

## **ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE: VIEŠOJO SEKTORIAUS ASPEKTAI**

**Jolita Vveinhardt**

Vytauto Didžiojo universitetas  
Daukanto g. 28, Kaunas

### **Anotacija**

Straipsnyje analizuojami žmogiškieji ištekliai, jų valdymo specifika viešajame sektoriuje, kaip šiuolaikinėje organizacijoje. Pateikiami žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai, aktualūs viešojo sektoriaus organizacijose. Akcentuojama, kad viešajame sektoriuje valdant žmogiškuosius išteklius tenka spręsti specifines užduotis, kurios susijusios su nagrinėjamos srities išskirtinumu ir visuomenės keliamais reikalavimais.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, viešasis sektorius, valdymas, šiuolaikinė organizacija.

### **Įvadas**

Šiuolaikinis globalių pokyčių veikiamas sociumas primena katilą, kuriame kunkuliuoja ne tik įvairialypės kultūrinės, bet ir daugiasluoksnės subkultūrinės dimensijos. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms tenka per trumpą laiką realizuoti pokyčius, kurie Vakarų organizacijose vyko einant ilgu evoliucijos keliu. Kad ir kokios svarbios būtų technologijos, organizacijos pamatas yra žmogus, todėl sprendžiant laikmečio keliamus uždavinius didžiausias dėmesys koncentruotinas į žmogiškuosius išteklius ir jų vystymą. Žmogiškieji, kaip ir visi kiti, ištekliai nėra neriboti, tačiau, skirtingai nei gamtiniai, turi vidinę potencialią vystytis, tobulėti. Todėl ypač aktualus vidinių žmogaus resursų, prigimtinio polinkio tobulėti, įgyti daugiau kompetencijos išnaudojimas, tinkamų sąlygų šioms savybėms skleisti sudarymas, naudojant naujausius vadybos mokslo ir praktikų siūlomus instrumentus. Vystant žmogiškuosius išteklius viešojo sektoriaus organizacijose būtina atkreipti dėmesį į specifinę kultūrinę ir vertybinę aplinką, kurios įvertinimas lemia tiek inicijuojamų pokyčių sėkmę, tiek ir nesėkmes.

Viešojo sektoriaus išskirtinumą žymi tai, kad jo funkcijos susijusios ne tik su viešųjų paslaugų teikimu, bet ir šalies ūkio reguliavimu. Esama daugybės užsienio ir jais besiremiančių Lietuvos autorių „receptų“ kaip vystyti žmogiškuosius išteklius šalies viešajame sektoriuje. Tačiau atkreiptinas dėmesys į kultūrinę ir mentalinę inerciją, kurios negalima ignoruoti, pamiršti, neįvertinti. Šalis vis dar laisvinasi iš sovietinio mentaliteto pančių, vienose visuomenės srityse šie procesai, dažnai vadinami vakarėjimu, vyksta sparčiau, kitose – lėčiau. Lietuvos viešasis sektorius, apimantis žymią visuomenės dalį ir darantis didžiulę įtaką, vis dar vangiai reaguoja į laikmečio reikalavimus ir visuomenės pokyčius. Ir dėl objektyvių, ir dėl subjektyvių aplinkybių. Konkurencinės rinkos ekonomikos sąlygas, aktualias verslo organizacijoms, keičia direktyvos, nuostatos, pareiginės funkcijos ir instrukcijos. Dėl sąlyginai neribotų finansinių resursų labai dažnai susiduriama su nuomone, jog organizacijos veiks produktyviau auginant jas, žmogiškuosius išteklius plėtojant ekstensyviai. Dėl specifinių sąlygų ir vyraujančio požiūrio, tradicijų, viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymui teiktinas ypatingas dėmesys, visų pirma inicijuojant specifinės organizacijų kultūros ir vertybinius pokyčius, intensyviai vystant žmogiškuosius išteklius, didinant reikalavimus vadybinei kompetencijai. Todėl šiame straipsnyje visų pirma siekiama aptarti subjektyviasias ir objektyviasias kliūtis, kurias tenka įveikti planuojant sėkmingą žmogiškųjų išteklių plėtrą.

**Tyrimo objektas** - žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje.

**Tyrimo tikslas** - išanalizuoti specifinius iššūkius, kylančius valdant žmogiškuosius išteklius viešajame sektoriuje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą.
2. Apžvelgti žmogiškųjų išteklių plėtos sąlygas viešojo sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros loginė analizė ir sintezė, indukcija, autorės įžvalgos.

### **1. Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija**

Lietuvos ir užsienio autoriai dažnai tai pačiai funkcijai apibūdinti vartoja terminus: personalo valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Ar tai yra tapačios sąvokos, ar, vis dėlto,

apibrėžia skirtingas funkcijas? Taigi aptardami žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą apibrėšime ir sąvokų, kurios bus vartojamos sprendžiant keliamus uždavinius, ribas.

B. Leonienės (2001) teigimu, mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas tapatinamas ne tik su „personalo vadyba“ ar „personalo valdymu“, bet ir su „darbuotojų vadyba“. Darbuotojų vadybos tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudotų savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį. Z. Ginetienės ir kt. (2003) nuomone, žmogiškieji ištekliai – tai darbo išteklių sudėtis ir skaičius, įgūdžių ir patirties poreikis, naujų gebėjimų paieška ir atranka, apmokymo ir ugdymo poreikis ir t. t. Taigi įmonėse turi būti sudarytos visos galimybės tinkamai panaudoti darbo išteklius, siekti aukštesnių darbo rezultatų. A. Sakalas (2003) pastebi, kad personalas atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją.

W. Holway (1991) pažymi, jog pradinėje valdymo mokslo stadijoje valdymo strategijos neužtikrina, bet pradėjo pažvelgti į individą kaip į objektą ir nuo tada ši savybė taikyta darbo organizacijose. Pasak autoriaus, kiekviena strategija vis kitu aspektu žvelgia į individą: valdymo, moksliniu, žmogiškųjų faktorių, profesinio pasirinkimo, asmeninių gebėjimų lavinimo, darbo pobūdžio ir lyderiavimo. Šie požiūriai skiriasi ir darbuotojui teikiama nauda. Tarp šių aspektų yra pastebima nedidelė teorinė sąsaja, kiekvienoje iš jų – netgi labiausiai apibendrinančioje ir svarbiausioje – yra skirtumų. Tačiau daugelyje požiūrių į pirmąjį planą iškeliamas žmogus, kaip asmenybė, todėl vis daugiau dėmesio teikiama šiuolaikinės organizacijos veiklos humanizavimui. B. Martinkus (2003) darbo humanizavimo procesą traktuoja kaip darbo sąlygų plačiąją prasme gerinimą, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio gerinti įmonės rezultatus. Šis požiūris, priešingai nei vis dar egzistuojantis personalo kaip paprastos darbo jėgos vertinimas, orientuojasi į prigimtinių individo asmenybės saviraiškos siekį. Individas siekia tobulėti, didinti savo gebėjimus, todėl vadovybės užduotis sudaryti sąlygas šiam polinkiui skleisti. Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kurios pasekmės gali varijuoti nuo motyvų praradimo iki priešiško reakcijos.

Anot S. Ulmytės ir S. Skunčikienės (2002), visi pripažįsta personalo svarbą, tačiau kiek konkreti priemonė duoda naudos, dažniausiai apskaičiuoti nepavyksta. Pagal A. Sakalą ir V. Šilingienę (2000), vertinant darbuotojus kaip kapitalą, susiduriama su daugeliu problemų. S. Ulmytė ir S. Skunčikienė (2002) pabrėžia, kad, net ir vertinant materialųjį turta, susiduriama su nemažai problemų, o vertinant personalą jų padaugėja, nes protinio darbo rezultatai išreiškiami neaiškiai, dažnai tai kolektyvinio darbo rezultatai. Akcentuotina, kad aukšto lygio vadovai ne visada pritaria personalo vadybos naujoms idėjoms, nes jiems personalas dažnai tik viena iš išteklių rūšių, kurios naudojimo kaštus reikia kiek įmanoma sumažinti. Pasak Z. Ginetienės, D. Korsakaitės ir kt. (2003), geriausi darbdaviai tie, kurie gerbia savo darbuotojus, domisi jų darbu ir nori toliau juos išlaikyti savo įmonėje.

Humaniško požiūrio rezultatai galbūt ne iš karto pasimato, tačiau nepaprastai svarbūs planuojant ir valdant žmogiškuosius išteklius. Nes jie, remiantis J. Ruškumi ir R. Žurauskaite (2004), šiame technologijų amžiuje dažniausiai lemia organizacijų konkurencinį pranašumą. Iš darbuotojų nuolat reikalaujama aukštos darbo kokybės, atrasti naujų produktų gamybos ir paslaugų teikimo būdų. Tad iškyla būtinybė reikalauti darbuotojų asmeninės aukos. Antra vertus, auka turi būti abipusė. Organizacija negali reikalauti iš darbuotojo daugiau nei teikia pati. Tai gali būti tiesioginės ir netiesioginės investicijos. Pirmosioms galima būtų priskirti, organizacijos kultūros, sąlygų skleisti asmenybei sudarymą, antrosioms – investicijas į kvalifikacijos kėlimą, naujas žinias. Z. Tamašauskienė (2002) pažymi, kad žinių ir gebėjimų, kurie lemia darbuotojo kvalifikacijos lygį, įsigijimas yra tiesiogiai susijęs su darbu. Viena vertus, aukšta kvalifikacija – tai darbo sąnaudų rezultatas, kita vertus, – prielaida pasiekti aukštesnių darbo rezultatų. Žinios, gebėjimai ir įgūdžiai gali būti kaupiami ir naudojami gan ilgai; vadinasi, jie – žmogiškasis kapitalas, būsimų atlyginimų ir pasitenkinimo šaltinis.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) laikosi požiūrio, kad žmogus – pagrindinis visuomenės ir organizacijos ištekliai, o žmonių požiūrio esmę detalizuoja individo asmeninio augimo ir vystymosi analizė, jo siekimas vis aukštesnių kompetencijos lygių, kūrybinio aktyvumo. Vadinasi, vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, sustiprinti jų atsakomybę, sukurti tokią atmosferą, kuri pozityviai veiktų jų norą prisidėti prie organizacijos tikslų.

Savęs perteikimo (o ne prisitaikymo) procesas neįmanomas stokojant vidinio apsisprendimo ir suvokimo, kad tai naudinga pačiam individui. Dvasinės vertybės kyla iš vidaus. Savęs valdymas atsiremia į dvasinio lavinimo pagrindus ir tiesiogiai siejamas su organizacine elgsena ir žmogiškųjų išteklių vystymu. Pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių vystyme ieškoma naujų darbuotojų atsakomybės ir atsidavimo darbui motyvacijos būdų (Laumenskaitė, 2003).

J. Pacevičiaus (2002) nuomone, organizacijos veiklos rezultatai dažnai netenkina nei vadovo, nei organizacijos. Autoriaus teigimu, gilinantis į nesėkmingo vadovavimo priežastis, jų dažniausiai ieškoma ne darbinėje aplinkoje, o siejama su vadovo asmenybe. Galima teigti,

kad vadovai turi suvokti ir įvertinti, kad organizacijos darbuotojai (personalas) yra svarbiausias ir vertingiausias jos turtas.

Valdant svarbiausia pasiekti rezultatų, todėl vadovas jų turi siekti padedamas kitų žmonių. Įrodyta, kad vadovui efektyviau deleguoti dalį personalo valdymo funkcijų specialistams nei gaišti savąjį laiką. Vadovaujantis R. Appleby (2003), žmogiškieji santykiai – tai požiūris į valdymo teoriją, kuri akcentuoja atskirų darbuotojų patenkinamus santykius su savo darbo grupe. Autorius mano, kad žmogiškųjų išteklių valdymas priklauso nuo visų už personalą atsakingų asmenų atsakomybės. Taigi čia ir glūdi sudėtinė valdymo dalis, kurią sudaro poreikis planuoti žmogiškuosius išteklius, skatinti darbuotojus, jų atranka, mokymas, tobulinimas, paaugstinimas ir paskyrimas užimti kitas pareigas, etatų mažinimas ir išleidimas į pensiją. Tačiau lieka svarbūs darbuotojų gerovės ir saugumo, darbo užmokesčio administravimo, kolektyvinių derybų ir daugelis kitų, su darbo santykiais susijusių, klausimų. I. Matuzienė ir kt. (2004) teigia, jog šių išteklių negalima valdyti arba jiems nurodinėti, organizacijos tikslų reikia siekti bendradarbiaujant su žmonėmis. Z. Ginetienė, D. Korsakaitė ir kt. (2003) pastebi, kad, kaip ir kitus išteklius, taip ir žmogiškuosius, reikia įsigyti ir paskirstyti taip, kad jie padėtų įgyvendinti užsibrėžtus įmonės tikslus. Įmonė, siekdama dirbti produktyviai, privalo nustatyti reikalingų darbuotojų skaičių ir kvalifikacinius reikalavimus, būtinus numatomiems darbams ir užduotims.

R. Appleby (2003) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sritis labai susijusi su visu valdymo procesu ir žmonių išteklių valdymo principus turi kuo efektyviau taikyti visi funkciniai ir aukštesnio rango vadovai. Įvairūs autoriai nurodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – procesas, susijęs su organizaciniais klausimais, apimančiais kultūros, struktūros pasikeitimus, darbo našumo, efektyvumo kėlimą, išteklių būsimiems organizacijos poreikiams pareikšimą, išskirtinių gabumų vystymą, pasiekimų valdymą (Армстронг, 2007; Дафт, 2006; Грэхем, Беннетт, 2003; Торрингтон, Холл, Тэйлор, 2004). J. Bratton ir kt. (1994) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai visi veiksmai, darantys įtaką elgesiui organizacijos strateginių poreikių formavimo ir patenkinimo procese. R. Appleby kalba apie žmonių išteklių valdymą kaip apie labai glaudžiai susijusį valdymą su darbo aplinka, kurioje ryškėja tam tikros tendencijos, t. y. šioje srityje nuolatosis stiprėja valstybės vaidmuo, išleidžiama naujų žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojančių teisės aktų.

I. Matuzienė ir kt. (2004) akcentuoja ne tik darbo svarbą žmogui, bet jo darbinės veiklos rezultatų reikšmę. Z. Ginetienė ir kt. (2003) teigia, kad svarbu nuolat vertinti darbuotojų nuotakas ir darbo santykius. Kad organizacija funkcionuotų kaip darnus, gyvybingas organizmas, koncentruotis vien tik į darbuotojus. Kalbant apie žmoniškuosius išteklius būtina akcentuoti vadovų svarbą. Per mažai dėmesio skiriant įvairių grandžių vadovų motyvavimui, atsiveria vertybinė krizė, mažta kūrybingumas, suinteresuotumas darbu, sėkminga įmonės veikla. Kadangi vadovai renkasi kitas, labiau jų siekius atitinkančias organizacijas, iškyla žmogiškųjų išteklių praradimo problema (Vveinhardt, Pučkuvienė, 2005). Tačiau tokiu atveju jau sprendžiamos sunkiai įveikiamos daugiasluoksnės pasekmės (vadovybės ir personalo), nes jų priežastys – įsisenėjusios ir susijusios su organizacijos kultūra, kuriai svetimi staigūs pokyčiai. Tokios „nukraujavusios“ organizacijos gyvybingumui atkurti eikvojami materialiniai ir intelektualiniai ištekliai, o konkurencinėje kovoje pralaimimas brangus laikas. Todėl būtina esamą situaciją lyginti su ankstesniąją veikla, kurios pamokos įvertintinos valdant žmogiškuosius išteklius.

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir kt. (2001) žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apibūdina kaip sistemos, reikalingos darbuotojų produktyviai veiklai garantuoti, sukūrimą, išlaikymą ir vystymą. Sistema pradeda veikti nuo žmogaus priėmimo į darbą (paieška, atranka), ji struktūrizuoja darbo santykius (veiklos vertinimas, mokymas, karjeros galimybės) ir baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo (pensija, atsistatydinimas, etatų mažinimas, atleidimas). C. Fisher ir kt. (1990) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, viena vertus, – procesas, per kurį susiformuoja organizacijos misija, apibrėžiami jos tikslai, kita vertus, – tai procesas, kuris padeda organizacijai pasinaudoti žmogiškaisiais ištekliais, taip pat įgyvendinti išsikeltus uždavinius.

„Kai antrą kartą brendu į upę, ir aš, ir upė jau esame kiti“, – prieš pustrėčio tūkstantmečio pastebėjo senovės graikų filosofas Heraklitas. Tad siekdamas sudaryti palankias sąlygas individo darbinei-kūrybinei saviraiškai organizacijos taip pat privalo būti atviros visuomenėje vykstantiems pokyčiams, kurie įtakoja individo pasaulėžiūrą, vertybių ir motyvų sistemą. Gebėjimas reaguoti į pokyčius tampa egzistencine šiuolaikinių organizacijų savybe, todėl žmogiškuosius išteklius planuojančioms organizacijoms taip pat kyla uždavinys numatyti galimus pokyčius, susijusius su mokslo ir technologijų plėtra, globalėjančios ekonomikos ir kultūros tendencijomis.

Informacija apie žmones įmonėje ir politiką į juos, kaip teigia H. Graham ir kt. (1995), apima: informacijos apie žmones įmonėje pagrindinius aspektus; žmogiškųjų išteklių

skaičiaus ir darbuotojų kaitą; žmogiškųjų išteklių pasiskirstymą įmonės struktūroje; kontroliuojamą žmogiškųjų išteklių veiklą; specifinės paskirties komandų (grupių) panaudojimą; žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir profesinės kvalifikacijos lygį bei jo skatinimo formas; žmogiškųjų išteklių tarpusavio santykius ir jų santykius su įmonės vadovais bei įvairių lygių vadybininkais; žmogiškųjų išteklių parinkimą, parengimą ir kvalifikacijos tobulinimą įmonėje; darbo kokybės ir efektyvumo kontrolę, skatinimo politiką, formas; investicijas į žmogiškąjį kapitalą įmonėje.

Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių sistema aprėpia: procesus (personalo valdymas, planavimas); procedūras (tam tikra seka veiksmų, būtinai tikslams siekti, užduotims įgyvendinti); taisykles (darbo vidaus tvarkos taisyklės, pareigybinės funkcijos); išorinius (ekonominiai, socialiniai) ir vidinius (darbo santykiai, organizacijos psichologinis klimatas, organizacinė kultūra, ideologija) veiksnius; struktūrą (personalo skyrius, darbo saugos skyrius, kiti su personalu susiję struktūriniai padaliniai); veiklą, reikalingą efektyviausiam darbui, siekiant organizacijos tikslų, uždavinių. Žmogiškųjų išteklių sistema kuriasi ir vystosi kartu su organizacija.

Taigi autoriai, kalbantys apie žmogiškųjų išteklių valdymą, dažniausiai žvilgsnį kreipia į ateitį ir omenyje turi strateginius tikslus, ilgalaikę politiką. Keliamas uždavinys sudaryti galimybes ir sąlygas, kurti kultūrinę terpę žmogiškiesiems ištekliams vystytis taip, kad jie atitiktų ne tik šiandienos, bet ir ateities reikalavimus, numatant galimus pokyčius. Personalo valdymas apibrėžiamas kaip smulkesnių taktinių žingsnių įgyvendinimas – personalo paieška, verbavimas, atranka, darbo užmokestis, mokymas, motyvavimas.

Skirtingus žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo aspektus išryškina ir apibrėžia B. R. Jewell (2002). Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

**Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai**

Personalo valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
▪ Patariamojo ir administracinio pobūdžio	▪ Strateginis
▪ Neesminė organizacijos funkcija	▪ Esminė funkcija
▪ Vadovų ir darbuotojų tarpininkas	▪ Pagrindinis vaidmuo
▪ Specialistų prerogatyva	▪ Atliekamas visų vadovų
▪ Rašytinių taisyklių ir procedūrų sureikšminimas	▪ Lankstumo sureikšminimas
▪ Kolektyvinės derybos	▪ Konsultacinio pobūdžio
▪ Rėmimasis valdymo hierarchija	▪ Rėmimasis komanda
▪ Kolektyvinio darbo apmokėjimo taikymas	▪ Individualaus darbo apmokėjimo taikymas
▪ Griežtas užduočių apibrėžimas	▪ Laisvas užduočių apibrėžimas
▪ Darbuotojų stebėjimo svarba	▪ Darbuotojų puoselėjimas
▪ Kontrolės nustatoma mokymo reikmė	▪ Besimokančios organizacijos

Šaltinis: Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai ne vien tinkamas darbo paskirstymas darbuotojams, bet ir darbuotojų motyvavimas, konfliktų sprendimo priemonių suradimas, darbuotojų adaptacija, kvalifikacijos kėlimas, mokymų būtinumo įvertinimas, etc. Vadovybės užduotis – numatyti visus šiuos būdus, įvertinti ir priimti pačius tinkamiausius strateginius sprendimus.

## 2. Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje specifika

Viešasis sektorius apima plačią visuomenės dalį, gyventojams teikdamas įstatymų apibrėžtas socialines, švietimo, sveikatos, mokslo, kultūros, sporto ir kitas viešąsias paslaugas. Šis sektorius apima platų spektrą organizacijų – nuo valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų, išlaikomų juridinių asmenų, įstaigų iki valstybės masto struktūrų. Žvelgiant į vadybos mokslą istoriškai, pažymėtina, jog pirmieji vadybos, kaip mokslo, aspektai buvo susiję su viešuoju –

valstybės ir jos struktūrų – valdymu. Daugiau kaip prieš tris tūkstančius metų Babilono valstybėje buvo sudarytas valstybės valdymo taisyklių sąvadas. Ši savotiška vadybos knyga, kurioje išdėstytos normos reguliavo atskirų valstybės visuomenės sluoksnių santykius, buvo skirta valdžios atstovams. Dvidešimtojo amžiaus pradžioje biurokratinio valdymo privalumus, kaip optimaliausią požiūrį į organizacijos vadybą, išskėlė M. Weber. Galima sutikti ir atvirkštinių požiūrių, ieškančių bendrumų tarp viešojo ir privačiojo tipo organizacijų valdymo, tačiau būtina nepamiršti esminių viešojo sektoriaus ypatumų, nulemiančių žmogiškųjų išteklių valdymo specifiką.

Daugeliui viešojo administravimo organizacijų būdinga tai, kad jos yra politinės kilmės, turi skirtingą teisinį pagrindą bei vadybinį pobūdį, be to, jos dažnai veikia kitokių ekonominių santykių aplinkoje negu pelno siekiančios organizacijos (Domarkas, 2003). R. Grinevičius, N. K. Paliulis ir kt. (2006) teigia, jog viešasis administravimas yra specifinė veikla, būdinga įvairioms valdymo struktūroms ir jų lygmenims, kurių administravimo sandara, procesai ir technika buvo ir yra skirtingi ir kuriuos veikia įvairūs socialiniai ir ekonominiai veiksniai bei specifinės interesų grupės. Autoriai minėtą veiklą apibūdina kaip priemonės, skirtas organizuoti ir sutelkti žmoniškuosius, finansinius, technologinius ir informacinius išteklius, siekiant įvairių socialinių grupių tikslų. Viešojo administravimo teorijos problemų diagnostika ir sprendimas – prioritentinė viešojo administravimo modernizacijos kryptis. Šiuolaikinės valstybės ir visuomenės raida pasižymi tuo, kad jos pobūdį ir kryptis vis labiau lemia socialinės srities, ekonomikos, technologijos, informacijos modernizacijos procesai, apimantys visas šalis ir visus visuomenės sluoksnius. Šiuo požiūriu gali būti pažymėta tokių procesų globalizacija, visuotinė jų raiška ir sklaida tarptautiniu mastu bei įvairiomis tarptautinės integracijos formomis (Melnikas, 2002).

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo specifiką derėtų išryškinti nūdienos viešajam sektoriui aktualią problematiką, keliamus/kylančius iššūkius bei aptarti šių išteklių plėtros galimybes ir slypinčias kliūtis.

### 2.1. Viešojo sektoriaus problematika

Šiuolaikinėje visuomenėje, kaip mano V. Baršauskienė ir kt. (1999), pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija, žmonių išteklių vadyba taip pat svarbi kiekvienai organizacijai, nepaisant to, ar ji priklausytų privačiam ar viešajam sektoriui. Viešasis sektorius vaidina svarbų vaidmenį kiekvienos šiuolaikinės valstybės gyvenime, nes užtikrina normalų visuomenės funkcionavimą ir vystymąsi. Tai gana plati sąvoka, apimanti ne tik valdžios struktūras, bet ir įvairias visuomenei teikiančias paslaugas organizacijas, kurias išlaiko valstybė – policiją, pašta, sveikatos apsaugos įstaigas, socialinę rūpybą. Be išvardytų struktūrų paminėtinos valstybės ir savivaldybių kontroliuojamos akcinės bei uždarnosios akcinės bendrovės, įmonės, viešosios įstaigos, tam tikra prasme užimančios tarpinę poziciją tarp privačių rinkos ūkio subjektų ir biudžetinių organizacijų. V. Dubinas (2001) valstybinėms įmonėms priskiria tas įmones ar organizacijas, kuriose valstybė tiesiogiai (atskirai ar kartu su privačiu kapitalu) arba netiesiogiai (naudodamasi įstaigų suteikiančių kreditiniu mechanizmu) yra viso kapitalo ar jo dalies, įgalinančios (pagal disponuojamo kapitalo proporciją arba naudojantis ypatingomis teisėmis) valdyti įmonės veiklą, savininkas. Autorius skirsto valstybines įmones pagal juridinį statusą: juridiskai nesavarankiškos, biudžetinės įmonės; juridiskai savarankiškos įmonės. Juridiskai nesavarankiškos įmonės būna tiesiogiai pavaldžios Vyriausybei ar kuruojančiai ministerijai pagal veiklos profilį, arba savivaldybei. Jos paprastai nemoka mokesčių. Visos jų gautos pajamos ir patirtos išlaidos formuojamos biudžeto (išdo) sąskaita. Išoriniais finansavimo šaltiniais jos nesinaudoja. Jų vadovus skiria kuruojantys valstybiniai organai. Pažymėtina, kad juridiskai savarankiškos viešosios įmonės funkcionuoja kaip lygiateisiai ūkininkaujantys partneriai pagal įregistruotas privačios visuomeninės teisės juridines ir ekonomines normas.

Nors V. Domarkas (2003) teigia, kad viešojo administravimo organizacijos veikia nuolatos prižiūrimos visuomenės ir privalo kuria nors forma jai atsiskaityti, tačiau realiai matome kiek kitokią situaciją. Visų pirma mūsų šalies visuomenėje pilietiniai ir demokratiniai procesai vyksta pakankamai vangiai. Todėl bendruomenės ar platesnės visuomenės kontrolės idėja vis dar sunkiai realizuojama praktiškai. Antra, pilietinę kontrolę, spaudimą viešojo sektoriaus organizacijos priima ne kaip „rinkos“ iššūkį, jeigu išvestume paralelę su verslo struktūromis, o kaip nepageidaujamą dirgiklį. Todėl susiduriame su atmetimo fenomenu, tiek visos organizacijos, tiek pavienių jos elementų – personalo – lygmenyse. Kitaip tariant, dėl ypatingos viešojo sektoriaus organizacijose vyraujančios kultūros veiksniai, turintys skatinti veikti efektyviau, savo funkcijos neatlieka arba atlieka nepakankamai. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo specifikoje ypatingas dėmesys tenka organizacijos kultūros pokyčiams. Tai taikytina ne tik „biurokratiniam aparatui“, bet ir suburokratėjusioms viešųjų įmonių struktūroms. Nes tai lemia sąlygos, kuriomis šios įmonės veikia. Nors daugelis įmonių veikia kaip akcinės ar uždarnosios akcinės bendrovės, jų veikla specifiška. Daugelis iš jų turi natūralios monopolijos

statusą ar yra dotuojamos valstybės, savivaldybių ir skirtos aptarnauti specifinę sritį, kurioje konkurencijos dėsniai jaučiami silpnai arba jie apskritai neegzistuoja. R. Grinevičius, N. K. Paliulis, kt. (2006) pažymi, kad postkomunistinėse valstybėse, kokia yra ir Lietuva, naujas visuomenės požiūris į vertybes ir naujų paradigmų plėtros tempai netenkina nei valdžios institucijų, nei pačios visuomenės. Viešojo sektoriaus personalas dažnai nesugeba įveikti netvarkos, yra prislėgtas finansinių problemų, paplitusio teisinio nihilizmo, nemažėjančio nusikalstamumo ir visuomenės nepasitikėjimo „biurokratija“ apskritai.

Vadovaujantis visuomeninio pasirinkimo modeliais galima numatyti milžinišką prarają tarp idealų ir tikrovės (Lane, 2001). Kaip nurodo D. Held (2002), demokratiniam mąstymui apskritai metami gausūs ir esminiai iššūkiai. Daugelis mąstytojų nuo senovės Graikijos laikų pateikia demokratinio valdymo modelių, tačiau demokratinio vadovavimo raiškos ribos iki galo nėra nubrėžtos. Lietuvos viešajame sektoriuje demokratizacijos procesai itin lėtai skinasi kelią. Dažnai susiduriama su fenomenu, sąlygiškai vadinamu „valstybės funkcijų privatizavimu“. Tokiose postkomunistinėse valstybėse kaip Lietuva, kurių viešojo sektoriaus organizacijų kultūroje etinės ir pilietinės vertybės vis dar vaidina silpną vaidmenį, privatus interesai perauga viešuosius. Planuojant žmoniškuosius išteklius, valdant personalą ryškėja subjektyvaus ar net feodalinio požiūrio grėsmė. Keičiantis tikslų hierarchijai, asmeniniams tikslams pergalingai visuomeninius, iškrypsta darbo jėgos planavimo, atrankos, motyvavimo principai, o vertinimo, kontrolės sistemos, nebepajėgia kokybiškai atlikti savo funkcijos. L. Ulevičius (2006) atkreipia dėmesį, jog organizacijoje vyraujanti ideologija daro įtaką kasdieniams darbuotojų veiksams, dažnai vertybės, kurios įtvirtinamos organizacijos vizijoje ir misijoje, vėliau atsispindi kiekvieno darbuotojo kasdienėje veikloje. Organizuojant žmogiškųjų valdymo sistemą negalima pamiršti organizacijų išorėje – visuomenėje, kuriai teikiamos paslaugos, – vyraujančios vertybinės tendencijos. Darbas viešajame sektoriuje siejamas su didesniu stabilumu, didesnėmis socialinėmis garantijomis, pajamomis, todėl labai dažnai tampa savitiksliu. Tai sietina ir su eiliniaais darbuotojais, ir su aukščiausiuoju vadovaujančiuoju personalu. Stokojant pilietinės motyvacijos, esant silpnam asmenybės etiniam, moraliniam pamatui, savirealizacijos siekiui, pagrindiniu tikslu tampa esamo statuso išsaugojimas. Todėl matome daugybę viešojo sektoriaus organizacijų, kuriose dėl nepalankios terpės vystymosi procesai sulėtėję, žmogiškasis potencialas neišnaudojamas ar net galiausiai prarandamas – gabius specialistus perverbuoja privatus sektorius. Didžiąja dalimi atsakomybė už tai tenka organizacijos vadovui. Skirtumas tarp privataus ir viešojo sektoriaus analizuojantis E. Lane (2001) laikosi požiūrio, kad privačiame sektoriuje dėmesys inovacijoms yra didesnis, nes norint išlikti reikia keistis. Nors yra galimybė privačias biurokratų ambicijas pajungti tarnauti visuomenės interesams, siekiant užsibrėžtų tikslų gali pernelyg išaugti biurokratinis aparatas. Taip pat viešosios organizacijos prigimtis verčia vadovus atidžiau laikytis administracinių procedūrų, kurios riboja specialistų valdžią. L. Mises (1992) atkreipė dėmesį, jog biurokratiniam protui klusnumas įstatymams, laikymasis to, kas įprasta, sena, yra pirmoji iš visų dorybių. V. Baršauskienė (2003) valdžios struktūrų tarnautojus vadina visuomenės tarnais, tačiau ši sąvoka nėra tiksliai apibrėžta, todėl atsiranda pavojus, kad jie gali piktnaudžiauti savo statusu – pateisinti beveik bet kokią elgesį kaip veiksmą dėl visuomenės gerovės. Pavyzdžiui, policijos pareigūnai gali pateisinti savo žiaurų elgesį su sulaikytaisiais kaip atstovavimą visuomenės interesams. Pagal Lee (1982) (Hollway, 1991), žmogiškųjų išteklių planavimą įstaigoje galima apibrėžti kaip „reikiamo tinkamų žmonių skaičiaus numatymą reikiamoms darbo vietoms reikiamu laiku“. Nurodomos kelios problemos, su kuriomis gali susidurti žmogiškųjų išteklių planavimo specialistai viešajame sektoriuje. Taigi organizacijų vadovai gali nepalankiai žiūrėti į šių specialistų pastangas, nes jie paprastai turi per daug rūpesčių, kad galėtų galvoti apie ateitį. Be to, į personalo administratorius gali būti žiūrima kaip į neturinčius specifinių tam tikros veiklos srities žinių. Pvz., policijos komisaras gali paklausti: ką žmogiškųjų išteklių specialistas supranta apie eismo reguliavimą?

Kadangi žmogiškųjų išteklių valdymas remiasi visų organizacijos vadovų ir komandos pastangomis, būtina akcentuoti vadybinės kompetencijos reikalavimus viešojo sektoriaus organizacijose. Atkūrus nepriklausomybę parenkant vadovus dominavo politinis-visuomeninis aspektas, kuris vis dar jaučiamas, daugiausia latentine forma, iki šių dienų. Bėgant laikui ir spartėjant pokyčiams didėja ir reikalavimai kompetencijai, o visų pirma tų struktūrinių elementų, kurie dalyvauja žmogiškųjų išteklių valdyme. Parenkant vadovus akcentuojama tam tikros srities profesinė kompetencija, viešąjį sektorių reguliuojančių teisės aktų žinojimas. Vadybinės kompetencijos reikalavimai apibrėžiami neaiškiai, apsiribojama reikalavimu vadybinio darbo patirčiai. Nors akivaizdu, kad nei iki tol eitos pareigos, nei vadovaujamo darbo trukmė patys savaime nereiškia nei veiklos kokybės, nei vadybinės kompetencijos turėjimo. Keičiant nusistovėjusią situaciją būtini pilietiniai-demokratiniai pokyčiai, įkūnyti ir formalizuoti teisės aktuose.

Siekiant demokratizuoti viešojo sektoriaus organizacijas būtina akcentuoti vadovų rotacijos neapibrėžtumą. Dar Atėnų demokratijos laikais rotacija viešajame sektoriuje buvo laikoma vienu iš kertinių demokratijos ramsčių, saugančių nuo valdymo struktūrų išsigimimo. Kai kuriose šiuolaikinio Lietuvos viešojo sektoriaus srityse numatomi skirtingi rotacijos principai – amžiaus cenzas, vadovaujamo darbo trukmė. Tačiau tebėra sričių, kuriose rotacijos galimybė apskritai eliminuota. Pavyzdžiui, savivaldybės skyriaus, padalinio vadovo kadencijos laikas visiškai neapibrėžiamas. Tad rotacija, pakartotinio vertinimo galimybė pasibaigus kadencijai, konkurencija teigiamai įtakotų kompetencijos didėjimą ir žmogiškųjų išteklių vystymąsi.

Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo problematika apibendrinta 2 lentelėje.

2 lentelė

**Apibendrintas vertybinis viešojo sektoriaus organizacijos modelis**

	<b>Apibūdinimas</b>
<i>Specifika</i>	Eliminuotas rinkos elementas, kaip pagrindinis organizacijos efektyvumo vertinimo kriterijus. Jį keičia direktyvos, vidinės ir išorinės valstybinės kontrolės sistema. Biurokratinė valdymo sistema.
<i>Problemos</i>	Silpna vertybinė struktūra. Iki galo neapibrėžti vadybinės kompetencijos reikalavimai. Lėtas persiorientavimas nuo sovietinių darbo ir vadovavimo organizacijai metodų. Silpnas visuomenės dalyvavimas ir lėtai besiplėtojantys demokratiniai procesai, autokratinis vadovavimo stilius. Struktūrinės lankstumo problemos. Iki galo neapibrėžta rotacijos sistema. Trapios politinės ir vykdomosios valdžios ribos.
<i>Raiškos būdas</i>	Viešųjų funkcijų vykdymo skaidrumo stoka. Lėta reakcija į pokyčius ir visuomenės, kaip paslaugos vartotojo, reikalavimus. Neefektyvus lėšų ir žmogiškųjų išteklių panaudojimas.
<i>Būtinai pokyčiai</i>	Visuomenės demokratizacijos laipsnio didinimas. Vadybinės kompetencijos didinimas diegiant besimokančios organizacijos modelį ir nustatant aiškiai apibrėžtus vadybinio išsilavinimo reikalavimus. Rotacijos mechanizmų taikymas įvairiose viešojo sektoriaus organizacijose. Organizacijos kultūros ir pilietinių vertybių puoselėjimas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, jog rinkos mechanizmą viešojo tipo organizacijose pakeičia visuomeninis užsakymas, pateikiamas demokratiniais valstybės mechanizmais, tokiais kaip rinkimų sistema, vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžios atribojimas, visuomeninė kontrolė, visuomeninių organizacijų ir vartotojų grupių veikla. Antra vertus, sėkmingai viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmo veiklai skatinti būtini ryškūs vertybiniai ir vadybiniai pokyčiai.

**2.2. Žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje plėtros perspektyvos**

S. Pivoras sąvoką *tarnybinės veiklos vadyba* siejantis su žmoniškųjų išteklių valdymu, išskiria du tarnybinės veiklos vadybos modelius: tradicinę (procesinę) ir inovacinę (tikslinę) tarnybinės veiklos vadybą. Abiejuose modeliuose pagrindinis siekinys yra nuolatinis tarnybinės veiklos tobulinimas. Tačiau jo samprata ir įgyvendinimo priemonės ryškiai skiriasi. Tradicinėje tarnybinės veiklos vadyboje nuolatinis veiklos tobulinimas yra suvokiamas kaip tolydus ir automatinis bei skatinamas dažniausiai tik per atlyginimo priedų už darbo stažą sistema. Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba remiasi orientavimu į rezultatus, išdavas, kompetencijų ugdymą, pasižymi lanksčia skatinimo politika. Šia prasme tarnybinė veikla skirtina nuo darbinio aktyvumo (arba nuo procesinio tarnybinės veiklos supratimo), šis skirtumas traktuojamas kaip analogiškas *performance* bei *work activity* skirtumui mokslinėje literatūroje anglų kalba.

Autorius pagrindinius senojo ir naujojo tipo darbo aprašymų skirtumus pateikia 3 lentelėje.

3 lentelė

#### Darbo aprašymų tipai

	Seno tipo darbo aprašymas	Naujo tipo darbo aprašymas
<i>Ryšiai</i>	Hierarchiniai („atsiskaito...“)	Orientacija į klientus
<i>Pareigos</i>	Orientuotos į darbinį aktyvumą	Orientuotos į rezultatus bei išdavas
<i>Veiklos indikatoriai</i>	Abstraktūs	Specifiniai ir išmatuojami
<i>Darbo aprašymo kūrimas</i>	Vadovo realizuojamas, primetant darbuotojams	Darbuotojų atliekamas, derinant su vadovu

Modifikuota pagal: Rabin J. et al. 2003 (eds.) *Principles and Practices of Public Administration. Part 7: Human Resource Administration*. Marcel Dekker.

E. Chlivickas (2003) pažymi, jog šiuolaikiniam viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai ir inovacijos. Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumo, valstybės žmoniškųjų išteklių profesionalumo ir atsakingumo didinimui. Žmoniškųjų išteklių sistema tiesiogiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, nes jos tikslai du: pirma, – sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios žmoniškųjų išteklių sistemą; antra, – įvertinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas. Nuolat reformuojant viešąjį sektorių personalo tarnyboms keliami vis sudėtingesni personalo pasirengimo, institucijų darbuotojų veiklos vertinimo bei viešojo administravimo struktūrų vertinimo, ekspertizės ir tam reikalingų tarnybų formavimo uždaviniai (Ginevičius, Paliulis ir kt., 2006). Autoriai pažymi, kad nūdienos viešojo sektoriaus organizacijos analizuoja aplinkos pokyčius, siekdamos prognozuoti galimų pokyčių poveikį vidaus politikai.

Pasak A. Raipos (2004), viešojo sektoriaus sudėtingumą lemia vykstantys pokyčiai, struktūriniai konfliktai, visuomeninio gyvenimo raidos paradoksai. Viešojo sektoriaus efektyvumo tobulinimo struktūra yra plataus spektro instituciniai, funkciniai elementai, įvairios išteklių grupės, edukacinės technologijos, valdymo inovacijos, viešojo sektoriaus darbuotojų lavinimas, jų motyvacijos ir elgsenos aspektai. E. Chlivickas (2006) teigia, jog nagrinėjant žmoniškųjų išteklių potencialo plėtros problemas, atsižvelgiant į naujus iššūkius, kuriuos lemia Europos Sąjungos plėtra, žinių visuomenės formavimasis bei internacionalizacijos procesai versle ir viešajame sektoriuje, prioritetai teikiami tam, kad: verslo įmonių organizacinių struktūrų projektavimo metodai būtų taikomi viešojo sektoriaus struktūroms projektuoti, įvertinant ES plėtros iššūkius; žmoniškųjų išteklių ugdymo metodai būtų transformuojami ir taikomi sistemiskai – kaip žmoniškųjų išteklių sistemos projektavimo pagrindas; verslo ir rinkodaros vadybos teorijos būtų adaptuojamos viešajame administravime ir valstybės tarnyboje. Teigiama, kad ES direktyvos reguliuoja socialinę ekonominę plėtrą ir technologinę pažangą visose gyvenimo srityse, todėl turi būti adekvačiai ugdomi ir žmoniškieji ištekliai. Žmoniškųjų išteklių ugdymas grindžiamas strateginiais sprendimais, iš kurių matoma orientacija į ES plėtrai būdingų standartų ir nuostatų realizavimą. Z. Ginetienė, D. Korsakaitė ir kt. (2003) analizuodamos žmoniškųjų išteklių plėtros priemones atkreipia dėmesį į mokymosi visą gyvenimą sąlygų kūrimą, žmoniškųjų išteklių plėtros strategijoje akcentuoja užimtumo gebėjimų ugdymą, darbo jėgos kompetencijos didinimą ir kt. Autorių nubrėžtos kryptys iš esmės atitinka Lisabonos strategijos investicijų į žmogiškąjį kapitalą uždavinius, aktualius Europos Bendrijos narėms-valstybėms. 4 lentelėje pateiktos žmoniškųjų išteklių plėtros perspektyvos ir priemonės, kurios apibūdinamos kaip užimtumas, socialinė integracija ir švietimas bei profesinis rengimas.

**Žmogiškųjų išteklių plėtros perspektyvos**

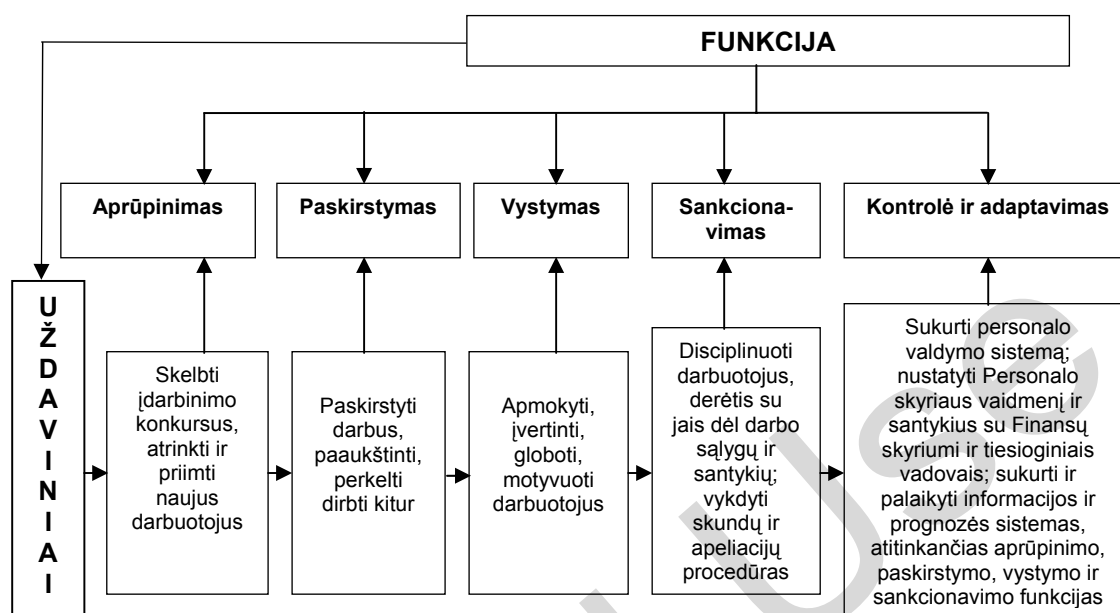
Užimtumas, aktyvios darbo rinkos priemonės, socialinė integracija	Švietimas ir profesinis rengimas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Užimtumo gebėjimų ugdymas.</li> <li>▪ Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas.</li> <li>▪ Socialinės atskirties prevencija ir socialinė integracija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas.</li> <li>▪ Aukščiausios kvalifikacijos specialistų potencialo didinimas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedarbių (ypač jaunimo, ilgalaikių bedarbių) profesinis orientavimas, konsultavimas, profesinis mokymas.</li> <li>▪ Parama (konsultavimas, informavimas, subsidijos, kt.) bedarbiams, pradedantiems savąjį verslą.</li> <li>▪ Įmonių personalo (darbuotojų, vadovų) mokymai.</li> <li>▪ Specialistų (tarp jų ir valstybės institucijų) mokymai ir kvalifikacijos kėlimas.</li> <li>▪ Neigaliųjų asmenų profesinis mokymas.</li> <li>▪ Pabėgėlių, tautinių mažumų socialinės ir profesinės integracijos vykdymas.</li> <li>▪ Parama (subsidijos) kuriant naujas darbo vietas.</li> <li>▪ Kalinių ir grįžusių iš įkalinimo įstaigų asmenų adaptacija ir profesinė rehabilitacija.</li> <li>▪ Aukščiausia specialistų, orientuotų į verslo plėtrą, kvalifikacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokytojų/dėstytojų rengimas ir jų kvalifikacijos kėlimas.</li> <li>▪ „Antrasis šansas“ – mokymosi galimybių plėtra.</li> <li>▪ Informacinės medžiagos apie profesinės karjeros projektavimo ir profesinio informavimą rengimas ir leidyba.</li> <li>▪ Nuotolinio mokymo plėtra.</li> <li>▪ Švietimo institucijų ir mokymo programų akreditacija.</li> <li>▪ Ūkio ir verslo poreikius atitinkančių aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimas, jų kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas.</li> </ul>

Šaltinis: Ginetienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma.

C. Fisher ir kt. (1990) teigimu, efektyvus organizacijų funkcionavimas remiasi šiais pagrindiniais etapais: misija ir strategija, organizacine struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymu. Anot V. Baršauskienės (2003), viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas. A. Raipa (2004) pažymi, jog įvairūs autoriai sutinka, kad žmonių išteklių planavimo ir strateginių tikslų integracija palengvina darbuotojų judėjimą organizacijoje, leidžia numatyti esamus ir būsimus darbuotojų mokymo poreikius, geriau įvertinti jų gebėjimus, įgūdžius ir tobulinti skatinimo bei kompensavimo sistemas. Vadovai, pasinaudodami organizacine strategija, numato organizacijos vietą ateityje. Apie organizacinę strategiją galima galvoti kaip apie idėją: kaip organizacijos žmonės tam tikrą laiką sąveikaus su kitų organizacijos padalinių, kitų organizacijų žmonėmis. V. Baršauskienė ir kt. (1999) pažymi, jog viešojo sektoriaus struktūrų funkcionavimas, visų pirma, priklauso nuo jose dirbančių žmonių. Žmogus – tai asmenybė, kuriai reikalingos kuo palankesnės sąlygos egzistuoti, todėl šiandienos organizacijoje didžiulį vaidmenį atlieka darbo humanizavimo procesas. Pagal R. Razauską (1997), kiekvienas žmogus – tai naujas pasaulis, kurį tinkamai parinkus pagal sugebėjimus atlikti užduotis ir sudarius reikiamas sąlygas darbui, moraliai ir materialiai įvertinus, galima būtų kūrybiškai ir našiai dirbti. Pagrindinis viešosioms organizacijoms keliamas uždavinys – gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą. Dėl neatskiriamos sąsajos tarp darbuotojų elgsenos, jų motyvacijos, kompetencijos, pasitenkinimo ir atsidavimo bei vartotojų suvokiamos paslaugų kokybės ir nuo to priklausančio poreikio atitikimo lygio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija atlieka lemiamą vaidmenį paslaugų teikimo operacijų valdyme bei paslaugų kokybės kūrime (Banytė, Gadeikienė, 2006).

Valdymo procesas, N. Paliulio, E. Chlivicko ir A. Pabedinskaitės (2004) teigimu, orientuotas, kad būtų pasiektas tikslas, t. y. norimai, galimai ir būtinai organizacinės sistemos būklei pasiekti. V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999) mano, kad, nepriklausomai nuo valdymo lygmens, visos viešojo sektoriaus personalo sistemos turi atlikti tam tikras funkcijas, kurios užtikrintų šio sektoriaus darbuotojams galimybę kompetentingai atlikti savo darbą patenkinamomis darbo sąlygomis. V. Baršauskienė ir kt. (1999), remdamiesi mokslininkų D.

Klingnerio ir J. Nalbandianu nuomone, pateikia pagrindines žmoniškųjų išteklių vadybos viešajame administravime funkcijas (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Pagrindinės žmoniškųjų išteklių vadybos viešajame administravime funkcijos  
Šaltinis: Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.

J. E. Lane (2001) pateikia dešimt viešajam sektoriui teiktinų principų, pagal kuriuos struktūruojamas arba turėtų būti struktūruojamas apimant jo institucinę struktūrą, valstybės tarnautojų motyvaciją bei viešųjų interesų statusą: viešųjų organizacijų uždavinius turi apibrėžti politikai, o vykdyti – administracijos darbuotojai, šitaip įgyvendindami racionalaus sprendimų priėmimo modelio įgyvendinimą; administravimas turi remtis rašytiniais dokumentais, kurių dėka įstaiga tampa šiuolaikinės valdžios šerdimi; viešojo sektoriaus uždaviniai formuojami ir vykdomi kaip nepertraukiamas, taisyklėmis apibrėžtas procesas; administravimo darba reglamentuojančios taisyklės yra techninės arba teisinės. Abiem atvejais reikalinga tam tikra darbuotojų kvalifikacija; užduotys arba funkcijos skirstomos į funkcionaliai skirtingas sritis, kurių kiekvienai suteikiama atitinkama valdžia ir sankcijos; ir pareigūnai, ir uždaviniai išdėstomi hierarchine tvarka, apibrėžiamos kontrolės bei apskundimo teisės. Jei visos kitos sąlygos vienodos, pirmenybė teikiama centralizavimui; organizacijos ištekliai yra visiškai atskirti nuo jos narių, kaip privačių asmenų, išteklių; įstaigos vadovas negali naudoti savo įstaigos privatiems tikslams; kad įvykdytų įpareigojimus, valstybės tarnautojai atlieka viešųjų interesų užduotis, priklausomai nuo savo profesinio pasirengimo ar pareigos įsisąmoninimo; viešajame sektoriuje yra vienas vyraujantis – visuomenės (viešasis) interesas, kuris nustato politikų bei administracijos darbuotojų asmeninių interesų ribas.

Viešojo sektoriaus orientacija į vadybos metodų taikymą suponuoja verslo (korporacinės) kultūros elementų perėmimą. Vadybinės koncepcijos ypač pabrėžia viešojo sektoriaus kultūros keitimo būtinybę - viešajame sektoriuje turi daugėti verslo elementų ir mažėti biurokratinių. Kultūrinės teorijos nurodo įsitikinimų, vertybių, nuostatų bei normų svarbą analizuojant organizacijų funkcionavimo aspektus (Staponkienė, 2005). V. Baršauskienė (2003) žmoniškųjų išteklių vadyboje taip pat pabrėžia vertybių reikšmę, nes žmonių turimos vertybės ir įsitikinimai, nulemiantys jų pasirinkimą, formuoja visų valdymo lygmenų viešosios politikos kryptis. Taip pat šios vertybės yra kriterijus, pagal kuriuos vertinami valdžios sprendimai. Kitaip tariant, tai yra orientyras, į kurį kreipiama ilgalaikė žmoniškųjų išteklių plėtros politika.

### Išvados

Kalbant apie žmoniškųjų išteklių valdymą visų pirma būtina šią sąvoką atskirti nuo personalo valdymo, nors ir viena ir kita sąvokos koncentruojasi į tą patį objektą – žmogų, funkciškai turi skirtingas reikšmes. Personalo valdymas apima taktinių sprendimų įgyvendinimą: personalo paieška, verbavimas, atranka, darbo užmokestis, mokymas, motyvavimas ir t. t. Žmoniškųjų išteklių valdymas dažniausiai suprantamas kaip ilgalaikis veiksmas, strateginė politika, nukreipta į ateitį. Žmoniškųjų išteklių plėtra sietina su galimybių ir sąlygų, kultūrinės terpės žmogiškiesiems ištekliams vystytis, įgyti didesnės kompetencijos ir gebėjimų galimybių

sudarymu, kad žmogiškojo kapitalo potencialas atitiktų ne tik šiandienos, bet ir būtų orientuotas į ateities reikalavimus, numatant galimus pokyčius. Žmogiškųjų išteklių valdymo sėkmė grindžiama ne tik vieno vadovo asmenine kompetencija ir atsakomybe, bet dar remiasi komanda, grindžiama besimokančios ir besivystančios organizacijos kultūra. Ši kultūra grindžiama humanistiniu požiūriu į žmogų, ne tik kaip į darbo jėgą, bet ir asmenybę su jai būdinga dvasinių vertybių raiška.

Viešojo sektoriaus veiklos specifiką apibrėžia šiame sektoriuje veikiančių organizacijų prigimtis, struktūra. Viešojo sektoriaus keliamas uždavinys visuomenei teikti aukštos kokybės socialines, švietimo, teisėsaugos, komunalines ir kt. paslaugas. Labai dažnai visuomenė nėra patenkinta paslaugų kokybe. Nors vis dar vyrauja neigiamas požiūris į „birokratiją“ apskritai, būtina išskirti objektyvias ir subjektyvias priežastis, dėl kurių pokyčiai viešajame sektoriuje vyksta žymiai lėčiau nei verslo organizacijose. Visų pirma, struktūrizuota ir formalizuota viešojo tipo organizacija pasižymi didesne inercija. Antra, viešasis sektorius yra politinio pobūdžio, demokratiniiais valstybės mechanizmais valdomas visuomenės, todėl jo veiklos sėkmė ir kryptis priklauso nuo valstybės demokratizacijos lygio ir visuotinai pripažintų pilietinių, etinių vertybių įsisąmoninimo. Pagrindines kliūtis, kurias tenka įveikti nubrėžiant žmogiškųjų išteklių vystymo viešajame sektoriuje perspektyvas, galima suskirstyti į bendrosios visuomenės kultūros lemiamas vertybines (moraliniai, pilietiniai principai) ir struktūrinės (pavyzdžiui, nepakankamai aiškiai apibrėžti vadybinės kompetencijos reikalavimai ir kt.). Visa tai nulemia žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatybes ir plėtros galimybes.

Žmogus – pagrindinis išteklius ir verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose. Nors viešajame sektoriuje iš dalies arba visiškai eliminuotas rinkos mechanizmas, plėtojant žmogiškuosius išteklius dėmesys telkiamas į verslo organizacijų patirtį ir kultūrą žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Privačiajame sektoriuje taikomų žmogiškųjų išteklių valdymo metodų diegimas viešojo sektoriaus organizacijoms daro lankstesnes, aktyviau reaguojančias į visuomenės pokyčius ir kylančius naujus reikalavimus. Nūdienos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo aktualija tampa darbo humanizavimas, kompetencijos didinimas bei darbuotojų gebėjimų lanksčiai reaguoti į pokyčius ugdymas, investicija į žmogiškąjį kapitalą, vidaus ir išorės aplinkos stebėseną, kurios pagrindu formuojami organizacijos strateginiai tikslai sinchronizuotini su žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmais.

#### Literatūra

1. Appleby, R. C., 2003, *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Charibdė.
2. Banytė, J., Gadeikienė, A., Kuvykaitė, R. Peculiarities of Human Resources Management in a Service Enterprise. *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas. Kauno technologijos universiteto leidykla, 2006, Nr. 2 (47), p. 54-61.
3. Baršauskienė, V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, p. 214-253.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B., 1999, *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
5. Bratton, J., Gold, J., 1994, *Human resource management: Theory and Practice*. London: Macmillan.
6. Chlivickas, E., 2003, Valstybės tarnyba: žmogiškųjų išteklių tobulinimas. *Viešasis administravimas*, Nr. 2, Vilnius.
7. Chlivickas, E., 2006, Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, t. 7, Nr. 2, p. 98-107.
8. Domarkas, V., 2003, Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste. *Viešasis administravimas*, Kaunas: Technologija, p. 86-127.
9. Dubinas, V., 2001, *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
10. Fisher, C. D., Scjoenfeldt, L. F., Shaw, J. B., 1990, *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.
11. Ginetienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J., 2003, *Verslas*. Vilnius: Rosma.
12. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J., 2006, *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
13. Graham, H. T., Bennett, R., 1995, *Human resource management*. London: M & E.
14. Held, D., 2002, *Demokratijos modeliai*. Vilnius: Eugrimas.
15. Holway, W., 1991, *Work psychology and organizational behaviour*. Managing the individual at Work. London: Sage Publications.
16. Jewell, B. R., 2002, *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
17. Lane, E., 2001, *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
18. Laumenskaitė, E. Savęs valdymas sparčiai kintančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003, 27, p. 71-79.

19. Leonienė, B., 2001, *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
20. Martinkus, B., 2003, *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
21. Matuzienė, I., Šavareikienė, D., 2004, Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2004, lapkričio 25-26 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 136-143.
22. Melnikas, B., 2002, *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
23. Mises, L., 1992, *Biurokratija*. Prieiga per internetą 2007-03-10: <<http://www.lrinka.lt/Skaitiniai/Biurokratija/IV.pdf>>.
24. Pacevičius, J., 2002, Psichinė savireguliacija ir jos efektyvinimo būdai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002, lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 59-60.
25. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A., 2004, *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
26. Pivoras, S. *Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje*. Prieiga per internetą 2007-02-15: <<http://saulius.pivoras.googlepages.com/inovacinetarnybinėsveiklosvadyba.htm>>.
27. Raipa, A., 2004, Šiuolaikinės viešojo administravimo metodologinės problemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2004, lapkričio 21 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 212-223.
28. Razauskas, R., 1997, *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Paėiolis.
29. Ruėkus, J., Źurauskaitė, R., 2004, Lyderystė, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas. *Socialiniai tyrimai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004, 4, p. 59-69.
30. Sakalas, A., 2003, *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raėštai.
31. Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
32. Staponkienė, J., 2005, Naujosios vieėšosios vadybos elementų identifikavimas *Vieėoji politika ir administravimas*, Nr. 13.
33. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., 2001, *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Šavareikienė, D., Dubinas, V., 2003, *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
35. Tamaėsauskienė, Z., 2002, Źmogiėškasis kapitalas ir investicijos į jį optimalios apimties nustatymo modeliai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 100-105.
36. Ulevičius, L., 2006, *Kaip tapti Źinomam*. Kaunas: Smaltija.
37. Ulmytė, S., Skunėikienė, S., 2002, Investicijos į Źmogiėškąjį kapitalą. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 71-75.
38. Vveinhardt, J., Puėkvienė, L., 2006, Motivation Necessity In Hired Managers and the Consequences of Demotivation. *International scientific and practical conference "Psychology, Business and Social Field of Society: Actual Problems of Modern World"* The Higher School of Psychology (Latvia)/The Baltic Russian Institute (Latvia), November 22-23, 2006.
39. Армстронг, М., 2007, *Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд.*, Санкт-Петербург: Питер.
40. Грэхем, Х. Т., Беннетт, Р., 2003, *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Юнити.
41. Дафт, Р. Л., 2006, *Менеджмент. 6-е изд.*, Санкт-Петербург: Питер.
42. Торрингтон, Д., Холл, Л., Тэйлор, С., 2004, *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Дело и сервис.

## THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN MODERN ORGANIZATION: THE ASPECTS OF THE SOCIAL SECTOR

When we talk about the management of human resources it is necessary to differentiate and separate the meaning of it from the meaning of staff management, in spite of the fact that both concepts deal with a person, they have a different meaning. Staff management includes the fulfilment of the

tactic decisions: personnel search, recruitment, selection, salary, educational courses, motivation etc. The management of human resources is understood as a long-term action, strategic politics that is focused on the future. The development of human resources have an intention to create more possibilities and conditions for the human resources to develop, to acquire more competence and skills, so that human resources would be up to date not only now, but in the future and so they would foresee the possible future changes and would be able to accept them. The particularity of social sector work describes the structure of the organizations functioning in this sector. The task for the social sector is to provide high quality social, educational, safety, public etc. services.

The person is the main resource both in business and in social sector organizations. Today the most important things for the management of human resources are the humanization of work, investments in the human capital, the inner and outer environment that help to create the strategic aims and synchronize them with the human management mechanisms.