

## XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai

Kęstutis Masiulis

*Mykolo Romerio universitetas  
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius*

*Dinamiška, nepaliaujamai ir sparčiai kintanti socialinė tikrovė verčia valstybės tarnybą gebėti adaptuotis prie tokios sparčios kaitos. Maža to, visuomenė iš valstybės tarnybos pradeda reikalauti ne tik sugebėti administruoti kintančias ir naujai kylančias problemas, bet taip pat reikalauja tapti pozityvių pokyčių iniciatore, progreso katalizatoriumi. Tai suponuoja gilių valstybės tarnybos pokyčių poreikį, kurios apimtų ir pačius valstybės tarnybos formavimo pamatus, jos teisinio reglamentavimo principus, pakeistų motyvavimo, kvalifikavimo ir atrankos sistemas. Čia kaip tik ir aptarsime šiame laikmetyje iškilusių akivaizdžių būtinybę valstybės tarnybai inicijuoti pokyčius, apimančius net pamatinius principus, pokyčius, kurie pareikalauja keisti pačią administravimo paradigmą.*

*Straipsnyje analizuojami išoriniai ir vidiniai valstybės tarnybos plėtros trikdžiai.*

**Pagrindinės sąvokos:** valstybės tarnyba Lietuvoje, valstybės tarnybos reforma.

**Keywords:** civil service in Lithuania, reform of civil service.

### Ivadas

#### Vadybinių ir demokratinių principų intervencijos iššūkiai valstybės tarnybai

Didžiausias iššūkis valstybės tarnybai – prisitaikyti prie viešajame sektoriuje vis plačiau išigalinčių vadybinių valdymo principų ir demokratizuoti valdymą. Europos Sąjungoje ir dar labiau Didžiosios Britanijos sandraugos valstybėse plintančios vadybos viešojo sektoriaus valdymo idėjos ir demokratinio valdymo reikalavimai neišvengiamai palietė ir valstybės tarnybą, versdami ją keistis, perimti personalo vadybos patirtį, orientuotis į visuomenės poreikius. Su šiomis tendencijomis susidurs ir Lietuvos valstybės tarnyba.

Vadybos metodų intervencija į viešojo sektoriaus valdymą išryškėjo XX amžiaus pabaigoje ir visų pirma Naujojoje Zelandijoje, Didžiojoje Britanijoje, JAV, Kanadoje. Iki tol viešajame sektoriuje vyravę valdymo stereotipai transformavosi, atsirado naujų vadybos principinių nuostatų ir teisingo samprotavimo prielaidų, paneigiančių senus valdymo stereotipus. Vadyba žengė į viešąjį sektorių, nes vadyba buvo visada susijusi su procesų tobulinimu bei tikslinga kaita, taigi ji susijusi su kūryba to, ko dar nėra. Būtent tokia

jos savybė, kaip tik ir tapo reikšminga viešajam sektoriui. Tačiau tuo pačiu metu išryškėjo ir paradigmų kaita vadyboje. Vadybos mokslo klasikas Peter Drucker savo knygoje „Valdymo iššūkiai XXI amžiuje“ [3, p. 232] skyrė septynis esminius paradigminius vadybos pokyčius, būdingus nūdienai.

Pirmiausia, jis atkreipia dėmesį į tai, kad valdymas, vadyba yra specifinis ir skiriamasis bet kurios organizacijos bruožas, o ne tik verslo organizacijos, kaip dažniausiai iki šiol buvo manoma. Antra, jis tvirtina, kad nėra vienos visiems atvejams teisingos organizacijos, o vadovai privalo įgyti gebėjimą ieškoti, kurti, išbandyti organizaciją, tinkančią tam darbui, kuri jį atlieka. Trečia, P. Drucker tvirtina, kad žmonių nereikia „valdyti“, kaip iki šiol buvo manoma. Uždavinys yra vadovauti žmonėms, vesti juos. O tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses. Ketvirtoji dabartinės vadybos paradigma neigia stereotipišką vadybos prielaidą, kad technologijos ir galutiniai vartotojai yra nuolatiniai ir žinomi. Ji teigia, kad valdymo politikos pagrindą sudaro kliento vertybės ir kliento sprendimai, kaip paskirstyti savo grynąsias pajamas. Penktoji paradigma neigia mąstymo stereotipą, kad valdymo veikimo sfera yra teisiškai apibrėžta, nes vis dažniau yra kaip tik atvirkščiai, ir val-

dymas, kaip veiksmas, yra nukreiptas į veiklos efektyvumą, rezultatus. Šeštoji paradigma neigia mąstymo stereotipą, kad valdymo veikimo sfera yra apibrėžta politiškai, nes vis dažniau yra kaip tik atvirkščiai – valdyme tampa svarbesni ne politiniai, bet darbo apribojimai. Pagaliau septintoji paradigmė išvada neigia stereotipą, kad valdymo sritis yra kompanijos vidus, nes valdymo ištekliai yra išorėje, ir valdymo siekis visada nukrypsta į išorę.

Visos šios vadybos metro paradigmė išvados lyg šaltas vanduo turėtų išblaivinti daugelį tų, kurie vis dar bando vadovautis jo sukritikuotais vadybos trafaretais, o juo labiau tuos, kurie bando vadovautis administraciniais komandinio valdymo šablonais, perimtais iš senstelėjusios vėberinės tradicijos.

Jos turėtų padėti susiorientuoti ir mums, jeigu, vadovaudamiesi šia metodologija, žvelgsime į Lietuvos viešojo sektoriaus funkcionavimą ir valstybės tarnybą.

### **Išoriniai valstybės tarnybos plėtros trikdžiai**

Valdyti ar administruoti? Tokia dilema iškyla viešajam sektoriui. Šiuo požiūriu P. Drucker yra visai teisus, sakydamas, kad valdymas, vadyba yra specifinis ir skiriamasis bet kurios organizacijos bruožas, o ne tik verslo organizacijos, kaip dažniausiai iki šiol buvo manoma.

Vienas pagrindinių šiuolaikinio pasaulio bruožų yra jo dinamika ir nepaprastai didelis pasikeitimų tempas. Kinta technologijos, informacijos galimybės ir komunikacijos kanalai. Kinta netgi tai, kas sociume buvo stabiliausia – vertybės. Antai dar prieš pora dešimtmečių asmenys, kurių priklausomybė seksualinėms mažumoms tapdavo viešai žinoma, rizikavo būti nubausti pagal baudžiamojo kodekso straipsnius, o pralinkus vos keliolikai metų, tie asmenys ne tik gali viešai tokias savo orientacijas deklaruoti, bet netgi gali gauti ES paramą.

Todėl administracinio valdymo paradigma šiam dinamiškai besikeičiančiam pasauliui yra nebetinkama. Ji buvo tinkama valdyti XX a. pradžios ar vidurio viešąsias institucijas, savivaldybes ir valstybes. Tada pasikeitimų tempas buvo kur kas lėtesnis, todėl buvo įmanoma suspėti atpažinti naujai atsirandančias problemas, įvertinti jas viešojo intereso požiūriu ir sprendimus kodifikuoti administracinės teisės kalba. Valdiniams belikdavo vykdyti kodifikuotus reglamentus. Todėl palengva išgalėjo aiški ir tuo metu pateisinama administracinio valdymo logika: „visa, kas neregamentuota, yra „draudžiama“.

Tačiau XXI a. pasaulyje tokia logika tampa esminiu viešojo sektoriaus kaitos trikdžiu. Privačiame sektoriuje vyraujanti vadybinė logika kaip tik skatina organizacijas keistis, netgi inicijuoti norimus ir siekiamus pokyčius, orientuoja jas siekti rezultatyvumo, visų pirma atsiliepiant į kintančius klientų poreikius, o administraciniais reglamentais valdomas viešasis sektorius nebespėja su vis spartėjančiu pasikeitimų tempu ir negeba tikslingai inicijuoti vidinių institucijų ir procesų pokyčių. Visa tai lemia didėjančią piliečių nepasitenkinimą viešojo sektoriaus biurokratizmu ir nerezultatyvumu. Kontrastas tarp sustabarėjusio, vis labiau nuo gyvenimo atsiliekančiomis valdymo schemomis besivadovaujančio viešojo sektoriaus ir modernaus, pasikeitimus implikuojančio privačiojo sektoriaus tampa vis ryškesnis. Tai akivaizdžiai rodo ir sociologiniai tyrimai, fiksuojantys, kad valstybės tarnautojų veiklą gyventojai vertina nepalankiai. Antai „2005 m. Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atlikto gyventojų nuomonės tyrimo duomenimis, 29 proc. apklaustų gyventojų manė, kad valstybės tarnautojų veikla blogėja, 15 proc. teigė, kad jų veikla gerėja, o 41 proc. – kad ji nesikeičia (15 proc. neatsakė į šį klausimą)“ [1]. Gyventojai kasmet vis mažiau pasitiki valstybės institucijomis. Toks pasitikėjimas vertintinas kaip nepakankamas esamo politinio režimo legitimumas. Teisinės aplinkybės: rinkiminės procedūros, ir biurokratiniai valdymo reglamentai, kaip matome, jau visiškai nebegarantuoja politinei ir administracinei piramidei legitimumo politologine šios sąvokos prasme, t. y. daugumos piliečių pasitikėjimo ja. Tai labai grėsminga išvada.

Gyventojai nebenori viešojo sektoriaus, kuris negeba spręsti išskylančių problemų. Jiems reikia rezultatyviai veikiančio ir efektyviai viešąjį interesą tenkinančio viešojo sektoriaus. Toks jis gali tapti tik administracinį reglamentizmą pakeitęs viešąja vadyba, besiremiančia rezultatyvumo ir lankstumo principais, gebančią orientuotis į klientų poreikius ir kelti visuomenei aktualiausius prioritetinius tikslus bei juos įgyvendinti. Taip pat reikia ir demokratinių instrumentų, garantuojančių piliečių informavimo, jų įtakos sprendimams ir pilietinės kontrolės plėtrą, viešajame sektoriuje sklaidos.

Kad piliečiai to norėtų, bet valdžios struktūros to nesugeba jiems pasiūlyti, rodo A. Augustinaičio atliktos reprezentatyvios gyventojų apklausos duomenys. Šio tyrėjo tvirtinimu, tik 0,8 proc. gyventojų yra dalyvavę, rengiant savivaldybių programas, 5,1 proc. gyventojų yra su tokiomis programomis susipažinę, 43 proc. yra kai ką apie jas girdėję, o 39,8 proc. – nieko nėra

apie jas net girdėję. Taigi gyventojai daugeliu atvejų nėra net susipažinę su savivaldybių programomis, juo labiau nenumano apie galimybę bendradarbiauti jas rengiant. Šio tyrimo autorius nuomone, tokie skaičiai vertintini labai pesimistiškai. Jie rodo „*jog savivaldos institucijos yra labai nutolusios nuo daugumos gyventojų sluoksnių, jų programos formalios, nepaliečia tiesioginių gyventojų interesų*. Tik aktyviausi, labiausiai patyrę ir nepriklausomi „pramuša“ vietos įstaigų barjerus ir bando paveikti sprendimus“ [2].

Šis demokratijos ir kartu reikalavimo progresuoti iššūkis viešajam sektoriui yra radikalus. Radikalus, nes iš jo reikalauja didžiulių pokyčių. Pirma, viešosios vadybos sistema negali veikti, remdamasi senos administracinės teisės principais, reikalaujančiais reglamentuoti administravimo veiksmus, neperžengiant jų ribų. Viešosios vadybos sistema gali būti plėtojama tik perimant bendrosios teisės sistemą praktikuojančių šalių viešosios teisės principus, kai yra reglamentuojamas viešasis interesas bei prievolė jį ginti bei puoselėti, o valstybės tarnautojai ir jų veiksmus vertinantys teismai sugeba vadovautis bendrais moralės, tradicijos ir viešojo intereso principais ir nuspręsti, kokie veiksmai kokioje situacijoje atitinka viešąjį interesą, tradiciją ir visuotinai priimtinius moralės principus. Ir vėl reikia pripažinti, kad P. Drucker yra teisus, savo penktojoje paradigmoje paneigdamas mąstymo stereotipą, kad valdymo veikimo sfera yra teisiškai apibrėžta, nes vis dažniau yra kaip tik atvirkščiai, ir valdymas, kaip veiksmas, krypta į veiklos efektyvumą, rezultatus, o mes dar pridurtume – ir į demokratijos plėtrą. Todėl vis labiau ryškėja poreikis reglamentuoti ne veikimo procesą, bet rezultatų pasiekimą ir jų priimtinumą piliečiams.

Čia mes nesieksime pristatyti visus pasiekimus, kuriuos turėtų patirti viešojo administravimo sistema, transformuodamasi į demokratinę viešosios vadybos sistemą. Tiktai pasakysime, kad ji turi apimti ir viešuosius sprendimus, kitaip tariant, *viešąją politiką*. Laikas reikalauja taikyti ir strateginį *valdymą* (Lietuvoje šiuo metu labai veiksmingas viešojo sektoriaus strateginis *planavimas*, bet ne valdymas, kuris menkai susijęs su įdiegta subalansuota ir veiksmingai kontroliuojama rodiklių sistema), ir su juo susijusi kaitos, inovacijų vadyba. Privalu skatinti procesų pertvarką ir organizacinę kaitą taip, kad ji būtų orientuota į klientus ir rezultatyvumą. Be to, reikia keisti ir valstybės tarnybą į visapusišką žmoniškųjų išteklių vadybą, kontroliuojamą piliečių ir turinčią tikslą bei išmokytą tenkinti jų poreikius. Visos šios probleminės sritys yra susijusios,

o kaita jose turėtų vykti kartu.

Todėl į iššūkius viešosios tarnybos sistemai turime žiūrėti, neatsiedami nuo iššūkių, kurie šiuo metu iškyla apskritai viešajam sektoriui.

Europos socialinio fondo finansuotoje studijoje „Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. 2007–2013 m.“ yra deklaruojama, kad valstybės tarnyba susiduria su šiais iššūkiais (grėsmėmis):

- „Valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus darbuotojų emigracija, perėjimas į privatų sektorių ir senėjimas;
- didėjanti viešojo ir privataus sektorių konkurencija dėl žmonių išteklių, mažėjanti valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus darbuotojų pasiūla dėl nekintančio darbo užmokesčio, kitų veiksnių;
- nepakankama politinė parama viešojo administravimo reformoms“ [13].

Kaip matome, pirmieji du išskirti punktai pažymi iš esmės tą patį procesą: vis labiau mažėjančią viešosios tarnybos patrauklumą. Konkurencinis privačiojo sektoriaus poveikis viešajam sektoriui yra juntamas visose pasaulio valstybėse. Jį įveikti galima, tik taikant kompleksines personalo vadybos priemones, kurios savo galimybėmis nenusileistų privačiajame sektoriuje plėtojama personalo vadybos sistemai. Trečiasis išskirtas iššūkis teisingai įvardija tą liūdną faktą, kad kompetencijos stoka politiniame valstybės ir savivaldybių segmente daro didžiulę įtaką viešojo administravimo reformų spragoms.

Dėl to valstybės tarnybai iškyla kitas išorinis, bet aktualus iššūkis arba klausimas: kaip pagerinti politikų kompetenciją?

XX a. viduryje amerikiečių sociologas W. Mills pastebėjo, kad visuomenėje vis labiau įsigali „baltą“ darbą dirbantieji – vidurinis vadybininkų, paslaugų sferos tarnautojų sluoksnis, kurį jis pavadino „*baltosiomis apykaklėmis*“ („*white collar*“) [7]. Dėl šios priežasties technokratinio elitizmo atstovai T. Veblen, J. Burnham ir J. K. Galbraith JAV ėmė plėtoti idėjas, jog valstybei ir apskritai viešajam sektoriui valdyti vis labiau ir labiau reikia specializuotų žinių, kad tokią kompetenciją turintys asmenys į savo rankas *de facto* perima tikrąjį valstybės, savivaldybių ir apskritai visų viešojo sektoriaus institucijų valdymą [4]. Politikų vaidmuo dėl to tampa vis mažesnis, tačiau ir jų veikla turi tapti vis labiau specializuota ir profesionalesnė.

Kompetencija visais viešųjų sprendimų priėmimo lygmenimis yra tapusi viena didžiausių problemų. Viešosios politikos sprendimai šandien kaip niekada anksčiau reikalauja specialių

geopolitikos, politikos istorijos ir politologijos, lošimų teorijos bei viešosios politikos, įvairiausių viešosios vadybos sričių ir apskritai viešosios komunikacijos ir viešųjų ryšių, teisės bei socialinių procesų, demografijos ir kt. žinių. Ne veltui parlamentarų, savivaldybių deputatų mokymuisi yra skiriamas vis didesnis dėmesys. Didesnis, tačiau toli gražu nepakankamas ir nesisteminis.

Yra akivaizdu, kad į atstovaujамąją valdžią išrinktas asmuo, atlikdamas savo ankstesnę veiklą, nebūtinai yra įgijęs žinių, kurios leistų kompetentingai ir šiuolaikiškai priiminėti politinius sprendimus. Moderni viešojo politika reikalauja atsirinkti tinkamiausius sprendimus iš daugybės konkuruojančių alternatyvų. Tokias alternatyvas atpažinti, iškelti, jas įvertinti ir apsispręsti dėl vienos iš jų pirmenybės yra sudėtingas ir kompetencijos reikalaujantis darbas. Tokios pakankamos kompetencijos neturintys politikai tampa administracijos pasiūlytų sprendimų įkaitais, bet kartu jų kompetencijos stoka tampa kliūtimi skatinti ir administracijos kompetencijos plėtrą. Šiuo požiūriu technokratinio elitizmo atstovai buvo teisūs.

Susidaro uždaras ratas: politikams trūksta kompetencijos patiems generuoti viešosios politikos alternatyvas ir dėl jų racionaliai bei pagrįstai apsispręsti, ir kartu kompetencijos stoka jiems trukdo suprasti būtinybę tinkamai finansuoti tokios kompetencijos centrų ar apskritai tinkamos viešojo administravimo kompetencijos plėtrą, būtinybę patiems ugdyti savo profesionalumą.

ES Parlamento, kai kurių valstybių (pvz., Naujosios Zelandijos, JAV, Kanados, Danijos, Švedijos, Norvegijos, Suomijos, Šveicarijos), taikančių viešąją vadybą, politikai daug mokosi. Vokietijos, Austrijos, Didžiosios Britanijos ir daugelio kitų valstybių didžiosios partijos turi savo „smegenų centrus“, kurie kuria profesionalius politinių sprendimų siūlymus, analizuoja alternatyvas ir teikia jų vertinimus. Taip politikai sužino apie moderniausius šiuo metu sparčiai besikeičiančios visuomenės valdymo principus ir politinio valdymo metodus. Be to, jie ima suprasti, kaip yra svarbu paskatinti valstybių ir savivaldybių plėtrą bei tikslingą kaitą. Todėl profesionalėjantys politikai ne tik ima suprasti viešojo sektoriaus pažangos ir reformų svarbą, bet ir įgauna būtinų žinių, leidžiančių priimti reformas skatinančius sprendimus.

Mūsų šalies parlamentarai ir savivaldybių tarybų nariai politinius sprendimus priiminėja, vadovaudamiesi tik savo žiniomis, kurios apie viešojo sektoriaus reformas yra dažniausiai gana ribotos. Partijos irgi neturi savo analitinių „sme-

genų centrų“. Todėl būtinybė paskatinti ir politikų kompetencijos plėtrą, ir tokių centrų atsiradimą, ir finansavimą yra akivaizdi bei svarbi.

## Vidiniai valstybės tarnybos plėtros trikdžiai

Analitiškai galime skirti ir analizuoti šiuos Lietuvos valstybės tarnybos vidinius trikdžius: 1) vadybinės praktikos neatitinkanti vyraujanti vertybių sistema; 2) keliamų strateginių tikslų ir žmogiškųjų išteklių neatitiktis; 3) perdėtas teisinis valstybės tarnybos reglamentavimo ir visų pirma reglamentavimo, o ne vadybinė valstybės tarnybos sistema; 4) gebėjimų vadovauti ir lyderystės stoka. Viešajame sektoriuje per daug vadovaujama ir per mažai lyderiaujama; 5) fragmentiška, nespecializuota ir blogai organizuota bei nepakankamai finansuojama kompetencijos kėlimo ir palaikymo sistema; 6) universali ir realios darbinės bei asmeninės kompetencijos įvertinti negebanti įdarbinimo sistema; 7) menkos materialinės ir nematerialinės galimybės motyvuoti darbuotojus.

## Kokiomis vertybėmis grindžiama valstybės tarnyba?

Negalime sukurti šiuolaikiniam dinamiškam pasauliui tinkamos valstybės tarnybos sistemos, jei pasiremsime jam nebūdinga vertybių sistema. Deja, vertybinės nuostatos, kuriomis vadovaujasi į efektyvumą, klientų poreikius orientuotos pažangiausios verslo įmonės, akivaizdžiai ir iš esmės skiriasi nuo valstybės tarnyboje diegiamų vertybių

Valstybės tarnautojo etikos principai, išdėstyti Valstybės tarnybos įstatymo trečiajame skyriuje: **pagarba žmogui ir valstybei; teisingumas; nesavanaudiškumas; padorumas; nešališkumas; atsakomybė; viešumas; pavyzdingumas** – greičiau panašėja į Max Weber postuluotas „idealios biurokratijos“ šimtametes vertybes, nei modernumą, kaitą ir atidumą kliento poreikiams skelbiančias valstybės vadybininkų doros maksimas. Citatomis iš Max Weber veikalų nesunku būtų įrodyti, kad stebėtinai panašiai formuluojamos ir jo „idealiojo biurokrato“ vertybės. Tačiau nejaugi per gerą šimtą metų neįvyko nieko, kas pareikalautų tokias vertybes transformuoti? Ar tikrai ir XXI a. valdyti geriausiai tinka neva nešališkas neovėberinio vykdytojo, savotiško reglamentų šablono tipas?

Į šiuos retorinius klausimus nesunku rasti atsakymą. Ypač jeigu valstybės tarnybos įstatymo deklaruojamas vertybes sugretintume su stambiais

ir sėkmingų privačių Lietuvos verslo bendrovių, tokių kaip, pavyzdžiui, AB „Hansabankas“ [10], „Teo“ [11], „Alna“ [8] arba garsiųjų „Fortune 1000“ kompanijų etikos principais. Toks palyginimas, jo, taupydami vietą, smulkmeniškai negvildensime, išryškina didžiulį šių vertybinių sistemų skirtumą. Kartu nesunku būtų įsitikinti, kad skirtingų gerai dirbančių verslo bendrovių vertybinės nuostatos yra ganėtinai panašios.

Nesiekdami pateikti apibendrinto tokių verslo etikos principų sąvado, vis dėlto galime konstatuoti, kad modernios įmonės savo darbuotojams kelia šiuos vertybinius reikalavimus: **atvirumas pokyčiams ir naujovėms**, novatoriškumas, garantuojantis visos organizacijos lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti; personalo laisvė prisiimti riziką; mesti inovacinį iššūkį, siekiant efektyvios transformacijos; **orientavimasis į kliento poreikius**, gebėjimas sukurti jo pageidaujamą rezultatą, net viršijant jo lūkesčius; pastangos išgirsti ir suprasti savo kolegas ir klientus; **orientacija į rezultatus**, gerų kiekvienos veiklos rezultatų siekimas; **komandinis darbas** kaip konkurencinis pranašumas, didinantis institucijos gebėjimą siūlyti geriausius pasaulyje sprendimus; **geriausios patirties sklaida**, didinanti institucijos bendrą intelektualinį kapitalą; **pozityvi nuostata**, padedanti darbuotojams realizuoti visus savo siekius, tolerancija jų skirtumams; **sąžiningumas**; **taupumas** ir akcininkų kapitalo tausojimas; **disciplinuotas ir nebiurokratinis** požiūris į problemas ir kliūčių pašalinimą; **individualaus potencialo didinimas** ir vertybių puoselėjimas; **pagarba kolegų bei tiekėjų skirtumams ir jų puoselėjimas**, atsižvelgiant į darbuotojų skirtingumą, yra siekiama suteikti klientams viską, kas yra geriausia.

Akivaizdu, kad jeigu tik viešasis sektorius ims orientuotis į klientus, sieks rezultatyvios veiklos ir greitą pažangą, tai valstybės tarnyba turės perimti ir atitinkamas vertybes, transformuoti esamus etikos principus. Tikėtis, kad viešajame sektoriuje bus siekiama ilgalaikių tikslų, rezultatyvumo ir patenkinti klientus bei kartu išlaikyti paklusnumo ir neva nešališko biurokratinio proceso etiką, – mažų mažiausiai naivu. Tačiau transformuoti valstybės tarnybos vertybes galima ir įmanoma tik viešojo administravimo paradigmą ir biurokratinį sprendimų vykdymo kelią keičiant viešosios vadybos paradigma ir demokratiniu valdymu. Recepto, kaip tai padaryti, nėra. Visi keliai yra sunkūs ir turės kliūčių. Aišku viena: kaita turi prasidėti nuo biurokratinė vertybių kaitos vadybinei paradigmai būdingomis vertybėmis ir šių pozityvių vertybių stiprinimo.

## **Keliamų strateginių tikslų ir žmogiškųjų išteklių neatitiktis**

Lietuvoje kartais pastebime pastangas įdiegti kuri nors paskirą vadybos elementą į viešojo administravimo sistemą, tarkime, strateginį planavimą, „vieno langelio“ principą. Tokios pastangos vargu ar yra produktyvios. N. Thom ir A. Ritz yra paskyrę visą savo knygą įrodinėti, kad administracinę sistemą keisti vadybine reikia sistemingai, apimant visus vadybos segmentus – inovacijų valdymą ir strateginį planavimą, organizacijos ir procesų pertvarkas – ir kartu jokiū būdu nepamirštant personalo vadybos [11].

Tokia logika yra akivaizdi. Inovacijoms reikia tolerantiškos darbo aplinkos ir novatoriškos komandos. Visa tai negali staiga atsirasti sustabarėjusioje administracinėje reglamentizmo pripažįstančioje terpėje. Todėl Lietuvos viešajame sektoriuje pradėtas diegti strateginis valdymas yra toks nesėkmingas. Strateginis planavimas vis dar tebėra nepakankamas planavimas, neperaugęs į nuolat savo planus patikslinantį strateginį valdymą, paremtą organizacijų bei jų procesų plėtra ir tikslingai plėtojama žmogiškaisiais išteklių. Kartais girdime pagyras, kad kitose Europos Sąjungos valstybėse strateginis valdymas yra dar menkiau išsivystęs, kad mes esame lyg ir šio proceso Europos Sąjungoje lyderiai. Tačiau vargu ar tuo galime pasigirti ir pasiguosti. Pradėtą vadybinių principų plėtrą reikia diegti toliau ir kompleksiščiau, nes pradėti naudoti administracinei paradigmai svetimi pavieniai vadybiniai elementai tik didina administravimo sąnaudas, neduodami teigiamo poveikio. Tikslingos vadybos neatsirado, o darbo ir materialinių sąnaudų pagausėjo...

Pagal biurokratinėmis kliūtimis tapusias strateginio planavimo metodikas kone visi viešojo sektoriaus subjektai jau yra parengę strateginius planus. Tačiau jie daugelyje viešųjų institucijų tebėra formalūs, neveikiantys dokumentai, dirbtinai pritaikyti konkrečioms organizacijoms orientuoti į nekvestionuotinas procedūras – iš aukščiau gaunamas veiklos funkcijas, kurių prasmingumu suabejoti nėra galimybių, ir į atitinkamą tų funkcijų finansavimą. Procesus paversti rezultatais, tokiomis sąlygomis nėra galimybių. Strateginis valdymas, negalint keisti funkcijų ir esant sustabarėjusiam jų finansavimui, yra paprasčiausias nesusipratimas.

Strateginių tikslų paskirtis yra sukurti institucijų strateginį pranašumą, visų pirma konkuruojant dėl kliento palankumo. Tačiau tam reikia institucijoms suteikti veiklos laisvės. Toks iš-

šūkis Lietuvos viešojo sektoriaus dar tik laukia.

Lygiai taip pat vadybos patirtį turinčius asmenis stebina ir žmogiškoji tokių strateginių planų rengimo aplinka. Strateginį pranašumą sukuria komandos narių kompetencijos pranašumas. Tačiau viešajame sektoriuje faktiškai nesama pastangų nei formuoti komandinį darbą, nei stiprinti valstybės tarnautojų kompetenciją.

Strategiškai tikslinga institucijų kaita turi sietis su personalo kaitos strategija, nes naujiems tikslams įgyvendinti prireiks naujos kompetencijos. Deja, apie tokią valstybės tarnybos atsaką tegalime tik pasvajoti.

### **Teisinis valstybės tarnybos reglamentavimas: neadekvatumas laikmečiui**

XIX a. pabaigoje ir XX a. pirmojoje pusėje vyravusi valstybės tarnybos sistema kūrė klasikinį reglamentavimo (biurokratinį) viešųjų reikalų tvarkymo būdą. Socialinių, kultūrinių, ekonominių ir technologinių pokyčių mastas ir tempas buvo lėtas, todėl buvo įmanoma viešąjį interesą išprausti į administracinius reglamentus, o juos vykdyti pavesti biurokratinei valstybės tarnybai.

Tačiau XX a. pabaigoje situacija jau buvo visai kitokia. Visuomenė jau buvo išgugusi į nepaprastai sparčių pokyčių metą. Juos aprėpti administraciniais reglamentais jau buvo vis sunkiau ar net neįmanoma. Buvo atsisakyta ir neutralios bei pasyvios valstybės, savivaldos idėjos, supratęs, kad prioritetinius tikslus turinčios valstybės ir savivaldybės vystosi sparčiau ir geriau pateisina gyventojų lūkesčius, taigi kartu yra ir politiškai legitimuojamos. Aštuntajame dešimtmetyje buvo sukurta ir vis labiau ėmė plisti naujosios viešosios vadybos sistema, o vėliau demokratinio valdymo teorija, atmetančios senąjį valstybės tarnybos modelį, kai buvo įdarbinama iki darbinio amžiaus pabaigos, vyravo biurokratinė atsakomybė, reglamentinio darbo tradicijos.

Tačiau Lietuvoje kaip tik būtent tradicinė biurokratinė valstybės tarnyba buvo pradėta diegti XX amžiaus dešimtojo dešimtmečio viduryje. Pasirinkimas diegti ją, o ne viešojo sektoriaus personalo vadybos sistemą, laikytinas anachronistiniu sprendimu, padarytu ne pasirinkus pažangiausiais to meto pavyzdžiais, o perėmus su vis didėjančiomis valstybės tarnybos problemomis kovojančių valstybių – Vokietijos, Prancūzijos, Ispanijos – tradicinį valstybės tarnybos modelį. Toks pasirinkimas, deja, Lietuvai lėmė ir visas klasikinės valstybės tarnybos problemas.

Ar galėjo būti kitaip? Ko gero, taip, jei būtų nepasiduota neperspektyviai tradicijai ir ryž-

tasi diegti pažangesnę personalo vadybos sistemą. N. Thom ir A. Ritz, lygindami įvairių valstybių valstybės tarnybų raidą, pastebi, kaip sunku yra atsisakyti senosios valstybės tarnybos sistemos toms valstybėms, kurios jau yra ją įdiegusios. Jų teigimu, su tokiais valstybės tarnybos transformavimo į personalo vadybos sistemą sunkumais susiduria Vokietija, Austrija, Prancūzija.

Šie autoriai pažymi, kad kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Šveicarijoje, nebuvo sukurta valstybės tarnybos sistema, kai darbuotojai įdarbinami iki gyvos galvos. Nors panašią valstybės tarnybos sistemą įdiegti joje buvo siekiama net nuo 1927 metų, tačiau dėl Šveicarijos specifikos (kantoniško susiskaldymo ir būtinumo tokius pokyčius įteisinti referendumu) to padaryti nepavyko. Visa tai XX a. pabaigoje tapo ne Šveicarijos atsilikimo požymiu, bet priešingai – jos netikėtu pranašumu, nes biurokratiškai išplėtos valstybės tarnybos nebuvimas šioje valstybėje leido tiesiog pereiti prie modernaus federacinio personalo įstatymo, numatančio lanksčias įdarbinimo sąlygas, be to, vienodas privačiojo ir viešojo sektoriaus darbuotojams. „Tuo siekiama šių tikslų: vienu įstatymu aprėpti visus federalinius darbuotojus; panaikinti viešojo sektoriaus ir privataus ūkio darbo teisės skirtumus, privačios teisės reglamentuojamai darbo sutarčiai suteikti viešosios teisės statusą; panaikinti ketverių metų tarnybos trukmę, numatant lengvai keičiamas neterminuoto įdarbinimo sąlygas; atlyginant už darbą, taikyti rezultatyvumo dedamąją; stiprinti federalinių darbuotojų mobilumą. Perorientuojant naujojo įstatymo pagrindus, kartu vyksta šie personalo vadybos modernizavimo pokyčiai: ugdoma vadovaujančioji grandis, diegiamas vadovavimas, susitariant dėl tikslų, decentralizuojamos personalo funkcijos ir organizuojamas jo mokymas“ [11, p. 44–45].

Kaip jau minėjome, Lietuva kaip tik tuo pačiu metu pasuko priešingu keliu ir ėmė diegti klasikinę valstybės tarnybos sistemą, kurią iki šiol bando tobulinti ir gerinti. Tačiau laikmetis kelia visai priešingą klausimą: **kas, kada ir kaip ryšis valstybės tarnybą transformuoti į personalo vadybos sistemą?** Klasikinė valstybės tarnybos sistema dabartiniame pasaulyje nebegali tinkamai veikti.

Dėl šio iššūkio visai administracinės teisės sistemai iškyla ir kitas, nė kiek ne mažiau reikšmingas iššūkis. Jeigu viešajame sektoriuje bus plačiau diegiama vadybos sistema, orientuojantis į klientus ir rezultatyvumą, tai tuoj pat iškilis poreikis keisti iki šiol taikomus teisės principus. Vadybos sistema gali būti efektyviai diegiama re-

miantis ne kontinentine, o anglosaksišką bendrosios teisės sistemą, kitaip tariant, ne siekiant reglamentuoti visus leistinus administravimo veiksmus (ir taip vis nesugebant dinamiškame ir labai margame pasaulyje tinkamai reglamentuoti visų įmanomų viešųjų interesų pasireiškimų), kaip yra priimta, remiantis kontinentine administracine teise, bet reglamentuojant pareigą puoselėti ir ginti viešąjį interesą, vadovaujantis visuotinai pripažįstamais moralės, tradicijos principais. Tokia vargu ar išvengiama teisinių principų slinktis yra antrasis administracinės teisės iššūkis.

### **Gebėjimų vadovauti ir lyderystės stoka**

Viešajame sektoriuje per daug vadovaujama ir per mažai lyderiaujama. Jeigu mes vis labiau turime kalbėti apie inovacijų ir kaitos viešajame sektoriuje poreikį, tai taip pat turime suprasti, kad kaita ir inovacijos negali būti pasiekti biurokratiniais keliais. Esminiams pokyčiams, kurių mes vis labiau linkime viešajame sektoriuje, reikia lyderystės. Šiuos pokyčius turi ir gali daryti tik kaitos idėjomis gyvenantys ir jas savo vadovaujamos komandoms įtikinamai perteikiantys lyderiai.

Reikšmingi pokyčiai visada sulaukia pasipriešinimo. Pasipriešinimas pokyčiams mažesnis ir įveikiamas lengviau, jeigu pokyčius siūlo ir juos vykdo asmenybė, paskui kurią norima eiti, kuri kelia pasitikėjimą. Todėl teisingai pasirinktas, produktyvus ir situacijai adekvatus lyderystės stilius yra reikšmingas norimus pokyčius, kolektyvo subjektyvią sinerginę galią skatinantis faktorius [11, p. 123].

Lyderystė negali reikštis biurokratiniais principų kaustomoje terpėje. Todėl, prakalbė apie lyderystės naudą bei jos būtinybę, ir vėl atsiremiame į būtinybę viešajame sektoriuje diegti naujosios viešosios vadybos principus. Tik sukūrę pakankamą vadybinės veiklos laisvę, galime kalbėti apie inovacijas ir lyderystės poveikį, jas diegiant bei inicijuojant.

Lyderystės galima ir reikia mokytis. Tačiau lyderystės kompetencija gali būti sukurta ir tobulinama tik tų žmonių, kurie jau turi tvirtą vadovo kompetenciją [6, p. 175–180]. Deja, Lietuvoje viešojo sektoriaus vadovų vadybinė kompetencija yra neišlavinta, jei ne apgailėtina. Žinia, kad skirtingo lygmens vadovams yra būtina skirtinga kompetencija: aukščiausiojo lygmens vadovams labiausiai reikia koncepcinių, organizavimo, aukščiausiosios grandies personalo atrankos ir stratego gebėjimų, vidurinėsios grandies – vyk-

dymo planavimo ir organizavimo, darbo su personalu, procesų vadybos gebėjimų, o žemiausiosios grandies vadovams – vykdymo, savo srities technologijų išmanymo, darbo su žmonėmis ir jų motyvavimo išmanymo. Deja, mūsų viešojo sektoriaus vadovų mokymas yra fragmentiškas, nespecializuotas ir atsitiktinis. Todėl pirmiau reikia sukurti vadovų mokymo sistemą, o tik tada kaip jos esmę – lyderystės mokymą.

Aptariamos problemos siejasi su apskritai kompetencijos kėlimo sistema ir įdarbinimo sistema.

### **Perdėm universalios įdarbinimo sistema**

Viešajame sektoriuje vyrauja formalus požiūris į kompetenciją. Tie, kas turi dokumentu patvirtintą kvalifikacijos liudijimą, laikomi tinkamais valstybės tarnybai. Tačiau dokumentu patvirtinta kvalifikacija yra anaipol ne tas pats, kas konkrečiam darbo vietos profiliui adekvati dalykinė kompetencija. Kvalifikacija – netolygi kompetencijai. Yra akivaizdu, kad asmenys gali įgyti ir turėti reikiamą kompetenciją, bet neturėti kvalifikacinio diplomo arba sertifikato, ir atvirkščiai, tie, kas turi reikiamus dokumentus, gali būti diskvalifikuoti. Todėl viešajame sektoriuje, kaip ir privačiame, reiktų rūpintis ne formalia kvalifikacija, bet realia ir ypač reikiama kompetencija.

Deja, gebėjimas atpažinti ir atrinkti tinkamos kompetencijos asmenis viešajame sektoriuje yra nebūdingas. Problema turi kelis aspektus. Pirmas, esami vadovai neturi pakankamų gebėjimų sukurti aiškius jų vadovaujamos darbo vietų profilio apibūdinimus. Antra, esama įdarbinimo sistema nėra pritaikyta atrasti konkrečios darbo vietos profiliui tinkamiausią asmenį, bet tesugeba patikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir dar kelių teisės aktų kognityvinį išmanymą. Tokios žinios daugeliui valstybės tarnautojų jų vėlesniam darbui ir karjerai neturi jokios reikšmės. Tuo pačiu metu jų kompetencija ir jų tinkamumas darbo vietai lieka niekaip nepatikrinti.

Personalo vadybos specialistai žino ir yra ištobulinę kitokius personalo atrankos ir jo kompetencijos patikrinimo būdus. Vienas bene geriausių – testavimo centras. Valstybės tarnyba galėtų turėti vieną centralizuotą ar kelis centralizuotus testavimo centrus, kuriuose dirbtų patyrę testuotojai. Jie gebėtų pagal darbo vietos kompetencijos profilio reikalavimus atrasti labiausiai dalykiniu ir asmenybės požiūriu tinkančius asmenis. Tuomet iš tinkamų asmenų sąrašo beliktų pasirinkti tinkamo charakterio ar kultūros asmenis.

Laikas liautis ir kompiuterių specialistą, ir

viešųjų ryšių tarnybos vadovą, ir ekonomikos skyriaus specialistą priiminėti pagal tą patį testą, ir po to tariamai nešališką įdarbinimo procedūrą tęsti negrabiū ir neprofesionaliū pokalbiū, kuriame dalyvauja tokiems pokalbiams nepasirėgę asmenys, dažniausiai net nesugebantys nuslėpti išankstinių įdarbinimo sandėrių.

## **Kompetencijos kėlimo ir palaikymo problemos**

Neveiksminga yra ir esama kvalifikavimo sistema. Ji ir negali bŭti kitokia, nes, visų pirma, valstybės tarnautojai neturi aiškių kompetencijos tobulinimo siekių, kurie sustingusioje ir nesivystančioje administracinėje sistemoje net ir negali iš niekur atsirasti. Joje iš viešojo administravimo institucijų darbuotojas žino bent apytiksles savo karjeros galimybes ir pagal jas gali tikslingai planuoti kompetencijos tobulinimąsi? Stokojant subjektyvių mokymosi pastangų ir ketinimų, sunkiai veiktų bet kokia, net ir labai tobula kvalifikavimo sistema. O esamoji net ir nesistengia slėpti, kad nelabai orientuojasi į institucinius ir asmenybės kaitos tikslus.

Todėl jos veiksminga tikrai negalime laikyti. Tai, kas viešojoje tarnyboje labiausiai yra išplitę, tėra tik klasikinė dar Max Weber apibūdinta įvadinio mokymo sistema. Dar yra Viešojo administravimo institute rengiamas Valstybės tarnybos įstatymu įtvirtintas aukščiausiosios grandies vadovų įvadinis mokymas. Įvadinio mokymo, be abejo, reikia, tačiau tikrai nepakanka. Anksčiau jau kalbėjome apie būtinybę specializuotai mokyti įvairaus lygio vadovus. Reikia ir įvairių vadybos disciplinų kursų – personalo, kvalifikacijos valdymo, strateginio valdymo, žinojimo valdymo, įtakos darymo ir komunikacijos, procesų valdymo bei keitimo ir kt., kurie turėtų trukti nuo savaitės iki mėnesio, būtinai vyktų atsitraukus nuo darbo ir, pageidautina, specialių kvalifikacijai kelti skirtų atostogų metu.

Šiandien apie konkurencinį pranašumą jau turi galvoti ne tik privatusis sektorius, bet ir savivaldybės, viešosios įstaigos, valstybės. Tokį konkurencinį pranašumą jos gali įgyti tik turėdamos aukštos kompetencijos personalą, kurio kompetenciniam pirmavimui yra skiriama ir pakankamai lėšų, ir pakankamai laiko, ir pakankamai vadybinio dėmesingumo. Mūsų valstybės viešojo sektoriaus institucijose į darbuotojų kompetencijos puoselėjimą žiūrima atsainiai kaip į nereikalingą nemažai kainuojantį „mados“ reiškinį. Akivaizdu yra ir tai, kad valstybėje negebama tinkamai valdyti tų, ką P. Drucker vadina „technolo-

gininkais“ [3, p. 174], nes JAV koledžus atitinkančios stiprios ugdymo grandies mes neturime.

Netinkamos yra ir dabartinės valstybės tarnautojų mokymo tradicijos, nes akivaizdžiai matomas siekis tą mokymą centralizuoti, suvienodinti. Specializuotos ir centralizuotai išlaikomos valstybės tarnautojų mokymo institucijos nereikia. Valstybės tarnyba tikrai nėra tokia „ypatinga kosminė technologija“, kad jos kvalifikavimo poreikių negalėtų tenkinti universitetai ir rinkos sąlygomis veikiančios institucijos. Nereikia ir jai suteikiamų aukščiausiojo lygmens vadovų mokymo privilegijų. Nelabai reikia ir kvalifikavimo paslaugas teikiančių institucijų licencijavimo. Nes visa tai tik riboja konkurenciją ir pasiūlą šioje srityje.

Tačiau reikia, kad viešosios tarnybos sistema transformuotųsi į personalo vadybos sistemą, kurioje atvira personalo konkurencija ir subjektyviai pasireiškiantis, natūralus kompetencijos palaikymo poreikis. Reikia daug didesnio dėmesio personalo gebėjimams, išmanymo, kokios kompetencijos reikia, siekiant sukurti suplanuotą konkurencinį pranašumą ar įgyvendinti planuojamą kaitą. Reikia, kad apie tokius kaitos planus žinotų personalas ir suprastų jų asmeninei kompetencijai kaitos proceso metu keliamus reikalavimus. Ir dar reikia daug didesnio finansavimo.

Apie tai dabar galime tik pasvajoti, bet nuo to turėtų prasidėti kaita. O tokia kaita yra būtina, nes valstybės tarnyboje, kaip ir privačiajame sektoriuje, dominuoja protinis darbas, kurio našumas matuojamas ne darbo kiekybe, o kokybe. Be to, protinio darbo darbuotojai yra svarbiausias įmonių (taip pat iš viešųjų) turtas, kurį reikia didinti. Todėl protinio darbo darbuotojų pajėgumo didinimas yra tolygus turto didinimui, o ne išlaidoms. Privatusis sektorius tai jau suprato, o viešasis dar privalo tai suprasti. P. Drucker svarbiausiu organizacijų uždaviniu laiko jų gebėjimą pritraukti ir išlaikyti geriausius proto darbuotojus, nes niekam, išskyrus juos, nepriklauso jų turimos žinios ir sugebėjimai [3, p. 172–173]. Ar mūsų viešasis sektorius tą *svarbiausią uždavinį* vykdo? Ar bent supranta jo svarbą?

Yra svarbu ugdyti ne tik dalykinę personalo kompetenciją, bet ir jų žmogiškąją stiprybę, gebėjimą augti ir ugdytis, valdyti save, įvertinti savo galimybes ir siekti asmeninių tikslų, realizuoti kaip asmenybės, gebėti lyderiauti. Šie gebėjimai tampa vis svarbesni, nes protinio darbuotojo vidutinis amžius gerokai pralenkia vidutinę įmonių gyvavimo trukmę. Todėl individai būtinai turi gebėti keistis ir adaptuotis. Savęs valdy-



mas prasideda nuo savo stipriųjų pusių pažinimo ir susikoncentravimo į jas, jų tobulinimo. Žmonėms yra būtina atrasti savąjį protinio darbo stilių ir aiškiai suvokti vertybes bei vadovautis jomis, gebėti savo vertybes ir interesus suderinti su viešojo sektoriaus institucijų vertybėmis ir tikslais. Viešasis sektorius turi ne drausti, bet skatinti paralelinę karjerą (nes ji daugeliui žmonių gali būti atspirtis, išėjus į pensiją), mokyti ir rengti personalą dirbti, pasibaigus profesinei karjerai.

### **Menkos materialinės ir nematerialinės galimybės motyvuoti darbuotojus**

Stokojame dėmesio viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijai palaikyti, taip pat stokojame dėmesio ir lėšų šiuolaikinės personalo vadybos principus atitinkančioms darbo sąlygoms ir darbuotojų motyvavimo sistemai. Viešajame sektoriuje pasigendame įdarbinimo lankstumo. Įdarbinti ne visai darbo dienai, dirbti namuose ir panašios lanksčios įdarbinimo sistemos Valstybės tarnybos įstatymu ir kitais teisės aktais yra uždraustos. Tuo tarpu tokios įdarbinimo sistemos vis labiau plinta modernias viešojo sektoriaus personalo pertvarkas vykdančiose valstybėse.

Pasenusį klasikinių valstybės tarnybos modelių vis labiau įtvirtinanti įstatymų bazė tampa pertvarkų kliūtimi, lankstumo ir pokyčių stabdžiu. Nelankstumas yra bandomas pateisinti tariamu poreikiu pašalinti bet kokias galimybes valstybės tarnautojams „uždarbiauti iš šalies“ ir neva taip mažinti korupcijos grėsmę bei tariamu rūpesčiu dėl valstybės tarnautojų socialinių garantijų. Tačiau korupcija nuo to tik didėja, nes bet kokia papildoma ir dar mokama veikla tampa nelegali (ji, deja, yra neišvengiama), o tariamos socialinės garantijos patiems tarnautojams nesukuria jokio pranašumo, nes privačią sektoriuje personalo vadybos sistema jau seniai teikia daug daugiau socialinių paskatų: papildomas kaupiamasis pensijas, sveikatos draudimą, nemokamus abonementus į sporto ir sveikatingumo kompleksus, turistines ir poilsio keliones, tarnybinio automobilio naudojimą asmeniniais tikslais, darbo namuose galimybę, pailgintas arba papildomas atostogas bei kita.

Visos šios ir kitos personalo skatinimo ir motyvavimo priemonės sustabarėjusioje valstybės tarnybos sistemoje yra sunkiai įdiegiamos ar net negalimos. Liūdnas pavyzdys yra plačiai 2006 m. nuskambėjęs skandalas dėl Seimo „Valstybės žinių“ leidyklos naujajame pastate įrengtų virtuvėlių darbuotojams ir sporto salės rūsyje. Ir virtuvės, ir tokios sporto salės, atrodo, turėtų būti moder-

nių administracinių pastatų būtiniausia dalis, liudijanti vadovų dėmesį darbuotojų sveikatai ir jų normalioms maitinimosi sąlygoms. Virtuvėlės, be to, yra tinkamas komandiškumo ugdymo instrumentas, neformalaus pabendravimo vieta, kurioje galima ir dalykiškai, ir asmeniškai bendrauti. Net biurokratinio valdymo bastionu laikytinoje Vokietijoje tokios virtuvėlės ir sporto salės yra natūraliausia ir neatskiriama viešojo administravimo institucijų ir viešųjų įstaigų dalis. Ir taip yra jau kelis dešimtmečius.

Nepakankamai įvertintas protinio darbo atstovas, jei tik jis yra pakankamai kompetentingas, nesunkiai susiras labiau jo gebėjimus vertinantį darbdavį. Būtent ši aplinkybė reikalauja negailėti pastangų, motyvuojant personalą sukurti jam palankias darbo ir poilsio sąlygas.

### **Išvados**

1. Poreikį keisti administracinę valdymo paradigmą vadybine lemia socialinės tikrovės dinamiskumas ir visuomenėje stiprėjantis demokratinio valdymo reikalavimas.

2. Siaurėjant bei profesionalėjant politinei veiklai, priimant politinius sprendimus, būtinesnė tampa specifinė kompetencija, o su šiais pokyčiais susijusi ir iš dalies juos lemia specifiskesnės ir sudėtingesnės viešojo sektoriaus valdymo technologijos ir procesai.

3. Analitiškai skirtingi šie Lietuvos valstybės tarnybos vidiniai trikdžiai: vadybinės praktikos neatitinkanti vyraujanti vertybių sistema; keliamų strateginių tikslų ir žmogiškųjų išteklių neatitikimas; perdėtas teisinis valstybės tarnybos reglamentavimas; gebėjimų vadovauti ir lyderystės stoka; blogai organizuota kompetencijos kėlimo ir palaikymo sistema; perdėm universalinė įdarbinimo sistema; menkos materialinės bei nematerialinės galimybės ir neišlavinti gebėjimai motyvuoti darbuotojus.

### **Literatūra**

1. Administracinių gebėjimų stiprinimas <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/RPD/Administraciniu\\_gebejimu\\_stiprinimas\\_Veiksmu\\_programos\\_strategija\\_prioriteto\\_aprasymas.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Administraciniu_gebejimu_stiprinimas_Veiksmu_programos_strategija_prioriteto_aprasymas.doc)> [žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 2 d.].
2. Augustinaitis, A. Informacinės visuomenės savivaldos problemos. *Informacijos mokslai*. 2000. T. 14 <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/infmok/14/tomas14.html>> [žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 2 d.].
3. Drucker, P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vil-

- nus: Goldratt Baltic Network ir D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, 2004.
4. Galbraith, J. K. *Die moderne Industriegesellschaft*, München: Droemer Knaur, 1974.
  5. LR Valstybės tarnybos įstatymas. 1999 07 08. Nauja redakcija 2002 07 01.
  6. Masiulis, K. Sudnickas, T. *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: MRU, 2007.
  7. Mills, C. W. *White collar*. Oxford: Oxford University Press, 1951.
  8. Mūsų vertybės <[http://www.alna.lt/apie\\_alna/musu\\_vertybes](http://www.alna.lt/apie_alna/musu_vertybes)> [žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 2 d.].
  9. Sulzberger M. *Leading Development. Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte Schaffen*. (Zaugg R.-J. Hrsg.) Haupt Verlag: Bern-Stuttgart-Wien. 2006.
  10. Swedbank verslo filosofija <<http://www.hansa.lt/apie128.html>> [žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 2 d.].
  11. Thom, N., Ritz, A. *Viešojo vadyba*. Vilnius: LTU, 2004.
  12. Vertybės <<http://www.teo.lt/lt/vertybes-1270.html>> [žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 2 d.].
  13. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa 2007–2013 m. <[http://www.esparama.lt/ES\\_Paramama/strukturines\\_paramos\\_2007\\_1013m.\\_medis/veiksmu\\_programos/veiksmu\\_programu\\_projektai/files/OP-HRD2.doc](http://www.esparama.lt/ES_Paramama/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/veiksmu_programos/veiksmu_programu_projektai/files/OP-HRD2.doc)> [žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 2 d.].

Kęstutis Masiulis

### Lithuania's Civil Service Challenges in XXI Century

#### Summary

Article methodically analyses external and internal obstacles for further development of civil service in Lithuania.

Most important challenges are identified as the need for change of existing governance paradigm from administrative to management, and this need is coming from dynamic changes in XXI century and society's growing demand for democratic governance. Second challenge is identified as narrowing professional specialisation of politicians that raises the need for specific competency in political decision making.

Second half of article identifies and analyses following essential internal challenges for civil service in Lithuania: value system that does not match management practice; mismatch between raised strategic goals and existing human capital; too strong juridical regulation of civil service; lack of leadership and management skills; poorly organized system for competency development and retention; poorly specialised employment system; limited material and immaterial opportunities to motivate employees.

---

*Kęstutis Masiulis* – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Viešojo administravimo katedros vedėjas, profesorius, filosofijos mokslų daktaras.

Telefonas (8~5) 274 0630.

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

Straipsnis pateiktas 2007 rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2007 m. lapkričio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.22.27054