

Kodėl valstybės tarnyba turėtų veikti korporacijos principu?

Viktorija Girinskienė

Valstybinis studijų fondas, Stipendijų ir finansinės paramos skyriaus vedėja

The State Studies Foundation, Lithuania; Head of the division of scholarship and financial support

viktorija.girinskiene@vsf.lt

Anotacija

Straipsnyje pabandyta surasti sąlyčio taškus ir sulygtinti du skirtingus darbo organizavimo būdus valstybėje: tai viešasis ir privatus sektorius. Pasirinkta paanalizuoti ir pažvelgti į teikiamas perspektyvas bei darbuotojo motyvavimo galimybes valstybės tarnyboje ir korporacijoje. Ar galima valstybės darbo organizavimo būdą, kuriuo valstybė užtikrina savo funkcijas ir paslaugas visuomenei, prilygti korporaciniam valdymui? Nagrinėjami skirtumai ir panašumai, trūkumai ir nauji atradimai valstybės tarnyboje, siekiant užtikrinti ir patenkinti visuomenės poreikius. Straipsnyje pateikta analizuojanti informacija apie valstybės tarnybos vietą ir vaidmenį šiuolaikinėje, sparčiai besikeičiančioje visuomenėje. Naujoji viešoji vadyba valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadyboje vaidina didelį vaidmenį, todėl pabandyta palyginti valstybės tarnybos ir privačių korporacijų patirtis žmogiškųjų išteklių vadyboje, tyrimui pasirinktas lyginamosios analizės metodas.

Reikšminiai žodžiai: valstybės tarnyba, žmogiškieji ištekliai, naujoji viešoji vadyba, valstybės tarnybos modeliai, korporacinis valdymas.

Why should the civil service operate on the principle of a corporation?

Summary

The article tried to find points of contact and compare two different ways of organizing work in the state: the public and private sectors. It was chosen to analyse and look at the provided perspectives and employee motivation opportunities in the civil service and the corporation. Is it possible to equate the way of organizing the work of the state, by which the state ensures its functions and services to the public, to corporate management? Every self-respecting country must have a prestigious and competitive civil service. In order to make the civil service competitive in the labour market, the government is undertaking another civil service reform. How effective the new reform will be, the public will not feel it immediately. Differences and similarities, shortcomings and new discoveries in public service to ensure and meet the needs of society. The article provides analytical information about the place and role of the civil service in the modern, rapidly changing society. The new public management plays a big role in the human resources management of the civil service; therefore, an attempt was made to compare the experience of the civil service and private corporations, and the comparative analysis method was chosen for the study.

Keywords: civil service, human resources, new public management, civil service models, corporative management.

Įvadas

Temos aktualumas. Į būtinybę tobulinti viešąjį valdymą kasmet Lietuvos dėmesį savo rekomendacijose atkreipia tarptautinės institucijos – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) bei Europos Komisija. Šiuo metu pagal valstybės tarnybos efektyvumą ir profesionalumą Lietuva atsilieka nuo Europos Sąjungos vidurkio [9]. Išlaikyti tokią tarnybą pernelyg brangiai kainuoja ir valstybės biudžetui, ir reputacijai.

Pasirinkta tema yra aktuali, kadangi nuo 2024 metų įsigalios nauja valstybės tarnybos įstatymo redakcija, kuria siekiama reikšmingo pokyčio valstybės tarnyboje. Todėl labai svarbiais tampa ne tik atskiri instituciniai ar asmeniniai gebėjimai, bet ir valstybės tarnautojų, kaip socialinės grupės, gebėjimas įvaldyti viešojo valdymo modernizavimo metodologinį instrumentą [21]. Lietuvoje siekiama sukurti lanksčią, efektyvią ir patrauklią valstybės tarnybą, kuri atitiktų Europos Sąjungos standartus ir reikalavimus. Lietuvoje vykdomos valstybės tarnybos ir viešojo administravimo reformos, kurios siekia tobulinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymą ir vertinimą, priėmimą į valstybės tarnybą, personalo administravimą ir mokymą. Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina nuosekliai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, taikant strateginį valdymą, skatinant rezultatyvumą, didinant ekonomiškumą, plečiant darbuotojų tobulėjimo galimybes, skatinant darbuotojų atsakomybę, savarankiškumą, motyvaciją ir konkurenciją, ugdant gyventojų dalyvavimą savivaldoje ir turint aiškią darbuotojų pritraukimo strategiją [4].

Valstybės tarnyba yra sistema, kurią sudaro valstybės tarnautojai ir institucijos, atsakingos už vyriausybės veiklą ir paslaugų teikimą visuomenei. Jos pagrindinis tikslas yra valstybės valdymo efektyvumas ir veiksmingumas, siekiant užtikrinti teisinę ir socialinę tvarką bei vykdyti valstybės politiką. Valstybės tarnyba yra svarbi valstybės veiklos dalis, kuri padeda užtikrinti viešąją tvarką, socialinę gerovę ir teisinį valstybės principą. Jos efektyvumas priklauso nuo organizacijų veiksmingumo ir teisinių reglamentų suderinimo su valstybės politika, o svarbiausia – nuo valstybės tarnautojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymo kokybiniais parametrais [21].

Tyrimo problema. Valstybės tarnyba daugeliu atžvilgių gali veikti panašiai kaip didelė korporacija. Yra tam tikrų panašumų ir skirtumų tarp šių dviejų organizacijų tipų. Kodėl valstybės tarnyba galėtų ir turėtų veikti kaip korporacija? Korporacinius principus apimančios valstybės tarnybos idėja yra tema, kuri gali sukelti įvairių nuomonių ir perspektyvų. Nors yra pagrįstų argumentų už ir prieš šią idėją, čia yra keletas priežasčių, kodėl valstybės tarnyba turėtų laikytis įmonių tokių principų, kurie yra pasiteisinę įmonės valdyme. Be to, aktualus klausimas, koks galėtų būti šių principų poveikis valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadyboje.

Tyrimo objektas: korporacijos principų taikymas valstybės tarnyboje.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti korporacijos valdymo principus, taikytinus valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadyboje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti valstybės tarnybos sampratą ir modelius.
2. Išanalizuoti taikomus valstybės tarnautojų motyvavimo metodus.
3. Apžvelgti gerosios patirties pavyzdžius korporacijos principais grįstoje žmogiškųjų išteklių vadyboje.

Tyrimo metodai: mokslo literatūros ir dokumentinių šaltinių paieška, atranka bei šaltinių turinio analizė; informacijos interpretavimas, sisteminimas, apibendrinimas.

Patrauklios valstybės tarnybos samprata

Valstybės tarnyba yra viešojo administravimo sudedamoji dalis. Valstybės tarnybos ir viešojo administravimo santykis yra reglamentuojamas įstatymais ir kitais teisės aktais, kurie nustato viešojo administravimo subjektus, jų veiklos principus, kompetencijas, atsakomybę ir kontrolę. Valstybės tarnybos ir viešojo administravimo santykis taip pat yra susijęs su valstybės tarnautojų statusu, karjera, atlyginimu, mokymu ir vertinimu. Valstybės tarnybos santykiai reguliuojami kompleksiskai: konstitucinės, administracinės ir darbo teisės normomis. Lietuvoje valstybės tarnybos ir viešojo administravimo santykis yra vienas iš prioritetinių uždavinių, kurie numatyti strateginiuose valstybės dokumentuose [11].

Vienas svarbus tikslas, kuris yra būtinas bendrame atrankos sistemos vertinime, yra teigiamos patirties konkursą inicijuojančioms įstaigoms kūrimas (efektyvus įstaigų valstybės tarnautojų poreikio patenkinimas, jų pasitikėjimas atrankos procesu). Visų šių tikslų pasiekimas reikštų tinkamą atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą reformos įgyvendinimą bei esminių, įsisenėjusių problemų,

tokių kaip nepakankamai skaidri valstybės tarnautojų atrankos sistema, nepakankama atrankos komisijos narių kompetencija ir gebėjimai, abejotinas atrankos procedūrų efektyvumas, mažėjantis pretendentų skaičius konkursuose į valstybės tarnybą, dalinį ar pilną išsprendimą.

Valstybinėse institucijose vis dar pasigendama dalyvavimo, komandinio darbo idėjų, kurios nėra plačiai paplitusios, mažai jaučiama darbuotojų asmeninė atsakomybė ir iniciatyva, siekiant geresnių darbo rezultatų. Visa tai suformavo neigiamą požiūrį ne tik į valstybės tarnybą, bet ir į pačius valstybės tarnautojus. Žinoma, kai kuriems žmonėms valstybės tarnyba atrodo kaip svarbus veikėjas, užtikrinantis visuomenės gerovę ir teikiantis svarbias viešąsias paslaugas. Bet kitiems žmonėms gali būti susiformavęs kritiškas požiūris į valstybės tarnybą, ypač jei jie mano, kad tarnyba yra pernelyg biurokratiška, korumpuota, neefektyvi arba nepajėgi atitikti visuomenės poreikių. Asmeninė patirtis su valstybės tarnyba gali turėti didelį poveikį žmonių požiūriui. Teigiamos patirtys gali padėti pagerinti požiūrį, o neigiamos patirtys gali jį pabloginti. Pernelyg sudėtingos administracinės procedūros, ilgi biurokratiniai procesai ir perteklinis reguliavimas gali lemti valstybės tarnybos veiklos sulėtėjimą ir efektyvumo stoką.

Jei valstybės tarnyba neturi pakankamai kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų, tai gali neleisti efektyviai teikti viešąsias paslaugas ir priimti svarbius sprendimus. Valstybės tarnybai keliami rimti iššūkiai, nes pasaulis nuolat kinta, o viešosios institucijos turi prisitaikyti prie šių pokyčių ir veikti efektyviai bei atitikti visuomenės poreikius. Valstybės tarnyba yra visuomenės dalis, ją sudaro visuomenės atstovai. Pastarojo meto iššūkiai ir krizės atvėrė valstybės tarnybos opas – trūksta profesionalių vadovų ir kokybiškus sprendimus gebančių parengti valstybės tarnautojų, valstybės tarnyba tapo nugyventa, sumenko jos prestižas, trūksta asmeninio suinteresuotumo dirbti nuoširdžiai ir atsakingai [29]. Tik moderni valstybės tarnyba, su optimaliu institucijų tinklu ir inovacijų skatinimu, didinant atskirų institucijų skaidrumą ir atsakomybę, mažinant dubliuojamas funkcijas, skaitmenizuojant viešąsias paslaugas ir nuolatinį inovacijų diegimą, skaitmeninių įgūdžių valstybės tarnyboje skatinimu gali duoti efektą [24]. Tam tikslui pasiekti galima pasitelkti bendradarbiauti universitetus, verslo organizacijas ir tokiu būdu sustiprinti valstybės tarnautojų skaitmeninius įgūdžius IT, duomenų analizavimo srityse. Todėl normalu, kad, pretenduojant į valstybės tarnybą, IT įgūdžiai taptų privalomu dalyku atrankos metu.

Pasiekti, kad valstybės tarnybos reforma būtų efektyvi, galima per procedūrų supaprastinimą, sprendimų priėmimo procesų pagerinimą ir viešojo finansavimo valdymo optimizavimą, valstybės tarnybos institucijų reorganizaciją ir restruktūrizaciją, valstybinio tinklo optimizavimą, tokiu būdu sumažinti ir pakeisti biurokratinę struktūrą, sumažinti dubliavimą ir efektyviau paskirstyti išteklius.

Siekiant padidinti valstybės tarnautojų kompetenciją ir profesionalumą, reformos gali apimti personalo tobulinimą ir mokymą. Tai gali apimti politikos priemones ir veiksmus, kuriais siekiama užtikrinti, kad valstybės tarnyba atspindėtų visų visuomenės grupių interesus ir poreikius. Valstybės tarnybos reformos turi būti orientuotos į tikslų ir rezultatų pasiekimą. Valstybės tarnyba yra vertinama pagal tai, kiek ji pasiekia numatytus tikslus ir efektyviai teikia viešąsias paslaugas mažiausiomis sąnaudomis. Valstybės tarnyba ne tik galėtų, bet ji ir turi būti patraukli karjeros galimybėmis daugeliui žmonių, ypač tiems, kurie siekia tarnauti savo šaliai, dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir prisidėti prie visuomenės gerovės.

Norint padaryti valstybės tarnybą patrauklią, reikia atkreipti dėmesį į šiuos aspektus: užtikrinti, kad valstybės tarnautojui būtų adekvačiai apmokama už savo darbą. Konkurencingi atlyginimai, aiškus ir struktūruotas karjeros kelias, kuriame valstybės tarnautojai gali kilti pareigose ir tobulinti savo įgūdžius, investicija į valstybės tarnautojų mokymą ir nuolatinį tobulinimą, siekiant užtikrinti, kad jie turėtų reikiamų įgūdžių ir žinių, skatinti pasitikėjimą savo atliekamam darbu, įdomių ir reikšmingų užduočių pateikimas valstybės tarnautojams, suteiktų jiems galimybę prisidėti prie svarbių viešosios politikos klausimų sprendimo, inovacijų ir naujovių skatinimo darbo procese. Reikia leisti valstybės tarnautojams eksperimentuoti su naujomis idėjomis ir sprendimais, užtikrinti, kad karjeros vertinimas ir atlyginimo didinimo galimybės būtų sąžiningos ir pagrįstos veiksmingumu, skatinti valstybės tarnautojus priimti savarankiškai sprendimus ir inicijuoti pokyčius savo darbo srityse. Todėl labai svarbu, kad valstybės tarnybos įvertinimo sistema atlieptų sąžiningumo ir skaidrumo reikalavimus. Tarnautojai turi jausti, kad jų pastangos ir darbas yra teisingai vertinami ir

apdovanojami. Geras valstybės tarnautojas turi atliepti aukštos profesinės etikos ir darbo standartus. Tarnautojai, kurie jaučia didelę atsakomybę ir įsipareigojimus, gali būti motyvuoti dirbti geriau. Vadinasi, dar viena valstybės tarnybos reforma turi pasiekti visų išvardintų dalykų tam, kad valstybės tarnyboje dirbtų tik tam darbui motyvuoti žmonės, kitaip eilinė reforma netenka prasmės. Siekis dirbti viešajame sektoriuje turi tapti garbės ir prestižo reikalu.

Kaip padaryti patrauklią valstybės tarnybą, konkretūs įrankiai aprašomi kiekvienos Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje. Lietuvos valstybės ateitis yra pasitikėjimu grįstas visuomenės ir valdžios institucijų dialogas [10]. Stiprūs ir atsakingi vadovai yra valstybės tarnybos veidas. Valstybė siekia sukurti efektyvų informacijos rinkimo ir saugojimo mechanizmą, kuris stebėtų vadovų veiklą, lyderystę, pasiekimus ir kitus svarbius rodiklius. Tokia informacija laikoma centralizuotoje duomenų bazėje. Vertinimo rezultatai gali būti naudojami priimant sprendimus dėl vadovų tolimesnės karjeros arba reikalingus mokymus, siekiant padidinti jų kompetenciją. Valstybė turi investuoti į vadovų vystymo programas ir mokymus, kad būtų skatinama vadovų lyderystės ir vadovavimo kompetencijų tobulinimas. Todėl naujame valstybės tarnybos įstatyme didelis dėmesys skirtas aukštesnių vadovų kompetencijų didinimui. Skatinant viešąjį dalyvavimą, užtikrinama, kad piliečiai ir suinteresuotos šalys turėtų savo balsą dėl vadovų veiklos. Tai paskatintų atskaitomybę. Būtina atsižvelgti į tai, kad tokios reformos pareikalauja laiko ir išteklių, tačiau jos gali padėti sukurti patikimą ir atsakingą valstybės valdymo sistemą, kuri veiksmingai tarnautų visuomenei ir užtikrintų vertės kūrimą. Todėl valstybės tarnyba turi būti prestižinė, o prestižas priklauso nuo įvairių veiksnių, įskaitant šalies politinę kultūrą, valstybės tarnautojų atlyginimus, karjeros galimybes ir visuomenės požiūrį į pačią valstybės tarnybą. Pelnyti visuomenės pasitikėjimą nėra paprasta. Suprantama, valstybės tarnautojai dažniausiai turi stabilias darbo sąlygas ir socialinį saugumą, įskaitant pensiją, sveikatos draudimą ir kitas naudas. Tai yra svarbus veiksnys, kuris pritraukia žmones į valstybės tarnybą, tačiau ne vien tai nulemia valstybės tarnybos efektyvumą. Svarbu suprasti, jog tam, kad valstybės tarnyba motyvuotų ir taptų patrauklia darbo vieta, reikia ne tik sukurti tinkamą darbo aplinką, kurioje atlyginimai yra sąžiningi ir adekvatūs atliekamoms funkcijoms bei atsakomybės atžvilgiu, bet tuo pačiu darbuotojai turi pajusti, kad jų darbas yra svarbus, vertinamas ir darbuotojas yra įtraukiamas į organizacijoje vykstančius procesus. Valstybės tarnautojo motyvacija priklauso nuo individo asmeninės motyvacijos ir vertybių visumos.

Tik sėkminga valstybės tarnybos reforma valstybės tarnybą paverčia konkurencinga privačiam sektoriui. Tačiau šiuo metu daugelyje šalių viešasis sektorius vis dar negeba konkurencingumu pralenkti privataus sektoriaus, todėl šalys yra susirūpinusios viešojo sektoriaus įvaizdžio ir konkurencingumo didinimu, ieško įvairiausių būdų, kaip pritraukti kompetentingus darbuotojus taip keliant viešojo sektoriaus efektyvumą [8].

Ar kompetencijų modelio taikymas yra sėkmės garantas žmogiškųjų išteklių vadyboje?

Paskutiniaisiais XX amžiaus dešimtmečiais dauguma pasaulio valstybių, tame tarpe – ir Lietuva, vykdo įvairias viešojo sektoriaus reformas, kuriomis siekiama padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, grindžiamos kompetencijų valdymu, yra orientuotos į kompetencijas, kurios reikalingos efektyviam pavestų užduočių įgyvendinimui ir ugdymui. Globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka ir pan. didina reikalavimus viešajam administravimui, kartu kelia iššūkius šio veiklos sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui [6]. Žmogiškieji ištekliai bet kurioje šių laikų organizacijoje tampa labai svarbiu veiksniu, lemiančiu organizacijos efektyvios veiklos galimybes. Vykstant globalizacijos procesams, vis didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba.

Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje nuolat pabrėžiama žmogiškųjų išteklių valdymo svarba, o išsivysčiusiose valstybėse bei jų organizacijose ši problema vertinama kaip strateginė galimybė įtraukti žmones į įvairių problemų sprendimą, Lietuvos organizacijose žmogiškieji ištekliai vis dar vertinami kaip antraeiliai. Organizacijų vadovai vis dar nevertina savo darbuotojų tikslų, jų siekių bei galimybių nesieja su organizacijos tikslais ir reikalingo bei įstaigai labai naudingo dėmesio atskiram

žmogui, jo gebėjimams, motyvacijai bei galimybių įvertinimui. Ypač tai jaučiama organizacijose, kur žmogus vis dar sutapatinamas su visu biurokratiu arba techniniu aparatu ir nėra vertinamas kaip individas, o tik kaip konkretaus uždavinio įgyvendintojas.

Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija, žmonių išteklių vadyba svarbi kiekvienai organizacijai, nesvarbu ar ji priklausytų privačiam, ar viešajam sektoriui. Pabrėžtina personalo svarba organizacijai, kadangi būtent darbuotojų žinios, gebėjimai, patirtis ir kūrybiškumas yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis, didinantis organizacijos vertę. Esminės žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros yra žmogiškųjų išteklių planavimas, specialistų paieška, verbavimas, pritraukimas į organizaciją, adaptacija, motyvavimas, ugdymas ir mokymas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas, darbo vertinimas, karjera ir t. t. Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina nuosekliai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, taikant strateginį valdymą, skatinant rezultatyvumą, didinant ekonomiškumą, plečiant darbuotojų tobulėjimo galimybes, skatinant darbuotojų atsakomybę, savarankiškumą, motyvaciją ir konkurenciją, ugdant gyventojų dalyvavimą savivaldoje. Todėl labai svarbus iššūkis yra didinti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių kompetenciją, didinti pasitikėjimą jų gebėjimais.

Išskiriami trys kompetencijų ugdymo lygmenys: poreikių, žinių ir elgsenos. Žinoma, labai svarbu yra sukauptos tarnautojo žinios, asmeninės patirtys, o taip pat nemažą įtaką turi asmeninės valstybės tarnautojo savybės ir gebėjimas priimti racionalius sprendimus konkrečiose situacijose [7].

Vienas iš metodų, galinčių padėti identifikuoti ir spręsti darbuotojų kvalifikacijos lygį yra kompetencijų modelis. Kompetencijų modelis yra struktūrinė sistema, kuri apibrėžia ir identifikuoja reikalingas žinias, įgūdžius, elgesį ir kitus veiksmus, reikalingus sėkmingai atlikti tam tikrus darbo uždavinius arba užimti tam tikras pareigas. Įtvirtintas kompetencijų modelis ne tik leistų tiksliai įvardinti, kokios pretendentų kompetencijos turi būti patikrintos vertinimo metu ir nustatyti atrankos etapus, bet ir objektyviai parinkti atrankos metodus (priemonės ir instrumentus) bei jų turinį. Kompetencijų modelį sudaro bendrosios kompetencijos (organizuotumas, analizė ir pagrindimas, komunikacija) bei vadybinės ir lyderystės kompetencijos (strateginis požiūris, veiklos valdymas, lyderystė), ir specifinės ir/ar profesinės veiklos srities kompetencijos.

Kompetencijų modelis padeda organizacijai aiškiai apibrėžti, kokie gebėjimai ir savybės reikalingi tam tikrai pozicijai užimti. Tai leidžia efektyviau identifikuoti potencialius kandidatus, kurie atitinka šias kompetencijas, sumažinti netinkamų kandidatų įdarbinimą, padeda nustatyti, kokius įgūdžius ir žinias darbuotojai turi tobulinti, kad taptų kompetentesni savo darbe. Visa tai nulemia tinkamų mokymo programų ir vystymo planų kūrimą tam, kad darbuotojai galėtų tobulinti savo kompetencijas. Toks kompetencijų modelis yra naudingas darbuotojams planuojant savo karjerą organizacijoje. Jie gali aiškiai matyti, kokių kompetencijų jiems reikia tobulinti, norint pasiekti norimą karjeros tikslą. Kompetencijų modelis yra pagrindas vertinant darbuotojų veiklą ir nustatant atlyginimus bei karjeros pažangą. Jis turi užtikrinti sąžiningumą ir skaidrumą organizacijoje. Darbuotojai, žinantys, kad organizacija vertina ir skatina jų kompetencijų tobulinimą, yra labiau motyvuoti įsitraukti į savo darbą. Tai teigiamai paveikia produktyvumą ir darbuotojų lojalumą. Kompetencijų modelis yra naudingas įrankis, kuris padeda organizacijai efektyviau valdyti darbuotojų talentus ir potencialą [22].

Kompetencijų modelio taikymas tiek valstybės tarnyboje, tiek korporacijoje yra efektyvus ir duoda rezultatų tuomet, kai organizacijos sėkmė yra užsibrėžtas svarbus vadovo tikslas. Kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis, kuriuo vadovaujantis organizacija atlieka žmogiškųjų išteklių vertinimą ir ieško geriausių sprendimų būdų. Nuo tinkamo kompetencijų pritaikymo žmonės ar organizacijos veikloje priklauso galima sėkmė. Darbuotojai turi būti motyvuojami ne tik geru atlygiu ar būti vertinami kaip aukštos kvalifikacijos specialistai, jiems būtina sudaryti sąlygas siekti asmeninio tobulėjimo, žinių ir atitinkamų kompetencijų didinimo, tobulinant savo profesinį vystymąsi ir gebėjimų ugdymą [20, 30].

Daugelis tyrėjų pastebi, kad gebėjimas stebėti, analizuoti ir keisti savo elgesį siekiant geresnių rezultatų yra vienas iš efektyvių vadovų bruožų. Vadovų gebėjimų lygio ir jų vadovaujamų organizacijų pasiekiamų rezultatų ryšys jau seniai niekam nekelia abejonių: vadovų žinios, įgūdžiai

bei nuostatos leidžia jiems priimti kokybiškus sprendimus, užsitarnauti autoritetą ir rodyti profesionalumo pavyzdį pavaldiniams. Todėl organizacijoje prireikia specialių personalo valdymo įrankių tokiam tarpusavio vertinimui vykti. Vienas plačiausiai naudojamų – 360 laipsnių kompetencijų vertinimo metodas, padedantis vadovams save pamatyti „iš šono“, o organizacijoms – tikslingai planuoti vadovų ugdymą. 360 laipsnių kompetencijų vertinimas Lietuvoje jau taikomas ilgą laiką ir yra įprastas versle. Nėra skaičiuota, kokia dalis organizacijų jį naudoja, tačiau jis būdingas toms organizacijoms, kuriose posakis „žmonės yra didžiausias mūsų turtas“ yra ne šūkis, o gyvas veiklos principas. Todėl į žmones yra investuojama, jais pasitikima ir padedama jiems darbą atlikti geriau, suteikiant išsamų ir kokybišką grįžtamąjį ryšį. Viešojo sektoriaus organizacijose 360 laipsnių kompetencijų vertinimas yra mažiau paplitęs, nors ir čia yra puikių pavyzdžių. Šis metodas skirtas įvardinti ir aiškiai suvokti, kad pagrindinis tyrimo tikslas – padėti vadovams ar darbuotojams geriau pažinti save ir tobulinti savo kompetencijas. Atliekant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimą, svarbu suvokti, kad tai nėra žmogaus blogųjų pusių ieškojimas ir noras jį sumenkinti. Šiuo tyrimu galima padėti vadovui aiškiai matyti savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Matydamas trūkumus, jis gali kryptingai juos taisyti, užsibrėžti naujų tikslų. Žinodamas gerąsias savybes, jis labiau savimi pasitikės, galbūt jas daugiau atskleis darbe ir pan. Stiprėja ryšys tarp pavaldinių ir vadovo – pastarasis nebijo parodyti, kad gali priimti ir kritiką, kad yra pasiryžęs tobulėti ir rūpintis įmonės gerove. Tai darbuotojams yra labai svarbu.

Taikant šį metodą yra svarbu suprasti ir gerai apmąstyti, kokias kompetencijas ketinama vertinti šiuo tyrimu, kas yra aktualu įmonei ar įstaigai. Dažniausiai prašoma apibūdinti tiriamojo žinias, tam tikros srities išmanymą, profesionalumą, gebėjimą bendrauti su kolegomis (pavaldiniais). Nereikėtų aptarinėti asmeninių savybių – grįžtamojo ryšiu iš surinktų duomenų paprasčiausiai vertinama žmogaus kompetencija. Jeigu kompanija ar institucija turi savo kompetencijų modelį, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimą galima vykdyti pagal jį [27, 28]. Privачios organizacijos pirmosios susidomėjo kompetencijų modeliais ir pradėjo ieškoti naujų, pažangių metodų tam, kad galėtų padidinti savo veiklos efektyvumą ir taip tapti konkurencingesnėmis globaliame pasaulyje.

Valstybės tarnybos veiklose neretai akcentuojama viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės svarba [13]. Plintant naujosios viešosios vadybos požiūriui, skatinančiam geriausios verslo praktikos perkėlimą į viešąjį sektorių, šios idėjos populiarėjo ir tarp viešojo sektoriaus organizacijų bei institucijų. Be to, nustatant valstybės tarnautojo kompetencijas, aiškiai parodoma, ko iš jo tikimasi. Taip didinama jo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą, skatinamas didesnis tiesioginio vadovo įtraukimas į žmogiškųjų išteklių valdymą. Kompetencijų modelyje esančios kompetencijos jau įvardytos kaip svarbiausios kompanijai ar organizacijai, todėl jas ir reikia įvertinti. Kaip ir kiekvienas tyrimas, tyrimo metodika nėra tobula ir gali turėti trūkumų: atsakymai gali būti nenuoširdūs, ypač, jeigu tyrimas atliekamas metų pabaigoje, kai kalbama apie karjeros galimybes. Praktika rodo, kad brandžiose organizacijose galima sėkmingai naudoti 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimą ir metinių pokalbių metu: tyrimo rezultatai padeda sudaryti vadovo ugdymo planą, kuris yra vienas iš metinio pokalbio sudedamųjų dalių. Tačiau tyrimas būna tik papildoma priemonė visame veiklos vertinimo (metinių pokalbių) procese ir tik viename iš jo etapų, kai kalbame apie darbuotojo tobulėjimą. 360 laipsnių vertinimas keičia organizacinės kultūros ypatybes, įtraukdamas ir pratindamas darbuotojus prie to, kad jie būtų aktyvūs savo organizacijos nariai, kurių nuomonė yra svarbi ir reikšminga. Vadovus vertinimas išmoko pasitikėti savo komanda, būti jos lyderiu, o kartais ir „nusiimti karūną“. Ne viena Lietuvos verslo organizacija tokį vertinimą yra panaudojusi kaip vieną svarbiausių organizacinės kultūros keitimo įrankių, nes ką matuoja – tokį elgesį darbe ir paskatini. Net 60 proc. konkursų į valstybės tarnybos įstaigų vadovo vietą neįvyksta [9]. Daugelis ES ir EBPO šalių valstybės tarnybos vadovų korpusą valdo centralizuotai ir taip užtikrina kryptingą vadovų paiešką ir atranką, jų karjeros valdymą, ugdymą ir kt. Valstybės tarnybos įstaigų vadovų lyderystės trūkumas tampa rimtu iššūkiu. Tai ypač svarbu pastaraisiais metais, kai valstybėje būtina priimti greitus ir efektyvius sprendimus. Vadinasi, investicijos į žmogiškuosius išteklius yra labai svarbios, drąsiai galima teigti, kad tai yra būtina sąlyga institucinei sėkmei pasiekti.

Žmogiškųjų išteklių situacija reformuojant viešąjį sektorių

Žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniais ištekliais, kuriais disponuoja tiek privatus, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijos [7]. Lietuvai būtina didinti žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą viešajame sektoriuje. Dabartinė sistema neužtikrina tinkamo tarnautojų ugdymo, veiklos vertinimas neorientuotas į veiklos rezultatus, skatinimo priemonės ne visada efektyviai motyvuoja tarnautojus, neišnaudojamos valstybės tarnautojų mobilumo galimybės. Įsisenėjusi šalies viešojo sektoriaus problema yra menkai ugdomi valstybės tarnautojų įgūdžiai. Pagal Tarptautinį valstybės tarnybos efektyvumo indeksą Lietuva užima 20 vietą iš 38 EBPO šalių. Silpniausia grandis – valstybės tarnautojų gebėjimai, tik 36 vieta [24, 31]. Tyrimai rodo, kad ne visada valstybės tarnautojų gebėjimai atitinka laikmečio poreikius, teigiama, kad jiems nepakanka gebėjimų valdyti pokyčius, priimti greitus, žiniomis grįstus sprendimus, trūksta kūrybiškumo, inovatyvumo, kritinio mąstymo bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimų.

Žmogiškieji ištekliai yra bet kokių organizacijų, tiek viešojo, tiek privatus sektoriaus, pagrindinis aktyvas, kuris lemia jų veiklos efektyvumą, rezultatyvumą ir konkurencingumą. Naujoji viešoji vadyba (toliau – NVV) yra plati sąvoka, apimanti įvairaus pobūdžio viešojo sektoriaus reformas, kurios siekia įdiegti privatus sektoriaus valdymo modelius bei padidinti biurokratinių valdymo struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę. Naujoji viešoji vadyba valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadyboje turi didelį poveikį. Ryšys tarp žmogiškųjų išteklių ir naujosios viešosios vadybos gali būti apibūdinamas kaip dvikryptis ir dinamiškas. Viena vertus, naujoji viešoji vadyba daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, nes reikalauja keisti tradicinius viešojo administravimo principus ir praktikas, kurie dažnai yra biurokratiški, hierarchiški ir standartizuoti. Naujoji viešoji vadyba skatina taikyti šiuolaikines žmogiškųjų išteklių valdymo idėjas ir metodus, kurie yra orientuoti į rezultatus, kompetencijas, motyvaciją, mokymąsi ir bendradarbiavimą. Kita vertus, žmogiškieji ištekliai daro įtaką naujosios viešosios vadybos įgyvendinimui, nes jie yra pagrindiniai pokyčių iniciatoriai ir vykdytojai. Žmogiškieji ištekliai turi būti pasirengę priimti ir adaptuoti prie naujosios viešosios vadybos keliamų iššūkių ir galimybių, turi būti motyvuoti ir kompetentingi savo veikloje. Vis dėlto ryšys tarp žmogiškųjų išteklių ir naujosios viešosios vadybos yra sudėtingas ir nuolat kintantis. Jis priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip organizacijos kultūra, strategija, struktūra, aplinka ir technologija. Ryšys tarp žmogiškųjų išteklių ir naujosios viešosios vadybos reikalauja nuolatinio tyrimo, analizės ir vertinimo, siekiant užtikrinti optimalią abiejų sričių sąveiką ir sinergiją.

Pereinant prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos naujosios viešosios vadybos ir siekiant jos idėjų įgyvendinimo, išryškėja žmogiškųjų išteklių vaidmuo, plečiama profesinių reikalavimų apimtis, todėl ypatingas dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių pertvarkymui, tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas bei motyvaciją. NVV yra viešojo administravimo raidos modelis, betarpiškai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškaisiais ištekliais, iš kurių reikalaujama esminių elgsenos ir kompetencijos pokyčių, atvirumo pokyčiams ir naujovėms, iniciatyvos, didesnės asmeninės atsakomybės, aktyvaus dalyvavimo priimanant sprendimus, lankstumo, komandinio darbo ir bendradarbiavimo, atsigręžimo į pilietį kaip klientą ir kt. Darbuotojų kompetencijos yra žmogiškųjų išteklių vadybos ašis, kuri tiesiogiai siejasi su beveik kiekviena vadybos atliekama funkcija. Pagrindinė paskata pereiti prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos naujosios viešosios vadybos atsiranda modernizuojant administracinės sistemos struktūras, kontrolės metodus ir administravimo kultūrą, atsižvelgiant į naujus iššūkius [19]. Visa tai yra didžiulė ir neįkainojama investicija į žmogiškuosius išteklius kaip į vieną reikšmingiausių organizacijos sudėtinių dalių. Tai reikalauja iš esmės keisti viešajame sektoriuje vyraujančius biurokratinius valdymo metodus.

NVV idėjų įgyvendinimas betarpiškai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu (ŽIV). Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą sudaro šios funkcinės sritys: 1) atranka ir įdarbinimas; 2) veiklos apimties nustatymas ir žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas; 3) organizacinės struktūros sudarymas ir funkcijų paskirstymas darbuotojams; 4) atlyginimo sistema (darbo apmokėjimo sprendimai ir skatinimo priemonės); 5) darbuotojų ugdymas; 6) darbo saugos administravimas. Žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos arba verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksnių: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos [15].

Naujoji viešoji vadyba skatina viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros pokyčius, ji atspindi postmodernius socialinio koordinavimo tipus: tinklaveiką, pliuralistinį viešųjų paslaugų teikimą, ko-produkciją, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo, vertybių svarbą ir kt. [1]. Nors NVV diegimo tikrosios priežastys ir sąlygos kiekvienoje šalyje yra skirtingos, pastebimi bendri reformų bruožai: našumo siekimas, sumažinant viešąsias išlaidas, valdininkų skaičiaus mažinimas, sumažintas įvairių programų finansavimas, rinkos mechanizmų taikymas, privatizacija, alternatyvių būdų naudojimas teikiant viešąsias paslaugas. Viešojo sektoriaus efektyvumas šiame naujoviškame modelyje pasiekiamas nebūtinai taikant visus privataus verslo metodus, bet pasitelkiant žmogiškąjį kapitalą, motyvacias, nuoširdumo ir kūrybiškumo siekimą.

Su laiku išryškėja kiekvienos naujai susiformavusios ideologijos trūkumai ir gimsta naujos ideologijos formos. Naujai besiformuojančiai ideologijai *Naujasis viešasis valdymas* (angl. New Governance) pagrindą sudaro pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos bei organizacinis humanizmas [18]. Naujasis viešasis valdymas remiasi demokratija ir tarnavimu visuomenei bei yra savotiška alternatyva naujai viešajai vadybai, kuri yra grindžiama ekonomikos teorija ir individualiais interesais. Naujasis viešasis valdymas akcentuoja, kad valstybės tarnautojų darbas pirmiausia yra tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais. Naujasis viešasis valdymas yra dar vienas viešojo administravimo raidos modelis, kurio tikslas yra padaryti viešąjį administravimą veiksmingesnį [3]. Naujojo viešojo valdymo idėja yra įdiegti į rinką orientuotas strategijas ir valdymo metodus tam, kad viešosios paslaugos būtų labiau reaguojančios, ekonomiškesnės ir orientuotos į klientą. Šiam modeliui yra svarbūs efektyvumo elementai, kuriuos sudaro strateginis planavimas, racionalus išteklių naudojimas, tarnautojų profesionalumas ir organizacijos pokyčių valdymas [17]. Su naujuoju viešuoju valdymu dera 12 *Gerojo valdymo principų* [5].

Tačiau naujojo viešojo valdymo išskirtinumą sudaro jo orientacija į demokratijos plėtrą – darbuotojų, piliečių dalyvavimą valdyme, veiklos skaidrumą ir atvirumą, elektroninę demokratiją, gerą tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir demokratijos plėtrą darbo vietoje. Lietuvos visuomenei yra kaip niekad aktualus naujasis viešasis valdymas, nes jo dėka atsiranda skaidrumo, atvirumo ir pilietiškumo, ko labiausiai ir trūksta Lietuvos visuomenei. Naujasis viešasis valdymas galėtų būti tas teorinis ir praktinis kontrargumentas pilietinės apatijos ir neveiklumo įveikimui bei viešojo administravimo priartinimui prie žmonių. Šiuo atveju prie valdymo prisideda trys veikėjai: valstybės institucijos, kurios sudaro atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką; privatus sektorius, kuris pateikia darbo vietas ir sudaro sąlygas pajamoms gauti; pilietinė visuomenė, kuri sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai.

Daugelyje šalių mokslininkai nuolat vykdo įvairius tyrimus viešojo sektoriaus tematika ir gilindamiesi analizuoja praktine patirtimi grįstus pavyzdžius bei teikia savo išvadas. Vienas įdomesnių yra mokslininkų Vento ir Kuokkanen tyrime nagrinėjamas šalies biurokratų požiūris į naujos formos viešojo administravimo užduotis, projektus, įgyvendinamus vykdam Europos sanglaudos politiką. 2020 m. paskelbtas tyrimas leidžia įvertinti, kaip šiandieniai valstybės tarnautojai vertina pagal „naujosios viešosios vadybos“ principus atliekamas viešojo administravimo funkcijas. Mokslininkai kelia klausimą: kaip biurokratiją suvokia viešieji vadybininkai, įgyvendindami projektus grįstą politiką? Mokslininkai atskleidžia, kad viešieji vadybininkai, kasdien susidurdami su šiomis darbo organizavimo formomis, abejoja, ar jos prisideda prie biurokratijos (neigiama prasme) mažinimo ir reiškia susirūpinimą, kad naujų formų įgyvendinimas senose struktūrose netgi didina, o ne mažina biurokratiją. Tyrimas parodė, kad keičiasi tik pačios biurokratijos formos, tačiau biurokratinio darbo dalis nuo visų viešosios vadybos funkcijų nemažėja. Daugiau nei pusė tyrime apklaustų tarnautojų teigė, jog, įgyvendindami projektus, nuo penktadalio iki daugiau nei pusės viso darbo ties projektu laiko skiria administracinėms užduotims (paprastai tariant, „popierizmui“), tai yra laikoma didele laiko dalimi, lyginant su likusiu laiku, skiriamu organizacinėms ir kitoms esminėms projekto įgyvendinimo užduotimis. Be to, įgyvendinant daugumą projektų, tenka samdyti papildomą personalą išskirtinai administracinių funkcijų atlikimui. Todėl, apklaustųjų vertinimu, projektų įgyvendinimo biurokratinė našta išlieka didelė, yra perteklinė ir ribojanti kokybiškos projekto vadybos potencialą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pagal „naujosios

viešosios vadybos“ principus įgyvendinama politika praktikoje nebūtinai užtikrina pageidautiną lankstumą ir efektyvumą bei nepatenkina viešojo administravimo funkcionierių lūkesčių, susijusių su biurokratinės naštos mažinimu [12].

Kai kurių mokslininkų atlikti kokybiniai viešojo administravimo institucijų tyrimai, kuriuose apklausti įvairaus lygmens tarnautojai apibūdina šiandieninių tarnautojų iššūkius, brėžia ateities viešojo administravimo modelio kontūrus. Norėdami šiuos iššūkius sėkmingai spręsti, XXI amžiaus valstybės tarnautojai turi įgyti eilę įvairių įgūdžių ir išsiugdyti naują mąstyseną. Pati valstybės tarnautojo ir valstybinės organizacijos veiklos esmė – viešumas, reiškia, kad būsimi pokyčiai ir reformos nebus tokie radikalūs ir drastiški, kaip įprasta privačiame sektoriuje. Nepaisant pastaruosius kelis dešimtmečius vykstančių diskusijų apie „naujosios viešosios vadybos“ ir „viešųjų vadybininkų“ tipus, vienas aspektas juos visuomet neišvengiamai skirs nuo privataus sektoriaus vadybininkų – įsipareigojimas ginti viešąsias vertybes ir viešąjį interesą bei saugoti institucinį integralumą, vengti politizacijos. Todėl teigiama, jog ateities valstybės tarnautojas privalės suderinti tiek tradicinio viešojo administravimo esmines vertybes, tokias kaip politinį nuovokumą, diplomatiškumą ir apdairumą, tiek ir modernių viešosios vadybos teorijų akcentuojamus komunikacinius įgūdžius, verslumo suvokimą ir gebėjimą teikti paslaugas, pasitelkiant šiuolaikines priemones. Šiame kontekste, šalia beveik visų autorių iškeliamos kompleksinio išsilavinimo svarbos 1 lentelėje pateikta auganti būsimųjų tarnautojų profesinės patirties svarba pagal Zeger van der Wal metodą [2].

1 lentelė

Valstybės tarnautojams būtinos kompleksinės išsilavinimo svarbos pagal Zeger van der Wal [2]

Svarbos	Svarbų pagrindimas
Svarbus laikas, išdirbtas organizacijoje	Vienu svarbiausių aspektų, vertinant tarnautojo kompetencijas, taps konkrečioje profesinėje srityje ar įmonėje išdirbtas laikas, atsižvelgiant į šiuolaikines tendencijas, jog vidutiniškai asmens išdirbamas laikas vienoje įmonėje ar pozicijoje vis labiau trumpėja.
Naujų technikų perėmimas	Nors patirtis pati savaime gali būti gera mokytoja, ji mažai ką reiškia, jeigu asmuo daug laiko praleidžia blogai funkcionuojančiose sistemose. Tai kels problemų valstybinių įstaigų personalo atrankos specialistams, siekiantiems įvertinti kandidatų profesinę patirtį, todėl šie specialistai neišvengiamai turės perimti naujas technikas.
Mentorystė	Augs mentorystės reikšmė, siekiant perteikti praktinių sistemų veikimo aspektus ir nustatyti asmenų bei komandų įgūdžių spragas, mokymo ir tobulėjimo poreikius.
Rotacijos ir kvalifikacijos tobulinimas	Augs rotacijos ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė ne tik viešojo sektoriaus viduje, bet ir bendradarbiaujant su NVO bei privačiu sektoriumi, kadangi valstybės tarnautojai privalės perimti dalį šių sektorių patirčių ir jiems būdingų įgūdžių.
Grįžtamasis ryšys ir vertinimo sistemos	Turės atsirasti grįžtamojo ryšio ir vertinimo sistemos, kurios būtų kritiškos, skaidrios ir kokybiškos, apjungiančios kokybinį ir kiekybinį vertinimą, apimančios individualius ir kolektyvinius rodiklius, formuojančios kompetentingesnius ir sąmoningesnius vadovus.

Naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas gali padėti žmogiškųjų išteklių valdymui viešojo sektoriaus organizacijose, nes jie siūlo naujus požiūrius, principus ir metodus, kurie skatina rezultatyvumą, kompetencijas, motyvaciją, mokymąsi ir bendradarbiavimą. Šie būdai siekia tobulinti žmogiškųjų išteklių atranką, vertinimą, skatinimą, mokymą ir tobulinimą, sudaryti lankstesnes, decentralizuotas ir tinklines organizacijos struktūras. Naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas atsižvelgia į piliečių poreikius, interesus ir nuomonę, kurie yra svarbūs žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame sektoriuje.

Pagal taikomus žmogiškųjų išteklių valdymo principus išskiriami du pagrindiniai valstybės tarnybos modeliai, sutinkami Europos valstybėse – *karjeros* ir *postų* (*angl.* career-based and position-based systems). Karjeros modelis remiasi ilgalaikės (galbūt visą tarnautojo darbinį gyvenimą trunkančios) tarnybos koncepcija, tarnautojai priimami neterminuotam laikotarpiui. Šiam modeliui būdingas naujų tarnautojų priėmimas žemiausiose tarnybos pozicijose ir santykinis aukštesnių pozicijų, kurios iš esmės užpildomos iki tol žemesnes pozicijas užėmusiais ir tam tikrą patirtį sukaupusiais tarnautojais, uždarumas. Karjeros modelyje reikšmingas vaidmuo tenka tarnybos stažui,

tarnautojų veiklos ir jų darbo užmokesčio reglamentavimas paprastai nustatomas įstatymu ir gali ženkliai skirtis nuo reglamentavimo, taikomo pagal klasikinės darbo sutartis dirbantiems darbuotojams. Tarnautojams gali būti kuriamos specialios pensijų schemas. Postų modelis pasižymi didesniu valstybės tarnybos atvirumu, čia įprastas naujų tarnautojų priėmimas iš už valstybės tarnybos ribų tiesiogiai į įvairias tarnybos pozicijas, įskaitant ir aukštesniasias. Todėl postų modeliui būdingas didelis kadrų mobilumas tarp privataus sektoriaus ir valstybės tarnybos, jam įprasti terminuoti tarnybos kontraktai. Postų modelio valstybės tarnybai iš esmės taikomas bendrasis darbo santykių reglamentavimas, dėl konkrečių darbo sąlygų ir atlyginimo derasi tarnautojus atstovaujančios profesinės sąjungos ir vyriausybė, sudaromos kolektyvinės sutartys. Būdinga ryški tarnautojų atlyginimo dydžio priklausomybė nuo veiklos rezultatų.

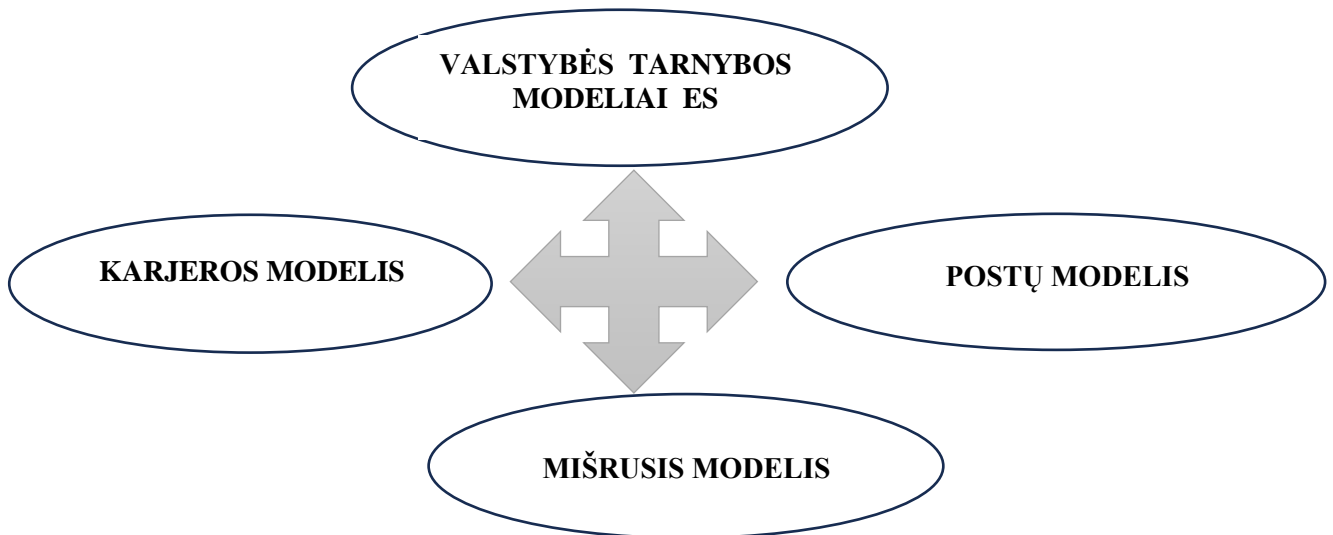
Pagal valstybės tarnautojų priėmimo ir paskyrimo į pareigas (ypač aukštesniasias) principus galima išskirti *meritokratinį* ir *patronažo* valstybės tarnybos modelius. Meritokratiniam modeliui būdingas tarnautojų priėmimas ir paaugstinimas, remiantis jų kvalifikacija bei gebėjimais atlikti atitinkamas tarnybos funkcijas. Toks modelis dažnai pristatomas kaip gerai veikiančio ir profesionalaus viešojo administravimo pagrindas. Tačiau daugelio ES šalių valstybės tarnybose aptinkami ir patronažo elementai, kai jose tarnautojų priėmimas į pareigas bent dalinai yra oficialiai ar neoficialiai politizuojamas, tai yra grindžiamas ne tarnautojų kompetencija, o ryšiais su įtakingomis politinėmis grupėmis [12, 33].

Yra mokslininkų, kritikuojančių šalis, įskaitant ir Lietuvą, taikančias centralizuotą tarnautojų atrankos sistemą, kuri, viena vertus, didina skaidrumą ir mažina politizacijos bei favoritizmo potencialą, tačiau, kita vertus, stokoja lankstumo, yra lėta ir neefektyvi. Šios sistemos įtvirtinimas, anot autorių, dažniausiai susijęs su siekiu mažinti politizaciją, tačiau, įvertinus kitus aspektus, ji nėra pajėgi užtikrinti deramos atrankos šiuolaikinės darbo rinkos kontekste. Autoriai pastebi, kad valstybės tarnybos politizacija daugiau ar mažiau vyrauja beveik visose Europos valstybėse, o šalys, kuriose ji būtų pavyzdinčiai depolitizuota, nesunkiai suskaičiuojamos ir tėra išimties iš taisyklės – tokiomis įvardijamos D. Britanija, Danija ir Nyderlandai. Autorių nuomone, valstybės tarnybos depolitizacija yra itin sunki, o kartais ir neįmanoma užduotis. Todėl jie rekomenduoja atskiroms šalims ieškoti ne tik būdų, kaip išgyvendinti šią problemą, bet ir kaip suderinti politizaciją su šiuolaikiniam viešajam administravimui būtinomis savybėmis, visų pirma, su efektyvumu ir profesionalumu, tai yra, kaip suvaldyti politizaciją ir padaryti ją toleruotina. Šiuo požiūriu autoriai mano, kad naujosios ES šalys turėtų ko pasimokyti iš Vakarų senbuvų. Autoriai pastebi, kad per paskutinius du dešimtmečius ES įsitvirtinę valstybės tarnautojų veiklos vertinimo modeliai, kurie teoriškai yra būtini siekiant įvertinti tarnautojų veiklą ir perspektyvas, praktikoje jau yra atgyvenę, tinkamai neatliekantys savo funkcijų ir paprasčiausiai neefektyvūs. Ši problema kol kas įstatymų leidėjų Europoje yra nesėkmingai sprendžiama, kadangi dar neegzistuoja pavyzdinių atvejų.

Kokia yra Lietuvos valstybės tarnybos padėtis ES viešojo administravimo kontekste? OECD SIGMA ataskaitoje, vertinant atitiktį Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijas po 2004 metų, teigiama, kad Lietuva padarė didžiausią pažangą, palyginti su Latvija, Estija, Vengrija, Slovėnija, Slovakija, Lenkija, Čekija. Konstatuojama, kad Lietuva geriausiai atitinka Europos viešojo administravimo principus ir konstruktyviausiai tęsia valstybės tarnybos reformas nuo 2004 metų. Nepaisant to, Lietuvoje situacija daugeliu atžvilgiu yra prastesnė nei kitose Europos šalyse, kadangi vis dar mažas skaičius asmenų kandidatuoja į vieną valstybės tarnautojo vietą [8]. Tai signalizuoja apie mažėjantį valstybės tarnybos sugebėjimą atsinaujinti ir prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių.

Ekspertai, išnagrinėję ES šalių valstybės tarnybos modelius, konstatuoja, kad ES valstybėse dominuoja šie valstybės tarnybos modeliai: 1) karjeros modelis, 2) postų modelis; 3) mišrusis modelis (žr. 1 pav.) [26].

Lietuvoje dominuojantis valstybės tarnybos modelis yra mišrus modelis. Tai yra valstybės tarnybos sistema, kurioje yra derinami postų ir karjeros elementai.



1 pav. Valstybės tarnybos modeliai Europos Sąjungoje [26]

Postų modelis reiškia, kad valstybės tarnautojai yra renkami ir skiriami pagal konkrečius postus, kuriems reikalingos tam tikros kvalifikacijos ir kompetencijos. Postų modelio valstybės tarnyboje žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra sudaryti sąlygas, kad kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudotų savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį. Žmogiškųjų išteklių valdymas postų modelio valstybės tarnyboje apima tokias sritis kaip atranka, mokymas, vertinimas, karjeros planavimas, motyvavimas ir personalo administravimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba postų modelio valstybės tarnyboje yra didelė, nes tai padeda užtikrinti profesionalią ir į visuomenės poreikius orientuotą valstybės tarnybą. Darbuotojų vertinimas postų modelio valstybės tarnyboje yra procesas, kuriuo siekiama nustatyti darbuotojų atitikimą jų pareigoms ir kompetencijoms, skatinti jų tobulėjimą ir motyvaciją. Darbuotojų vertinimas postų modelio valstybės tarnyboje gali būti eilinis – atliekamas kasmet, pagal nustatytus kriterijus ir procedūras, siekiant įvertinti darbuotojų veiklos rezultatus ir kompetencijas, arba neeilinis – atliekamas ne dažniau kaip vieną kartą per metus, jeigu darbuotojas nepatenkina pareigų reikalavimų, keičiasi jo pareigos ar darbo sąlygos, arba jis pretenduoja į kitas pareigas. Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje NVV akcentuoja postų valstybės tarnybos modelio diegimą.

Karjeros modelis reiškia, kad valstybės tarnautojai yra renkami ir skiriami pagal bendrus kriterijus ir turi galimybę kilti karjeros laiptais. Karjeros modelis yra valstybės tarnybos sistema, kurioje valstybės tarnautojai yra skirstomi į kategorijas ir grupes pagal jų pareigas ir atsakomybę. Valstybės tarnautojai turi galimybę kvalifikacijos kėlimo ir mokymų programomis tobulinti savo kompetencijas ir siekti aukštesnių pareigybių. Valstybės tarnautojams taikomas kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kuris padeda nustatyti ir vertinti jų gebėjimus atlikti savo darbo funkcijas. Karjeros modelio valstybės tarnyboje žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra sudaryti sąlygas, kad kiekvienas darbuotojas galėtų planuoti ir vystyti savo karjerą, užtikrinti, kad valstybės tarnyba būtų patraukli ir konkurencinga darbo rinkoje. Žmogiškųjų išteklių valdymas karjeros modelio valstybės tarnyboje apima tokias sritis kaip atranka, mokymas, vertinimas, karjeros planavimas, motyvavimas ir personalo administravimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba karjeros modelio valstybės tarnyboje yra didelė, nes tai padeda užtikrinti kokybišką ir lojalų valstybės tarnautojų potencialą. Valstybės tarnybos karjeros modelis gali suteikti stabilumą ir saugumą darbo vietoje, suteikia galimybę kilti karjeros laiptais ir pasiekti aukštesnius pareigūnų postus, gali suteikti galimybę dirbti viešajame sektoriuje ir tarnauti savo šaliai. Tačiau šis modelis turi ir trūkumų: valstybės tarnybos karjeros modelis gali būti labai biurokratinis ir lėtas, yra mažai konkurencingas, nes gali būti sunku pasiekti aukštesnius pareigūnų postus. Valstybės tarnybos karjeros modelis gali būti labai politizuotas, o tai reiškia, kad politiniai veiksniai gali turėti didelę įtaką karjeros keliui.

Mišrus modelis siekia suderinti abiejų modelių privalumus ir trūkumus, taip užtikrindamas valstybės tarnybos efektyvumą, profesionalumą ir stabilumą. Aštuonioliktoji LR Vyriausybė savo programoje įsirašė vieną iš esminių misijų: įgyvendinti valstybės tarnybos reformą, kuri ne tik pritrauktų, bet ir išlaikytų aukščiausio lygio vadovus bei kompetentingus darbuotojus valstybės tarnyboje ir taptų konkurencinga privačiam sektoriui. Labai svarbu, kad valstybės tarnybos darbuotojai labiau pasitikėtų vieni kitais ir suvoktų savo darbo atsakomybę bei atliekamo darbo pasekmes. Siekdamas padaryti patrauklią valstybės tarnybą, LR vyriausybės ieško būdų ir tobulina valstybės tarnybos modelį. Valstybės tarnybos reformose svarbu išlaikyti inovatyvumo ir stabilumo balansą, didinant karjeros modelio valstybės tarnybų atvirumą specialistams „iš išorės“, keičiant tarnautojų profesinį pasirengimą ir mąstymą taip, kad ateities valstybės tarnautojas gebėtų suderinti tiek tradicinio „vėberiškojo“ viešojo administravimo esmines vertybes, tiek modernių viešosios vadybos teorijų akcentuojamus privalumus.

Korporacijos, kaip valdymo modelio, pranašumai prieš valstybės tarnybos modelį darbo rinkoje

Siekiant išsiaiškinti skirtumus ir panašumus tarp korporacijos ir valstybės tarnybos valdymo modelių, buvo nuspręsta pasirinkti lyginamąjį analizės metodą, kuris yra vienas iš mokslinių tyrimų metodų, leidžiančių palyginti ir įvertinti skirtingus objektus, reiškinius ar situacijas, remiantis jų bendrais ar skirtingais požymiais. Jų sugretinimas reiškia elementų siejimą, palaiapsniui gilėjančios analizės ir sintezės kaita leidžia lyginimu atskleisti objektų vienodumo, skirtingumo, tapatumo ir panašumo santykius [25]. Lyginamasis analizės metodas galimas, jeigu pasirinkti lyginamieji objektai yra viena rūšių. Tačiau lyginamieji objektai turi būti ir pakankamai skirtingi, kad būtų galima išskirti jų variantiškumą, ir pakankamai panašūs, kad būtų galima išskirti jų bendrumus rezultatų interpretavimui ir išvadų formulavimui.

Tiek valstybės tarnyba, tiek korporacijos turi aiškias vadovavimo struktūras su vadovais, vadovybe ir hierarchinėmis grandinėmis. Abi organizacijos turi darbuotojų, kurie turi įvairias pareigas ir atsakomybes. Valstybės tarnyba ir korporacijos turi biudžetus ir finansines sistemas, kurios leidžia planuoti ir vykdyti finansinę veiklą. Tiek valstybės tarnyba, tiek korporacijos kuria politiką, strategijas ir tikslus, siekdamos savo misijos įgyvendinimo. Abiejų tipų organizacijoms svarbu efektyviai valdyti organizacijos žmogiškuosius išteklius ir užtikrinti kompetentingą personalą, vykdyti strategines veiklas siekiant organizacijos tikslų.

Kodėl turėdamos panašumų kaip organizaciniai organai, vis dėlto korporacija yra patrauklesnė ir geba specialistus išlaikyti bei labiau motyvuoti, nei valstybės tarnyba? Griežta atskaitomybė korporacijoje, asmeninė atsakomybė ir kompetentinga specialistų komanda yra motyvuota pasiekti rezultatų, mažiau formalus požiūris, o daugiau realių veiksmų įgyvendinant planus, užsibrėžtus tikslus ir siekimas realių pokyčių, savalaikis problemų suvokimas ir sprendimas, ryžtas operatyviau imtis pokyčių. Korporacijos siekia maksimizuoti savo pelną ir konkurencinį pranašumą, todėl stengiasi racionalizuoti savo išteklius, mažinti savo išlaidas ir didinti savo produktyvumą. Valstybės tarnybos modelis yra dažnai kritikuojamas už savo neefektyvumą ir iššvaistymą, kuris kyla iš politinio kišimosi, interesų konfliktų ir korupcijos. Siektinas pavyzdys yra tos įmonės, kurios suvokia žmogiškųjų išteklių svarbą, savo veikloje vadovaujasi žmogiškųjų išteklių valdymo dokumentais, kurie apibrėžia pamatines įmonių nuostatas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, nusako įmonės lūkesčius darbuotojui ir atliepia darbuotojų lūkesčius kartu su dirbančių kolegų lūkesčiais, atitinkančius įmonės kaip darbdavio lūkesčius darbuotojų atžvilgiu [23].

Atsakingas įmonės vadovavimas apima ne tik žmogiškųjų išteklių planavimą, bet yra įvairių funkcijų visuma: darbuotojų atranka, įdarbinimas ir adaptacija, tobulėjimas ir kvalifikacija, veiklos valdymas ir vertinimas, karjeros planavimas ir organizavimas, atlygis ir motyvavimas, lygių galimybių užtikrinimas ir darbuotojų sauga. Korporacijos gali skatinti savo darbuotojus, naudodamos įvairias materialias ir nematerialias paskatas, pvz., atlyginimą, premijas, akcijas, karjeros galimybes, mokymus, darbo aplinką ir kt., o valstybės tarnybos modelis yra dažnai laikomas nepatraukliu ir monotonišku, nes nesuteikia pakankamai motyvacijos ir galimybių darbuotojų tobulėjimui.

Vadinasi, naujoji viešoji vadyba ir/arba naujasis viešasis valdymas yra tinkamai pasirinktos reformos kryptys, pritaikant valstybės tarnyboje privataus sektoriaus metodus, siekiant realių pokyčių. Įmonės principai dažnai pabrėžia efektyvumą ir veiklos rezultatų vertinimą. Šių principų taikymas valstybės tarnybai galėtų lemti racionalesnę ir efektyvesnę veiklą. Tokiu būdu būtų sutaupoma išlaidų, geriau paskirstomi ištekliai ir geriau teikiamos paslaugos piliečiams. Įtraukus šiuos principus, valstybės tarnyba gali tapti judresnė ir reaguoti į kylančius iššūkius operatyviau, pavyzdžiui, į technologijų pažangą ar į besikeičiančius visuomenės poreikius.

Daugelis korporacijų daugiausia dėmesio skiria klientų poreikių tenkinimui ir vertės teikimui savo klientams. Jei viešasis administravimas taiko į klientą orientuotą požiūrį, jis gali pagerinti piliečių pasitenkinimą, pritaikydamas paslaugas pagal jų lūkesčius ir poreikius. Valstybės tarnyba neturi bijoti inovacijų, dirbtinio intelekto ir viso to, ką dabar siūlo modernėjantis pasaulis. Prie inovacijų atsiradimo organizacijoje reikia įtraukti ir pačius valstybės tarnautojus: duoti galimybę siūlyti inovatyvius sprendimus kasdieniniame organizacijos gyvenime, neretai elgtis kaip korporacija – atsižvelgti į visuomenės poreikius, greitai ir efektyviai teikti paslaugas, mąstyti nestandartiškai ir veikti neįprastai, nebijoti pokyčių [16].

Korporacijos principai dažnai apima tiksliai apibrėžtus veiklos ir atskaitomybės rodiklius. Šių principų taikymas padidintų valstybės tarnybos skaidrumą, atskaitomybę ir veiklos vertinimą, tuo pačiu – ir valdymą. Būtina keisti požiūrį į asmeninę atsakomybę valstybės tarnyboje. Valstybės tarnyboje asmeninės atsakomybės trūkumas priveda prie biurokratinių nesklaidumų ir organizacijos veiklos neefektyvumo. Kryptingas ir tikslingas profesinis tobulėjimas, aiškus savo darbo specifikos suvokimas įgalina sėkmingą valstybės tarnautojų kompetencijų panaudą. Aukšta savivertė organizacijoje yra vienas iš motyvuojančių aspektų.

Nereikia vengti viešojo ir privačiojo sektorių partnerystės: įmonių principų įgyvendinimas gali palengvinti viešajam sektoriui spręsti sudėtingus iššūkius šalyje. Tokios partnerystės dėka gali būti sukuriama viešųjų paslaugų pridėtinė vertė, be to, rizika paskirstoma tarp partnerių, atsižvelgiant į gebėjimus ją valdyti. Viešojo sektoriaus mokėjimai privačiam partneriui pradedami vykdyti tik po to, kai galutinai sukuriamas numatytai veiklai vykdyti reikiamas turtas ir pradedamos teikti paslaugos, tuo pačiu yra išsaugoma viešojo sektoriaus nuosavybės teisė į privačiam subjektui perduotą valdyti ir naudoti turtą, kuris reikalingas tai veiklai vykdyti. Žinoma, tokios partnerystės sėkmė priklauso nuo šalių sugebėjimo kiekvienu konkrečiu atveju tinkamai įvertinti šios partnerystės taikymo efektyvumą bei pasirinkti teisingą formą. Todėl prieš priimant sprendimą dėl partnerystės taikymo tikslingumo turi būti gerai įvertinta reali situacija šalyje, ekonomiškai paskaičiuota ir pagrįsta nauda, efektyvumas ir galimos grėsmės. Šios partnerystės gali panaudoti privataus sektoriaus patirtį ir išteklius viešosioms paslaugoms ir infrastruktūrai tobulinti [13].

Kritikai teigia, kad griežtas korporatyvinis požiūris gali pakenkti pagrindinėms viešųjų paslaugų vertybėms, tokioms kaip skaidrumas, atskaitomybė ir įsipareigojimas tarnauti visuomenės gerovei, o ne pelnui. Be to, įmonės principai gali netikti visiems valstybės tarnybos aspektams, o universalus požiūris gali neveikti. Labai svarbu suderinti įmonės principus su unikaliomis valstybės tarnybos pareigomis ir vertybėmis. Politikos formuotojai ir viešieji administratoriai turėtų atidžiai įvertinti konkrečius savo institucijų poreikius ir tikslus, apsvarstyti, kuriuos įmonės principus galima pritaikyti ir veiksmingai taikyti siekiant pagerinti veiklą, kartu laikantis viešųjų paslaugų etikos ir sąžiningumo.

Valstybės tarnyba ir korporacinis valdymas yra du skirtingi organizacijų valdymo modeliai, kurie turi savo privalumų ir trūkumų, realiame gyvenime kartais persipindami tarpusavyje. Valstybės tarnyba yra viešojo sektoriaus dalis, kuri siekia įgyvendinti valstybės ir savivaldybių institucijų funkcijas, teikti viešąsias paslaugas ir užtikrinti viešuosius interesus. Korporacinis valdymas yra privataus sektoriaus dalis, kuri siekia maksimizuoti akcininkų vertę, pelną ir atlaikyti konkurenciją. Valstybės tarnyba yra hierarchinė ir biurokratinė, kurioje valstybės tarnautojai yra skirstomi į kategorijas, grupes ir komandas pagal jų kompetencijas, pareigas ir atsakomybę. Korporacinis valdymas yra lankstesnis ir decentralizuotas, čia darbuotojai yra skirstomi į skirtingus padalinius, projektus ir komandas pagal jų funkcijas, užduotis ir rezultatus. Valstybės tarnyba yra orientuota į stabilumą, saugumą ir socialines garantijas, valstybės tarnautojams yra nustatytas vienodas atlyginimo dydis pagal jų pareigybių aprašymus ir kvalifikacines kategorijas. Korporacinis valdymas

yra orientuotas į rezultatyvumą, efektyvumą ir inovatyvumą, kurioje darbuotojams yra nustatomas individualus atlyginimo dydis pagal jų veiklos rodiklius ir pasiekimus. Valstybės tarnyba yra reguliuojama įstatymais ir teisės aktais, kurie nustato valstybės tarnautojų priėmimo, vertinimo, skatinimo ir mokymo tvarką. Korporacinis valdymas yra grindžiamas verslo strategija ir rinkos poreikiais, kurie nulemia darbuotojų atranką, vertinimą, karjeros galimybes. Valstybės tarnyba grindžiama viešuoju interesu ir viešuoju pasitikėjimu, kurie reikalauja iš valstybės tarnautojų laikytis aukštų etikos standartų, principų ir normų. Korporacinis valdymas yra pagrįstas verslo etika ir socialine atsakomybe, kurie reikalauja iš darbuotojų laikytis korporacijos vertybių, taisyklių ir kodeksų. Palyginimas tarp valstybės tarnybos ir korporacinio valdymo gali padėti suprasti jų skirtumus ir panašumus, jų pritaikomumą skirtingose situacijose. Naujosios viešosios vadybos bruožai žmogiškųjų išteklių prasme valstybės tarnyboje ir korporacijoje yra skirtingi ir atspindi skirtingus organizacijų tikslus, principus ir kultūras.

Žmogiškųjų išteklių skatinimas yra svarbus procesas, kuris lemia privačių korporacijų konkurencingumą ir sėkmę. Žmogiškųjų išteklių skatinimas apima ne tik darbuotojų mokymą, motyvavimą ir vertinimą, bet ir jų karjeros planavimą, kūrybiškumą ir inovatyvumą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei kt. Privачios korporacijos naudoja įvairius metodus ir priemones tam, kad skatintų savo žmogiškuosius išteklius: vidinės karjeros galimybės – privačios korporacijos siūlo savo darbuotojams galimybę kilti karjeros laiptais, tobulėti savo profesijoje, mokytis naujų dalykų ir gauti didesnę atlyginimą bei pripažinimą. Tai padeda darbuotojams jaustis vertingais, lojaliais ir motyvuotais. Darbuotojų apdovanojimai ir paskatos: privačios korporacijos naudoja skirtingas formas ir būdus, kaip apdovanoti ir paskatinti savo darbuotojus už jų pasiekimus, pastangas ir iniciatyvą. Tai gali būti tiek finansiniai (pvz., premijos, akcijos, draudimas), tiek ne finansiniai (pvz., pagyrimai, padėkos, diplomai, dovanos) apdovanojimai. Darbo aplinkos kokybė: privačios korporacijos stengiasi sukurti patrauklią, saugią ir draugišką darbo aplinką, kurioje darbuotojai galėtų efektyviai ir produktyviai dirbti. Tai apima ne tik fizinę (pvz., ergonomiškus baldus, šviesą, ventiliaciją), bet ir psichologinę (pvz., bendravimą, bendradarbiavimą, pasitikėjimą) darbo aplinkos kokybę. Darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas: privačios korporacijos siekia padaryti savo darbuotojus aktyviais ir atsakingais savo darbo procesuose. Tai reiškia, kad darbuotojai turi galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, inicijuoti pokyčius, spręsti problemas ir kurti naujas idėjas. Tai padeda darbuotojams jaustis svarbiais, įvertintais ir pasitikinčiais savimi.

Žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje korporacijos principais yra idėja, kuri siūlo taikyti privačių korporacijų žmogiškųjų išteklių valdymo metodus ir principus viešojo sektoriaus organizacijose. Šis požiūris siekia padidinti valstybės tarnautojų efektyvumą, motyvaciją, lojalumą ir pasitenkinimą darbu, pagerinti viešojo administravimo kokybę ir piliečių paslaugų teikimą. Korporacijos principai, kurie gali būti taikomi valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymui, yra: 1) investicijos į darbuotojus: organizacija turi investuoti lėšas į darbuotojus. Investicijos į darbuotojus apima ne tik jų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, bet ir jų karjeros planavimą, darbo sąlygų gerinimą, socialines garantijas ir kt.; 2) strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas: organizacija turi integruoti žmogiškųjų išteklių valdymą į savo bendrą strateginį planavimą ir tikslus. Organizacija turi suvokti visų žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijos veiklai ir konkurenciniam pranašumui, organizacija turi suderinti savo akcininkų ir darbuotojų interesus bei lūkesčius; 3) darbuotojų apdovanojimai ir paskatos: organizacija turi naudoti skirtingas formas ir būdus, kaip apdovanoti ir paskatinti savo darbuotojus už jų pasiekimus, pastangas ir iniciatyvą. Tai gali būti tiek finansiniai, tiek ne finansiniai apdovanojimai, jie turi būti teisingi, skaidrūs ir orientuoti į rezultatus; 4) darbo aplinkos kokybė: organizacija turi sukurti patrauklią, saugią ir draugišką darbo aplinką, kurioje darbuotojai galėtų efektyviai ir produktyviai dirbti. Tai apima ne tik fizinę, bet ir psichologinę darbo aplinkos kokybę; 5) darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas: organizacija turi padaryti savo darbuotojus aktyviais ir atsakingais savo darbo procesuose, darbuotojai gali dalyvauti sprendimų priėmime, inicijuoti pokyčius, spręsti problemas ir kurti naujas idėjas [14]. Visi šie korporacijos valdymo principai padeda valstybės tarnybos darbuotojams jaustis svarbiais, įvertintais ir pasitikinčiais savimi.

Viešasis valdymas yra atsakingas už visuomenės gerovę. Korporacijos valdymo principų taikymo valstybės tarnyboje sektinų pavyzdžių yra Kanadoje, Šiaurės Europos šalyse – Norvegijoje,

Švedijoje, Danijoje, kur bandoma sukurti rinkos sistemą, bet tinkamai vyriausybės reguliuojamą ir tarnaujančią viešajam interesui. To reikalauja svarbiausi visuomenės interesai: labai svarbus socialinis interesas, kuris turi būti apgintas nuo išnaudojančios korporacijų veiklos. Tam, kad korporatyvinis valdymas valstybės ir savivaldybės valdomose įmonėse būtų skaidrus ir efektyvus, reikia, kad veiktų visa valdymo sistema, o ne atskiri jos fragmentai. Žinoma, pati valdymo sistema yra tik teorija, todėl reikia užtikrinti, kad ji veiktų praktikoje. Pirmiausia būtina viešai skleisti informaciją, tai svarbu tiek korporacijos, tiek valstybės tarnybos skaidrumui užtikrinti ir įgyti visuomenės pasitikėjimą. Viešumas įpareigoja laikytis nustatytos tvarkos, kuri po tam tikro laiko tampa įprastine praktika. Įmonės, kurios siekia skaidrumo, efektyvumo ir visuomenės pasitikėjimo, įdeda didžiules pastangas į vieną svarbiausių įmonės dalių – žmogiškuosius išteklius. Taip ir valstybės tarnyba, kuri turi užtikrinti skaidrumą, efektyvumą ir teisingą valstybės tarnybos modelio naudojimą, privalo laikytis visų teisės aktuose įtvirtintų etikos ir moralės normų, nepažeidžiant viešojo intereso, gerinti žmogiškųjų išteklių teisingą naudojimą institucijos veikloje.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, praktinės patirties medžiagą ir naudojantis lyginamuoju analizės metodu, galima teigti, kad, jeigu įmonė turi nusistačiusi įmonės valdymo gaires, jomis nuoširdžiai vadovaujasi, yra įmanoma pasiekti geriausių rezultatų ir užtikrinti, kad geriausi specialistai norėtų dirbti tokioje įmonėje. Skaidri valdymo struktūra leidžia efektyviai valdyti įmonių grupę, o į atsakomybę prieš akcininką ir visuomenę bei atskaitomybę jiems orientuota vadyba didina pasitikėjimą įmonių grupės veikla.

Kas sukuria korporacinio valdymo išliekamąją vertę? Vienas svarbiausių veiksnių, yra investicijos į darbuotojų ugdymą, profesinį tobulėjimą, rengiant išorinius bei vidinius mokymus, nuosekliai įgyvendinant žmogiškųjų išteklių politikos nuostatas dėl lygių galimybių, būrimosi į profesines sąjungas bei žmogaus teisių užtikrinimą visuose organizacijos lygmenyse. Kitas labai svarbus, palyginti naujas veiksnys yra naujos organizacinės kultūros formavimas. Kuriamas moderni, efektyvi ir dinamiška organizacija, kurioje veikla grindžiama bendromis vertybėmis, reikiamos kompetencijos ir pagrindinių darbuotojų pamaina formuojama nuosekliai bei kryptingai, o vidinė aplinka didina darbuotojų įsitraukimą. Korporacijoje didelę svarbą užima veiklos meistriškumas, organizacijos viduje sukurta ir puikiai išnaudojama veiklos meistriškumo programa, kuri padeda kurti didesnę vertę savo klientams ir akcininkams. Programos projektai ir veiklos padeda didinti kasdieninės veiklos efektyvumą, skatina kurti naujus produktus ir didina darbuotojų kompetencijas. Veiklos meistriškumo programa apima geriausias veiklos valdymo praktikas, kurios skatina darbuotojus drąsiai keisti įprastą darbo praktiką ir atsisakyti visko, kas yra nereikalinga. Programoje dalyvauja visi organizacijos darbuotojai, stengdamiesi kasdien dirbti greičiau, geriau ir mažesnėmis sąnaudomis. Vienas iš stebimų rodiklių – patobulinimai. Programos įgyvendinimo metu korporacijoje įgyvendinami daugybės darbuotojų pasiūlyti veiklos patobulinimai. Jie padeda sutaupyti lėšų bei įprasmina daugybę darbo valandų, kurios skirtos esamų paslaugų gerinimui ir naujų kūrimui [14].

Privačioje korporacijoje, kaip ir valstybės tarnyboje, yra labai svarbi antikorpupcinė veikla. Tiek privačiame sektoriuje, tiek viešajame, netoleruojamos jokios korupcijos apraiškos, pasisakoma už aukštus etikos, sąžiningumo ir skaidrumo veikloje standartus. Korporacijoje svarbu dirbti sąžiningai, skaidriai ir kurti patikimus ryšius su savo klientais, partneriais, tiekėjais, institucijomis. Todėl siekiama, kad rinkoje, kurioje veikiama, būtų laikomasi etikos ir skaidrumo principų, tuo pagrindu būtų sukurta ir įdiegta *Nulinės tolerancijos korupcijai politika* ir viešas įsipareigojimas sąžiningai laikytis su veikla susijusių teisės normų, įskaitant antikorpupcines, kovoti su korupcija ir įgyvendinti antikorpupcines priemones. Antikorpupcinė politika taikoma visiems darbuotojams, rangovams, tiekėjams, konsultantams, veiklos tarpininkams. Įmonė neremia ir susilaiko nuo bet kokių įtakos formų, tiek tiesioginių, tiek ir netiesioginių, politikams ar politinėms partijoms. Korporacijoje aiškiai reglamentuota tvarka dėl galimų ir negalimų dovanų bei kitų naudų, darbuotojai šviečiami apie kovos su korupcija naudą ir reikšmę. Korporacijoje, kur yra aukštas kultūros lygis, visi naujokai privalo susipažinti su Nulinės tolerancijos korupcijai politika bei dalyvauti privalomuose antikorpupcijos ir verslo etikos mokymuose.

Korporacijų įmonėse svarbią reikšmę turi rizikos valdymo ir kontrolės modelis, skatinanti ir drausminanti darbuotojų ir rangovų motyvacinė sistema, edukacinė veikla išorėje ir viduje,

modernios mokymų bazės, nuolatinė darbų saugos kontrolė ir priežiūra. Sąžiningoje korporacijoje vykdoma sąžininga bei skaidri darbo užmokesčio politika, laikomasi viršvalandinio darbo ir darbo laiko trukmę reglamentuojančių įstatymų, pasisakoma prieš bet kokią diskriminaciją darbuotojų atžvilgiu ar jų įdarbinimo metu, prieš priverstinį darbą, gerbiamos darbuotojų teisės į poilsį ir skatinamas darbo-šeimos balansas. Įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo politika yra orientuota į darbuotojų profesinių gebėjimų ugdymą ir atsakingos organizacinės kultūros formavimą, užtikrinanti didesnės vertės klientams, partneriams ir visuomenei kūrimą. Korporacijai svarbus ir įmonės prestižas, laikomasi lygių galimybių ir nediskriminavimo principų, veikia pasitikėjimo linija organizacijos viduje.

Korporacijoje yra įdiegta pažangi darbuotojų atlygio sistema, kuri leidžia lygiuotis į kitas pažangias šalis bendroves, atlyginančias darbuotojams pagal pasiektus rezultatus, kuriamą vertę organizacijai ir komandai. Sukurta atlygio metodika, kuri užtikrina objektyvų pareigybių vertinimą pagal reikiamą kvalifikaciją, problemų sudėtingumą ir atsakomybės lygį, kuris tenka konkrečiai pareigybei, kurioje įtvirtinami kertiniai atlygio valdymo principai: aiškumas, skaidrumas ir vidinis teisingumas, užtikrinantis, kad visose įmonės padaliniuose už tą patį darbo pobūdį, kompetenciją ir rezultatą būtų atlyginama vienodai. Korporacija naudoja sukurtą atlygio politiką, kuri įtvirtina aktyvų dialogą ir komunikaciją su darbuotojais siekiant, kad kiekvienas grupės darbuotojas gerai suprastų, iš ko susideda jo atlyginimas, kada ir dėl kokių priežasčių jis gali keistis ir už ką darbuotojas gali būti papildomai paskatinamas.

Labai svarbus yra organizacijos kultūros vystymas: tęsiamos strateginės iniciatyvos, skirtos koordinuotam organizacijos vystymui, žmogiškųjų išteklių valdymui, naujos organizacinės kultūros formavimui, veiklos organizavimo efektyvumui, naujų darbuotojų ugdymui, kompetencijų stiprinimui ir išlaikymui. Ugdant korporacijos darbuotojų kompetencijas yra nuosekliai rūpinamasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu bei užtikrinama, kad darbuotojai turėtų visus įstatymų numatytus darbuoju privalomus atestatus, tobulintų darbuoju reikalingas kompetencijas. Organizacijos lygmeniu rengiami įvairūs bendrųjų, profesinių ir vadovavimo kompetencijų mokymai: lyderystė, komandos formavimas, pokyčių valdymas, komunikavimas, projektų valdymas, verslo procesų valdymas ir kt., kurie leidžia efektyviau vadovauti nukreipiant, motyvuojant ir įgalinant darbuotojus siekti tikslų.

Naujų darbuotojų integravimas į organizacijos veiklas reikalauja užtikrinti tinkamą naujų darbuotojų adaptacijos procesą, naujiems darbuotojams organizuojamos „naujokų dienos“ ir mokymai. Jų metu darbuotojai susipažįsta su bendrovės strategija, vadovais, padalinių veiklomis. Naujokams pristatoma korporacijos struktūra, sandara ir veiklos strateginės kryptys, misija, vizija, vertybės, antikorupcijos politika, svarbiausi veiklos principai. Naujiems darbuotojams yra priskiriami kuratoriai – to paties padalinio darbuotojai, kurie yra atsakingi už įvairiapusę pagalbą naujiems darbuotojams bandomojo laikotarpio metu. Studijų praktikos galimybėmis organizacija sudaro sąlygas aukštųjų ir profesinių mokyklų studentams pritaikyti teorines žinias bei įgyti praktinių įgūdžių, galimai paskatina jaunimą rinktis būtent jų įmonę ir tokiu būdu augina įmonei naujus darbuotojus. Darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą taip pat yra reikšmingas veiksnys, todėl įmonės deda nuosekliai pastangas tapti organizacija, kurioje veikia grindžiama bendromis vertybėmis, reikiamomis kompetencijomis, pagrindinių darbuotojų pamaina formuojama nuosekliai bei kryptingai, o vidinė aplinka didina darbuotojų įsitraukimą. Skiriama daug dėmesio darbo saugos ir sveikatos kultūros darbo vietose kėlimui, pačių darbuotojų atsakomybės didinimui, laikomasi patvirtintų saugumo darbo vietoje taisyklių, skirtų formuoti asmenine atsakomybe ir bendradarbiavimu grįstą saugos kultūrą įmonėse [14, 23].

Išvados

Sėkmingas organizacijos augimas turi būti grindžiamas nuolatiniu indėliu į žmogiškuosius išteklius. Nuolatinis kompetencijų didinimas, žinių gilinimas konkrečiose sferose, lyderių pozicijų stiprinimas, dėmesys darbuotojui, įtrauktis į organizacijos veiklą ir sprendimų priėmimą gali užtikrinti organizacijos sėkmingą gyvavimą rinkoje. Nuožmi konkurencija dėl kompetentingų ir kvalifikuotų, talentingų žmonių vyksta ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse, tiek privačiame sektoriuje, tiek viešajame. Žmogus viešąjį sektorių pasirenka tuomet, kai turi galimybę panaudoti

visus savo įgūdžius ir savo potencialą. Darbo užmokestis, atitinkantis asmens kvalifikaciją, bei galimybė nuolat tobulėti ir gilintis profesinėje srityje yra du pagrindiniai veiksniai, kurie užtikrina asmens saugumą darbo vietoje ir lojalumą organizacijai.

Valstybės tarnybai reikia lanksčių ir inovatyvių sprendimų priėmimo metodų. Formaliam požiūriui neturi likti vietos valstybės tarnyboje. Naujosios technologijos gali pagerinti viešojo sektoriaus paslaugų teikimą, tačiau tai gali būti įgyvendinta tik atitinkamai investavus į valstybės tarnautojų gebėjimus.

Valstybės tarnybai būtinas politinio vadovavimo ir įsipareigojimų stiprinimas. Politiniai lyderiai atlieka labai svarbų vaidmenį inicijuojant, remiant ir palaikant valstybės tarnybos reformas. Jie turi turėti aiškią viziją, veiksmingai ją perteikti ir sutelkti išteklius bei suinteresuotąsias šalis, kad tai pasiektų. Jie turi įveikti interesų ir biurokratinių kultūrų pasipriešinimą bei inerciją.

Valstybės tarnybai labai svarbi paskatų ir atskaitomybės mechanizmų dermė: valstybės tarnautojai privalo turėti aiškiai apibrėžtą atsakomybę už savo atliekamas funkcijas, jų lūkesčiai atlygiui už savo veiklas turi atitikti jų kuriamos vertės kokybę. Valstybės tarnautojai turi būti atsakingi už savo veiksmus ir rezultatus tiek organizacijos viduje, tiek ir jos išorėje. Paskatų ir atskaitomybės mechanizmai turėtų būti sukurti taip, kad valstybės tarnautojai būtų motyvuoti veikti visuomenės labui, o ne siekti asmeninės ar politinės naudos.

Konkurencinga valstybės tarnyba – lanksti ir gebanti konkuruoti su privačiu sektoriumi, siekianti tapti geriausiu šalies darbdaviu, siūlančiu ne tik konkurencingą atlyginimą, bet ir įdomų darbą bei karjeros galimybes, kartu mažinant konkurencingumo neskatinančių elementų įtaką.

Literatūra

1. Barber, J. (2022). *Toolkit Human Resources Management*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. <https://rm.coe.int/1680746cb9>
2. Bouckaert, G., Jann, W. (2020). *European Perspectives for Public Administration*. Leuven: Leuven University Press. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/23445>
3. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 17–26.
4. Chlivickas, E. (2005). Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos. *Viešasis administravimas*, 1(5), 62–69.
5. Council of Europe. Centre of Expertise (2023). *12 Principles of Good Governance*. Council of Europe portal. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>
6. Halaskova, M. (2015). *Public administration in EU countries: Selected comparative approaches*. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 18, 45–58. <https://core.ac.uk/reader/84392262>
7. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 96–102.
8. Kaunaitė, U., Merkytė, M. (2015). *Valstybės tarnybos konkurencingumo strategija „Geriausias darbdavys“*. Vilnius: Jaunųjų profesionalų programa „KURK LIETUVAI“, 1–21. <https://data.kurk.lt/wp-content/uploads/2023/04/Valstybes-tarnybos-prestizas.pdf>
9. LR vidaus reikalų ministerija (2022). Vyriausybės tikslas: valstybės tarnyboje turi dirbti stipriausi šalies protai. *BNS spaudos centras*. <https://sc.bns.lt/view/item/419061>
10. LR Vyriausybė (2023). *Lietuvos valstybės ateities vizija „Lietuva 2050“*. <https://lrv.lt/lt/aktuali-informacija/lietuva-2050>
11. LR vidaus reikalų ministerija (2022). *2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%2Bmet%C5%B3%2BVie%C5%A1ojo%2Bvaldymo%2Bpl%C4%97tros%2Bprograma.pdf

12. LR Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius. (2021). *Viešojo administravimo sistemos Europos Sąjungos valstybėse narėse: valstybės tarnybų modeliai, skaitmenizavimo iššūkiai, viešojo sektoriaus dydžio ir efektyvumo koreliacijos su valstybės persikirstomuoju vaidmeniu*. Analitinė apžvalga, 21/42, 1–17.
https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=32865
13. LR finansų ministerija (2023). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė*.
<https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste>
14. Maikštėnas, D. (2017). *Lietuvos energijos įmonių grupės korporatyvinės atsakomybės ataskaita, 2017*, 1–31. <https://ignitisgrupe.lt/sites/default/files/inline-files/LE%20korporatyvines%20atsakomybes%20ataskaita%202017.pdf>
15. Navikauskienė, I., Jarašūnienė, A. (2019). Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijos veiklos procesų sistemoje. *22-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos TRANSPORTO INŽINERIJA IR VADYBA, vykusios 2019 m. lapkričio 22-23 d. Vilniuje, straipsnių rinkinys*, 72–76.
<http://jmk.transportas.vgtu.lt/index.php/tran2017/tran2019/paper/viewFile/221/229>
16. OECD, Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil service. Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, 40, 1–69.
<https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
17. OECD (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing, France.
<https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
18. Osborne, S. P. (Ed.) (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London and New York. Routledge, Taylor & Francis Group. <https://www.book2look.com/embed/9781135173265>
19. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 27–40.
20. Pilkienė, M., Vijeikis, D., Žemaitis, V. (2019). *Europos Sąjungos šalyse narėse veikiančių tarptautinių ir (ar) didelių organizacijų darbuotojų atrankos sistemų tyrimo ir gerosios patirties Lietuvos valstybės tarnyboje įdiegimo galimybių studija*. Projektas „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“, 1–147.
https://vva.lrv.lt/uploads/vva/documents/files/VTD%20atrangu%20tobulinimas%20200124%20_galutine%20versija.pdf
21. Raipa, A. (2014). Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 545–556.
22. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 590–600.
23. Savivaldybės įmonė „Susisiekimo paslaugos“ (2021). *Žmogiškųjų išteklių valdymo politika*. Patvirtinta SĮ „Susisiekimo paslaugos“ valdybos 2021 m. vasario 26 d. sprendimu Nr. 2021-V1-4-2. https://judu.lt/wp-content/uploads/2021/06/2021m_zmogiskuju-istekliu-valdymo-politika.pdf
24. STRATA. (2021). *Lietuvos viešojo valdymo skaitmeninė transformacija: politiniai ir technologiniai aspektai*. Vyriausybės strateginės analizės centras.
<https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2021-metai/20211220-skaitmenizacijos-tyrimas.pdf>
25. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
26. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *LR valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
27. *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašas* (2020). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. kovo 10 d. nutarimo Nr. 213 redakcija). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01c3fe34675e11ea02cacf2a861120c?jfwid=32ocqqr5d>
28. Vinkuvienė, A., Palivonienė, D. (2015). *360-laipsniu-vertinimas*. Mokslo Lietuva.
<http://mokslolietuva.lt/2015/10/360-laipsniu-vertinimas/>

29. Viešojo valdymo agentūra (2023). *Apie valstybės tarnybą*. Valstybės tarnybos departamentas. <https://portalas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/apie-valstybes-tarnyba/apie-valstybes-tarnyba-857.html>
30. Viešojo valdymo agentūra. Žmogaus studijų centras (2013). *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos projektai*. https://vva.lrv.lt/uploads/vva/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/VTD_kompetenciju_modelio_2_alternatyvos_2013'04'04.pdf
31. Viešojo valdymo agentūra (2019). *Valstybės tarnybos efektyvumo indeksas – kas tai?* UAB „KPMG Baltics”.
32. Viešojo valdymo agentūra (2023). *Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas*. Atnaujinta 2023-06-06. https://portalas.vtd.lt/upload/Rekomendacijoms/REKOMENDACIJOS%20DEL%20TARNYBINIO%20KAITUMO_KOREGUOTOS_2023-06-06.pdf
33. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2023). *Meritokratija*. <https://www.vle.lt/straipsnis/meritokratija/>