



ISSN 1648-0627 print
ISSN 1822-4202 online

VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA
BUSINESS: THEORY AND PRACTICE

<http://www.vtu.lt/leidiniai>; <http://www.vtu.lt/editions>

2006, Vol VII, No 2, 98–107

VERSLAS IR VIEŠOJO SEKTORIAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POTENCIALO PLĖTRA

Eugenijus Chlivickas

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas e.chlivickas@fmmc.lt

Įteikta 2006-01-18; priimta 2006-02-25

Santrauka. Nagrinėjama aktuali mokslinių tyrimų kryptis, skirta žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros problemoms spręsti, atsižvelgiant į naujus iššūkius, kuriuos lemia Europos Sąjungos plėtra, žinių visuomenės formavimasis bei internacionalizacijos procesai versle ir viešajame sektoriuje. Plėtojant šią kryptį prioritetai teikiami tam, kad:

- verslo įmonių organizacinių struktūrų projektavimo metodai būtų taikomi viešojo sektoriaus struktūroms projektuoti, įvertinant ES plėtros iššūkius;
- žmogiškųjų išteklių ugdymo metodai būtų transformuojami ir taikomi sistemiskai – kaip žmogiškųjų išteklių sistemos projektavimo pagrindas;
- verslo ir rinkodaros vadybos teorijos būtų adaptuojamos viešajame administravime ir valstybės tarnyboje.

Žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra analizuojama ES plėtros sąlygomis – kaip pasirengimas įgyvendinti ES direktyvas. Teigiama, kad ES direktyvos reguliuoja socialinę ekonominę plėtrą ir technologinę pažangą visose gyvenimo srityse, todėl turi būti adekvačiai ugdomi ir žmogiškieji ištekliai.

Žmogiškųjų išteklių ugdymas grindžiamas strateginiais sprendimais, iš kurių matoma orientacija į ES plėtrai būdingų standartų ir nuostatų realizavimą.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, verslas, viešasis sektorius, potencialas, plėtra.

DEVELOPMENT OF THE POTENTIAL OF HUMAN RESOURCES IN PRIVATE AND PUBLIC SECTORS

Eugenijus Chlivickas

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mail: e.chlivickas@fmmc.lt

Received 18 January 2006; accepted 25 February 2006

Abstract. Scientific research has taken a new direction, aimed at solution of the human resource development problems in the light of new challenges posed by the European Union enlargement, formation of knowledge society and internationalization processes in private and public sectors. This tendency determines the following priorities:

- public sector structures should be designed applying the same methods that are used for building organizational structures of private companies, taking into consideration the EU development challenges;
- human resources training methodologies should be transformed and applied systematically – as the basis of human resources system;
- business management and marketing theories should be adjusted to public administration and civil service.

Management of human resources development is analyzed in the light of the EU development – as the preparation for the implementation of the EU directives. The EU directives regulate socio-economic development and technological advancement in all spheres of life, therefore human resources development should be adequate and relevant.

The development of human resources based on strategic decisions show orientation to realization of the standards and provisions set by the EU enlargement. A part of the conducted works is dedicated to this topic.

Keywords: human resources, business, public sector, potential, development.

1. Įvadas

Pagrindinė mokslinė problema, kurią reikia spręsti vadybos ir administravimo mokslinių tyrimų priemonėmis, gali būti apibrėžta taip: verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybai ES plėtros sąlygomis taikomi teoriniai modeliai turėtų būti adekvatūs naujiems iššūkiams ir reikalavimams, kuriuos lemia:

- bendros kultūrinės, socialinės, ekonominės ir informacinės erdvės Europos Sąjungoje formavimasis;
- žiniomis grindžiamas visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo prioritetai;
- valstybės administracinių gebėjimų poreikiai, reikalingi ir verslo, ir viešojo sektoriaus plėtrai;
- tarptautinė konkurencija ir spartėjantys inovacijų procesai.

Tyrimų tikslas. Pagrindinis tyrimų tikslas – taikant strateginio valdymo metodus ir modelius atskleisti žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros dėsningumus socialinės, ekonominės ir technologinės pažangos bei ES plėtros sąlygomis, pasiūlyti perspektyvius teorinius modelius, skirtus verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrai adekvačiai ES erdvėje kylantiems poreikiams.

2. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadyba ES plėtros sąlygomis

Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vyksta globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesai, sparčiai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba. Ši aplinkybė yra ypač svarbi toms šalims, kurios disponuoja ribotais gamtos turtais ir materialiniais ištekliais, ir kurių socialinę bei ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių kokybė ir gebėjimai tobulinti turimą žmogiškųjų išteklių potencialą.

Socialinės ekonominės plėtros perspektyvą lemia žmogiškieji ištekliai ir gebėjimai juos tinkamai panaudoti [1–3]. Tai reiškia, kad, svarstant įvairius socialinės ekonominės raidos bei valstybės plėtros strategijų klausimus, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kaip tik žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros vadybos klausimams.

Pažymėtina, kad rengiant ir įgyvendinant socialinę ekonominę plėtrą apibrėžiančius strateginius sprendimus žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos turi būti traktuojamos kaip prioritetinės specializuotos strategijos bendroje socialinės ekonominės plėtros bei valstybės plėtojimo strategijų struktūroje.

Strategijai įgyvendinti būtina strateginių tikslų, veiksnių ir priemonių sistema, o jos įgyvendinimo eiga turi būti stebima ir kontroliuojama. Strategijos įgyvendinimo rezultatus ir išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius turi užtikrinti strateginės stebėsenos procedūros. Strateginės kontrolės procedūros turi sudaryti prielaidas lyginti gautą informaciją su strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimu [4], išaiškinti nukrypimus nuo pasirinktos strateginės trajektorijos ir šiuos nukrypimus sukeliančius

vidinius ir išorinius veiksnius.

Strategijos stebėsenos bei kontrolės procese gauta informacija gali paskatinti strategijos koregavimo arba naujos strategijos parengimo tikslingumą. Informacija turi būti gauta laiku, nes tik tokiu atveju galima imtis adekvačių veiksnių ir priemonių.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti ilgalaikius strateginius tikslus ir prioritetus, reikia verslą ir viešąjį sektorių adaptuoti bei šiuolaikiškai valdyti. Šiuo metu ypač valstybės valdymui būdingi nepakankami administraciniai gebėjimai, o viena silpniausių tokių gebėjimų grandžių – silpnai išugdyti gebėjimai taikyti strateginio planavimo ir valdymo metodus bei metodikas [1, 4]. Todėl tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus valdymo sistemos nesudaro tinkamų prielaidų veiksmingai socialinei ekonominei raidai.

Ir verslo, ir viešojo sektoriaus plėtra glaudžiai siejama su naujos kokybės kūrimu. Siekiant sukurti tokią kokybę, būtina turėti integruotas ir gerai valdomas centrinės bei vietinės valdžios, taip pat verslo sektoriaus žmogiškųjų išteklių sistemas, kartu įtvirtinti šių sistemų plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas.

Atliktuose tyrimuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas viešojo sektoriaus žmogiškiesiems ištekliams. Tokį prioritetą lėmė tai, kad rengiantis Lietuvos narystei Europos Sąjungoje buvo būtina užtikrinti tinkamą valstybės administracinių gebėjimų lygį ir kartu pasiekti aukštą žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje kokybę. Dėl nurodytos priežasties ypač pažymėtinos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros aktualijos [1, 5–7]. Kaip žinoma, viena viešojo administravimo reformos Rytų ir Vidurio Europos šalyse sričių – žmogiškųjų išteklių plėtra ir šio proceso tobulinimas. Nors naujose ES šalyse yra daug išsilavinusių bei kvalifikuotų specialistų, nepakankamai tobula teisinė bazė bei egzistuojanti lavinimo tvarka stabdo ne tik lavinimo, bet ir viešojo administravimo pažangą.

Kaip rodo atlikti tyrimai, daugelyje naujų ES šalių šiuo metu nėra reikiamos atitikties tarp ilgalaikės viešojo administravimo raidos prioritetų ir jų įgyvendinimo būdų bei priemonių žmogiškųjų išteklių plėtros srityje. Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią sėkmingai įgyvendinti valstybės valdymo tikslus ir prioritetus.

Siūloma įvertinti Rytų ir Vidurio Europos šalių viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių sistemos potencialo plėtros tendencijas [8–10] ir pateikti metodiškai pagrįstus pasiūlymus sistemai tobulinti, sudarant tinkamas prielaidas valstybės tarnybos efektyvumui didinti bei viešojo sektoriaus reformai vykdyti.

Esamų žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimo ir realizavimo metodikų gausa rodo, kad nėra vieningos nuomonės apie žmogiškųjų išteklių sistemos sukūrimą bei jos raidą Rytų ir Vidurio Europos šalių viešajame sektoriuje. Pasirinkti racionalų variantą nėra lengva, tačiau, kaip rodo

Lietuvos patirtis, tyrimo objektui visuomet galima parinkti ir pritaikyti tinkamiausią metodą.

Atliktų tyrimų metu buvo parengta metodika, skirta viešojo sektoriaus plėtros strategijos žmoniškųjų išteklių raidos strateginėms nuostatomis pagrįsti. Šioje metodikoje numatoma, kad viešojo sektoriaus potencialo plėtros strategijos įgyvendinimas apima penkias tikslų ir uždavinių grupes [11]. Pirmosios grupės tikslai ir uždaviniai – **tobulinti viešojo sektoriaus sistemą**, t. y. racionalizuoti valstybės valdymo institucijų sandarą ir modernizuoti jų organizacinę struktūrą. Numatoma parengti viešojo sektoriaus institucijų sistemos sandaros modelį, nustatyti šių institucijų sandaros tobulinimo galimybes ir sritis bei principus, kuriuos taikant būtų racionalizuojamas uždavinių ir funkcijų paskirstymas tarp valstybinio ir nevalstybinio sektorių.

Kitas strategijos įgyvendinimo tikslas – tobulinti į gautiną rezultatą orientuotą valdymo procesą. Siūloma tobulinti esamą viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodiką, viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos reglamentus, supaprastinti sprendimų priėmimo procedūras, nustatyti galimybes sumažinti administracinę našą verslui, kartu nustatyti aiškias verslo kontrolės procedūras.

Siekiant tobulinti administracinius darbuotojų gebėjimus ir veiksmingai plėtoti viešuosius ryšius, skaidriai ir pagrįstai priimti sprendimus, sudaryti demokratijos ir partnerystės principais grindžiamą bendradarbiavimo su visuomene aplinką, numatoma rengti atitinkamas programas ir pagal jas mokyti viešojo sektoriaus darbuotojus.

Gerinant viešojo sektoriaus institucijose teikiamų viešųjų ryšių paslaugų kokybę, siūloma nustatyti ir taikyti kokybės vadybos metodus viešajam administravimui ir taip sudaryti sąlygas viešojo sektoriaus institucijoms tobulinti savo veiklą.

Antroji strategijos įgyvendinimo tikslų ir uždavinių grupė skirta **regioninio valdymo institucijų sandarai ir jų veiklai tobulinti**. Numatoma tobulinti valdymą jį dekoncentruojant ir decentralizuojant. Turi būti siekiama sudaryti tinkamas organizacines, ekonomines, teises ir kitas sąlygas, decentralizuoti kai kurių centrinio valdymo institucijų vykdomas funkcijas, paskirstyti atsakomybę tarp valstybės valdymo ir vietos savivaldos. Kartu siekiama tobulinti teritorinį valdymą: parengti regioninio valdymo modelį, siekiant demokratizuoti valdymą pagal Europos Sąjungos standartus.

Trečioji viešojo sektoriaus strategijos įgyvendinimo tikslų ir uždavinių grupė numato **plėtoti vietos savivaldą**, naudingą piliečiams ir valstybei. Siekiama sukurti veiksmingą valdymą, kuris sudarys prielaidas didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, veiklos ir finansų valdymo veiksmingumą. Bus siekiama, kad savivaldybės savo veiklą planuotų pagal ilgalaikę raidos strategiją, kurioje būtų derinama atskirų sektorių plėtra planuojant finansinius ir kitus rodiklius. Bus plėtojami savivaldybių vidaus auditorių administraciniai gebėjimai.

Viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir mokymas pagal naujas ir ypač aktualias programas užtikrintų skaidrų ir veiksmingą viešųjų paslaugų teikimo nuotoliniais būdais procesą ne tik savivaldybių, bet ir valstybės mastu.

Ketvirtoji strategijos įgyvendinimo tikslų ir uždavinių grupė numato **plėtoti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus** bei gerinti viešojo sektoriaus darbuotojų įvaizdį. Bus siekiama organizuoti sistemingą viešojo sektoriaus darbuotojų mokymą, tam parengti viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo gaires ir nustatyti būdus, kaip stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus viešojo administravimo srityje, gerinti jų mokymo kokybę. Kartu pripažįstama, kad iki šiol valstybės tarnautojų mokymas nebuvo sistemingas – nebuvo kokybiškai funkcionuojančios nei nacionalinės, nei adaptuotos, pažangia patirtimi pagrįstos mokymo sistemos.

Pradinio sistemos kūrimo etapu numatoma parengti viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo gaires ir nustatyti būdus, kaip stiprinti šio sektoriaus darbuotojų gebėjimus ir gerinti jų mokymo kokybę. Toliau bus siekiama nustatyti mokymo prioritetus ir prioritетines mokymo grupes numatomoje parengti viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo strategijoje artimiausių penkerių metų laikotarpiui.

Numatoma tobulinti esamus teisės aktus, atnaujinti viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo organizavimo tvarką, reikalavimus mokymo programų turiniui. Bus siekiama susieti viešojo sektoriaus darbuotojų metinio planavimo procedūrą su valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų formavimu, stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo kokybės stebėseną, kartu gerinti viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo kokybę ir aktualizuoti mokymo tikslus. Taip pat bus planuojama ugdyti viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus Europos Sąjungos teisės, strateginio planavimo ir valdymo, komandinio darbo, derybų vedimo, korupcijos prevencijos bei kovos su korupcija, užsienio kalbų ir elektroninės valdžios srityse.

Penktoji strategijos įgyvendinimo tikslų ir uždavinių grupė numato **tobulinti viešojo sektoriaus institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę**, plačiau taikant informacinių technologijų teikiamas galimybes [12]. Bus siekiama didinti sprendimų priėmimo veiksmingumą ir skaidrumą. Taip pat numatoma teikti viešąsias paslaugas taikant saugias informacines technologijas.

Numatoma koordinuoti valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų ir jose esančių duomenų saugos užtikrinimą, pasiekti, kad iki kitų metų pabaigos visos valstybės ir savivaldybių institucijų teikiamos paslaugos būtų perkeltos į internetą arba teikiamos nuotoliniais būdais. Numatoma sukurti ir įdiegti atskirų valstybės valdymo funkcijas vykdančių institucijų informacines sistemas sveikatos apsaugos, žemės ūkio, muitinės veiklos ir mokesčių surinkimo srityse.

Įvertinus esamą viešojo sektoriaus plėtros strategijų rengimo ir įgyvendinimo patirtį galima teigti, kad spręstini tikslai ir uždaviniai yra labai panašūs daugelyje Rytų ir Vidurio Europos šalių. Žmogiškųjų išteklių sistemos požiūriu jie daugiau orientuoti į atskiros veiklos komponentus, bet nėra nukreipti į sistemos sukūrimą – trūksta tinkamo sąryšio tarp sistemos elementų ir sisteminio požiūrio į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidą.

Visos suformuluotos ir aprašytos tikslų ir uždavinių grupės yra labai plataus spektro, svarbios ir reikšmingos, tačiau nesudaro darnios daugiapakopės tikslų sistemos. Kiekvienoje jų skiriama dėmesio žmogiškųjų išteklių sistemos elementams, tačiau pasigendama horizontalaus jų koordinavimo. Tikslai nėra detalizuojami ir vertikalčiai – nėra formuojamos darbo užduotys institucijoms ir kitiems atsakingiems vykdytojams, t. y. nesudaromos prielaidos įgyvendinti išskeltus tikslus ir uždavinius. Tai rodo, kaip aukšto lygio valstybės tarnautojai supranta bei interpretuoja ir pirmines teisinės nuostatas, ir tikėtinas valstybinio sektoriaus darbuotojų reformų pasekmes.

Kita vertus, tikslai nėra klasifikuojami pagal svarbą ir išdėstomi laiko skalėje. Todėl pagrįstai galima teigti, kad dalis jų yra deklaratyvaus pobūdžio, o žmogiškųjų išteklių sistemos elementai išskaidyti. Valstybės tarnautojų mokymas arba mokymo programų rengimas (inicijavimas) yra numatytas kiekvienoje tikslų ir uždavinių grupėje, tačiau nekalbama apie kitas žmogiškųjų išteklių sistemos sudėtinės dalis. Todėl nėra reikiamų prielaidų tokiai sistemai sėkmingai funkcionuoti.

Tyrimų rezultatai parodė, kad žmogiškųjų išteklių sistema turėtų būti tobulinama, atsižvelgiant į viešojo administravimo reformos bendruosius tikslus, valstybės institucijų veiklos įvaizdžio bei žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją. Įvertinus tarptautinę mokslinę patirtį žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimo ir įgyvendinimo srityje, galima teigti, kad šioje srityje egzistuojančios problemos Rytų ir Vidurio Europos šalyse yra panašios. Todėl pateikti metodškai pagrįsti ir praktiškai aprobuoti atskiros šalies pasiūlymai gali būti sėkmingai taikomi Rytų ir Vidurio Europos regione [9].

Galima teigti, kad šiuolaikinė socialinė ir ekonominė plėtra – sudėtingas prieštarigus veiksnis apimantis kompleksas, reikingas gilaus suvokimo, sisteminio požiūrio ir veiksmingo valdymo. Kartu būtina pažymėti, kad šioje srityje atlikta mažai tyrimų. Pastaruoju metu fragmentiniai tyrimai ir pavieniai darbai atliekami mokslo ir studijų institucijose, tačiau trūksta kompleksinių, sisteminių verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidos ES plėtros sąlygomis tyrimų. Autoriaus paskelbti tyrimo rezultatai yra tam tikras įnašas į šios problemos sprendimą.

Esminė sėkmingos plėtros sąlyga – gebėjimas parengti ir įgyvendinti ilgalaikes strategijas, kurių pagrindas – žmogiškieji ištekliai. Todėl galima tvirtinti, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimas – tai labai svarbi socialinę ekonominę

raidą lemiančių sąlygų grupė, kuriai turi būti skiriamas prioritetas dėmesys, ypač globalizacijos ir tarptautinės integracijos sąlygomis.

3. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialui ES plėtros sąlygomis skirtų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo metodologija

Būtinumą verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybai tobulinti taikyti strateginio valdymo teorijas ir metodikas lemia esminių pokyčių poreikiai bei orientavimas į ilgalaikes pasekmes.

Nustatyta, kad Vakarų šalyse daug dėmesio skiriama strateginio valdymo sistemoms rengti. Kai kurie autoriai [13, 14] siūlo taikyti strateginio valdymo (*strategic management*) bei ilgalaikio planavimo (*enterprise plan, company mission, strategic game plan*) sistemas. Jos nagrinėjamos kaip vienas iš valdymo elementų, kurį reglamentuojant sukuriama generalinė institucijos tikslas ir nustatoma strategija jam įgyvendinti.

Kiti autoriai [15] siūlo tokią strateginio valdymo proceso seką: analizuojama aplinka; suformuluojama misija ir nustatomi tikslai; formuluojama nustatytų tikslų įgyvendinimo strategija; strategija realizuojama; įvertinami veiklos rezultatai ir taikyti strategijos ir (arba) jos įgyvendinimo metodai, atliekama kontrolė. Autoriaus nuomone, svarbi strategijos įgyvendinimo proceso pradžia yra struktūrizuota institucijos aplinkos analizė. Ji leidžia išvelgti naujus problemos aspektus, skatina vadybininkus giliau mąstyti ir numatyti, kaip plačiau taikyti strateginio valdymo priemonių metodus, nedelsiant spręsti globalias problemas. Suformuluojama misija, kuri koncentruota forma išreiškia institucijos egzistavimo prasmę ir paskirtį, detalizuojama ilgalaikiais ir trumpalaikiais tikslais.

Pasirenkant strategiją, siūloma atsižvelgti į institucijos stipriąsias ir silpnąsias savybes, jos tikslus ir finansinius išteklius, darbuotojų kvalifikaciją ir kt. [4]. Šio požiūrio šalininkai palyginti mažai dėmesio skiria strategijos įgyvendinimui ir kontrolei. Įgyvendinant pasirinktą politiką, būtina atlikti nemažai vidinių pakeitimų, leidžiančių prisiiderinti prie kintančių aplinkos sąlygų. Strategijos vykdymo kontrolė turi užtikrinti rezultatų ir institucijos tikslų grįžtamąjį ryšį, įvertinti veiklos padėtį, atsižvelgiant į priimtus standartus, išsiaiškinti nukrypimų priežastis.

Rengiant strategiją daugiau dėmesio siūloma skirti racionaliems sprendimams [16]. Pagal šią teoriją tikslai ir uždaviniai sėkmingai įgyvendinami, jei įvertinamas konkurencinis institucijos potencialas; pasirenkama racionali specializacija kiekvienam „aptarnaujamam“ segmentui; racionalizuojama aplinka, tai yra partnerystės ryšiai; nustatoma galimybių visuma – racionalus potencialas; taikoma motyvacijos sistema.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai aprašomi strateginio valdymo metodai. Jų atstovų požiūriai į nagrinėjamus klausimus yra panašūs, tačiau aiškindami atskirus šio pro-

ceso etapus autoriai akcentuoja skirtingus aspektus arba atskleidžia skirtingus šių aspektų bruožus.

Palyginus skirtingus požiūrius, galima konstatuoti, kad gebėjimas strategiškai valdyti apima gebėjimus modeliuoti situaciją, išsiaiškinti pokyčių būtinumą, suformuluoti pokyčių strategiją ir ją įgyvendinti.

Analizuojant strategijos rengimo teorijas, galima pastebėti, kad bet koks strateginis sprendimas gali būti priimamas, atsižvelgiant į dvi sąlygas: veikimo laisvės ribojimus ir situacijos neapibrėžtumą; daugiapakopę tikslų sistemą. Veiklos sėkmė priklauso nuo aukščiausios valdymo grandies sugebėjimo priimti racionalius sprendimus. Kiekvienas jų vienaip ar kitaip veikia galutinį veiklos rezultatą, pagal kurį paprastai vertinama strategija.

Daug dėmesio skiriama strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai [14]. Tiek vizijos, tiek misijos kūrimo etapais ryškūs išorinės ir vidinės aplinkos lygmenys, t. y. šios stadijos išryškina strateginę liniją. Ji pagrindžiama struktūrizuojant tikslų sistemą ir išdėstant ją laike (sudaromas tikslų medis). Svarbiausi veiksniai, lemiantys strategijos rengimą, yra ekonominiai veiksniai ir konkurentai. Toks modelis detaliau nei kiti aprašo strategijos rengimo etapus. Šią teoriją galima vertinti kaip vieną geriausių ir išsamiausių formalizuotų strategijos rengimo procedūrų. Tokį modelį sukurti leido strateginio valdymo sukaupta patirtis bei didelis mokslininkų dėmesys strateginėms problemoms.

Siūloma nagrinėti šias strategijos rengimo stadijas: išorinę ir vidaus aplinką, tikslus ir rinkodaros priemonių kompleksą [13, 15]. Retai kurioje publikacijoje aprašomi tokie svarbūs strategijos rengimo elementai, kaip vizija ir misija. Autoriai akcentuoja, kad institucijos politika daugiau priklauso nuo jos kultūros ir filosofijos. Institucijos vadovų bendroji kultūra lemia problemų sprendimo būdus, elgesio vertybių sistemą. Minėtų autorių strategijos rengimo modelyje pasiūlyta labai daug tikslų sisteminių variantų. Jų hierarchijoje (tikslų piramidėje) vyrauja aukštesnieji vadybos tikslai.

Kai kurie autoriai neišskiria tokio etapo kaip vizijos formulavimas. Tik kai kurie iš jų strategijos kūrimo procese akcentuoja misijos svarbą. Vyrauja požiūris, kuris labiausiai akcentuoja išplėstą institucijos „ūkio portfelį“ planavimo srityje rengiant atskirų ūkio vienetų politiką. Galutiniu strategijos rengimo proceso etapu siūloma atlikti strategijos kontrolę, išsiaiškinti nukrypimų priežastis, kad būtų galima lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius.

Strategiją diegti siūloma nuo septintojo dešimties žingsnių sekos žingsnio: pozicijos išorinėje aplinkoje nustatymu [17]. Tai perėjimas prie praktiško savos strategijos taikymo. Turimi analitiniai duomenys padeda nustatyti institucijos poziciją išorinėje aplinkoje. Nuo to, kaip kompetentingai nustatysime šią poziciją, daugeliu atžvilgių priklauso institucijos ateities perspektyvos. Aštuntasis žingsnis – tikslo formulavimas. Suformuluotas konkretus ir mo-

tyvuotas tikslas suteikia institucijai aiškių orientyrų. Devintasis žingsnis – ryšių formulavimas. Čia atliekamas visas parengiamasis darbas. Sudarius koncepcijas ir suformulavus bei apdorojus duomenis, galima pradėti operatyvinį planavimą. Dešimtas žingsnis – remdamiesi priimta koncepcija, sudarytais planais, ilgą laiką koncentruojame dėmesį į neišnaudotas galimybes, o tai sudaro prielaidas maksimaliai naudoti savo veiklos potencialą.

Išskiriami šie strateginių pokyčių valdymo strategijos įgyvendinimo etapai [4]: kiekvienos esminės problemos strategijos rengimas, planavimas ir planavimo procedūros, planavimo įgyvendinimas, svarbiausių sprendimų priėmimas, sprendimų įgyvendinimo veiksmai, baigiamoji stebėseną ir rezultatų vertinimas.

Atlikta teorijų analizė padeda išplėsti bendrą strategijos rengimo sampratą [5, 7, 11]. Sisteminiis požiūris reikalauja sujungti įvairių pasaulio mokyklų praktiką. Strategija turėtų būti neatsiejama nuo projektavimo, intuicijos, vizijos ir mokymosi, transformacijos procesų, programų, aplinkos analizės, turi tarnauti vadovų ir visuomenės interesams.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių raidos strateginio valdymo sistemą sudaro dvi tarpusavyje susijusios dalys: strategijos rengimas ir diegimas. Pirmojoje numatomi veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą. Atliekama trijų valdymo lygių – institucijų ir jos padalinių, individų, išorinės aplinkos – analizė. Išaiškinus veiklos efektyvumui įtaką darančius veiksnius, kuriamas institucijos ateities vaizdas – vizija. Į suformuotą idealią institucijos būseną orientuojama vadybinė veikla, iškeliamas tikslas – idealas. Jam pasiekti sudaroma daugiapakopė tikslų sistema, kuri gali būti apibūdinama kaip struktūrizuota duomenų visuma, akumuluojanti surinktą, susistemintą ir įvertintą strateginę informaciją.

Galutinį (generalinį) tikslą siūloma išskaidyti į smulkesnius tikslus ir uždavinius taip, kad būtų galima sukurti priemonių sistemą, reikalingą uždaviniams ir tikslams pasiekti, taip pat išdėstyti ją laike ir erdvėje. Po šio etapo kuriamas korporacinis padalinių pareiškimas – misija. Joje sutelkti visų institucijos tarnybų įsipareigojimai, siekiant tarpinių tikslų atskirais lygiais. Misijos suformulavimu baigiamas pirmasis strategijos rengimo etapas. Strategijai diegti reikia daugiau laiko ir pastangų, nei jai rengti. Įgyvendinimo etapu numatomos kryptingos vadybinės veiklos, personalo parinkimo, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų kompleksinės darbo užduotys. Strategiją siūloma diegti taikant *McKinsey 7S* metodą: strategiją, struktūrą, sistemą, stilių, personalą, žinias (gebėjimus) ir bendrąją kultūrą. Remiantis šia teorija būtina kurti sistemą, kurios visi elementai yra svarbūs ir tarpusavyje susiję. Sistema suirtų, jei nebūtų bent vieno iš elementų.

Vieni svarbiausių veiksnių yra vadovavimo stilius bei organizacinė kultūra; jie ryškėja jau įdiegus strategiją. Pagal tai galima vertinti pokyčių veiksmingumą ir sėkmingą strategijos įdiegimą. Organizacinė kultūra ir vertybės yra

vienas iš būdų, padedančių išsiskirti iš kitų institucijų ir igr̃yti pranašumą konkurencinėje kovoje.

Strategijos rengimo metodų apžvalga rodo, kad nėra vientiso šio proceso modelio. Dėl institucijos pokyčių valdymo nuoseklumo sprendžia vadovybė, remdamasi patirtimi ir atsižvelgdama į besikeičiančias sąlygas, naujas idėjas ir galimybes, prognozuodama ir modeliuodama situaciją. Todėl šis procesas reikalauja aukštos vadybinės kompetencijos, aplinkos pažinimo, patikimos informacijos.

Strategijos parinkimas ir įgyvendinimas – pagrindinė strateginio valdymo turinio dalis. Akivaizdu, kad pradinė ir labai svarbi institucijos veiklos trajektorijos nustatymo fazė yra situacijos analizė. Ilgalaike vystymosi kryptis apima įvairias institucijos veiklos sritis, priemones ir formas, santykius institucijos viduje, taip pat pozicijas išorinėje aplinkoje. Svarbiausias uždavinys – sutelkti instituciją strategijai vykdyti ir užtikrinti, kad pasirinktai politikai įgyvendinti pakaktų reikiamų išteklių, pirmiausia – žmogiškųjų, ir užtikrinti tinkamą jų valdymą.

4. Žmogiškųjų išteklių sistema ir jos potencialui valdyti skirtų tyrimų prioritetai

4.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sukūrimo idėja

Siekiant parengti verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių, kaip sistemos, strategiją ir pasiūlyti jos įgyvendinimo būdus, būtina kūrybiškai pritaikyti aprašytus strateginio valdymo modelius, integruojant jų privalumus ir juos plačiai pritaikant žmogiškųjų išteklių vadybai tobulinti.

Siūloma taikyti žmogiškųjų išteklių sistemos ypatyboms adekvatų modelį, kuriam įgyvendinti būdingi šie esminiai prioritetai:

- turi būti atliekama esamos žmogiškųjų išteklių sistemos būklės stebėseną:
 - aprašoma žmogiškųjų išteklių sistemos viešojo administravimo reformos kontekste,
 - apibūdinamos žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo problemos pagal valdymo hierarchijos lygius,
 - nustatomi žmogiškųjų išteklių sistemos strategijos tikslai ir prioritetai;
- turi būti taikomas siūlytas žmogiškųjų išteklių sistemos strategijos rengimo modelis ir pateikiamas žmogiškųjų išteklių sistemos strategijos įgyvendinimo būdas, kuris turi tapti viešojo administravimo reformos sėkmės veiksmu. Jis turi apimti:
 - valstybės institucijų ir jų personalo tarnybų darbo užduotis,
 - valstybės institucijų personalo tarnybų specialistų rengimą bei vertinimą specialistų profesinės kvalifikacijos ir darbo kokybės požiūriu,
 - organizacinių formų ir struktūrų sukūrimą bei taikymą,

- valstybės tarnautojų nenutrūkstamo lavinimo sistemos sukūrimą.

Analizuojant esamos žmogiškųjų išteklių sistemos būklę, turi būti apibūdinta jos vieta bei svarba viešojo administravimo reformos kontekste, išskirtos žmogiškųjų išteklių lavinimo problemos pagal valdymo hierarchijos lygius, suformuluoti žmogiškųjų išteklių tobulinimo tikslai ir prioritetai, pateiktos valstybės tarnautojų nepertraukiamo kvalifikacijos tobulinimo, kaip žmogiškųjų išteklių sistemos sukūrimo, pagrindinės nuostatos.

4.2. Esamos žmogiškųjų išteklių sistemos stebėseną

Žmogiškųjų išteklių raidos dėsninumai geriausiai matomi, kai palyginami su šalių, esančių vienoje ekonominėje ir socialinėje erdvėje – Europos Sąjungoje, laimėjimais ir tendencijomis. Čia būtina pabrėžti, kad daugelyje jų pasiekti viešojo sektoriaus modeliavimo rezultatai yra skirtingi.

Palyginus įvairių šalių valstybės tarnybos modelius [2, 6, 7, 18–21] galima teigti, kad daugelyje „senųjų“ Europos Sąjungos valstybių vyrauja karjeros modelio elementai. Jie taikomi Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje. Šio modelio požymiai būdingi Airijos, Ispanijos, Liuksemburgo ir Portugalijos valstybės tarnyboms. Pagrįstai galime teigti, kad netgi šalyse, kurios taiko visą karjeros modelį, taip pat pastebima didelių skirtumų ir ypatumų.

Kitas valstybės institucijų raidos rezultatas – valstybės tarnybos praktikoje taikoma postų sistema. Visą valstybės tarnybos postų modelį taiko Švedija, o šio modelio požymiai būdingi Danijai, Italijai, Jungtinei Karalystei, Olandijai ir Suomijai. Galima teigti, kad visos šalys siekia didžiausio valstybės tarnybos veiksmingumo, įvertina vietos sąlygas ir išskeltus uždavinius, o valstybės valdymo tikslus įgyvendina skirtingais būdais ir formomis.

Žmogiškųjų išteklių lavinimo problemos pagal valdymo hierarchijos lygius. Tokių lavinimo problemų identifikavimą atliko ekspertų grupė, kurią sudarė valstybės valdymo institucijų specialistai, universitetų profesoriai ir mokytojų institucijų, dirbančių su valstybės tarnautojais, atstovai. Ekspertiniame vertinime dalyvavusios mokytojų institucijos – Viešojo administravimo institutas ir mokytojų centrai – yra Lietuvos viešojo administravimo lavinimo asociacijos nariai. Straipsnio autorius tiesiogiai dalyvavo vykdančiam tyrimui ir vadovavo ekspertų grupei.

Tyrimo metu visos su žmogiškųjų išteklių lavinimu susijusios problemos buvo suskirstytos į valstybines ir institucines. Konstatuota, kad taikant teisinius svetus uždaviniai institucijose turėtų būti sprendžiami, atsižvelgiant į kvalifikacijos tobulinimo institucijų veiklą, adaptuojant ją pagal valstybės mastu patvirtintas strategijos nuostatas ir gaires. Buvo išskirti trys valdymo hierarchijos lygiai: valstybinio valdymo, asocijuotų bei neasocijuotų lavinimo ir viešojo administravimo institucijų [5, 7–9].

Valstybinio lygmens problemos. Šiuo metu nėra parengtos ilgalaikės žmogiškųjų išteklių permanentinio lavinimo sistemos, kuri numatytų metodus ir būdus valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių nenutrūkstamo kvalifikacijos tobulinimo idėjai įgyvendinti. Nesuformuluoti lavinimo prioritetai pagal valstybės tarnautojų pareigybių lygius ir kategorijas. Neužtikrinta, kad mokymosi galimybės būtų suteikiamos ne tik prioritetinėms valstybės tarnautojų grupėms ir kategorijoms. Iki šiol yra nepakankamai geras valstybės tarnautojų įvaizdis valstybėje. Nepakankamas valstybės ir daugumos tiesioginių vadovų dėmesys pavaldiniams mokyti ir kvalifikacijai tobulinti. Nenustatytas lavinimo sistemos dalyvių tarpusavio santykis ir atsakomybė už visos sistemos funkcionavimo patikimumą; nėra numatyta, kad įvadinio mokymo pagrindą sudarytų formalusis mokymasis, kvalifikacijos tobulinimo – neformalusis lavinimas. Nepasiekta, kad valdymo decentralizavimas būtų vienas svarbiausių neformaliojo lavinimo organizavimo principų.

Valstybė, priimdama atitinkamus įstatymus ir poįstatyminius aktus, turėtų sudaryti palankias sąlygas žmogiškiems ištekliams lavinti ir jų gebėjimams plėtoti. Lavinimo uždaviniams įgyvendinti yra nepakankamas personalo tarnybų potencialas (mokymo poreikiams nustatyti, mokymui planuoti, lavinimui įvertinti ir pan.), institucijų personalo tarnybos nėra parengusios savo žinybų valstybės tarnautojų profesijos „paveikslų“. Profesijų „paveikslų“ uždaviniai ir kvalifikacijų aprašymai turėtų tapti orientyru tam tikros srities valstybės tarnautojų kvalifikacijai tobulinti. Šiuo metu egzistuojanti lavinimo sistema neadekvati valstybės tarnautojų veiklai. Atskiroms tarnautojų grupėms neparengti kvalifikaciniai reikalavimai, kurie taptų mokymo poreikio nustatymo ir lavinimo programų taikymo pagrindu, nėra tarnautojų žinių atnaujinimo ir vertinimo sistemos ryšio su karjeros planavimu ir darbo apmokėjimu. Iki šiol nenustatytas kvalifikacijos tobulinimo ir aukštojo mokslo bakalauro bei magistrantūros studijų programų santykis.

Asocijuotų institucijų lygmeniu sprestinos problemos. Neskiriama reikiamai dėmesio kvalifikacijos tobulinimo turiniui, atitinkančiam valstybės tarnautojų pareigas, naujų žinių ir įgūdžių formavimui. Nėra bendros valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo informacinės ir žinių vertinimo sistemos. Nesukurta lavinimo programų kokybės vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizės sistema. Nėra mokymo ir kvalifikacijos kėlimo veiksmingumo tyrimų sistemos. Netyrinėjama lavinimo įtaka tarnautojų ir institucijų veiklai. Nepakankamai naudojamos esamų kvalifikacijos kėlimo įstaigų galimybės ir pajėgumai.

Viešojo sektoriaus institucijų lygmuo. Didžiausia žmogiškųjų išteklių sistemos veiksmingos plėtros kliūtis yra nepakankamas institucijų personalo valdymo sistemos pajėgumas. Personalo padaliniai paprastai atlieka tik institucijos tarnautojų registravimo, samdymo, personalo atrinkimo (konkursų organizavimo) funkcijas. Tačiau jie nepa-

kankamai vykdo kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizę, lavinimo proceso ir karjeros planavimo funkcijas. Personalo tarnybų darbuotojų tokioms funkcijoms vykdyti tikrai nepakanka. Jie negali tinkamai administruoti kvalifikacijos užtikrinimo procesų. Taigi galima teigti, kad dabartinis valstybės tarnautojų lavinimas Lietuvoje yra ekstensyvaus pobūdžio, dažniausiai pagrįstas tik asmenine motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais.

Valstybės institucijų žmogiškųjų išteklių sistemos strategijos tikslai ir prioritetai. Valstybės tarnautojų lavinimo tikslų sistemą turėtų sudaryti daugiapakopės tikslų sistemos formulavimas ir jos paskirstymas pagal viešojo administravimo sistemos lygius. Tikslų iškėlimas ir jų įgyvendinimas turėtų prasidėti aukščiausiu lygiu. Strateginis tikslas turėtų keturis svarbiausius bruožus [5–7, 11]:

- tikslas turi žmogiškųjų išteklių sistemą susieti su aplinka. Jis turėtų nurodyti sistemos santykius su išore, apibūdinti sritis, su kuriomis siejami žmogiškieji ištekliai. Būtina ne tik pritaikyti sistemą prie esamų aplinkos sąlygų, bet ir numatyti galimus pavojus ir jų sprendimo ar išvengimo būdus;
- valstybės tarnautojų lavinimas turi būti nagrinėjamas sisteminiu požiūriu. Jis gali būti aprašytas kaip problemų visuma, išskiriant valstybės, institucijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo lygius;
- strateginis tikslas turėtų priklausyti nuo vidinių galimybių, t. y. reikia įvertinti kiekvienos kvalifikacijos tobulinimo institucijos potencialą, valstybės ir atskirų institucijų turimus išteklius, šiuo metu organizuojamus mokymus bei patirtį;
- tikslai turi būti iškelti visai valstybės tarnautojų lavinimo institucijų sistemai. Struktūrizuota strategija turėtų vadovautis visos valstybės tarnautojų mokymą bei kvalifikacijos kėlimą vykdančios ir jį koordinuojančios institucijos.

4.3. Žmogiškųjų išteklių sistemos strategijos rengimas ir įgyvendinimas

Taikant pirmajame skyriuje pateiktas teorines nuostatas bei įgyvendinant antrajame skyriuje pateiktą žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos metodiką, siūloma [5–8, 11, 12] strategiją rengti dviem etapais: pirmuoju – suformuoti žmogiškųjų išteklių sistemos strategijos nuostatas, antruoju – atlikti nuosekliai aprašomus strategijos diegimo veiksmus. **Žmogiškųjų išteklių sistemos strategijai rengti** būtina sukurti žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo filosofiją, nusakančią vertybes ir principus, kuriais remdamosi institucijos sieks įgyvendinti savo tikslus. Misija traktuojama kaip teiginys, kuris atskleidžia institucijų funkcionavimo paskirtį. Ji gali perteikti institucijų ir atskirų struktūrinių padalinių tikslus.

Korporacinė misija, išreikšdama strateginius žmogiškųjų išteklių sistemos dalyvių ketinimus ir jų vaidmenį visuomenėje, apibūdina institucijų egzistavimo prasmę.

Lokalinė misija leidžia numatyti tikslų ir strategijų alternatyvas, suderinti atskirų įtakos grupių požiūrius. Tačiau, pasak J. M. Brysono, svarbiausia, kad ji deklaruoja požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę. Misijos kūrimo procesą galima išskirti į du etapus: misijos formulavimo ir jos įgyvendinimo.

Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija turi būti rengiama, atsižvelgiant į strateginio valdymo teorijos ypatumus ir viešojo sektoriaus reformos tikslus. Strategiją ir sudedamąją jos dalį – viziją būtina rengti, atsižvelgiant į bendruosius reikalavimus. Kuriant žmogiškųjų išteklių sistemos strategiją, būtina atsižvelgti į bendruosius reikalavimus, valstybės institucijų paskirtį ir veiklos pobūdį, personalo politiką ir valdymo principus. **Žmogiškųjų išteklių sistemos strategijos diegimo** stadijoje išskiriamas sistemos vientisumas, nagrinėjami atskiri jos elementai, taikomas *McKinsey 7S framework* sistemos modelis ir jo taikymo metodika. Žmogiškųjų išteklių sistemos strategija įgyvendinama, įvertinant sudedamąsias sistemos dalis: specialistų paiešką, atranką, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimą, kvalifikacijos vertinimą ir perkvalifikavimą, darbo apmokėjimą ir skatinimą bei karjeros planavimą. Visi sistemos komponentai svarbūs ir tarpusavyje susiję. Juos jungia žmogiškųjų išteklių sistema ir valstybės tarnautojų mokymas kaip žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo sudėtinė dalis. Šis blokas strategijos įgyvendinimo procese priklauso nuo organizacinių formų ir struktūrų sukūrimo bei taikymo procesų. Tačiau strategijos įgyvendinimas prasideda tuomet, kai suformuotos strategijos pagrindu parengiamos darbo užduotys atakingiems vykdytojams [5, 8, 11].

Darbo užduotys valstybės institucijoms ir jų personalo tarnyboms. Kiekviena naujovė reikalauja žmogiškųjų išteklių, galinčių ją įgyvendinti. Viešojo administravimo reforma – tai valstybės tarnautojų mentaliteto reforma. Reformos tikslai ir uždaviniai yra valstybės institucijų užduočių pagrindas. Vienas sudėtingiausių valstybės reformos aspektų – viešųjų ir privačių interesų derinimas. Todėl pačių valstybės institucijų misija – teisės normų realizavimas valstybėje, administruojant numatytas viešąsias funkcijas.

Darbo užduotys valstybės institucijoms viešojo administravimo reformos požiūriu turi būti suformuluotos šioms užduotims atlikti:

- įvertinti atskirų valstybės institucijų padėtį (vietą) valstybės administracinėje struktūroje kaip valstybės strategijos diegimo erdvėje;
- įvertinti valstybės institucijų darbo kryptis, principus ir priemones, siekiant integruoti valstybės institucijų infrastruktūrą į viešojo sektoriaus sistemą;
- padaryti reikiamus organizacinės struktūros pakeitimus, siekiant glaudesnio viešojo sektoriaus posistemių ryšio;
- sutelkti viešojo sektoriaus institucijų ir specialistų pastangas reformos ekspertų centrui sukurti.

Darbo užduotys valstybės institucijų personalo tarnyboms turi būti pateikiamos tokioms užduotims atlikti:

- valstybės institucijos turi reformuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, modernizuoti personalo tarnybų darbą;
- siekti, kad personalo tarnybose dirbtų personalo vadybos, administravimo specialistai, turintys vadybinį išsilavinimą bei darbo patirtį arba socialinių mokslų srities specialistai (turintys diplomuoto magistro ar jam prilygstantį kvalifikacinį laipsnį);
- valstybės institucijų personalo tarnybos turi tapti valstybės tarnautojų atrankos, mokymo ir įvertinimo kriterijų parinkimo, kriterijų tinkamumo patikrinimo padaliniais;
- valstybės institucijų personalo tarnybas pradinio strategijos įgyvendinimo etapu žmogiškųjų išteklių klausimais turi konsultuoti nepriklausomų institucijų ekspertai.

Valstybės institucijų personalo tarnybų specialistų rengimas ir įvertinimas žmogiškųjų išteklių sistemos vadybos specialistų profesinės kvalifikacijos ir darbo kokybės požiūriu [5, 8, 11]. Žmogiškųjų išteklių sistemos vadyba, kaip praktinė vadybinė veikla, susijusi su žmogaus įvertinimu prieš įteisinant darbo santykius (darbuotojų telkimas ir atranka), jam dirbant institucijoje ir atleidžiant iš darbo. Šią užduotį deramai atlikti gali aukštos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių sistemos vadybos specialistai. Nuo jų kvalifikacijos ir pastangų priklauso institucijos personalo kokybė. Žmogus vertinamas visą vadybos procesą, bet žmogiškųjų išteklių sistemos vadybos specialisto objektyvumas yra lemiamas priimant teisingą sprendimą. Žmogiškųjų išteklių sistemos vadyba, kaip specifinė vadybinė veikla, reikalauja specialiai šiam darbui parengtų darbuotojų. Žmogiškųjų išteklių sistemos vadybos specialistų kvalifikacijos ir jų darbo kokybės problema sprendina rengimo, atrankos, profesinės veiklos ir veiklos įvertinimo kokybės lygiais.

[diegus sisteminių mokslinių tyrimų rezultatais pagrįstą kompleksinę žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą, būtų galima tikėtis sėkmingai derinti vadybos ir administravimo mokslų pažangą ir praktinės veiklos veiksmingumą. Šalies plėtrai ir pažangai būtinas glaudesnis šios srities mokslininkų ir praktikų bendradarbiavimas.

Vidinės vadybinės sąnaudos neturi tiesioginės kiekybinės išraiškos ekonominiais ekvivalentais (pinigais). Tačiau kaip tik vidinės vadybinės pastangos gerinti kokybę yra prielaida ir sąlyga turėti ekonominę (išorinę) kokybės gerinimo poveikį. Vidinės vadybinės sąnaudos kokybei gerinti pirmiausia reikalingos personalui. Kadangi kokybinės institucijų transformacijos pasiekiamos žmonių pastangomis, būtina keisti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą, siekiant ne tik skatinti darbuotojus prisidėti prie valdymo, bet ir realiai įgyvendinti tokį vadybos modelį, kai vadovų ir pavaldinių pastangos vertinamos pagal kokybės kriterijus.

Siekiant užtikrinti lavinimo veiksmingumą ir aukštą kokybę, yra svarbūs metinio užsakymo formavimo ir lavinimo programų kontrolės aspektai, bendro lavinimo minimumo užtikrinimas konkrečiam laikotarpiui, sertifikavimas. Šiuo atveju svarbu įvertinti metodinę programos esmę, lavinimo kvalifikaciją ir reikalingas logistikos priemones. Tai leis veiksmingiau naudoti turimus ir žmogiškuosius, ir materialius, ir technologinius, ir informacinius lavinimo institucijų išteklius.

Organizacinių formų ir struktūrų sukūrimas bei taikymas [5, 7–9, 12, 22]. Įgyvendinant viešojo administravimo reformą, reikia modernizuoti valstybės institucijų valdymo struktūras ir sukurti naujas veiksmingas organizacines formas, pajėgias spręsti viešojo administravimo reformos uždavinius. Svarbiausi viešųjų institucijų organizacinių formų modernizavimo ir integracijos Europos Sąjungoje struktūroje principai turėtų būti tokie:

- visos institucijos, siekdamos viešojo administravimo reformos tikslų, turi vadovautis ES reikalavimus atitinkančiu Valstybės tarnybos įstatymu, suderintu su bendrosiomis ES nuostatomis;
- valstybės tarnautojų lavinimas turi vykti remiantis įstatymuose numatytais valstybės tarnautojų teisėmis, t. y. ne tik informuojant valstybės tarnautojus apie jų pareigas, bet ir apie realias teises;
- lygiateisiškumo bei politinio neutralumo principai turi būti įgyvendinami reikalaujant iš valstybės tarnautojų tarnybos metu nedalyvauti politinėje veikloje;
- pagrindinis valstybės institucijų darbo principas turi būti skaidrumo principas, kuris grindžiamas nuostata, kad valstybės tarnautojų veikla (o kartu valstybės institucijų veikla) yra vieša, suprantama ir atvira.

Organizacinių formų ir struktūrų kūrimas bei taikymas, įgyvendinant žmonių išteklių sistemos tobulinimo strategiją, turėtų būti toks:

- žmogiškųjų išteklių strategijos komponento – nenutrūkstamo valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos – realizavimas;
- valstybės tarnautojų mokymo koncepcijos, kaip svarbiausio žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos veiksnio, įgyvendinimas personalo ugdymo ir organizacinių formų modernizavimo požiūriu. Siekiant tobulinti valstybės institucijų darbą viešojo administravimo reformų kontekste, reikalingos naujos organizacinės formos ir struktūros žmonių išteklių sistemai realizuoti;
- įgyvendinant viešojo administravimo reformą, reikia modernizuoti valstybės institucijų valdymo struktūras ir sukurti naujas veiksmingas organizacines formas, pajėgias spręsti viešojo administravimo reformos uždavinius integracijos bei globalizacijos sąlygomis.

Siekiant įgyvendinti valstybės tarnybos politikos nuostatas ir užtikrinti tinkamą visų valstybės įstaigų ir organizacijų specialistų darbą, dirbant euroatlantinės integracijos sąlygomis, strategijos diegimo metu tikslinga suformuoti *valstybės tarnautojų nenutrūkstamo kvalifikacijos tobulinimo sistemą*. Tokią sistemą sudarytų šie nuosekliai įgyvendinami ir tarpusavyje susiję elementai:

- specialistų, reikalingų ir tinkamų dirbti valstybinėse įstaigose ir organizacijose, *paieškos* sistema;
- konkrečioms pareigoms ir funkcijoms valstybės tarnyboje atlikti tinkamiausių ir kryptingai rengtinų specialistų *atrankos* sistema;
- specialistų, pradėjusių ar pradedančių dirbti valstybės tarnyboje, *įvadinio mokymo* sistema;
- visų lygių bei grandžių valstybės tarnautojų *kvalifikacijos tobulinimo* sistema, apimanti ir *pareiginių kompleksinių* kvalifikacijos tobulinimą (kvalifikacijos tobulinimo turinys yra adekvatus specialisto pareigoms), ir *tikslinių* kvalifikacijos tobulinimą (kvalifikacijos tobulinimo turinys orientuotas į naujų žinių ir naujų įgūdžių suformavimą);
- visų lygių bei grandžių valstybės tarnautojų *kvalifikacijos įvertinimo* sistema;
- valstybės tarnyboje dirbančių specialistų *perkvalifikavimo* sistema.

Įgyvendinant žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją, būtina tinkamai panaudoti visų proceso dalyvių patirtį ir koordinuoti jų veiklą. Ypač svarbu pasikeisti patirtimi tarp naujųjų ES narių ir pasinaudoti „senųjų“ narių patirtimi bei laimėjimais tiek žmogiškųjų išteklių raidos strategijos rengimo, tiek ir valstybės tarnautojų mokymų srityje. Lietuvos patirtis šioje srityje galėtų būti naudinga kitoms Vidurio ir Rytų Europos šalims, nes ji nuėjo evoliucinį vystymosi kelią, naudodamasi pasauline mokslo ir ES šalių praktine patirtimi.

5. Išvados

Atliktų tyrimų rezultatus apibūdina šie aspektai:

- verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialas išnagrinėtas sisteminiu požiūriu, kompleksiskai, išryškinti bendrieji, visai žmogiškųjų išteklių sistemai būdingi, pokyčiai ir dėsningumai;
- parengti strategijų, skirtų verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrai, kūrimo teoriniai modeliai, sukaupia ir apibendrinta jų taikymo patirtis valstybės tarnybos raidos strategijos parengimo ir įgyvendinimo pavyzdžiu, atskleistos galimybės šią patirtį pritaikyti įvairiose verslo šakose ir viešajame sektoriuje;
- nustatyti versle taikomų strateginio valdymo ir rinkodaros metodikų taikymo viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybai, ypač valstybės tarnybos plėtojimo vadybai, principai ir metodai; įvertintos galimybės viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių va-

dybos patirtį pritaikyti verslo žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrai bei jos vadybai;

- įvertintos galimybės Lietuvoje vykdomą politiką žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros srityje adaptuoti pagal Europos Sąjungoje įgyvendinamus standartus.

Tolesnių tyrimų prioritetai yra tokie:

1. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo praktikos įvairiose ES šalyse lyginamoji analizė siekiant:

- atskleisti pažangią patirtį ir ją pristatyti viešoje ES erdvėje;
- plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą inicijuojant ir įgyvendinant tarptautinių tyrimų projektus žmogiškųjų išteklių kokybės, naujų metodų bei technologijų sukūrimo ir sklaidos žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymo srityje, ypatingą dėmesį skirti informacinių technologijų naudojimui, modernių rinkodaros metodų ir gerosios patirties taikymo galimybių studijoms.

2. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialui tobulinti skirtų bendrų ES erdvėje metodikų ir tarptautinių kokybės standartų sistemos kūrimas, numatant:

- parengti žmogiškųjų išteklių vadybai ES erdvėje taikomų kriterijų ir ugdymo, taip pat mokymo kokybės įvertinimo standartams unifikuoti reikalingus teorinius pagrindus;
- parengti žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemos dalių veiklai, mokymo ir studijų programoms ir kitiems sistemos komponentams unifikuoti reikalingas moksliskai pagrįstas metodikas;
- sukurti bendras ES erdvėje įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros stebėsenos sistemas.

3. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrai skirtų nacionalinių strategijų rengimo ir įgyvendinimo praktikos tyrimai.

Literatūra

1. Chlivickas, E.; Raipa, A. Development of Public Sector: the Efficiency of Public Institutions. *Acta Facultatis Aerarii Publici*, Univerzita Mateja Bela Banska Bystrica, Slovak Republic, Vol 1, 2004.
2. Kaboolian, L. The New Public Management. *Public Administration Review*, Vol 58 (3), p. 189–193.
3. Lane, J. E. New Public Management. London: Routledge, 2000.
4. Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
5. Chlivickas, E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Iš: Viešojo administravimo efektyvumas, 2.3 skyrius. Kaunas: Technologija, 2001.
6. Chlivickas, E. Valstybės tarnyba: žmogiškųjų išteklių tobulinimas. *Viešasis administravimas*, 2003, Nr. 2, p. 26–33. ISSN 1648-4511.
7. Chlivickas, E. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos. *Viešasis administravimas*, 2005, Nr. 1(5), p. 62–69. ISSN 1648-4511.
8. Chlivickas, E. Public Administration: Human Resources Development Strategy. *Electronic Journal Faculty Public Administration of Lomonosov Moscow State University*, No 2. Moscow, 2003.
9. Chlivickas, E.; Marcelienė, K.; Vaitenkovaitytė, R. Civil Servant Training Strategy as a Precondition for Improving the Quality of Public Administration: the Example of Lithuania. In: Building Better Quality Administration for the Public: Case Studies from Central and Eastern Europe. Public Management Service (PUMA), OECD and School of Public Administration, University of Ljubljana, Slovakiija, 2002, p. 124–141. ISBN 80-89013-07-4.
10. Chlivickas, E.; Raipa, A. Development of Public Sector: the Efficiency of Public Institutions. *Acta Facultatis Aerarii Publici*, Univerzita Mateja Bela. Registro Nr. MK SR 3272/2004. Banska Bystrica, Slovak Republic. 2004, Vol 1, No 2, p. 104–119. ISSN 1336-5797.
11. Chlivickas, E. Human Resources Development Strategy for Public Administration Institutions. *Public Administration*, 2005, No 2(6). ISSN 1648-4511.
12. Chlivickas, E.; Pabedinskaitė, A.; Paliulis, A. Vadyba ir informacija. Vilnius: Technika, 2004. 357 p.
13. Scholz, Ch. Strategisches Management: ein integrativer Ansatz. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1987.
14. Strickland, A. J. and Tompson, A. A. Strategic management: concepts and cases. Boston: M. A.: Richard D. Irwin Inc., 1992.
15. Wigand, F. Grosse – Orentinghaus. Strategische Intention: Orientierung im Wandel. Berlin: Springer, 1996.
16. Карлов, Б. Деловая стратегия. Москва: Экономика, 1991.
17. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Москва: Экономика, 1995.
18. Chlivickas, E. Valstybės tarnyba: žmogiškųjų išteklių raidos strategija. *Viešasis administravimas*, Nr. 1, 2002, p. 47–54. ISSN 1648-4511.
19. Chlivickas, E.; Raipa, A. Valstybės tarnyba visuomenės intelektinio potencialo sistemoje: raidos strategija. *Tiltai: mokslo darbų žurnalas*. Priedas Nr. 10. Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje. Klaipėda: KU, 2002, p. 165–172. ISSN 1648-3979.
20. Pollitt, Ch.; Bouckaert, G. Viešojo valdymo reforma. Vilnius: Margi raštai, 2003.
21. Lawton, A.; Rose, A. G. Organization and Management in the Public Sector. London: Pitman Publishing, 1994.
22. Chlivickas, E. Valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių sistemoje: tobulinimo strategija. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 3 (29). Kaunas: Technologija. 2002, p. 72–77. ISSN 1392-2785.

Eugenijus CHLIVICKAS. Doctor of Social Sciences, Professor of the Department of International Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: management of private and public sector human resources development strategies and changes under the conditions of EU enlargement. He is author of over 120 scientific works.