nesuinteresuotumu ir demotyvacija diegti inovacijas
- trūksta sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių strateginės sistemos formavimą ir raidą
- strateginių tikslų ir uždavinių blokai nesudaro daugiapakopės tikslų sistemos ir nesudaromos prielaidos juos įgyvendinti
- valstybės valdymo reforma ir valstybės tarnautojų strateginės kryptys nesiremia bendrais tikslais ir siekiais.
- nežinau, neturiu nuomonės
- kita

11. Ar Jums žinomi atvejai, kada naujovių(reformų) įgyvendinimas turėjo neigiamos įtakos žmogiškųjų išteklių valdymo procesams? *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*

- taip
- ne
- nežinau, neturiu nuomonės

12. Ar Jums žinomi atvejai, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė darbuotojų neigiamos reakcijos ar kritikos? *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*

- taip
- ne
- nežinau, neturiu nuomonės

13. Kas, Jūsų manymu, padėtų išvengti žmogiškųjų išteklių valdymo reformos kliūčių? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- tinkamas vadovavimas
- valstybės tarnautojų atrankos ir vertinimo sistemos tobulinimas ir didesnis efektyvumas
- valstybės tarnautojų lavinimo(mokymo) problemų išsprendimas
- motyvacijos trūkumų pašalinimas: skatinimo ir atlyginimo sistemų gerinimas, galimybių siekti karjeros ir tobulėti plėtra
- strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymas
- kita
- neteko susidurti su žmogiškųjų išteklių valdymo reformos kliūtėmis
- nežinau, neturiu nuomonės

14. Kokiais būdais, Jūsų manymu, galima būtų užtikrinti geresnį personalo valdymo srities reformų įgyvendinimą? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- nepertraukiamo valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir matavimo proceso užtikrinimas
- inovacijų diegimas
- darbuotojų aukšto atsakomybės lygio užtikrinimas
- nuolatinis rezultatų gerinimas
- kompetentingo personalo formavimo procesų plėtra
- rezultatyvumo skatinimas
- darbuotojų informacijos mainų plėtra
- dalyvaujantis vadovavimo stilius
- darbuotojų tobulėjimo galimybių plėtra
- nežinau, neturiu nuomonės

15. Ar Jūs sutinkate, kad personalo valdymo sričiai reikalinga reforma? *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*

- taip
- ne
- nežinau
- man tai neįdomu

16. Ar Jūsų darbovietėje yra taikomi alternatyvūs viešojo valdymo metodai (išipareigojimas vertybėms, tarnavimas visuomenei, įgaliojimas ir dalijimasis vadovavimu, pasišventimas valstybės tarnybai)? *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*

- taip
- ne
- nežinau, neturiu nuomonės
- man tai neįdomu

17. Ar Jūsų darbovietėje yra vystomi klasikinio (vėberinio) valstybės valdymo būdai (racionalumas, griežtas darbo ir pareigų pasidalinimas, valdžios hierarchizacija, formaliai nustatyta ir fiksuota taisyklių sistema)? *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*

- taip
- ne
- nežinau, neturiu nuomonės
- man tai neįdomu

18. Kokius pagrindinius pokyčius išskirtumėte valstybės tarnyboje per pastaruosius metus? (*Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite*)

- valstybės tarnyba tapo lankstesnė, efektyvesnė
- kruopščiau atliekamas valstybės tarnautojų vertinimas ir atranka
- daugiau dėmesio skiriama atsakomybei, pareigingumui, viešumui, teisingumui, etiškiems principams
- daugiau dėmesio skiriama darbuotojų mokymui, profesiniam tobulėjimui
- būdingas sistemingas mokymasis
- nuolatinė veikla gerinama bei tobulinama
- palaikoma iniciatyva, gerinamas darbo mikroklimatas
- didesnių pokyčių nematyti

19. Kokius efektyvumo veiksnius valstybės tarnyboje išskirtumėte kaip pagrindinius? (*Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite*)

- valstybės tarnautojai turi aiškiai apibrėžtas funkcijas
- valstybės tarnyboje pasireiškia strateginis mąstymas
- užtikrintas darbo tęstinumas
- stipriai motyvuoti valstybės tarnautojai
- rezultatų siekimas minimaliomis sąlygomis
- racionalus išteklių naudojimas
- efektyvumo veiksnių pastebima mažai
- nežinau, neturiu nuomonės

20. Ar tenka vykdyti funkcijas, kurios nėra numatytos pareigybės aprašyme? (*Pažymėkite vieną teisingą atsakymą*)

- taip, tenka atlikti papildomų darbų
- ne, darau tik tai, kas įrašyta
- nežinau, kokie tiksliai darbai numatyti pareigybės aprašyme

21. Pareigybės aprašyme nurodytos funkcijos atitinka Jūsų interesus ir siekius (*Pažymėkite vieną teisingą atsakymą*):

- visada
- dažnai
- kartais
- niekada
- nežinau, neturiu nuomonės

22. Kaip vertinate valstybės tarnybos pokyčius ES kontekste? *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*

- puikiai, valstybės tarnyba Lietuvoje sparčiai tobulėja
- gerai
- vidutiniškai, dar daug reikia pasiekti valstybės tarnybai, kad pasivytytume Europos Sąjungą
- patenkinamai
- neigiamai
- neturiu nuomonės

23. Kas svarbiausia dirbant valstybės tarnautojo pareigose? *(Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite)*

- teisės aktų ir procedūrų išmanymas
- psichologinis pasiruošimas aptarnauti interesantus
- bendravimo įgūdžiai
- specialybės žinios
- darbo patirtis
- iniciatyvumas, naujų galimybių paieška

24. Valstybės tarnautojas Jūsų nuomone *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*:

- tarnautojas kaip piliečių pagalbinkas, visuomenę suvokiantis kaip paslaugos klientą
- biurokratas, racionaliai ir kanonizuotai teikiantis paslaugas visuomenei
- asmuo, vertinantis valstybės tarnybos pobūdį ir pasišventęs jai
- atvirai ir nuoširdžiai sąveikaujantis su piliečiu, priimantis jį kaip patį save : “aš esu tu”

Dėkoju už pateiktus atsakymus.

Kilus klausimams, susisiekti galite elektroniniu paštu m.afoninai@gmail.com

KLAUSIMAI EKSPERTAMS

1. Kaip Jūs suprantate sąvoką “Naujoji viešojo vadyba”?
2. Kokie principai, Jūsų manymu, būdingi NVV? Kokie iš minėtų principų yra įgyvendinti Jūsų institucijoje?
3. Kurie personalo valdymo etapai susiduria su daugiausiai problemų Jūsų darbovietėje?
4. Kokias pagrindines problemas išskirtumėte darbuotojų atrankos ir vertinimo proceso metu?
5. Kokias pagrindines problemas išskirtumėte darbuotojų lavinimo ir mokymo procesuose?
6. Kokias pagrindines problemas išskirtumėte darbuotojų motyvacijos proceso metu?
7. Su kuo, Jūsų požiūriu, susiję strateginės žmogiškųjų išteklių vystymo plėtotės trukdžiai?
8. Ar Jūs sutinkate, kad personalo valdymo sričiai reikalinga reforma?
9. Ar Jums žinomi atvejai, kada naujovių (reformų) įgyvendinimas turėjo neigiamos įtakos žmogiškųjų išteklių valdymo procesams? Kokie tai buvo atvejai?
10. Ar Jums žinomi atvejai, kada naujovių įgyvendinimas sulaukė darbuotojų neigiamos reakcijos ar kritikos? Patikslinkite.
11. Kokie personalo valdymo tarnybų veiksmai, Jūsų manymu, galėtų pašalinti žmogiškųjų išteklių valdymo reformos kliūtis?
12. Kokiais būdais, Jūsų manymu, galima būtų užtikrinti geresnį personalo valdymo srities reformų įgyvendinimą?
13. Ar Jūsų darbovietėje yra taikomi alternatyvūs viešojo valdymo metodai (įsipareigojimas vertybėms, tarnavimas visuomenei, įgaliojimas ir dalijimasis vadovavimu, pasišventimas valstybės tarnybai)?
14. Ar Jūsų darbovietėje yra vystomi klasikinio (vėberinio) valstybės valdymo būdai (racionalumas, griežtas darbo ir pareigų pasidalinimas, valdžios hierarchija, formaliai nustatyta ir fiksuota taisyklių sistema)?
15. Kokius pagrindinius pokyčius išskirtumėte valstybės tarnyboje per pastaruosius metus?
16. Kokius efektyvumo veiksnius valstybės tarnyboje išskirtumėte kaip pagrindinius?
17. Kaip vertinate valstybės tarnybos pokyčius ES kontekste?

18. Kas svarbiausia, dirbant valstybės tarnautojo pareigose?

19. Valstybės tarnautojas, Jūsų nuomone - ...