

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Renata GURIENĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS:
RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Renata GURIENĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS:
RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, viešasis administravimas (03S1)
Šaka – viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Renata Gurienė

Valstybės tarnautojų karjeros valdymas: Radviliškio rajono savivaldybės administracijos atvejis.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra išanalizuota ir įvertinta valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistema Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje. Iškeltos pagrindinės karjeros sistemos problemos, pasiūlyti galimi šių problemų sprendimo būdai. Pirmoje darbo dalyje atliekama išsami karjeros valdymo sistemos aspektų analizė, kur nagrinėjamos įvairios karjeros sampratos, koncepcijos, karjeros modeliai. Antroje dalyje analizuojama karjeros sistema teisinio reglamentavimo aspektu. trečioje dalyje analizuojama Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros priklausomybė per teorinių samprotavimų prizmę. Ketvirtojoje dalyje aptariamas tyrimo instrumentarijus: anketinė ir ekspertų apklausa, tiriamos organizacijos dokumentų analizė, aptariami empirinio tyrimo gauti rezultatai. Nagrinėjama Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje vystoma valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistema, teikiamos išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Renata Gurienė

The career management of civil servants: Radviliskis Region Municipality administration case. Master's work.

Master's work is analyzed and assessed civil servants' career management system Radviliskis district municipality administration. Raised the fundamental system of career problems, propose possible solutions to these problems. In the first part of a rigorous system of career management aspects of the analysis, which examined various career concept, the concept of career patterns. The second section analyzes the career aspect of the system of legal regulation. The third part contains an analysis Radviliskio District Municipality career civil servant relationship within the theoretical considerations in perspective. The fourth part deals with the research instrument: questionnaire and expert interviews, document analysis examined the organization, discussed the results of empirical research. Examining Radviliskis District Municipality developed in the civil service career management system provided by the findings and recommendations.

TURINYS

SANTRAUKA	3
ĮVADAS	7
1. KARJEROS IR KARJEROS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	12
1.2. Karjeros samprata, pagrindinės karjeros koncepcijos	14
1.3. Karjeros rūšys, modeliai, pakopos, karjerą sąlygojantys veiksniai	16
1.4. Karjeros planavimo ir valdymo ypatumai	24
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO NUOSTATAI TEISINIO REGLAMENTAVIMO ASPEKTU	30
2.1. Lietuvos valstybės tarnybos modelio apibūdinimas	30
2.2. Valstybės tarnautojų karjeros nuostatų analizė	32
2.2.1. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarka	34
2.2.2. Valstybės tarnautojų karjeros eiga	37
2.2.3. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema	43
2.2.4. Valstybės tarnautojų socialinės ir kitos garantijos	47
3. RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS PRIKLAUSOMYBĖS ANALIZĖ	50
4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE KARJEROS VALDYMO YPATUMŲ VERTINIMAS	54
4.1. Tyrimo metodikos pagrindimas	54
4.2. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos bendroji charakteristika	56
4.3. Valstybės tarnautojų karjeros valdymo Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje tyrimo duomenų analizė	61
IŠVADOS	81
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	90

LENTELĖS

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės	20
2 lentelė. Ryšys tarp gyvenimo ir karjeros pakopų	21
3 lentelė. Darbuotojų klasifikavimo matrica	23
4 lentelė. Karjeros planavimo etapai	25
5 lentelė. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos	47
6 lentelė. Žmogiškųjų išteklių plėtros priemonės 2007-2013 metų strateginiame plane	61
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą	62
8 lentelė. Respondentų patirtis valstybės tarnyboje	63
9 lentelė. Ekspertų nuomonė apie darbuotojo interesų išsiaiškinimą organizacijoje	65
10 lentelė. Darbuotojo interesai	66
11 lentelė. Veiksniai, nulėmę pasirinkimą valstybės tarnyboje	67
12 lentelė. Tarnybinės veiklos vertinimas	68
13 lentelė. Respondentų pasirinkti karjeros faktoriai	70
14 lentelė. Ekspertų išskirti požymiai, atitinkantys organizacijos karjerą	73
15 lentelė. Ekspertų sėkmingos karjeros apibūdinimas	73
16 lentelė. Individualus karjeros planas	74
17 lentelė. Ar Jūsų kilimas karjeros laiptais yra nuoseklus ir atitinkantis veiklos rezultatus?	75
18 lentelė. Karjeros sistemos vaidmuo pasirenkant darbą valstybės tarnyboje	76
19 lentelė. Tobulėjimo sąlygos	77

PAVEIKSLAI

1 pav. Karjeros sampratos	14
2 pav. Vertikalus karjeros kelias	17
3 pav. Karjeros valdymo kelias organizacijoje (spiralinis)	18
4 pav. Karjeros vystymosi ciklas	21
5 pav. Karjerą sąlygojantys lygmenys, įtakojantys veiksniai (teorinės dalies apibendrinimo modelis)	28
6 pav. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio schema	44
7 pav. Pareigybių suskirstymas pagal funkcijas ir lygius	51
8 pav. Savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas	58
9 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių užimtumo tendencijos	59
10 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį	59
11 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį	60

12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir užimamas pareigas (% , N=85)	62
13 pav. Respondentų išsilavinimas, studijų kryptis ir forma (% , N=85)	63
14 pav. Respondentų patirtis valstybės tarnyboje (% , N=85)	64
15 pav. Respondentų išsilavinimas užimamoms pareigoms (% , N=85)	64
16 pav. Respondentų požiūris į darbą (% , N=85)	66
17 pav. Respondentų svarbiausi interesai organizacijoje (% , N=85, galimi keli atsakymai)	68
18 pav. Svarbiausi karjeros faktoriai (% , N=85, galimi keli atsakymai)	70
19 pav. Veiksniai, įtakoiantys karjerą (% , N=85, galimi keli atsakymai)	71
20 pav. Karjeros planavimas organizacijoje (% , N=85, galimi keli atsakymai)	71
21 pav. Kaip vystėsi Jūsų karjera dirbant valstybės tarnautoju? (% , N=85)	75
22 pav. Karjeros vystymąsi įtakojo (N=85)	75
23 pav. Ar sudaromos sąlygos tobulėti (% , N=85)	77

PRIEDAI

1 priedas. Karjeros sąvokos pagal būdingus bruožus klasifikacija
2 priedas. Tradicinės ir naujosios karjeros modelių charakteristikos
3 priedas. Karjeros rūšys pagal būdingus požymius
4 priedas. Karjerą įtakančių veiksnių analizė
5 priedas. Lietuvos tarnybos modelio požymiai
6 priedas. Detalus tyrimo planas
7 priedas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos schema
8 priedas. Anketa (pavyzdys)
9 priedas. Eksperto apklausos protokolas (pavyzdys)
10 priedas. Radviliškio rajono savivaldybės valdymo struktūros schema
11 priedas. Darbuotojo interesai organizacijoje
12 priedas. Veiksniai, nulėmę pasirinkimą valstybės tarnyboje
13 priedas. Respondentų atsakymai, susiję su karjera organizacijoje
14 priedas. Tiriamųjų nuomonė apie karjeros planavimą
15 priedas. Ekspertų nuomonė apie karjeros planavimą ir valdymą organizacijoje
16 priedas. Tiriamųjų karjeros siekimas, karjeros sistema įmonėje
17 priedas. Karjeros veiksniai, galimybės organizacijoje
18 priedas. Kvalifikacijos kėlimas ir nematerialinė skatinimo sistema organizacijoje
19 priedas. Tarnautojo karjeros schema
20 priedas. Individualus karjeros planas

ĮVADAS

Karjera asmenybei svarbi gyvenimo dalis, apibūdinanti gyvenimo kokybę. Karjera tenka rūpintis visą gyvenimą. Karjerą veikia spartūs pokyčiai ekonomikoje, kultūroje, politikoje, technologijose. Šiuolaikinis požiūris į karjerą, karjeros kompetencijos įgijimas, leidžia pritapti prie šiuolaikinės, vis reiklesnės, nuolat kintančios darbo aplinkos. Organizacijai, siekiant kuo efektyviau vykdyti savo funkcijas, vienas svarbiausių sėkmės faktorių tampa profesionalių, kompetentingų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas, siekimas efektyvaus vertingų darbuotojų valdymo.

Kalbėdami apie asmeninę karjerą, galime pasinaudoti J.H. Greenhaus, G.A. Callanan ir V.M. Godshalk (2000) apibrėžimais, apibūdinančiais karjerą kaip nuolatinį procesą, kiekvieno individo savaip suvokiamą nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį, kaip sėkmingą veiklą, pasisekimą gyvenime. Siekiant sėkmingos karjeros, būtina ją planuoti ir valdyti. Karjeros valdymas gali būti apibūdinamas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas, kurio metu individas renka ir kaupia informaciją apie save ir darbo pasaulį, susikuria tikslus, rutulioja realius karjeros planus, kuria iškeltų tikslų įgyvendinimo strategijas (Petkevičiūtė, 2006). Šiuolaikinėje visuomenėje asmeninės karjeros suvokimas ir valdymas tampa ypač aktualus dėl darbo rinkos kaitos, kur tenka sugebėti prisitaikyti ir tobulinti savo profesinius gebėjimus. Už savo asmeninę karjerą atsakingas kiekvienas individas. Tačiau organizacija taip pat tampa vienu pagrindinių dalyvių planuojant savo darbuotojų karjeros procesą. Karjeros valdymas apima savęs, kaip asmenybės, kaip darbuotojo pažinimo, siekiant įsitvirtinti darbo rinkoje.

Valstybės institucijų veiklą, jų vidaus administravimą veikia spartūs socialiniai procesai. Globalizacija, įsitvirtinimas rinkos ekonomikoje, žinių ekonomikos kūrimasis, technologijų tobulėjimas, visuomenės ekonominės padėties kitimas, visa tai kelia iššūkius šiuolaikinei organizacijai. O nuolat kintančioje organizacijoje, formuojasi naujoviškas požiūris į organizaciją, kurioje kompetentingi darbuotojai tampa svarbia sistemos dalimi, lemiančia organizacijos efektyvų vystymąsi, augimą. Organizacija turėtų stengtis kiek įmanoma geriau patenkinti darbuotojų poreikius: užtikrinti optimalias darbo sąlygas, įdomų, atitinkantį kompetencijas, darbą, galimybę siekti karjeros, mokėti darbo rezultatus atitinkantį atlyginimą.

Kiekybinio tyrimo metodu tirta nuomonė, požiūris į karjerą, karjeros valdymo galimybes. Siekta ištirti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų požiūrį į karjeros galimybes.

Karjeros planavimo ir valdymo sistema organizacijoje turėtų atitikti individulius dirbančiųjų poreikius. Žmonių poreikiai, priklausomai nuo užimamų pareigų, nuo amžiaus, nuo kitų lemiamų veiksnių, skiriasi, tai ir karjeros planavimas, valdymas turėtų būti įvairiapusis, karjeros valdymo sistema turėtų būti pakankamai lanksti, atitinkanti darbuotojų lūkesčius.

Tyrimo aktualumas

Karjeros valdymas menkai išvystytas viešajame sektoriuje. Valstybės tarnautojų karjeros organizavimas, planavimas ir valdymas nepakankamai kryptingas. A. Gumuliauskienė, D. Augienė (2002) knygoje pabrėžia, kad spartūs socialiniai pokyčiai įtakoje žmogaus veiklą ir visas kitas gyvenimo sritis. Todėl siekiant valdyti karjerą, reikia labai gerai žinoti naujai iškilusius reikalavimus dėl vykstančių socialinių transformacijų įtakos. Reikia su tuo sutikti, nes iš tikrųjų pastaruoju metu vykstantys pokyčiai rinkoje, globalizacijos procesai, naujausios technologijos, atsiveriančios naujos rinkos, Lietuvoje ir užsienyje, didina konkurenciją, bet tuo pačiu suteikia ir naujų galimybių tarnautojams. Keičiasi reikalavimai darbuotojams, požiūris į juos. Vienas svarbių faktorių, siekiant tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, efektyvi karjeros valdymo sistema.

Žmogiškųjų išteklių svarbą ir jų valdymą nagrinėjo E. Vigoda (2000), M.J. Gallivan (2003), V. Juknevičienė (2006). Lietuvių autoriai A. Raipa, A. Velička (2003) moksliniuose straipsniuose analizavo personalo valdymo uždavinius modernizuojant valstybės tarnybą. V. Baršauskienė (2006), R. Adamonienė, A. Raupelienė (2007) savo mokomosiose knygose analizavo svarbiausius personalo vadybos klausimus. Šie autoriai pažymi, kad dauguma viešųjų įstaigų nepakankamai rūpinasi žmonių išteklių valdymu. Ir ypač tai aktualu karjeros planavimo ir valdymo procese. Yra keletas priežasčių, dėl kurių neskiriamas pakankamas dėmesys karjeros sistemai. Vienų jų ta, kad personalo poreikis prognozuojamas, sudarant biudžetą vieneriems metams, todėl negalvojama apie tolimesnę ateitį. Tas pati praktika atliekama ir savivaldybėse. Viešosios įstaigos retai užsiima darbuotojų karjeros planavimu ir vystymu ir karjera rūpintis tenka pačiam darbuotojui. Dėl darbo rinkos neapibrėžtumo karjera dažniausiai nėra planuojama (Raipa, 2003). O šiuo metu, kai šalyje ekonominis sunkmetis, karjeros ambicijas darbuotojams tenka derinti su galimybėmis, kurios šiuo metu nėra pačios palankiausios, kai mažinami etatai, atlyginimai ir t.t. Viešojo sektoriaus darbuotojams taip pat tenka išeiti iš darbo dėl etatų mažinimo, tačiau tuo atveju, darbuotojai gali pasinaudoti galimybe pereiti į kitas pareigas. Nors ir teigiama, jog krizės metu viešasis sektorius patrauklesnis geriems specialistams dėl pastovumo, socialinių garantijų, bet ir sunkesniu ekonominiu laikotarpiu įmonėms tenka išlaikyti kompetentingus, aukštos kvalifikacijos darbuotojus, juos skatinti, kelti kvalifikaciją. Šios problemos aktualios ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams.

Organizacijos ir ekonominio sunkmečio, ir ekonomikos klestėjimo metu siekia išlikti konkurencingomis, todėl joms reikalingi kompetentingi darbuotojai, sugebantys prisitaikyti prie pokyčių, tobulinantys profesinius gebėjimus, siekiantys gilinti savo žinias, patirtį. Tarnautojams suteiktos karjeros galimybės teigiamai įtakoja visuomenei suteikiamų paslaugų kokybę. Tai turėtų būti aktualu visoms valstybinėms įstaigoms, ne išimtis ir savivaldybės. Valstybinės įstaigos turėtų

labiau užsiimti karjeros galimybių plėtra, informuoti darbuotojus apie karjeros variantus, suteikti darbuotojams patikimą informaciją apie atsirandančias laisvas vietas, įvertinti galimybes padaryti karjerą, remiantis darbuotojų išsilavinimu, patirtimi, gebėjimais, profesiniais laimėjimais.

Galima daryti prielaidą, kad darbuotojo požiūris į karjerą, karjeros svarba priklauso nuo šių veiksnių: išsilavinimo, asmenybės bruožų, amžiaus, auklėjimo, gyvenimo sąlygų.

Mokslinė darbo reikšmė susijusi su tiriamos temos aktualumu šiandienėje viešųjų institucijų, tame tarpe ir savivaldybių praktikoje. Mokslinės literatūros analizės pagrindu identifikuoti veiksniai, susijęs su darbuotojų karjera, įvertinti jų tarpusavio ryšiai. Valstybės tarnautojų karjeros valdymo tema aktuali ir praktiniu požiūriu, ir moksliniu požiūriu.

Darbas turi praktinę reikšmę savivaldybės administracijoje, kur dirba aukštos kvalifikacijos profesionalai. Vadovai, efektyviai siekdami organizacijos tikslų, optimalaus funkcijų vykdymo, kasdieninėje veikloje skatinami skirti daugiau dėmesio asmeniniams darbuotojų karjeros lūkesčiams išsiaiškinti, ir lanksčiau kurti tinkamas karjeros vystymo programas, kurios būtų veiksmingos pritraukiant ir išlaikant vertingiausias organizacijos darbuotojus.

Tyrimo problema

Požiūris į karjerą pastaruoju dešimtmečiu iš esmės pasikeitė. Pasikeitė ir darbdavių ir darbuotojų požiūris į karjerą, į karjeros planavimą, į karjeros valdymą. Tradiciškai karjera buvo suvokiama kaip linijinis kopimas aukštyn, buvo laikomasi nuomonės, karjera vystoma vienoje arba dviejose organizacijose. Karjeros sėkmė suvokiama aukštesnėmis pareigomis, svarbesnėmis užduotimis, atlyginimo didėjimu. Galima teigti, kad yra keli skirtingi karjeros sampratos modeliai. Šalia tradicinio kopimo karjeros laiptais vienoje organizacijoje, atsiranda naujos kryptis, kur asmenybei svarbi savirealizacija, asmeniniai interesai.

Magistro baigiamojo darbo svarbiausia problema - karjeros galimybių stoka Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, problema nukreipta į sprendimų administracijos personalo karjeros valdymo pagerinimą. Organizacijos nepakankamai sudaro sąlygas administracijos tarnautojų karjeros planavimui ir valdymui. Darbe analizuota Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros valdymo specifika, problemos, ieškota sprendimų karjeros valdymo gerinimui. Analizuotos valstybės tarnautojų karjeros galimybės, karjeros planavimo ir valdymo aspektai. Radviliškio rajono savivaldybėje pirmą kartą bus atlikta administracijos tarnautojų karjeros valdymo analizė, todėl ši analizė svarbi ir moksliniu požiūriu, ir praktiniu pritaikymu. Parengta mokslinio tyrimo metodika ir gauti analizės rezultatai galėtų būti pavyzdinė personalo valdymo klausimams nagrinėti kitose viešose organizacijose, kitose savivaldybėse.

Ar Radviliškio rajono savivaldybės lūkesčiai atitinka administracijos tarnautojų karjeros lūkesčius?

Ar sudarytos pakankamos sąlygos valstybės tarnautojų karjerai, jos planavimui ir valdymui?

Kiekvienas darbuotojas tikriausiai ne kartą yra sau uždavęs klausimą: „Ar mano karjera sėkminga?“. Atsakymas priklauso nuo sau išsikeltų tikslų pasiekimo, nuo to, ar pasiekimai teikia pasitenkinimą. Sėkminga karjera apibūdinama kaip teigiamų psichologinių arba su darbu susijusių pasiekimų rezultatas, sukauptas per darbinę patirtį (Crowley-Henry, Hsiu-Lan, 2007).

Hipotezės

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų karjeros valdymas nepakankamai tenkina valstybės tarnautojų lūkesčius.

Radviliškio rajono savivaldybėje egzistuoja tradicinė karjeros samprata.

Tyrimo objektas

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros valdymas.

Tyrimo dalykas

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų karjera 2005-2009 m.

Tyrimo tikslas

Išnagrinėti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros valdymo teorinius aspektus, pateikti valstybės tarnautojų karjeros planavimo ir valdymo rekomendacijas, kurios atitiktų ir darbuotojų, ir darbdavių lūkesčius. Ištirti sąlygas, įtakančias valstybės tarnautojų galimybę siekti karjeros. Nustatyti valstybės tarnautojų karjeros ypatumus.

Uždaviniai:

1. Išstudijuoti mokslinę literatūrą apie karjerą ir jos valdymą, su valstybės tarnyba susijusius teisės aktus, įstatymus.
2. Išnagrinėti svarbiausius teorinius sėkmingos karjeros planavimo ir valdymo aspektus.
3. Remiantis įvairių autorių darbais, apžvelgti karjeros valdymo ypatumus.
4. Išanalizuoti valstybės tarnautojų karjeros nuostatų teisinį reglamentavimą.
5. Ištirti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų požiūrį į karjeros sistemą, karjeros valdymo procesą ir galimybes organizacijoje.
6. Atlikti tyrimo rezultatų lyginamąją analizę, parengti išvadas, pateikti organizacijai rekomendacijas, kaip gerinti valstybės tarnautojų karjeros planavimo ir valdymo procesą.

Tyrimo bazė

Tyrimas atliekamas Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo metodai

Darbai atlikti bus taikomi šie tyrimo metodai:

1. Mokslinės teorinės ir metodinės literatūros, mokslinių straipsnių, internetinių šaltinių šia tema lyginimas ir analizė. Teisinių dokumentų, įstatymų analizė.
 1. Valstybės tarnautojų anketinė apklausa, ekspertų apklausa.
 2. Palyginimas, sisteminė analizė, apibendrinimas, grafinis vaizdavimas.

3. Radviliškio rajono savivaldybės dokumentų, susijusių su karjeros valdymo aspektais, analizė.

4. Atlikta Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų anoniminė anketinė ir ekspertų apklausa, kuriomis siekta nustatyti valstybės tarnautojų požiūrį į karjerą ir dabartinės esamos karjeros valdymo sistemos veiksmingumą.

5. Statistiniai metodai (aprašomoji statistika, kompiuterinis duomenų apdorojimas, taikant specialią SPSS ir Microsoft Excel programas).

Tyrimo strategija

Tyrimo metu surinkta informacija apie Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje dirbančius valstybės tarnautojus, jų veiklos vertinimą, skatinimo sistemą, atlyginimų dydį, bandymus siekti karjeros, darbo sąlygas.

Tiriamųjų grupei pateiktos paruoštos anoniminės anketos, tyrimui panaudoti anketų duomenys ir apklaustų ekspertų nuomonė.

Išanalizuoti tyrimo rezultatai.

Gauti empirinio tyrimo rezultatai susisteminti ir apibendrinti, suformuluotos išvados ir parengtos rekomendacijos.

Darbo struktūrą sudaro keturios dalys:

- ✓ pirmoje dalyje apibūdinama karjeros samprata ir jos valdymo pagrindiniai aspektai.
- ✓ antroje dalyje apžvelgiami valstybės tarnautojų karjeros principai Lietuvos Respublikos įstatymų, nutarimų ir kitų dokumentų kontekste.
- ✓ trečioje dalyje analizuojama Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros priklausomybė per teorinių samprotavimų prizmę.
- ✓ ketvirtoje dalyje apibūdinama tyrimo metodologija. Analizuojami tyrimo metu gauti duomenys. Apžvelgiami Radviliškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų karjeros ypatumai, parengiamos išplaukiančios išvados, teikiami pasiūlymai ir rekomendacijos.

Darbo tikslui pasiekti atlikta 2005-2009 m. antrinių duomenų, atspindinčių Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių valdymą, analizė ir sintezė. Siekiant ištirti valstybės tarnautojų nuomonę apie karjeros sistemą ir jos valdymą, atlikta anketinė apklausa, apklausti ekspertai. Darbe naudoti įvairūs mokslinio tyrimo metodai: apibendrinimas, sisteminimas, palyginimas, statistinė analizė, grafinis vaizdavimas, loginis mąstymas ir kita. Atlikta mokslinės literatūros analizė, išnagrinėti antriniai duomenys, anketinės apklausos duomenys bei ekspertų nuomonė, parengtos rekomendacijos Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros valdymo pagerinimui.

1. KARJEROS IR KARJEROS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis išvardintų autorių šaltiniais:

K

Karjera - sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeniniame darbe (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008).

Karjeros kompetencija – žmogui būtini gebėjimai, kuriuos jis sėkmingai gali taikyti darbo aplinkoje, praktinėje veikloje (Stanišauskienė, 2000).

Karjeros planavimas – karjeros projektavimas, apimantis karjeros siekius, galimybes, patarimus, apsisprendžiant dėl karjeros bei pagalba įgyvendinant karjeros planą (Pukelis, 2003).

Karjeros sistema – įstatymo reglamentuota valstybės, savivaldybių tarnybų sistema, turinti profesionalių tarnautojų bendruomenę, vykdančią viešojo administravimo funkcijas, teikiančią visuomenei atitinkamas socialines paslaugas (Cardona, 1997).

Karjeros valdymas - procesas, kurio metu individas renka informaciją apie save ir darbo pasaulį, susikuria tikslus, susikuria savo talentų, domėjimosi sričių, vertybių ir norimo gyvenimo stiliaus paveikslą, numato darbo sritis, specializacijos ir organizacijos alternatyvas, rutulioja realius karjeros planus, kuria iškeltų tikslų įgyvendinimo strategijas, gauna grįžtamąjį ryšį apie strategijos efektyvumą ir tikslų svarbą bei aktualumą (Petkevičiūtė, 2006).

Karjeros valstybės tarnautojas - valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio Įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje (dirbti Seimo kanceliarijoje, Respublikos Prezidento institucijoje, valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, teismuose, Vyriausybės atstovas Europos žmogaus teisių teisme) (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą užduotį, operaciją realioje ar imituotoje veiklos situacijoje. Kompetenciją lemia mokymosi metu įgytos žinios, gebėjimai, turimi vertinimai ir požiūriai. (Laužackas, 2005).

Kvalifikacinė klasė – tam tikros kategorijos valstybės tarnautojo kvalifikacijos lygmuo (Žin., 1999, Nr.66-2130).

S

Savivaldybė – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą (Žin., 2008, Nr.15-508).

V

Valstybės tarnautojas – tai fizinis asmuo, įgijęs LR valstybės tarnybos ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės ir savivaldybių institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Valstybės tarnyba - teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Viešasis administravimas - įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti (Žin., 1999, Nr.60-1945).

1.2. Karjeros samprata, pagrindinės karjeros koncepcijos

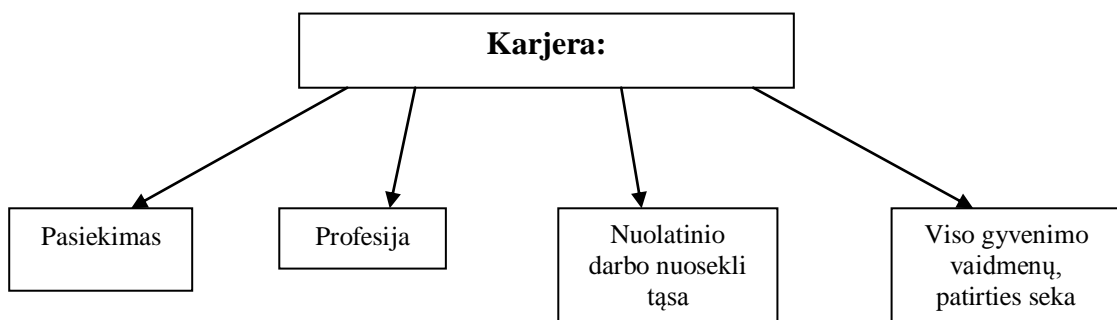
Mokslinėje literatūroje karjeros samprata traktuojama labai įvairiai. Aptinkamos įvairių mokslo atstovų (sociologų, psichologų, filosofų, vadybos specialistų) požiūrių įvairovė, kur į karjerą žvelgiama ir iš organizacijos, ir iš individo prizmės.

Norint nagrinėti darbuotojų karjeros valdymą, reikia išanalizuoti karjeros apibrėžimus. Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai įvairių ir skirtingų karjeros apibrėžimų.

Angliška žodis *karjera* (angl. *career*) reikšmė - sėkmė, profesija, užsiėmimas, greitas bėgimas (anglų kalbos žodynas, 2000). Pati sąvoka „*karjera*“ kildinama iš lotyniško žodžio „*carraria*“ (žmogaus gyvenimo kelias), arba iš prancūziško „*carriere*“ (veiklos sritis, kelias, dirva profesiją). Šie bendriniai karjero sąvokos aiškinimai parodo galimus skirtingus karjeros supratimus, kur vienas jų susijęs su konkrečia veikla, kitas – su gyvenimo kelio planavimu ir įgyvendinimu. Lietuvių kalboje karjeros sąvoka turi nemažai reikšmių. Vartojamojoje kalboje *karjera* reiškia veiklos rūšį (verslininko, policininko, artisto karjera). Anot A.Laurinavičiaus (2003), *karjeros siekimas* suprantamas kaip sėkmė tarnybinėje veikloje, asmeniniame gyvenime, mokslinėje veikloje. Tarptautiniame žodžių žodyne (1999) karjera pateikiama kaip greitas, reikšmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje srityje. Karjera - pasisiekimas gyvenime ar tiesiog veiklos rūšis (pavyzdžiui, verslininko, sportininko, aktorius). Remiantis visuotine lietuvių enciklopedija (2006), karjera traktuojama kaip individo kilimas tam tikros hierarchijos principu mokslo, profesijos, visuomeninės bei politinės veiklos ir kitose kryptyse.

Klasikiniu karjeros apibrėžimu laikomas H.L.Wilensky (1961) traktavimas kaip eilė giminingų darbų, išrikiuotų pagal prestižą hierarchijos principu, kurių nuosekliai arba ne visai nuosekliai siekia individas (Redman, Wilkinson, 2005).

A. Valackienė (2005) remdamasi Hall (1976), Feldman (1988), Drucker (1990), Schuler (1995), Brown, Scase (1997) teorijomis karjeros sampratas suskirstė pagal prasmes:



1 pav. Karjeros sampratos

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Valackienė, A. (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5.

✓ Karjeros, kaip pasiekimų samprata apima karjeros laimėjimus darbinėje aplinkoje. Čia laimėjimas suvokiamas kaip galimybė pereiti į aukštesnes pareigas toje pačioje darbovietėje, t.y. kilimas karjeros laiptais.

✓ Karjeros, kaip profesijos samprata suvokiama, kaip patirties kaupimas vienoje profesinėje srityje.

✓ Karjeros kaip nuolatinio darbo nuosekli tęsa samprata traktuoja karjeros susiejimą su darbinė veiklos patirtimi, individo požiūrių ir elgsenų seka per visą žmogaus gyvenimą. Ši karjeros samprata platesnė, neapribojanti darbuotojo vienoje organizacijoje (Stanišauskienė, Večkienė, 1999).

✓ Karjera, kaip viso gyvenimo vaidmenų patirties seka, aiškinama, įtraukiant visą žmogaus sukauptą patirtį ir darbinę, ir nedarbinę. Čia karjera ne tik individo darbų visuma, bet ir mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas, ambicijų patenkinimas atliekant įvairiausių socialinius vaidmenis (Valackienė, 2003).

R. Laužacko (2005) teigimu, karjera – tai visą gyvenimą besitęsiančių įvairių žmogaus atliekamų socialiai reikšmingų vaidmenų, užimamų pareigų, pasiekimų seka, kuri susijusi su saviraiška, asmeniniu tobulėjimu bei atspindinti žmogaus gyvenimo viziją.

Išanalizavus įvairių autorių darbus, pastebėta, jog karjeros sąvoka suprantama skirtingai, ją galima klasifikuoti pagal būdingus bruožus, požymius (1 priedas).

Karjeros sampratą, motyvaciją siekti karjeros, vertinimo kriterijus, savo darbuose nagrinėjo ir lietuvių autoriai: V. Stanišauskienė (2000, 2005), A. Urbonienė, I. Leliugienė (2005), ir užsienio autoriai: S. Beach (1985), С. Сотникова, (2001), R. Schuler (1995), J. Arnold (1997) ir kiti. Skirtingų mokslų atstovai karjerą analizuoja iš skirtingų pozicijų ir tai leidžia vystyti plačiam požiūriui į karjeros sampratą. Y. Baruch (2004) straipsnyje išanalizavo ir apibendrino tradicinių ir naujųjų karjerų modelius (2 priedas).

Karjerą įprasta tapatinti su prestižu, su aukštesniu statusu, su atsakomybės didėjimu, su didesniais pinigais. Tačiau, asmenybei tobulėti, augti galima nebūtinai kylant karjeros laiptais, bet ir gilinant savo žinias, sugebėjimus, keliant kvalifikaciją, pritaikant profesinius įgūdžius patyrimą savo veikloje. Pasak mokslininkų, karjera yra daugiau nei asmens darbų visuma, turėtų per jo gyvenimą: tai ir mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis.

Apibendrinant galime teigti, kad mokslinėje literatūroje karjeros sąvoka analizuojama įvairiais aspektais. Įvairių mokslų atstovai karjerą nagrinėja iš skirtingų pozicijų, o tai leidžia formuoti plačiam požiūriui į karjeros sampratą. Mokslinėje literatūroje pateikiami keturi pagrindiniai karjeros sampratos variantai:

✓ karjera kaip pasiekimai - daugiausiai taikoma darbo aplinkoje;

- ✓ karjera kaip profesija - ji gali būti daugiau ar mažiau prestižinė;
- ✓ karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa - kiekvienas dirbantis žmogus turi savo istoriją, karjerą;

- ✓ karjera kaip viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties seka

Susipažinus su įvairių autorių pateiktais karjeros apibūdinimais, galima matyti, kad karjera suvokiama įvairiais aspektais, taip pat biurokratiu ir šiuolaikiniu požiūriais. Šiuo metu šiuolaikinėse organizacijose egzistuoja šiuolaikinės karjera sąvoka, kur prioritetas teikiamas lankstumui, asmens kūrybingumui, sugebėjimui reaguoti į situaciją. Autorės nuomone, valstybės tarnyboje egzistuoja biurokratinės, tradicinės karjeros suvokimas, kur labiau vertinamas aplinkos stabilumas, ilgalaikės karjeros galimybė, darbdavio suteikiamas saugumą, lojalumas. Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje būdinga biurokratinė karjeros samprata.

Toliau nagrinėjant karjeros galimybes ir valdymą, tikslinga paanalizuoti karjeros rūšis, modelius, karjerą įtakojančius veiksnius.

1.3. Karjeros rūšys, modeliai, pakopos, karjerą sąlygojantys veiksniai

Šiuolaikinės vadybos akcentuoja organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo svarbą. Tik suderinus interesus, galima didinti veiklos efektyvumą, plėtoti organizacijos augimą, vystymąsi.

Naujas požiūris į darbuotojus pateikiamas A. Matulionio, A. Mikšio (1992) darbuose, kur darbuotojai – organizacijos sistemos, aplinkos dalis.

V. Baršauskienė (2001) išnagrinęjusi D. Klingerio ir J. Nalbandiano viešosios personalo vadybos veikalą akcentuoja, jog šie autoriai apibrėžė galimybes vystyti karjerą kaip personalo kvalifikacijos kėlimo poreikių ir išteklių planavimo derinį. Šis derinys leidžia darbuotojui numatyti karjeros ateitį organizacijoje ir parodo, kad organizacija rūpinasi savo darbuotojais. Organizacijai šis procesas užtikrina, kad ji turės kuo ateityje užpildyti vakuojančias darbo vietas. (Baršauskienė, 2001).

V. Baršauskienė (2001) remiasi R. Lee išskirtais šešiais personalo mobilumo tipais:

- ✓ tarnybos viduje;
- ✓ tarp tarnybų (padalinių);
- ✓ tarp organizacijų;
- ✓ geografinis;
- ✓ profesinis;
- ✓ tarp socialinių grupių.

Išanalizavus R. Lee sugrupuotus personalo mobilumo tipus, galime konstatuoti, jog mobilumas *tarnybos viduje* apibūdinamas perėjimu iš vienu pareigų į kitas toje pačioje tarnyboje. Perėjimas

gali būti vertikalus (iš vieno lygmens į kitą) arba horizontalus (kitos pareigos tame pačiame lygmenyje).

Darbuotojų *mobilumas tarp tarnybų* (arba tarp padalinių) - darbuotojų perėjimas tos pačios struktūros padaliniuose. Karjeros galimybės tuomet priklauso nuo darbo vietų skaičiaus aukštesniame hierarchijos lygyje.

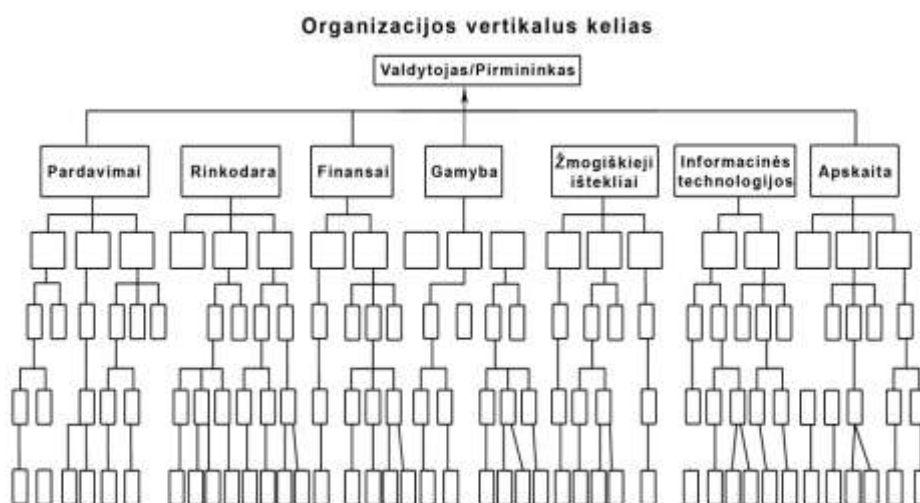
Tarporganizacinis - apima darbuotojų judėjimą tarp organizacijų (pavyzdžiui, tarp viešojo ir privataus sektoriaus, tarp valdžios struktūrų). Čia taip pat gali būti horizontalus arba vertikalus judėjimas.

Geografinis mobilumas susijęs su darbuotojų perėjimu iš vienos struktūros (ar tarnybos) į kitą. Pereinama iš centrinės struktūros į teritorinę ir atvirkščiai. Su tokiu perėjimu darbuotojai nenoriai sutinka dėl karjeros ar asmeninių priežasčių.

Profesinis mobilumas dažniausiai susijęs su darbuotojo profesijos pakeitimu.

Darbuotojų perėjimas iš žemiausios į viduriniąją klasę viešajame sektoriuje, vadinamas mobilumu *tarp socialinių grupių* (Baršauskienė, 2001).

A.Sakalo (2003) akcentavimu, karjera suprantama kaip vertikalus darbuotojo perėjimas į aukštesnes pareigas. Tokia padėtis dažnai neatitinkanti aukštos kvalifikacijos darbuotojų vertybių sistemos. Tradiciniu laikomas E.L. Herr (2001) vertikalus karjeros kelias organizacijoje:



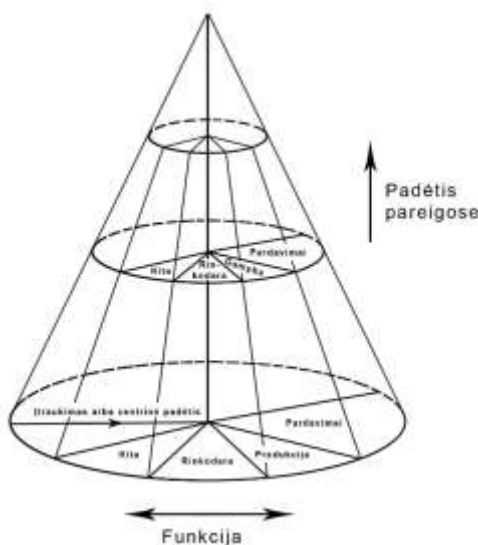
2 pav. Vertikalus karjeros kelias

Šaltinis: Herr, E.L. (2001). Career Development and Its Practise: A Historial Perspective. *Career Development Quarterly*, Vol.1. March.

Tradicinėje sistemoje karjeros raida pripažįstama tik viena kryptimi, t.y. aukštyn (2 pav.). Darbuotojai šioje sistemoje kyla tol, kol elgiasi pagal nustatytas taisykles, kol pasiekia savo nekompetencijų lygį ir ten jų karjera sustoja.

Vėliau atsirado poreikis šį modelį tobulinti. Išaiškėjo nauja tendencija judėti į kitus padalinius, į

kitas grupes, kur karjeros kelias nebelieka vien linijinis. Tuomet karjera galėjo vystytis ir spirale (3 pav.), darbuotojui judant per įvairius funkcinis padalinius organizacijoje (Katz, 1994).



3 pav. Karjeros valdymo kelias organizacijoje (spiralinis)

Šaltinis: Katz, J. (1994). Modelling Entrepreneurial Career Progressions: Concepts and Consideration. *ET&P*. Winter.

Literatūroje sutinkami ir horizontalios karjeros organizacijoje būdai:

- ✓ tai perėjimas dirbti į kitas pareigybes, kurioms darbuotojas turi pakankamai žinių bei sugebėjimų;
- ✓ tai perėjimas dirbti į kitą padalinį, kai darbuotojo funkcijos paprastai nesikeičia;
- ✓ trečias (pasitaikantis rečiau) - kai darbuotojui sudaroma galimybė dalį darbo laiko dirbti vienoje pareigose, o dalį - atlikti kitoms pareigybėms priskirtas funkcijas.

Taip pat išskiriami keletas horizontalios karjeros būdų, kuomet darbuotojas lieka tose pačiose pareigose, tačiau keičiasi dalis jo atliekamų funkcijų, plečiasi atsakomybė (kartais toks darbuotojo pareigų pasikeitimas dar vadinamas radialine karjera).

Kitas horizontalios karjeros būdas – tuomet, kai darbuotojas dirba savo tiesioginį darbą ir įtraukiamas į darbo grupes kaip ekspertas, konkrečiam tikslui pasiekti, kažkokiam projektui atlikti. Šiuo atveju darbuotojai, dirbdami projektinėse komandose, gali vykdyti funkcijas, ir nesusijusias su tiesioginio darbo funkcijomis, atliekami darbai gali būti aukštesnio lygmens funkcijos.

Karjeros rūšys pagal joms būdingus požymius susistemintos 3 priede.

Darbo autorės nuomone, Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje egzistuoja šios karjeros rūšys su joms būdingais bruožais:

- ✓ vertikalioji karjera, kuriai būdingas kilimas pareigose į patį aukščiausią hierarchinės struktūros lygį;
- ✓ horizontalioji karjera – kur kilimas pareigose vyksta pereinant iš vienos į kitą funkcinės veiklos sritį;

- ✓ pakopinė karjera – kur darbuotojo kilimas tarnyboje, keičiant vertikalųjį su horizontaliuoju;
- ✓ karjera organizacijos viduje – kur profesinės veiklos procesas pereina visas pakopas. Čia galimos vykdyti ir vienos pareigos vienoje veikloje, ir kelios pareigos, skirtingose veiklose.

Karjeros pobūdį bei tempą gali įtakoti objektyvūs (visuomeniniai santykiai, galimybės ir kt.) ir subjektyvūs (konkreto individo asmeninės savybės, tikslo siekimas, gyvenimo aplinkybės ir kt.) veiksniai. A. Sakalas ir A. Šalčius (1997) karjeros veiksnius skirsto į vidinius ir išorinius, kur gali būti tam tikrų prieštaravimų, juos įmanoma suderinti, jei organizacija vadovaujasi pažangiomis idėjomis. Karjeros sėkmė priklauso nuo to, kaip tinkamai pasirinkta profesija ir organizacija. Šį pasirinkimą lemia nemažai įvairių veiksnių ir aplinkybių. Organizacijų vadovams privalumas būtų žinoti karjerą lemiančius veiksnius, suvokti jų svarbą bei įtaką.

Literatūroje nurodoma eilė veiksnių, įtakojančių karjeros pasirinkimą ir sėkmę siekiant karjeros. Vienas iš paminėtinų veiksnių yra – amžius. Labiausiai akcentuojama, kad jauni žmonės labiau suinteresuoti subalansuoti profesinį ir asmeninį gyvenimą (McDonald, Hite, 2008). O G.A. Callanan ir J.H. Grennhous (2008) nagrinėdami karjeros valdymo ypatumus, pastebi, kad vyresnieji taip pat noriai tęstų karjerą, tik labiau įtakodami savo darbinę aplinką – tai, ką jie daro ir tai, kaip jie tai atlieka. Be to, vyresnioji karta norėtų, kad darbas turėtų prasmę ir jie matytų savo indėlį į organizacijos sėkmę.

V. Baršauskienė (2006) teigia, kad šiandien akcentuojamas sisteminis požiūris į motyvaciją, kiekvienas darbuotojas vertinamas kaip individualybė su tik jam būdingais poreikiais, tikslais, lūkesčiais. Motyvacija siejama su fiziniu, psichologiniu ir socialiniu atlygiu. Viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja darbo užmokestis, socialinės garantijos, saugumas, prestižas, socialinis statusas, nauda, darbo sąlygos. Darbo sąlygos – vienas svarbesnių motyvuojančių veiksnių. D. Riley (2001) išskiria tris jų kategorijas:

- ✓ fizinė ir psichologinė aplinka (organizacijos kultūra, vertybės, bendradarbių požiūriai);
- ✓ įvairios lengvatos ir parama darbuotojams;
- ✓ darbuotojų autonomijos laipsnis (laisvė, nepriklausomybė, atsakomybė priimančiam tam tikrus sprendimus, saviraiškos poreikių patenkinimas).

Cituodama D. Riley, V. Baršauskienė (2006) teigia, kad skiriami 5 pagrindiniai motyvacijos šaltiniai, tinkantys daugumai darbuotojų: socialiniai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos. Darbo įvertinimo bei motyvavimo sistema turėtų tapti pagrindu darbuotojo sugebėjimų ugdymui ir tobulėjimui. Ši sistema turėtų būti sudaroma glaudžiai bendradarbiaujant vadovui ir pavaldiniui. Skatinimo sistema turi apimti racionalią materialinių ir nematerialinių priemonių visumą.

Autorės nuomone, darbuotojams svarbios ir materialinės, kaip darbo užmokestis, premijos ir psichologinės motyvavimo priemonės – darbo sąlygos, darbo įvertinimas, saviraiškos galimybės,

palankus psichologinis klimatas ir kt. Galima sutikti su L. Marcinkevičiūtės (2005) pateikiamais darbuotojų motyvavimo modeliais. Tik svarbesniu laikyčiau psichologines motyvavimo priemones, kurios darbuotojui leidžia pasijusti pasitikinčiu, įvertintu, atsakingu už vykdomas funkcijas.

1 lentelė

Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Darbo užmokestis; Premijos; Išlaidų kompensavimas (telefono ir kt.); Paskolos; Sutaupytų lėšų pasidalijimas ir kt.	Stažuotės; Tarnybinis automobilis; Dovanos; Laisvalaikio renginiai; Kelialapiai poilsiui; Nuolaidos; Sporto klubo abonementai ir kt.	Darbo įvertinimas; Darbo sąlygos; Sprendimų priėmimo laisvė; Kvalifikacijos tobulinimas; Palankus psichologinis klimatas; Padėkos raštai; Darbo turinys; Saviraiškos galimybės; Pasitikėjimas ir atsakomybė; Pasitenkinimas darbu; Užimtumo garantijos ir kt.

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

Išanalizavus įvairių autorių mokslinės literatūros šaltinius, apibendrinti ir susisteminti karjeros veiksniai pateikiami 4 priede. Karjerą įtakoja vidiniai (psichologiniai – išsilavinimas, kvalifikacija, motyvacija, tikslai, lūkesčiai ir kt.) ir išoriniai – socialiniai bei ekonominiai veiksniai.

Karjera negali būti planuojama stichiškai, nežinant individualių poreikių. Todėl būtina turėti informaciją apie karjeros pakopas, jas sąlygojančius veiksnius bei individo ir organizacijos poreikius.

Anot A. Sakalo, A. Šalčiaus (1997) skiriamos keturios karjeros pakopos:

- ✓ ankstyvoji,
- ✓ vidurinioji,
- ✓ vėlyvoji,
- ✓ išėjimas į pensiją.

Individo vaidmuo ir poreikiai organizacijoje priklauso nuo to, kuriame etape yra jo karjera. Šiuolaikinės karjeros valdymo pakopos pagrįstos A. Maslow poreikių hierarchijos nuoseklumu. Žmogaus gyvenimo pakopos jaunystė (16-25 m.), ankstyvoji pilnametystė (25-35 m.), pilnametystė (35-65 m.), subrendimas (>65 m.) siejamos su individų karjera. Karjeros sėkmę dalinai lemia karjeros pakopų sąsaja su gyvenimo amžiumi (2 lentelė).

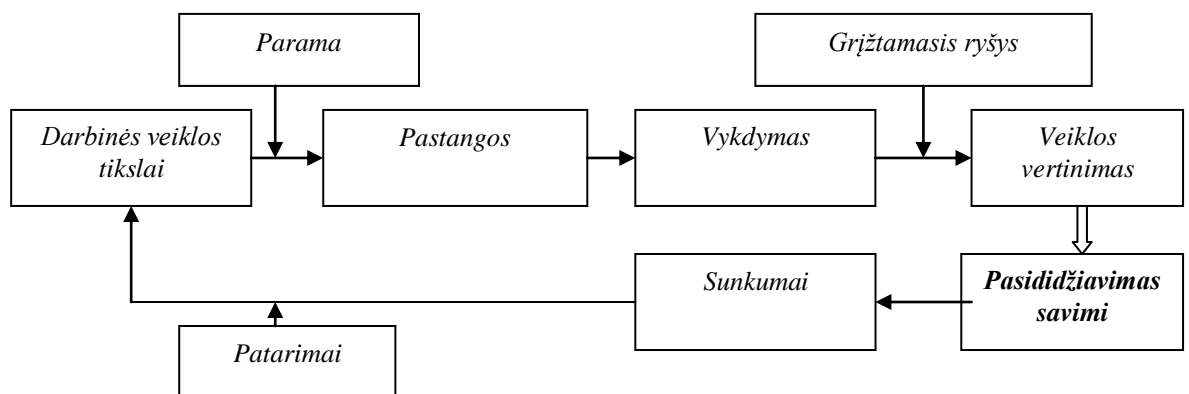
Ryšys tarp gyvenimo ir karjeros pakopų

<i>Karjeros pakopos</i>	<i>Ankstyvoji</i>	<i>Vidurinė</i>	<i>Vėlyvoji</i>	<i>Išėjimas į pensiją</i>
<i>Amžius</i>	16-25 m.	25-35 m.	35-65 m.	>65 m.
<i>Gyvenimo pakopos</i>	Jaunystė	Ankstyvoji	Pilnametystė	Branda

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas*.

Pasak A. Sakalo (1997) *ankstyvojoje karjeros pakopoje* pradedančiam savo karjerą individui vadovauja kiti, jis padeda tiesioginiam vadovui, mokosi iš jo. Pasirinkdami darbą, individai įvertina organizacijos keliamus reikalavimus, tikėdamiesi, kad juos įvykdžius bus patenkinami jų atitinkami poreikiai. Pagrindinis psichologinis kriterijus šiame karjeros etape yra priklausomybė, dažnai patikimas monotoniškas, rutininis, nuobodus darbas.

Manoma, kad ankstyvosios karjeros sėkmė yra lemiamą tolesnei karjerai. D. Hall ir F. Hall parengė karjeros ugdymo modelį, iš kurio galima spręsti apie ankstyvosios karjeros svarbą:



4 pav. Karjeros vystymosi ciklas

Šaltinis: Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*.

Karjeros pradžią sąlygoja darbinės veiklos tikslai, kuo jie konkretesni, tuo didesnė parama suteikiama, tuo individas daro didesnes pastangas. Tada galima tikėtis, kad pavestos užduotys bus atliktos geriau, tuomet gerai dirbantis individas per grįžtamąjį ryšį gauna teigiamus įvertinimus bei jaučia pasididžiavimo, pasitikėjimo savimi jausmą. Tai leidžia numatyti ateities tikslus ir tolimesnę karjerą. Anot J. Rosenbaum'o nesėkmė šiame etape neleidžia individui sėkmingai konkuruoti su kitais darbuotojais, kuriems pareigos buvo paaukštintos. Organizacija kylančius darbuotojus traktuoja kaip turinčius potencialą ir suteikia jiems galimybes ir ateityje. Patyrusiems nesėkmę atitenka antraeiliai, nereikšmingi vaidmenys. Vengdami nesėkmių, jie praranda drąsą rizikuoti ir

pasirenka saugesnę strategiją (Sakalas, Šalčius, 1997).

A. Sakalo (2003) nuomone, labai svarbu, kad vadovas suprastų pradedančio darbuotojo problemas, būtų ne tik griežtas vertintojas, bet ir pamokantis asmuo. Todėl vadovas, siekdamas išlaikyti naujus darbuotojus, turi panaudoti ankstyvosios karjeros problemų neutralizavimo priemones: realiai ir aiškiai apibūdinti darbą, aiškiai suformuluoti darbo užduotis, priskirti globėją, didinti atliekamo darbo turiningumą. Pasak autoriaus, jau įdarbinimo metu darbuotojui turi būti pateikiama reali informacija apie būsimą darbą. Jei užduotys darosi vis sudėtingesnės, tai darbuotojas skatinamas efektyviau dirbti ir geriau panaudoti savo potencialą. Didinant darbo turiningumą, siekiama, kad darbuotojas suvoktų atliekamo darbo svarbą, atsakomybę už veiklos rezultatus, jam sudaroma galimybė kelti kvalifikaciją.

Viduriniojoje karjeros pakopoje individas tampa visiškai nepriklausomu, nuolatiniu darbuotoju, kuris gerai orientuojasi organizacijos veikloje ir yra suinteresuotas kilimu tarnyboje. Tolesnei karjerai yra svarbu pateikti kuo daugiau naujų idėjų pasirinktoje veiklos srityje. Jei specialistui nepavyksta sėkmingai pereiti šios pakopos, jis neįgyja pasitikėjimo savimi. Šiame etape dažnai susiduriama su karjeros ribos problema, su kuria susiduria visi darbuotojai anksčiau ar vėliau. Karjeros riba - tai tam tikra situacija karjeroje, kai sunku tikėtis paaukštinimo. Vieni pasiekia karjeros ribą dėl to, kad netrokšta kilti į aukštesnes pareigas, jie patenkinti turimomis pareigomis, stengiasi jas gerai vykdyti ir nenori prisiimti papildomos atsakomybės. Kiti negali kilti tarnyboje dėl potencijos stokos.

Labai dažnai karjerą riboja laisvų pareigų nebuvimas, kadangi organizacijos valdymo struktūra yra piramidinė ir kuo aukštesnis valdymo lygis, tuo mažiau pareigų. A. Sakalas ir A. Šalčius (1997) skiria keturis darbuotojų tipus, atsižvelgiant į jų atliekamo darbo kokybę ir kilimo karjeros laiptais tikimybę:

- ✓ mokiniai,
- ✓ žvaigždės,
- ✓ patikimi darbuotojai,
- ✓ ir balastas.

Darbuotojų klasifikavimo matrica atspindi atliekamo darbo kokybės ir kilimo tarnyboje tikimybės ryšį (3 lentelė). Šis klasifikavimas parodo, kaip darbuotojų tipai siejasi su atliekamo darbo kokybe ir tikimybe kilti karjeroje. Didžiausia tikimybė kilti tarnyboje turi žvaigždžių ir mokinių darbuotojų tipai. Pirmu atveju, atliekamo darbo kokybė aukšta, darbai svarbūs ir darbuotojai turi dideles perspektyvas tobulėti. Antru atveju, atliekamo darbo kokybė žema, bet darbuotojai, dažniausiai nauji turi perspektyvą kilti, bet šie darbuotojai dar neturi reikiamo profesionalumo lygio.

Darbuotojų klasifikavimo matrica

		Kilimo tarnyboje tikimybė	
		<i>Maža</i>	<i>Didelė</i>
Atliekamo darbo kokybė	<i>Aukšta</i>	<i>Patikimi darbuotojai</i> - gerai atliekantys savo pareigas, bet turintys menką potencialą tolesnei karjerai.	<i>Žvaigždės</i> - asmenys atliekantys svarbius darbus, turintys dideles perspektyvas augti.
	<i>Žema</i>	<i>Balastas</i> - neveiksmingi darbuotojai. Jų atliekamų darbų lygis yra žemas, o galimybės augti mažos.	<i>Mokiniai</i> (nauji darbuotojai) turi perspektyvą kilti, didelę potencialą, tačiau dar neturintys reikiamo profesionalumo lygio.

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas*.

Vėlyvoji karjera pasiekama ne visiems vidurinėje pakopoje esantiems individams, nes šioje pakopoje yra valdoma visa organizacija. Be to šiai pakopai priskirtini ir gamybinių bei funkcinių padalinių vadovai. Vėlyvojoje karjeroje individas jau pradeda galvoti apie išėjimą iš organizacijos. Yra du vėlyvosios karjeros nutraukimo būdai: pokalbis ir pareigybių alternatyva. Labai svarbus pareigybių alternatyvos vaidmuo. Gali būti naudojamas horizontalus perkėlimas (rotacija), pareigų pažeminimas ir atsitraukimas. Horizontaliu perkėlimu galima gerokai pagelbėti daug pasiekusiam darbuotojui, kuriam sunku susitaikyti su karjeros augimo pabaiga. J. Peter ir R. Hull teigia, kad tam tikrame etape paaukštinimai baigiasi, nes paprastai paaukštinami tie darbuotojai, iš kurių tikimasi, kad jie dirbs efektyviai ir aukštesnėse pareigose. Tam tikrame etape darbuotojai paaukštinami į tokias pareigas, kur jų kvalifikacija nėra labai aukšta, todėl jų karjera sustoja, t.y. pasiekiamas individų žemiausias kompetencijos lygis (Baršauskienė, 2006).

Darbuotojo karjera paprastai baigiasi su išėjimu į pensiją. *Išėjimas į pensiją* žmogui gali sukelti jausmą, kad viskas jau baigta bei prarasta. Išeinant į pensiją, tenka prisiderinti prie pasikeitusios aplinkos, įvyksta finansiniai ir fizinių bei dvasinio krūvio pokyčiai.

A. Sakalas ir A. Šalčius (1997) konstatuoja, kad personalo padalinio darbuotojų uždavinys - išsiaiškinti, kada darbuotojas planuoja išeiti iš darbo, kas sąlygoja išėjimą anksčiau laiko, ką darbuotojas numato veikti išėjęs iš darbo, kiek, sprendžiant šiuos klausimus, gali padėti organizacija.

Kaip teigia daugelis mokslininkų, svarbi šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija yra motyvavimas. Besiformuojant žinių ekonomikai bei augant darbuotojų mobilumui, net ir labai kvalifikuoto darbuotojo pastangos prisidėti prie organizacijos sėkmės bus ribotos, jeigu jis nebus motyvuotas dirbti. Šiandien žmogiškųjų išteklių vadybai keliamas iššūkis ieškoti naujų metodų ir būdų žinių darbuotojams verbuoti, samdyti, atlyginti ir skatinti, sukurti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojas būtų motyvuotas maksimaliai atskleisti ir panaudoti turimas žinias organizacijos labui bei nuolat jas didinti. Viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja darbo užmokestis, socialinės

garantijos, saugumas, prestižas, socialinis statusas, nauda, darbo sąlygos.

Remiantis perskaitytais mokslininkų darbais apibendrinant galima teigti, kad karjeros pakopų suvokimas yra karjeros valdymo pagrindas. Karjerai didelę įtaką daro žmogaus asmeninis gyvenimas, todėl ji yra siejama su žmogaus gyvenimo ciklais. Jai valdyti labai svarbu suprasti kaip pastaroji keičiasi laiko požiūriu. Tai leidžia individui ir organizacijai planuoti karjeros pokyčius ir tinkamai juos valdyti. Toliau tikslinga paanalizuoti karjeros procesų planavimą ir valdymo būtinybę.

1.4. Karjeros planavimo ir valdymo ypatumai

Žmogiškųjų išteklių verbavimas, atranka, priėmimas į darbą, darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ir atleidimas iš darbo daro įtaką žmogaus karjerai.

Svarbu yra apibrėžti karjeros planavimo sampratą. Karjeros planavimas personalo valdymo požiūriu – sudėtingas, labai svarbus procesas.

Karjeros planavimas – procesas, kurio metu individas nusistato savo karjeros tikslus ir parengia planą kaip juos pasiekti. Tik žinodamas galimas savo perspektyvas organizacijoje, individas galėtų dirbti efektyviau, atskleisti savo sugebėjimus ir patirtį, siekti organizacijos tikslų. Efektyviai dirbdamas individas siekia patenkinti ir savo poreikius. Lemiamos išsilavinimo, specialybės, pareigų, darbo sąlygų, socialinio statuso, darbo našumo ir kitos charakteristikos. Tradiciniai karjeros planavimo metodai apima aukščiausio lygio valdymo personalą. Darbuotojai karjeros planų sudarymo procese nedalyvauja, jiems lieka vykdytojo vaidmuo (Sakalas, 2003).

Karjeros planavimo ir įgyvendinimo pagrindinis tikslas mokslininkų nuomone - užtikrinti visų karjeros rūšių sąveiką, kurią sudaro konkrečios užduotys:

- ✓ suderinti organizacijos ir konkretaus darbuotojo tikslus, lūkesčius,
- ✓ planuoti konkretaus darbuotojo karjerą, įvertinat jo specifinius poreikius,
- ✓ užtikrinti karjeros planavimo proceso lankstumą,
- ✓ didinti karjeros planavimo proceso kokybę,
- ✓ nagrinėti darbuotojų karjeros galimybes,
- ✓ taikyti darbuotojų karjeros galimybių vertinimą, kuris mažintų neįvykdomus lūkesčius ir kt.

A. Sakalas ir A. Šalčius (1997) skiria šiuos karjeros planavimo metodus ir koncepcijas:

➤ tradicinius karjeros planavimo metodus, kuriems yra būdinga tai, kad paprastai apimami dažnai tik aukščiausio lygio valdymo kadrai, orientuojamasi į organizacijos ekonominius tikslus - bendradarbiai yra įvertinami tiek, kiek jie prisideda prie šių tikslų realizavimo. Planų sudarymo procese darbuotojai nedalyvauja, jiems paliekamas vykdytojo vaidmuo;

➤ modernius karjeros planavimo metodus, kai mėginama į pirmą vietą iškelti individų reikalavimus ir mėginama juos suderinti su organizacijos interesais taip, kad būtų gautas didžiausias

ekonominis efektas.

Savo darbuose A. Sakalas (2003) aptaria tris pagrindinius karjeros planavimo, įgyvendinimo proceso etapus, kurie apibendrinti ir pateikti 4 lentelėje:

4 lentelė

Karjeros planavimo etapai

Karjeros planavimas	Atliekami darbai	Vaidmuo
<i>I etapas:</i> Karjeros planavimo, realizavimo proceso paruošimas	Priimamas sprendimas dėl tokios sistemos būtinumo; Parengti svarbiausius, procesus reglamentuojančius dokumentus; Individualus darbuotojų informavimas; Svaraus darbo ir iniciatyvos įdėjimas.	<i>Organizacijos vadovybės</i>
<i>II etapas:</i> Individualios karjeros planavimas	Nustatomi organizacijos interesai; Sudaromi pavadavimo planai; Nustatomi individo interesai ; Sudaromas karjeros planas, įvertinant abiejų pusių siekius, Numatomos įgyvendinimo priemonės joms įgyvendinti.	<i>Organizacijos, darbuotojo</i>
<i>III etapas:</i> Individualios karjeros priemonių realizavimas, įvertinimas, karjeros realizavimas	Individualaus mokymosi planavimas; Įmonės priemonių komplekso planavimas; Individualus sėkmės įvertinimas; Formalios karjeros įgyvendinimas; Neformalus karjeros įgyvendinimo variantai.	<i>Darbuotojo</i>

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*.

Karjeros planavimo pirmajame etape priimami sprendimai dėl planavimo sistemos būtinumo, kalbama su kiekvienu darbuotoju asmeniškai. Antrame, individualios karjeros planavimo, etape nustatomi organizacijos ir darbuotojo interesai, suderinami darbuotojų ir aplinkinių nuomonės, sudaromas karjeros planas. Realizavimo etape, planuojamos įvairios darbuotojo ugdymo priemonės, personalo vertinimas. Organizacija čia tik sudaro sąlygas darbuotojui tobulėti, o darbuotojas tampa pats atsakingas už savo kvalifikaciją ir skiriamą laiką jai tobulinti.

Karjeros valdymo tikslas - ieškoti optimalaus atitikimo tarp organizacijos ir individo poreikių ir perspektyvų, tai reiškia ieškoti sprendimų, kurie patenkintų abi puses.

V. Baršauskienė (2006) teigia, kad L.L. Byars ir L. W. Rue karjeros valdymą apibrėžia kaip nuolatinės formalios organizacijos pastangas, nukreiptas į žmogiškųjų išteklių vadybą įvertinat ir derinant organizacijos poreikius ir darbuotojų lūkesčius. Karjeros planavimas siejamas su individo lygmeniu, o karjeros valdymas analizuojamas organizacijos lygmenyje.

Karjeros formavimas priklauso nuo: ekonominės, socialinės, politinės, technologinės aplinkos. Pasak V. Baršauskienės (2006) karjeros valdymo svarba nuolat auga dėl profesinio ir geografinio darbuotojų mobilumo, kurį galima paaiškinti darbuotojų ambicijų, geresnės gyvenimo kokybės siekio didėjimo. Globalizacija ir technologijų pažanga įgalina ieškotis įdomaus ir gerai apmokamo darbo kitoje šalyje. Pagrindinis karjeros valdymo privalumas - išlaikyti intelektualius išteklius

organizacijoje, kryptingu karjeros valdymu galima sutaupyti lėšas, kadangi ugdyti savo darbuotojus ir sudaryti sąlygas kopti karjeros laiptais yra pigiau, nei dengti išlaidas, susijusias su dažna darbuotojų kaita. Efektyvus karjeros valdymas reikalauja savosios karjeros identifikacijos ir jos vykdymo. Karjeros valdymas projektuoja darbuotojo veiklą, kaip savo profesiniu tikslų įvertinimą (Швалбе, Б., Швалбе, X., 1993).

Efektyvų karjeros valdymą apibūdinantys principai: bendradarbiavimas, iniciatyvumas, suderinamumas, dinamiškumas. Efektyvus karjeros valdymas turi užtikrinti:

- nuoseklių ir pastovių perspektyvų pateikimą;
- turėtų prognozuoti organizacijos ateities raidos kryptį;
- sudaryti išsamesnę, platesnę bendrą strategiją ir tikslus.

Karjeros valdymas „saugo“ dabartines organizacijos galimybes, kol sudaroma lanksti ateities strategija ir yra pagrįstas darbdavio ir darbuotojo partneryste.

L.L. Byars ir L. W. Rue (2006) išskiria keturis karjeros valdymo žingsnius:

- 1) darbuotojas vertina savo kompetencijas, interesus, karjeros tikslus;
- 2) organizacija vertina darbuotojo kompetencijas, potencialą;
- 3) organizacija informuoja apie karjeros galimybes organizacijoje;
- 4) organizacija konsultuoja darbuotoją, padeda parengti realų karjeros planą, nustatyti realius terminus.

Literatūroje teigiama, kad karjeros valdymo būtinumas apibūdinamas kaip nuolatinė sąveika tarp organizacijos ir darbuotojo. Tačiau teigiama ir tai, kad organizacija nėra atsakinga už darbuotojo karjerą. N. Petkevičiūtė (2006) karjeros valdymą akcentuoja kaip procesą, kurio metu individas plėtoja, kontroliuoja, įgyvendina karjeros tikslus, strategijas. Proceso metu renkama informacija, tiesiogiai susijusi su darbu, formuoja tikslus, sudaro karjeros planus, rutulioja susikurtą karjeros strategiją ir pan.

Vertinant karjeros valdymo naudą darbuotojo požiūriu, galima teigti, kad didinama darbuotojo motyvacija ir produktyvumas. Mokslininkai teigia, kad ypatingą dėmesį reikėtų skirti asmeniniam tobulėjimo planavimui. Asmeninio tobulėjimo planavimas yra ne vien tik tai bet koks judėjimas į priekį tarnybos pakopomis; karjeros augimas – tai perėjimas į naujus profesinės veiklos lygius. Asmeninis tobulėjimas remiasi savęs tobulinimo, socialinės adaptacijos, savęs pažinimo, kontrolės, savęs realizavimo ir kt. idėjomis. Tai leidžia sėkmingai adaptuotis prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų, lanksčiai reaguoti į pokyčius, tobulinti mąstymo kokybę, priimti neįprastus sprendimus.

Pagal L.L. Byars ir L. W. Rue (2006), organizacijos vadovas darbuotoją skatina, nurodo, pataria kaip dirbti, padeda įvertinti darbuotojo veiklos rezultatus. Tačiau didžiausią įtaką čia turi darbuotojo gebėjimai, motyvacija, pastangos.

Studijuojant mokslinę literatūrą, analizuojančią karjeros valdymą organizacijoje, sutinkama

įvairių karjeros modelių: „trampilinas“, „kopėčios“, „gyvatė“, „kryžkelė“.

Karjeros modelis „*trampilinas*“ labiau paplitęs tarp vadovų ir specialistų – tai ilgas kilimas hierarchijos pakopomis, palaipsniui augant potencialui, žinioms, patirčiai, kvalifikacijai. Darbuotojas pereina į aukštesnes pareigas, kur atlyginimas yra didesnis.

Karjeros modelis „*kopėčios*“ numato kiekvienos tarnybos pakopos tam tikras pareigas, kur numatytas fiksuotas laiko tarpas (pavyzdžiui, ne ilgiau kaip 5 metai). Šio laikotarpio pakanka darbuotojui pritaipyti prie naujų pareigų, dirbant visu pajėgumu. Augant kvalifikacijai, patirčiai kyla tarnybos pakopomis. Naujos pareigos pradamos po kvalifikacijos kėlimo. Aukščiausios karjeros pakopos pasiekiamos prie maksimalaus potencialo, kai sukaupta didelė patirtis ir įgyta aukšta kvalifikacija, profesinės žinios, gebėjimai.

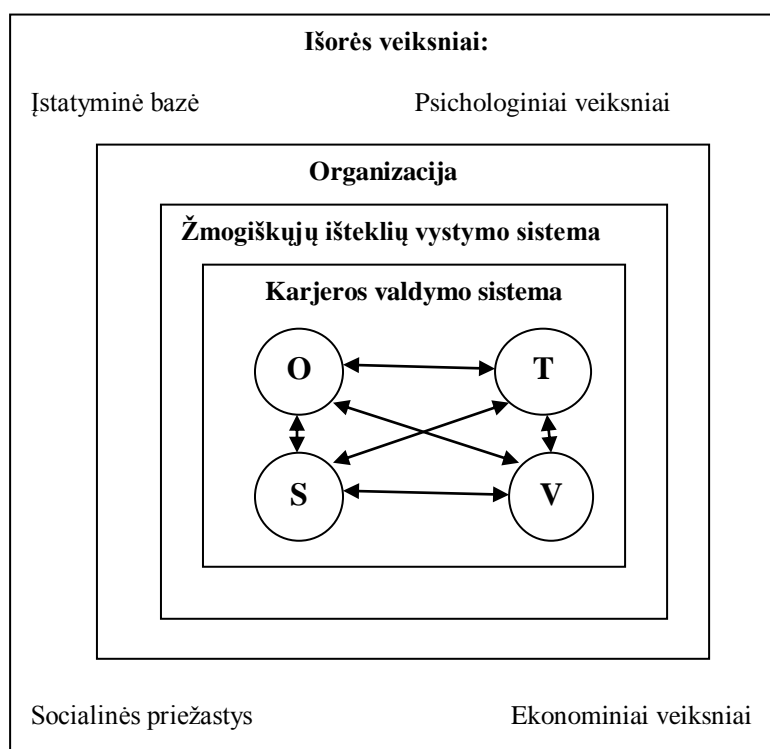
Karjeros modelis „*gyvatė*“ taikomas vadovams ir specialistams. Šis modelis numato horizontalųjį darbuotojų judėjimą iš vienu pareigų į kitas pareigas, per trumpą laiką (1-2 metus).

Karjeros modelis „*kryžkelė*“ – darbuotojo darbas vertinamas (atestacija) po tam tikro laikotarpio, o po atestacijos rezultatų sprendžiama apie darbuotojo paaugstinimą, rotaciją ar pažeminimą pareigose. Jeigu darbuotojo profesinės žinios ir įgūdžiai, potencialas ir kvalifikacija, sveikatos būklė ir darbingumas yra aukšto lygio, o santykiai su kolektyvu be konfliktų, tuo atveju, darbuotojas rekomenduojamas užimti aukštesnes pareigas. Jei darbuotojo potencialas yra vidutinio lygio, tačiau jis turi reikiamas profesines žinias ir įgūdžius, užimti atitinkamas pareigas, be to, jo sveikatos ir psichologinė būklė yra stabilios, tai jį rekomenduoja perkelti į kitas pareigas (rotacijos būdu). Tuo atveju, kai darbuotojo vertė yra žema, profesinis pasiruošimas neatitinka einamų pareigų, tada sprendžiama apie jo pažeminimą pareigose arba apie atleidimą iš darbo (Sakalas, Šalčius, 1997).

Darbo autorės nuomone, Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje vyraujantis karjeros modelis atitinka karjeros modelį „kryžkelė“. Šiuo atveju valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama po tam tikro laikotarpio, t.y. po metų, o vertinimo rezultatai leidžia apspręsti tarnautojo paaugstinimą, rotaciją ar pažeminimą pareigose.

Apibendrinant galima pastebėti, jog be motyvacijos karjera neįmanoma. Motyvacija – tai vienas svarbesnių veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus. Motyvacijai siekiant karjeros, būdingas nepastovumas, dinamika. Apskritai motyvacija siekiant karjeros yra individualizuota, todėl galima kalbėti tik apie bendras tendencijas. Jos nėra būdingos kiekvienam konkrečiam atvejui, kai asmuo siekia karjeros. Siekti karjeros motyvuoja aukštesnio statuso įgijimas, ekonominis saugumas, savirealizacijos, pripažinimo ir kiti veiksniai. Karjeros siekimas valstybės tarnybos srityje dažnai turi specifinę motyvaciją, susijusią su tradiciniu požiūriu į valstybės tarnybą, kaip didesnės atsakomybės, pasiaukojimo, o kartu ir didesnio socialinio pasyvumo reikalaujančią sritį. Iš teorinės dalies analizės išplaukia apibendrinimas, kad karjeros valdymas

viešajame sektoriuje susideda iš dviejų komponentų: darbdavio, atstovaujančio organizaciją ir darbuotojo. Jų glaudus tarpusavio ryšys ir sąveika užtikrina efektyvų karjeros valdymą. Darbuotojas patenkina savo poreikius ir lūkesčius, darbdavys disponuoja kvalifikuotu, motyvuotu darbuotoju. Pagrindinis ir svarbus karjeros valdymo reikalavimas – lankstumas, nuolatinis tarpusavio susitarimas, vykstant organizacijos ir darbuotojo pokyčiams. Karjeros valdymas būtinas, siekiant išlaikyti pusiausvyrą tarp organizacijos ir darbuotojo perspektyvų, galimybių.



5 pav. Karjerą sąlygojantys lygmenys, įtakojantys veiksniai (teorinės dalies apibendrinimo modelis)

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*, Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas. Asmeninė individualioji perspektyva*

Teorinės dalies apibendrinimą atspindi išskirti ir paveiksle pavaizduoti keturi svarbiausi darbuotojų karjerą sąlygojantys elementai: organizacija, vadovai, tarnautojai bei personalo specialistai, kur svarbus kiekvieno tinkamas savo pareigų atlikimas, bendradarbiavimas, veiklumas (5 pav.). Organizacijos vaidmuo suvokiant karjeros valdymo sistemos būtinumą, rūpintis turimais ištekliais ir struktūra, formuoti karjeros valdymo politiką. Organizacijos vadovų vaidmuo – rūpintis darbuotojų karjera, skatinti juos veikti. Patys darbuotojai turi būti atsakingi už savo karjerą, rūpintis ja, susidaryti asmeninės karjeros vystymo planą. Personalo specialistai turi užtikrinti glaudų bendradarbiavimą tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų karjeros valdymo organizavimo

aspektais. Svarbu suvokti išorės veiksnių: psichologinių, ekonominių, socialinių, įstatyminių įtaką karjeros sampratos formavimuisi. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viena svarbių sąlygų sėkmingam karjeros planavimui ir valdymui tiek organizacijos, tiek ir organizacijos atžvilgiu. Šis modelis padeda suvokti karjeros valdymo veiksnių ryšį su įvairiais kitais svarbiais įtakojančiais veiksniais: organizacijos vaidmuo, žmogiškieji išteklių, išorės veiksnių svarba.

Karjeros ir karjeros valdymo sampratą įtakoja kintantys ekonominiai, socialiniai, psichologiniai veiksniai, o taip pat ir sukurta įstatyminė bazė. Todėl išanalizavus ir apibendrinus teorinius karjeros valdymo aspektus, toliau svarbu panagrinėti teisinį karjeros valdymo reglamentavimą viešajame sektoriuje. Karjeros sistemą valstybės tarnyboje reglamentuojama įvairiais įstatymais, nutarimais, norminiais aktais. Čia nėra paprasta valstybės tarnautojams siekti užsibrėžtų karjeros tikslų. Toliau panagrinėsime valstybės tarnautojų karjeros valdymo nuostatus teisinio reglamentavimo aspektu.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO NUOSTATAI TEISINIO REGLAMENTAVIMO ASPEKTU

2.1. Lietuvos valstybės tarnybos modelio apibūdinimas

L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus (2003) savo mokomojoje knygoje išskiria šiuos valstybės tarnybos sistemos modelių požymius:

- priėmimo į pareigas sąlygos;
- karjera;
- tarnybos trukmė;
- darbo užmokestis;
- pensijų sistema;
- darbo įstatymų taikymas.

Lietuvos valstybės tarnybos teisinis reguliavimas iš esmės sukurtas 2002 metais Lietuvos Respublikos Seimui priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą, kuris nustatė pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Šiuo įstatymu Lietuvoje buvo įteisinta mišri karjeros ir postų valstybės tarnybos sistema, kurios analizė pagal valstybės tarnybos sistemos modelių požymius pateikta darbo priede (žr. 5 priedą). Galime teigti, kad buvo pasirinkti kai kurie karjeros valstybės tarnybos modelio elementai, kurie leidžia išlaikyti profesionalius valstybės tarnautojus tarnyboje – tarnybinis kaitumas, galimybė siekti aukštesnių pareigų bei didesnio atlygio. Valstybės tarnybos įstatymas numato bendruosius reikalavimus, o konkrečiai pareigybei papildomai nustatomi specialieji reikalavimai.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje *valstybės tarnyba* apibūdinama, kaip teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma (Žin., 2006, Nr.4-97).

J. Juralevičienė ir E. Galvanauskaitė (2007) teigia, kad „Lietuvoje išskiriamos keturios pagrindinės reformų kryptys, orientuotos į viešosios administracijos struktūrą, personalą, veiklos valdymą ir finansus. Į personalą orientuota reformų kryptis apima: priėmimą į darbą, karjeros

galimybes viešojoje tarnyboje, atlyginimų, paskatinimų bei nuobaudų reformas.

A. Laurinavičius (2003) išanalizavęs G.V.F. Hėgelio darbus teigia, kad modeliuojant valstybės karjeros tarnybą, formuojant tarnybų personalą, sudarant karjeros schemas bei sprendžiant karjeros tarnybų problemas, labai svarbu paisyti esminių personalo formavimo kriterijų:

1. Valstybės tarnautojai turi būti iš viduriniojo socialinio sluoksnio, nes jie yra valstybės sąmonės ir tautinės kultūros reiškėjai.

2. Valstybės tarnybos savo veikla prisideda spartinant šalyje vykstančius socializacijos procesus.

3. Tarnautojai turi būti renkami iš kelių asmenų, pretenduojančių eiti šias pareigas.

4. Asmuo paskirtas į valstybės tarnybą, įgyja ypatingą „išorinį“ statusą ir „vidinę“ laisvę nuo įvairios priklausomybės.

5. Vertinant tarnybinius sugebėjimus siekti karjeros, reikia teikti didelę reikšmę individualioms tarnautojų savybėms: tarnautojas turi jausti pasitenkinimą savo darbu; tarnautojo elgesys ir kultūra lemia piliečių pasitikėjimą valstybę; labai svarbu gera kadru rengimo sistema, elgesio įpročių formavimo politika.

Valstybės tarnautojas tradiciškai yra laikomas valdininku, arba biurokratu. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme *valstybės tarnautojas* apibūdinamas, kaip fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis nurodytą viešojo administravimo veiklą, o *valstybės tarnautojo statusas* - valstybės tarnautojo teisinė padėtis. Profesionalūs valstybės tarnautojai priima sprendimus vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas (arba dalyvauja tuos sprendimus rengiant, vykdant, koordinuojant ir kontroliuojant jų vykdymą ir kt.) (Žin., 2006, Nr. 4-97).

Skiriamos šios valstybės tarnautojų rūšys:

1) *karjeros* - tai valstybės tarnautojas buvo apibūdinamas kaip viešojo administravimo valstybės tarnautojas, konkurso būdu priimtas į tarnybą neterminuotam laikui, prisiekęs valstybei ir turintis galimybę nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitų pareigų tarnyboje (Žin., 1999, Nr.66-2130). Pagal 2006 m. Valstybės tarnybos įstatymo redakciją 2.6 straipsnį karjeros valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje. Juo laikomas kiekvienas valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymu patvirtintas statusas, nustatantis specialias priėmimo į valstybės tarnybą ir atsakomybės bei kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu (Žin., 2006, Nr. 4-97).

2) *statutinis* - apibūdinamas kaip viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, kontrolierius, diplomatas, Lietuvos banko darbuotojas ar kitas tarnautojas), kurio

statusą nustato atskiras įstatymas ar statutai (Žin., 1999, Nr.66-2130). 2006 m. Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje statutinis valstybės tarnautojas, tai valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutai arba Diplomatinių tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu (Žin., 2006, Nr. 4-97).

3) *politinio (asmeninio) pasitikėjimo* - priimtas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam terminui;

4) *įstaigos vadovas* - tarnautojas, konkurso būdu ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai;

5) *pakaitinis* - tarnautojas, pakeičiantis laikinai negalintį eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoją.

Šiuolaikinėje visuomenėje pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija, žmogiškųjų išteklių vadyba svarbi kiekvienai organizacijai. Dauguma institucijų rūpinasi savo darbuotojais, jų kvalifikacijos lygio kėlimu, skatina apdovanojimais, viešais pagyrimais, sudaro sąlygas jiems produktyviai dirbti, užsidirbti, būti atsidavusiems savo organizacijai. Šios investicijos į darbuotoją atsiperka: viešasis administravimas pakyla į aukštesnį lygį, kyla organizacijos prestižas.

Apibendrinant Lietuvos valstybės tarnybos modelį, galima teigti, kad valstybės tarnybos valdymą reglamentuoja specialios taisyklės. Šios taisyklės apima visas valdymo sritis taip pat ir valstybės tarnautojo statusą, jo teises ir pareigas, darbo užmokestį, socialinės ir kitas garantijas. Atsižvelgiant į tai kaip kinta valstybės valdymas ir kokius uždavinius turi spręsti valstybė, šios taisyklės nuolat kinta ir tobulėja. Radviliškio rajono savivaldybei būdingi ir taikomi visi Lietuvos valstybės tarnybos sistemos išskirti požymiai: priėmimas į pareigas, karjera, tarnybos trukmė, darbo užmokestis, pensijų sistema.

Taigi, apibendrinant Lietuvos valstybės tarnybos raidą, galima teigti, kad valstybės tarnautojų karjerai laikui bėgant buvo skiriamas vis didesnis dėmesys.

2.2. Valstybės tarnautojų karjeros nuostatų analizė

Karjeros procesų valdymui skirtas ne vienas Valstybės tarnybos įstatymo skirsnis, be to tiesiogiai ar iš dalies įstaigų vidaus administravimą reglamentuoja daugelis kitų įstatymų arba jų straipsnių.

Karjeros sistema - įstatymu reglamentuota valstybės tarnybų sistema, turinti profesionalių tarnautojų bendruomenę, vykdančią viešojo administravimo funkcijas, teikiančią visuomenei

atitinkamas socialines paslaugas. Karjeros valdymas yra esminė prielaida modernizuoti valstybės tarnybą, organizuojant jos veiklą tam, kad tenkintų žmogaus poreikius visuomenei priimtinu būdu.

A. Laurinavičius (2002) konstatuoja, kad valstybės institucijų vidaus administravimą reglamentuojantys įstatymai karjeros principą paprastai išskiria kaip vieną iš pagrindinių valstybės tarnybos principų. Remiantis Lietuvos įstatymais institucijoms keliamas reikalavimas asmenis į valstybės tarnybą priimti konkurso tvarka „neterminuotam darbui“. Konkurencijos būdu „pretendentai“ gali siekti aukštesnių ar kitų pareigų, laikantis skaidrumo principo: objektyviai įvertinant jų profesinį pasirengimą, įgūdžius ir pranašumus.

1997 m. Valstybės tarnybos įstatymo projekte buvo gana vykusiai suformuluoti karjeros principai nurodant, kad pareigūnų karjera siejama su profesine kompetencija, kvalifikacija bei pagrįsta rungtyniavimo tarpusavyje principu. Valdant karjeros procesus turi būti atsižvelgta į objektyvias ir subjektyvias pareigūno elgesio aplinkybes. Pareigūnui turėtų būti pakankamai aišku, kokie teisės aktai, statutai, kodeksai reglamentuoja tarnybinius santykius, apibrėžia pareigūno galias. Karjeros procesų valdymą reglamentuoja teisinių dokumentų visuma: atitinkamos tarptautinės sutartys, valstybės tarnybą reglamentuojantys bendrieji, specialieji teisės aktai, karjeros valstybės tarnyboms, žinybiniai nuostatai, instrukcijos, rekomendacijos, priimtos tenkinti konkrečios institucijos, įstaigos poreikius.

Valstybės tarnautojų karjeros sistemą apibrėžia Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Jis reglamentuoja priėmimą į valstybės tarnybą bei karjeros vystymą einant valstybės tarnautojo pareigas.

Valstybės tarnybos užduotis – efektyviai vykdyti viešojo administravimo veiklą, kuri tiesiogiai daro įtaką visuomenės kaip valstybės pagrindo gerovei. Todėl priėmimo į valstybės tarnybą tvarka skiriasi nuo įstatymais reglamentuotos bendros priėmimo tvarkos. Skirtumams išryškinti bus naudojamas Valstybės tarnybos įstatymo, Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašo bei darbo teisinius santykius reguliuojančių įstatymų palyginimas.

Priėmimas į darbą, šiuo atveju – į valstybės tarnybą, yra vienas iš karjeros procesų valdymo etapų. Kitas svarbus etapas yra karjeros įgyvendinimo procesas. Jis yra viena iš vidaus administravimo sudėtinių dalių. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 12 straipsnis nurodo, kad viešojo administravimo subjektų vidaus administravimą reglamentuoja įstatymai arba jų pagrindu priimti teisės aktai (nuostatai, veiklos (darbo) reglamentai, pareigybių aprašymai (pareiginės instrukcijos), vidaus tvarkos taisyklės) (Žin., 1999, Nr.60-1945). Valstybės tarnyboje karjeros įgyvendinimo procesas reglamentuotas Valstybės tarnybos įstatymo V skyriuje.

Vertinant valstybės tarnybos raidą Lietuvoje svarbu pastebėti, kad 1995 m. Valdininkų įstatyme nėra įtvirtintos karjeros įgyvendinimo nuostatos. Esminis karjeros formavimo aspektas – valdininkų darbo vertinimas, kuris yra pagrindas institucijos vadovui spręsti apie valdininko

pakėlimą į aukštesnes pareigas, pažeminimą pareigose ar atleidimą iš pareigų pagal darbo įstatymus.

1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas teisiškai apibrėžia valstybės tarnautojų karjeros įgyvendinimo galimybes, o 2002 m. Valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų karjeros procesų valdymas įtvirtintas V skyriuje (Žin., 2002, Nr.45-1709).

Apibendrinant išanalizuotus valstybės tarnautojų karjeros nuostatus, galima teigti, kad valstybės tarnautojų karjeros procesų valdymą reglamentuoja specialių teisinių dokumentų visuma, valstybės tarnautojų karjeros sistemą apibrėžia Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, kuris reglamentuoja priėmimą į valstybės tarnybą bei karjeros vystymą einant valstybės tarnautojo pareigas. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros procesus reglamentuoja tie patys teisiniai dokumentai, kaip ir visų kitų valstybės tarnybos institucijų tarnautojų karjerą. Toliau panagrinėsime karjeros vystymą valstybės tarnyboje nuo tarnautojo priėmimo, apžvelgiant visą valstybės tarnautojo karjeros eigą.

2.2.1. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarka

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje teigiama, kad kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą, tačiau darbui valstybės tarnyboje keliami ypatingi reikalavimai. Jiems įgyvendinti pirmenybė teikiama Valstybės tarnybos įstatymui, o ne kitiems darbo santykius reglamentuojantiems norminiams dokumentams.

Pagal Darbo kodeksą asmenys teisę į darbą įgyvendina tiesiogiai sudarydami darbo sutartis su darbdaviais arba tarpininkaujant įdarbinimo agentūroms (Žin., 2002, Nr.64-2569).

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 33 straipsnis teigia, kad piliečiai turi teisę lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybinę tarnybą (LR Konstitucija, 2005). Tam, kad ši nuostata būtų įgyvendinta, valstybės ir savivaldybės institucijos organizuoja konkursus, remdamosi reikalavimais, numatytais Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu (Žin., 2002, Nr.65-2654).

Kiekvienos institucijos tikslas - priimti tinkamus, puikiai dalyką išmanančius, turinčius reikiamų įgūdžių tarnautojus, kurie galėtų prisidėti prie įstaigos augimo, strateginių tikslų siekimo. Mokėjimas atsirinkti tinkamus žmones į atitinkamas pareigybes įstaigoje – ypač svarbus jos sėkmingai veiklai. Tai leidžia sutaupyti lėšų ir laiko, skirtų vis naujų tarnautojų paieškai bei jų mokymams. Į pareigas valstybės tarnyboje gali būti priimtas asmuo, atitinkantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo nustatytus bendruosius reikalavimus ir pareigybės aprašyme nurodytus specialiuosius reikalavimus. Bendruosius reikalavimus reglamentuoja III įstatymo skirsnis:

- ✓ turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- ✓ mokėti lietuvių kalbą;
- ✓ būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų (šis reikalavimas netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams).
- ✓ turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtina išsilavinimą (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Darbas Lietuvos valstybės tarnyboje turi išskirtinių bruožų. Valstybės tarnyboje santykiai tvarkomi ne sutartimis, bet pavaldumo pagrindais. Stojantysis į valstybės tarnybą negali reikalauti jokių išankstinių sąlygų, susijusių su darbo pobūdžiu arba apmokėjimu.¹ Darbo sutartis su valstybės tarnautojais taip pat nėra sudaromos. Šiuo metu į valstybės tarnybą galima patekti dviem būdais: konkurso būdu ir be konkurso. Be konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir įstaigos vadovo pareigas gali būti paskiriami valstybės tarnautojai, kurių pareigybės panaikinamos. Taip pat teisę atkurti karjeros valstybės tarnautojo ir įstaigos vadovo statusą turi asmenys, kurie Vyriausybės nustatyta tvarka gali grįžti į eitas arba kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas kurie:

1) dėl paskyrimo ar išrinkimo į valstybės politiko, Europos Parlamento nario, Seimo ar Respublikos Prezidento skiriamo valstybės pareigūno, priimto į pareigas įstatymo nustatytai kadencijai, pareigas savo noru atsistatydino iš karjeros valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigų,

2) dėl darbo viešojo administravimo srityje tarptautinėje organizacijoje ar institucijoje, Europos Sąjungos institucijoje ar įstaigoje, Europos Komisijos ar Tarybos įsteigtoje institucijoje, Europos Komisijos ir Europos Sąjungos valstybių narių bendrai įsteigtoje organizacijoje, civilinėje tarptautinėje operacijoje ar misijoje arba užsienio valstybės institucijoje savo noru atsistatydino iš karjeros valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigų,

3) dėl išvykimo kartu su priimtu, perkeltu, paskirtu arba išrinktu darbui užsienyje sutuoktiniu savo noru atsistatydino iš karjeros valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigų,

4) dėl išvykimo kartu su sutuoktiniu, paskirtu eiti užsienyje diplomato pareigas, kurie atsistatydino savo noru iš karjeros valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigų (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Tai pat be konkurso, valstybės politiko arba kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu, priimama į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas. Pakaitiniai valstybės tarnautojai į pareigas priimami tai pat be konkurso:

- ✓ priimami į pareigas po konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas paskelbimo, iki

¹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras (2004). Vilnius: Lietuvos Viešojo administravimo institutas.

į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas, bet ne ilgesniam negu 3 mėnesių laikotarpiui.

✓ į laikinai negalinčio eiti karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas, iki sugrįžta negalėjęs eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas, bet ne ilgesniam negu trejų metų laikotarpiui (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima:

1. konkurso paskelbimą;
2. dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą;
3. konkurso komisijos sudarymą;
4. konkursą;
5. valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens sprendimą dėl priėmimo pareigas (Žin., 2002, Nr.65-2654).

Valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo ar kolegiali valstybės ar savivaldybės institucija raštu pateikia prašymą paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai – Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos. Įstaiga per 7 kalendorines dienas skelbia apie šį konkursą „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ ir valstybės tarnybos departamento interneto tinklalapyje. Tuomet valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo organizuoja konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar į įstaigos vadovo pareigas. Pretendentai privalo pateikti nurodytus dokumentus: prašymą leisti dalyvauti konkurse; asmens tapatybę, išsilavinimą, pilietybę ir amžių patvirtinančius dokumentus ir jų kopijas; gyvenimo aprašymą; užpildytą pretendento anketą; darbo patirtį patvirtinančius dokumentus; kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus.

Komisija sudaroma ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas iki konkurso. Ją turi sudaryti nuo 5 iki 7 narių. Jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, komisijos nariu turi būti skiriamas ir tos įstaigos profesinės sąjungos atstovas. Konkurso komisija sudaroma iš žmonių, kurių pagrindinė funkcija – vykdyti tam tikrą viešojo administravimo veiklą (Daujotaitė-Prūsaitienė, 2007).

Asmuo, konkurso būdu priimamas į karjeros valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Konkursas pradedamas nuo egzamino raštu. Pretendentas, laikydamas egzaminą raštu, sprendžia testą. Egzaminą žodžiu turi teisę laikyti tie pretendentai, kurie per egzaminą raštu surinko 6 ir daugiau balų. Išlaikiusiais egzaminą pripažįstami pretendentai, surinkę daugiau kaip 12 balų. Konkursą laimi daugiausia balų surinkęs pretendentas (Žin., 2002, Nr.65-2654).

Daugiausia į valstybės tarnautojo pareigas priimama konkurso būdu, todėl atrankos kokybė turi didelę reikšmę. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos teigiamas

bruožas yra informacinių technologijų panaudojimas, leidžiantis profesionaliai administruoti testų bazę ir palengvinti darbą personalo tarnyboms. Šiuo metu svarbu yra sukurti tokią valstybės tarnautojų atrankos sistemą, kuri sudarytų sąlygas skaidriai, atvirai ir teisingai vykdant atranką, užkertus kelią bet kokiai politinei įtakai, atrinkti į valstybės tarnybą profesionaliausius pretendentes ir užtikrinti valstybės tarnybos profesionalumą, stabilumą, veiklos kokybę, profesinės etikos laikymąsi (Daujotaitė-Prūsaitienė, 2007).

Paskutiniajame Vyriausybės Strateginio planavimo komiteto posėdyje svarstyta dėl 2 alternatyvų, kaip tobulinti valstybės tarnautojų atranką. Pirmasis variantas – iš dalies centralizuota atrankos sistema, kur bendros atrankos centras testuoja ir atranka geriausius pretendentes ir sąrašą pateikia įstaigoms, o šios organizuoja priėmimą į konkrečias pareigas. Antroji alternatyva – iš dalies decentralizuota sistema arba esamos atrankos sistemos tobulinimas, Valstybės tarnybos departamentui atnaujinant testų bazę ir kontroliuojant konkursų procedūras. Darbuotojams būtų suteikiama galimybė pasiekti informaciją apie laisvas pareigybes, o institucijoms – apie potencialius pretendentes (Tumėnė, 2007).

Apibendrinant priėmimo į valstybės tarnybą tvarką, galima teigti, kad visos viešojo administravimo įstaigos, tame tarpe ir Radviliškio rajono savivaldybė, remiasi tais pačiais įstatymais, reikalavimais vykdant priėmimo procedūras: skelbia konkursą, priima dokumentus, sudaro konkurso komisiją ir organizuoja patį konkursą. Priimamas asmuo turi atitikti Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo nustatytus bendruosius reikalavimus ir pareigybės aprašyme nurodytus specialiuosius reikalavimus.

2.2.2. Valstybės tarnautojų karjeros eiga

Kaip jau anksčiau minėta, karjeros įgyvendinimas yra svarbus karjeros procesų valdymo etapas. Valstybės tarnautojų karjeros nuostatas reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo V skyrius. Jis skirtas karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų tarnybai reguliuoti, tačiau netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Priėmimas į valstybės tarnautojo pareigybę pagal tai pareigybei nustatytus reikalavimus yra svarbus tolesnei karjeros raidai. Pareigybės lygis yra atskaitos taškas, nuo kurio prasideda tolesnis karjeros vystymas. Svarbu paminėti, kad 2007 m. Valstybės tarnybos įstatymas buvo papildytas nuostatomis, kurių pagrindu buvo sudarytas suvienodintų pareigybių sąrašas. Su pareigybės lygiais glaudžiai susijusios pareigybių kategorijos. Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnis teigia, kad pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Žemiausia kategorija yra 1, aukščiausia – 20 (Kvietkus, 2008).

Valstybės tarnautojų karjeros procesams reguliuoti Valstybės tarnybos įstatyme numatytos kvalifikacinės klasės: aukščiausia – pirma, žemiausia – trečia. Kvalifikacinės klasės yra priemonė valstybės tarnautojams įgyvendinti horizontaliąją karjerą. Karjeros siekimas dažniausiai siejamas su aukštesnio lygio ir kategorijos įgijimu, t.y. vertikaliuoju judėjimu. Tuo tarpu kvalifikacinės klasės keičia tokią karjeros sampratą. Aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimas rodo valstybės tarnautojų tobulėjimą, tinkamą pareigų atlikimą. Tai išskiria valstybės tarnautojus iš kitų, tą patį lygį ir kategoriją turinčių tarnautojų. Be to, sudaromos prielaidas tolesnei vertikaliajai karjerai vystyti. Aukštesnės klasės įgijimas yra alternatyva aukštesnėms pareigoms. Tokiu būdu pareigose išsaugomi kompetentingi tarnautojai ir užtikrinamas valstybės tarnybos profesionalumą. Aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimas įtakoja valstybės tarnautojo apsisprendimą nekeisti pareigų, nes pradėjus eiti aukštesnes pareigas, kvalifikacinė klasė nustoja galiojusi. Dažniausiai aukštesnių pareigų siekimas turi materialinį pagrindą, tai kvalifikacinė klasė yra būdas turėti materialinės naudos nekeičiant pareigų pobūdžio.

Vienas iš svarbių žingsnių valdant darbuotojo karjerą - į karjerą orientuotas darbo vertinimas. Vadovas vertinimo metu turi nustatyti darbuotojo privalumus bei trūkumus, kurie atsilieps jo karjerai, taip pat periodiškai ir planingai skirti vis sudėtingesnius darbus bei rodyti perspektyvą. Tuomet ir darbuotojas gali geriau ir aiškiau įvertinti savo galimybes.

Pasak G. Dessler (2001) iškyla trys priežastys, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą:

1) darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo.

2) darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, ir įtvirtinti privalumus.

3) darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą.

Valstybės tarnautojų *tarnybinės veiklos vertinimas* yra vienas iš svarbiausių visos veiklos ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementų. Vertinimas vyksta nuolat: pasirenkant naujus darbuotojus į tam tikrą darbo vietą, stebint jų atliekamą darbą, paaukštinant, formuojant žmogiškųjų išteklių rezervą, sudarant tinkamas ugdymo programas, kuriant karjeros planus. Tarnautojų veiklos vertinimo kriterijai:

➤ *Produktyvumas* - pasiekti veiklos rezultatai, jų atitikimas nustatytiems tikslams, įvairaus kompleksiskumo ir sudėtingumo užduočių vykdymas, informacijos valdymas, darbo planavimas bei organizavimas, efektyvus darbo laiko paskirstymas, bendravimas ir bendradarbiavimas (darbas komandoje, tarnybinė pagalba).

➤ *Kompetencija* - turimų žinių, įgūdžių panaudojimas siekiant rezultatų; kvalifikacijos

tobulinimas, suteiktų teisių įgyvendinimas ir priskirtų funkcijų atlikimas, geras kalbų mokėjimas, asmeninė motyvacija (iniciatyvumas, kūrybiškumas, aktyvumas).

➤ *Veiklos kokybė* - tinkamai ir laiku atliktos užduotys, asmeninių tikslų ir planų suderinimas su įstaigos tikslais bei planais ir jų įgyvendinimas, savo veiklos analizė, atsakingumas už darbo rezultatus (Žin., 2007, Nr.110-4508).

Remiantis S. Malinauskaitės (2007) rekomendacijomis, išskiriami šie veiklos vertinimo būtinumo aspektai:

✓ veiklos vertinimo metu vadovai gauna informaciją, kuri padeda jiems priimti sprendimus dėl tarnautojų atitikimo pareigoms, jų paaukštinimo ar pareigų pakeitimo;

✓ vertinimo rezultatai suteikia pagrindą koreguoti institucijos atlyginimų bei skatinimo sistemas: vertinimo rezultatai suteikia pagrindą tiesiogiai susieti atlyginimą ar skatinimą su darbo rezultatais;

✓ veiklos vertinimas pagal nustatytus standartus suteikia galimybę vadovams ir pavaldiniams suvienodinti savo supratimą apie atliekamą darbą;

✓ įvertinę darbuotojus, vadovai gali laiku pastebėti ir pašalinti trūkumus arba įtvirtinti privalumus, nustatyti potencialias darbuotojo veiklos efektyvumo didėjimo ar mažėjimo galimybes;

✓ atlikto darbo vertinimas yra svarus pagrindas organizacijos darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo poreikiui nustatyti ir įgyvendinti.

Valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės glaudžiai siejasi su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimu. Nuo įvertinimo rezultatų priklauso kvalifikacinės klasės pokyčiai, t.y. aukštesnės arba žemesnės kvalifikacinės klasės įgijimas. Veiklos vertinimas taip pat atlieka šias funkcijas:

✓ užtikrina valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą;

✓ skatina valstybės tarnautoją tobulėti;

✓ sudaro galimybę siekti karjeros;

✓ nustato valstybės tarnautojo mokymo poreikį;

✓ sustiprina valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą (Gustas, 2006).

Aptariant veiklos vertinimo funkcijas, pasiremkiame Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsniu. Valstybės tarnautojo veikla vertinama per kalendorinius metus. Ši laiko atkarpa yra sąlyginai trumpa ir užtikrina tai, jog valstybės tarnautojo veikla būtų kryptinga ir orientuota į rezultatus. Kiekvienų kalendorinių metų gale valstybės tarnautojas įvertinamas labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai. Todėl galima teigti, jog siekis būti įvertintam gerai ir labai gerai skatina valstybės tarnautoją nuolat tobulėti. Labai geras karjeros valstybės tarnautojo

įvertinimas leidžia įgyti aukštesnę kvalifikacinę klasę ir užimti aukštesnes pareigas. Tuo tarpu, patenkinamas ir nepatenkinamas įvertinimas rodo valstybės tarnautojo mokymo poreikį.

Nagrinėjant pačią vertinimo procedūrą, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus - labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, toliau valstybės tarnautoją vertina vertinimo komisija. Įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą gerai, jo vertinamas užsibaigia ir jam paliekama ta pati teisinė padėtis, išskyrus tuos atvejus, jei valstybės tarnautojas pateikia prašymą vertinti jį vertinimo komisijoje.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 22-1 straipsnio 1, 3 ir 4 dalį, karjeros valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija, kuri sudaroma valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovo sprendimu. Valstybės institucijų ir įstaigų vadovų, vidaus audito tarnybų vadovų ir auditorių, vertinimo komisijos narių ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo sudarytos vertinimo komisijos. Į šios komisijos sudėtį gali būti įtraukiamas Valstybės kontrolės ir Finansų ministerijos atstovas (Žin., 2002, Nr.45-1708). Vertinimo komisija sudaroma terminuotam laikotarpiui – dvejiems metams. Jos sudėtis - ne mažiau kaip 5 valstybės tarnautojai. Tais atvejais, kai valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikia profesinė sąjunga, vienas jos atstovas turi būti vertinimo komisijos narys.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas įprastai vykdomas kalendorinių metų gale, tačiau Valstybės tarnybos įstatymas numato ir tam tikras išimtis, kai kalbama apie neeilinį valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimą. Apibendrinus Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 21, 22 bei 24 dalis, priežastys, dėl kurių vykdomas neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas, remiantis, yra šios:

- ✓ iškyla abejonių dėl pakankamos valstybės tarnautojo kvalifikacijos arba gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas (organizacijos strateginius tikslus) – taikoma įstaigos vadovams ir karjeros valstybės tarnautojams;
- ✓ valstybės tarnautoją į darbą priėmęs asmuo (kolegiali institucija) ar tiesioginis vadovas siūlo jam suteikti kvalifikacinę klasę - taikoma įstaigos vadovams ir karjeros valstybės tarnautojams;
- ✓ valstybės tarnautojas prašo jį perkelti į aukštesnes pareigas – taikoma karjeros valstybės tarnautojams;
- ✓ valstybės tarnautojas prašo perkelti jį į aukštesnes pareigas, o tiesioginis vadovas siūlo suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę - taikoma karjeros valstybės tarnautojams;
- ✓ tiesioginis vadovas siūlo suteikti valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę – taikoma pakaitiniams valstybės tarnautojams;
- ✓ tiesioginis vadovas siūlo atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų – taikoma pakaitiniams

valstybės tarnautojams (Žin., 2002, Nr.45-1708).

Priklausomai nuo to, kaip komisija įvertina valstybės tarnautojo veiklą – labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai, priklauso jos teikiami pasiūlymai asmeniui, priėmusiam į pareigas valstybės tarnautoją. Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos schema pateikta 7 priede.

Galutinį sprendimą dėl vertinimo komisijos siūlymo įgyvendinimo priima valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo. Jei pastarasis priima motyvuotą sprendimą komisijos pasiūlymo neįgyvendinti, valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia.

Neeilinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo atveju vertinimo komisija teikia į pareigas priimančiam asmeniui pasiūlymą, pritarti ar ne tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui (Žin., 2002, Nr.45-1708). Vertinimo komisija neatlieka valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo šiais Valstybės tarnybos įstatymo numatytais atvejais: kai valstybės tarnautoja nėščia arba maitina krūtimi ir kai valstybės tarnautojas išėjęs vaiko priežiūros atostogų ar iki vaikai sueis treji metai.

Abiem šiais atvejais valstybės tarnautojų tarnybinė veikla yra vertinama tik jų prašymu ir tuomet, jei valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėn. per kalendorinius metus ėjo pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje, kurioje būtų vertinama jo tarnybinė veikla (Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Taigi, apžvelgus valstybės tarnautojų profesinės veiklos vertinimo principus, galima teigti, jog vertinimas - svarbus veiksnys karjeros planavime ir įgyvendinime. Vertinimo rezultatai lemia tai, jog valstybės tarnautojai įgyja galimybę įgyvendinti tiek *vertikaliąją*, tiek *horizontaliąją karjerą*. **Horizontalioji karjera** siejasi ne tik su aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimu, bet ir su mobilumu. **Mobilumas** kartais sąlygojamas decentralizacijos procesų, tačiau dažniausiai jis susijęs su savanorišku valstybės tarnautojų apsisprendimu. Valstybės tarnautojų mobilumas yra įtvirtintas Valstybės tarnybos įstatymo 20 bei 21 straipsniuose. 20 šio įstatymo straipsnis apibrėžia valstybės tarnautojų kaitumą valstybės ribose. Kaitumas yra galimas, kai:

- yra laisvos karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigos;
- karjeros valstybės tarnautojai prašo apsikeisti tos pačios kategorijos pareigomis.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog karjeros valstybės tarnautojai bei įstaigos vadovai (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas asmeninio (politinio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo numatytai kadencijai) gali būti perkelti į kitas tik tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje (Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Valstybės tarnautojų kaitumas gali vykti tuomet, kai valstybės tarnautojai perkeliama į Lietuvos valstybės ir savivaldybės institucijas ar įstaigas, tiek už valstybės ribų. Valstybės

tarnybos įstatymo 19 straipsnis numato, kad karjeros valstybės tarnautojų perkėlimas apima pareigas Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse, konsulinėse įtaigose bei atstovybėse prie tarptautinių organizacijų, taip pat darbą specialiose misijose. Karjeros valstybės tarnautojai bei statutiniai valstybės tarnautojai gali būti laikinai deleguojami į tarptautines institucijas ir užsienio valstybių institucijas laikantis šį delegavimą reglamentuojančiais teisės aktais. Perkelti valstybės tarnautojai pareigas gali eiti ne ilgiau kaip trejus metus, jei tarptautinė sutartis ar Europos Sąjungos teisės aktai nenumato kitaip (Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Nagrinėjant valstybės tarnautojų **kaitumą** ir apibendrinant jį reikia pastebėti bendrus, su perkėlimu susijusius reikalavimus:

- perkėlimas į kitas pareigas galimas tik tuomet, jei valstybės tarnautojai atitinka pareigybės, į kurią perkeliama, aprašyme nustatytus specialius reikalavimus;
- reikalingas valstybės tarnautojo prašymas arba rašytinis sutikimas;
- patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, jei perkeliama pareigoms nustatytas toks reikalavimas (Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Kalbant apie **vertikaliają** valstybės tarnautojų karjerą, remsimės teisinėmis nuostatomis, įtvirtintomis Valstybės tarnybos įstatymo 18 straipsnyje. Atsižvelgiant į jas, galime įvardyti šias karjeros valstybės tarnautojų vertikalaus kilimo galimybes:

- perėjimas į kitas pareigas laimėjus konkursą;
- perėjimas į aukštesnes pareigas be konkurso, remiantis karjeros valstybės tarnautoją į pareigas priėmusio asmens sprendimu ir kai karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina vertinimo komisija, be to, tarnautojas atitinka tos pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus (Žin., 2002, Nr.45-1708).

Valstybės tarnybos įstatymas numato laikiną karjeros valstybės tarnautojų perkėlimą į kitas pareigas. Nors perkėlimas įmanomas ir į aukštesnes pareigas, tačiau jo negalime priskirti vertikaliajai karjerai. Visgi tai yra būdas įgyti papildomų kvalifikacijų bei patirties, kas praverstų įgyvendinant judėjimą karjeros laiptais ateityje. Juolab, kaip teigiama Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos komentare, laikinas karjeros valstybės tarnautojų perkėlimas į kitas pareigas yra būdas užtikrinti institucijos ar įstaigos funkcionalumą, jei nepakanka vidinių personalo išteklių (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Paminėtina tai, kad laikinajam perkėlimui į kitas pareigas yra taikomas laiko limitas. Perkeltas į kitas pareigas karjeros valstybės tarnautojas pareigose negali būti ilgiau nei vienerius metus per penkerius tarnybos metus. Karjeros valstybės tarnautojas perkeliamas į laikinai pareigas eiti negalinčio karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas iki sugrįš negalintis eiti pareigų valstybės tarnautojas (Žin., 2002, Nr.45-1708).

Apžvelgus valstybės tarnybos raidą Lietuvoje bei išanalizavus karjeros įgyvendinimo nuostatos

Valdininkų įstatyme, 1999 m. Valstybės tarnybos įstatyme bei 2002 m. valstybės tarnybos įstatymo naujausioje redakcijoje galime išskirti šiuos pokyčius, lemiančius karjeros formavimą:

- ✓ nustatytos trijų lygių, 20 kategorijų pareigybės bei įvestos trys kvalifikacinės klasės;
- ✓ įvesta keturių lygių vertinimo skalė;
- ✓ įgyvendinta dvigubo vertinimo sistema;
- ✓ vertinimo sistema susieta su karjeros įgyvendinimo principu ir atlygiu;
- ✓ sudarytas unifikuotas suvienodintų pareigybių sąrašas, pagal kurį valstybės tarnautojų pareigybės priskiriamos tam tikram lygiui ir kategorijai;
- ✓ nustatyti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo principai;
- ✓ patvirtinta valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika.

Visgi būtina pastebėti, kad valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės, padeda įgyvendinti horizontalios karjeros principą, bet tuo pačiu ir mažai pasitarnauja paaugštinimo sistemoje, nes kvalifikacinės klasės dažniausiai siejamos su papildomu atlygiu, o ne su aukštesnėmis pareigomis.

Apibendrinant valstybės tarnautojų karjeros procesus, matome, kad valstybės tarnautojai gali vystyti tiek vertikaliąją tiek ir horizontaliąją karjerą. Valstybės tarnybos įstatyme numatytos kvalifikacinės klasės, kurios galime teigti taip pat reguliuoja karjeros procesus. Valstybės tarnautojams kvalifikacinės klasės yra viena iš priemonių įgyvendinti horizontaliąją karjerą. Radviliškio rajono savivaldybėje laikomasi tų pačių principų, kvalifikacinės klasės suteikiamos laikantis įstatymų numatytais kriterijais. Aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimas rodo valstybės tarnautojų tobulėjimą, tinkamą pareigų atlikimą. Be to, sudaromos prielaidas tolesnei vertikaliajai karjerai vystyti, kur aukštesnės klasės įgijimas yra alternatyva aukštesnėms pareigoms. O suteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė ir tikėtinos aukštesnės pareigos siejasi ir su valstybės tarnautojo darbo užmokesčio didėjimu. Todėl toliau tikslinga panagrinėti darbo užmokesčio sistemą.

Atlikta teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų karjeros sistemą, analizė parodė, kad karjeros galimybes įtakoja aukštesnio hierarchijos lygio darbo vietų skaičius, valstybės tarnautojų tarnybos patirtis, išsilavinimas, kvalifikacijos tobulinimas ir kita.

2.2.3. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema

Valstybės tarnautojai, atlikdami savo pareigas, gauna nustatytą darbo užmokestį. Darbo užmokesčio nustatymo tvarką reguliuoja Valstybės tarnybos įstatymo VI skirsnis. Valstybės tarnautojo darbo užmokestį sudaro trys pagrindinės dalys:

- pareiginė alga;

- priedai;
- priemokos.

Priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 procentų pareiginės algos. Į šią sumą nėra įskaitomas priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą ir pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio schema pateikta 6 pav.



6 pav. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio schema

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas (2009). Valstybės tarnautojų darbo užmokesčiai. *Teisės forumas*

Pagrindinė ir nekintanti darbo užmokesčio dalis – pareiginė alga. Ji nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą. Koeficientai taikomi pareigybėms, nustatyti šio įstatymo priedelyje. Pareiginės algos koeficiento vienetas yra pareiginės algos bazinis dydis. Ateinančių finansinių metų bazinį dydį Vyriausybės teikimu, įvertinus valstybės tarnautojams atstovaujančių profesinių sąjungų pasiūlymus, praėjusių metų vidutinę metinę infliaciją ir kitų vidutinio darbo užmokesčio viešajame sektoriuje dydžiui ir kitimui poveikį turinčių veiksnių įtaką, tvirtina Seimas. Tvirtinamas naujas bazinis dydis negali būti mažesnis už esamą bazinį dydį. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio.

Valstybės tarnautojai turi teisę į šiuos priedus: už tarnybos Lietuvos valstybei stažą; už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją; už laipsnį arba tarnybinį rangą; už diplomatinį rangą; pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą. (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Pagal tarnybos stažą nustatomas priedo už tarnybos stažą dydis ir valstybės tarnautojų

kasmetinių papildomų atostogų trukmė. Priedą už tarnybos stažą sudaro 3% pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus. Tokiu būdu asmuo yra skatinamas stabiliai dirbti valstybės tarnyboje. Tarnybos stažas skaičiuojamas nuo tarnybos valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose pradžios. Tarnybos stažas ne vienu laikotarpiu einant tarnybą yra sudedamas. Į tarnybos stažą taip pat įskaitomas kasmetinių, nėštumo ir gimdymo atostogų, tėvystės atostogų, atostogų vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, perkėlimo į pareigas tarptautinėje organizacijoje ar institucijoje, Europos Sąjungos institucijoje ar įstaigoje, darbo tarptautinėje institucijoje ar užsienio valstybės institucijoje laikotarpiai, mokymosi atostogos (Žin., 2002, Nr.60-2471). Šio priedo suma negali viršyti 30 procentų pareiginės algos.

Priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudarė 15 %, už antrą – 30 %, už pirmą – 50 % pareiginės algos iki 2009 m. liepos 31d. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojams priedas už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją nemokamas. Nuo 2009 m. rugpjūčio mėn. pasikeitė priedai už kvalifikacines klases, kuris siekia 10-30 %. Už trečią kvalifikacinę klasę valstybės tarnautojams skiriamas priedas 10 %, už antrąją – 20 %, už trečiąją – 30 %. Lietuvoje esant ekonominiam sunkmečiui sumažinimo neišvengta ir valstybės tarnautojų atlyginimuose – t.y. sumažinta bazinė pareiginė alga (nuo 475 Lt iki 450 Lt.), taip pat sumažinti priedai už kvalifikaciją ir darbo stažą (Palaitis, 2009).

Priedų sistema yra orientuota į motyvaciją – ji skatina valstybės tarnautojus tobulėti. Kokia kvalifikacinė klasė bus suteikta valstybės tarnautojui tarnybinės veiklos vertinimo metu, priklauso nuo tarnautojo profesionalumo, išradingumo, darbo kokybės.² Priedų už kvalifikacinę klasę arba kategoriją, laipsnį arba tarnybinį bei diplomatinį rangą suma negali viršyti 55 % pareiginės algos.

Svarbi darbo užmokesčio dalis yra priemokos. Valstybės tarnautojams yra nustatytos šių rūšių priemokos:

- ✓ už darbą poilsio bei švenčių dienomis ir nakties metu;
- ✓ už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis;
- ✓ už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ar papildomų užduočių, atliekamų viršijant nustatytą darbo trukmę, atlikimą (Žin., 1999, Nr.66-2130).

Tokios papildomos užduotys valstybės tarnautojui turi būti suformuluotos raštu. Ši priemoka negali būti mokama ilgiau kaip vienerius metus, išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus. Jei valstybės tarnautojas papildomas funkcijas atlieka ilgiau negu vienerius metus, laikoma, kad jos įgavo nuolatinį pobūdį. Šiuo atveju sprendžiama dėl valstybės tarnautojo pareigybės aprašymo papildymo.

² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras (2004). Vilnius: Lietuvos Viešojo administravimo institutas.

Priemokų sumos dydis negali viršyti 60% pareiginės algos.

Pažymėtina tai, kad Valstybės tarnybos įstatymas riboja priedų ir priemokų mokėjimą valstybės tarnautojams: bendra jų suma negali viršyti 70 % pareiginės algos. Nuo 2007 m. spalio 1 d. į šią sumą neįskaitomi priedai už tarnybos stažą ir pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas.

Už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojus į pareigas priėmęs asmuo gali skirti jam vienkartinę piniginę išmoką, kuri skiriama šiais atvejais:

- ✓ labai gerai ar gerai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą kalendoriniais metais;
- ✓ valstybės tarnautojams atlikus vienkartinę ypatingos svarbos užduotį;
- ✓ įstatymo nustatytų švenčių progomis;
- ✓ valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
- ✓ valstybės tarnautojams įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją ir savo

noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos (Žin., 2002, Nr.74-3166).

Vienkartinė piniginė išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali būti didesnė nei 100 % valstybės tarnautojo pareiginės algos.

Taikoma darbo užmokesčio tvarka gerokai apriboja įstaigų vadovų vaidmenį, sprendžiant dėl tarnautojų darbo užmokesčio dydžio ir lemia skaidresnę valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą. Priedų mokėjimo tvarka skatina tarnautojus tobulėti, siekti karjeros valstybės tarnyboje.

Vyriausybės siūlymu ir Seimo sprendimu nuo 2008 m. Sausio mėn. buvo padidinti 1-9 kategorijų valstybės tarnautojų algų koeficientai. Tokiu būdu sąlyginai yra mažinamas atotrūkis tarp mažiausiai ir daugiausiai uždirbančių tarnautojų. Šiuo metu žemiausias ir aukščiausias pareigas einančių valstybės tarnautojų darbo užmokestis skiriasi apie 6 kartus. Seimo sprendimu buvo padidintas ir bazinis valstybės tarnautojų algos dydis (Žin., 2007, Nr.80-3224).

Remiantis 2007 m. liepos – rugsėjo mėn. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakyto Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo rezultatais buvo nustatyti valstybės tarnautojus motyvuojantys ir nemotyvuojantys veiksniai. Tyrimas atskleidė, kad didesnis piniginis atlygis yra svarbiausias motyvas, kuris į privatųjį sektorių paskatintų pereiti beveik 80 proc. Valstybės tarnautojų. Lietuvos valstybės tarnyboje paskutiniu metu pastebima „protų nutekėjimo“ tendencija iš viešojo sektoriaus į privatųjį problema (Palidauskaitė, 2007).

Šiame poskyryje išsiaiškinome, kad valstybės tarnautojų pagrindinė darbo užmokesčio dalis yra pareiginė alga, kuri yra nekintanti, nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą. Darbo užmokestis valstybės tarnyboje susideda iš pareiginės algos, priedų bei priemokų.

Apibendrinant galima teigti, jog valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra vienas

motyvų, lemiančių pasirinkimą dirbti valstybės tarnyboje. Priedų sistema orientuota į motyvaciją ir tai skatina valstybės tarnautojus tobulėti. Valstybės tarnautojams be patrauklios darbo užmokesčio sistemos, suteikiamos ir socialinės bei kitos garantijos. Šios garantijos svarbus lemiamas veiksnys, suteikiantis valstybės tarnautojui saugumo jausmą. Kitoje dalyje paanalizuosime valstybės tarnautojams suteikiamas garantijas.

2.2.4. Valstybės tarnautojų socialinės ir kitos garantijos

Valstybės tarnybos įstatymas ir poįstatyminiai teisės aktai reguliuoja valstybės tarnautojų socialines garantijas (5 lentelė).

5 lentelė

Valstybės tarnautojų socialinės garantijos

<i>ATOSTOGOS</i>	<i>IŠMOKOS</i>	<i>KITA</i>
Kasmetinės atostogos	Tarnybinių kelionių išlaidų padengimas	Mokymosi galimybė
Papildomos kasmetinės atostogos	Išeitinės išmokos ir kompensacijos (išmoka panaikinus pareigybę, kompensuojama už darbą, poilsio ar švenčių dienomis, kompensacijos dėl darbo užsienyje, už ne-tarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms)	Pareigų išsaugojimas
Nemokamos atostogos	Mokymosi ir komandiruotės išlaidų padengimas	Galimybė pratęsti valstybės tarnybą
Atostogos kvalifikacijai kelti	Materiali pagalba šeimai esant tam tikroms aplinkybėms	Draudimas užsienyje
Perkėlimo į kitas pareigas atostogos	Pagalba žuvusio ar mirusio atliekant tarnybines pareigas valstybės tarnautojo šeimai	Valstybinė senatvės pensija
		Valstybinis socialinis ir sveikatos draudimas

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 2006, Nr.4-97).

Viena svarbiausių socialinių yra valstybės tarnautojų atostogos. Išskiriamos kelių rūšių atostogos:

✓ Kasmetinės atostogos. Valstybės tarnautojui suteikiamos 28 kalendorinių dienų kasmetinės atostogos. Valstybės tarnautojui, turinčiam didesnę kaip penkerių metų tarnybos stažą, už kiekvienus paskesnius ištarnautus trejus metus papildomai suteikiamos 3 kalendorinės dienos. Bendra kasmetinių atostogų trukmė negali būti ilgesnė kaip 42 kalendorinės dienos.

✓ Nemokamos atostogos. Suteikiamos laikotarpiui iki 3 mėnesių dėl šeimyninių ar kitų aplinkybių valstybės tarnautojo ir jį į pareigas priėmusio asmens susitarimu. Taip pat nemokamos

atostogos suteikiamos dėl dalyvavimo Seimo narių, Respublikos Prezidento ar savivaldybių tarybų rinkimuose.

✓ Atostogos kvalifikacijai tobulinti. Tarnautojui, turinčiam ne trumpesnę kaip 3 mėnesių tarnybos stažą ir jo bei jį į pareigas priėmusio asmens susitarimu gali būti suteiktos iki vienerių metų trukmės atostogos kvalifikacijai tobulinti. Šiuo atveju valstybės tarnautojui paliekamos jo eitos pareigos, tačiau darbo užmokestis nemokamas. Pasinaudoti šiomis atostogomis valstybės tarnautojas gali ne dažniau kaip vieną kartą per penkerius metus.

✓ Atostogos dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas. Karjeros valstybės tarnautojui dėl nustatyto perkėlimo į kitas pareigas kitoje gyvenamojoje vietovėje arba dėl perkėlimo į kitas pareigas Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse, konsulinėse įstaigose ir atstovybėse prie tarptautinių organizacijų ar užsienio valstybės instituciją skiriama iki 5 darbo dienų perkėlimo atostogų (Žin., 1999, Nr.66-2130). Už šį laikotarpį valstybės tarnautojui mokamas jo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis. Persikėlimo išlaidas moka institucija, į kurią perkeliamas valstybės tarnautojas.

✓ Taip pat valstybės tarnautojas turi teisę į Darbo kodekso nustatytas nėštumo ir gimdymo atostogas, tėvystės atostogas, atostogas vaikui prižiūrėti, iki jam sueis treji metai, ir mokymosi atostogas.

Valstybės tarnautojams yra suteikiamos ir kitos socialinės garantijos. Tarnautojai privalomai draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu ir privalomuoju sveikatos draudimu. Valstybės tarnautojams skiriama ir mokama valstybinė socialinio draudimo pensija.

Jei naikinama valstybės tarnautojo pareigybė, tai jam išmokama iki pareigybės panaikinimo gauto vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka, atsižvelgiant į valstybės tarnautojo tarnybos stažą (iki penkerių metų – 2 mėnesių, nuo penkerių iki dešimties metų – 3 mėnesių, nuo dešimties iki dvidešimties metų – 4 mėnesių, daugiau kaip dvidešimt metų – 6 mėnesių).

Valstybės tarnautojui, kuris perkeliamas į kitas valstybės tarnautojo pareigas institucijoje, esančioje kitoje gyvenamojoje vietovėje, apmokamos šios persikėlimo išlaidos: kelionės į kitą gyvenamąją vietovę išlaidos; valstybės tarnautojo ir jo šeimos narių turto persivežimo į kitą gyvenamąją vietovę išlaidos (Žin., 2002, Nr.70-2902).

Valstybės tarnautojams, kurių darbo vieta yra užsienyje, Vyriausybės nustatyta tvarka mokamos su jų darbu užsienyje susijusių išlaidų kompensacijos bei kompensacijos valstybės tarnautojų sutuoktiniams ir vaikams, išvykusiems į užsienį kartu su valstybės tarnautojais, išlaikyti.

Valstybės tarnautojams gali būti mokama Vyriausybės nustatyto dydžio kompensacija už netarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms.

Valstybės tarnautojams be socialinių garantijų, suteikiamos ir *kitos garantijos* (Žin., 1999, Nr.66-

2130):

1) Karjeros valstybės tarnautojas, kurio pareigybė naikinama, paskiriamas į kitas to paties lygio ir kategorijos arba žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas.

2) Buvusiam valstybės tarnautojui atleistam iš pareigų dėl pareigybės panaikinimo, 6 mėnesius nuo atleidimo dienos siūlomos tos pačios ar žemesnės kategorijos valstybės tarnautojo pareigos. Asmuo privalo būti priimtas į šias pareigas, jeigu jis atitinka bendruosius ir pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus.

3) Žuvęs, atlikdamas tarnybines pareigas arba miręs dėl priežasčių, susijusių su tarnybinių pareigų atlikimu, valstybės tarnautojas laidojamas valstybės lėšomis. Jo šeimos nariams išmokama vienkartinė 12 mėnesių jo gauto vidutinio darbo užmokesčio dydžio pašalpa.

4) Ankstesnės pareigos garantuojamos, kai valstybės tarnautojas dėl privalomosios pradinės karo tarnybos atlikimo, atostogų kvalifikacijai tobulinti, nėštumo ir gimdymo atostogų ar atostogų vaidui prižiūrėti, iki jam sueis treji metai, dėl laikino perkėlimo į kitas pareigas, dėl dalyvavimo Europos Sąjungos ar tarptautinės organizacijos finansuojamuose projektuose užsienio valstybės institucijoje ar dėl dalyvavimo tarptautinėje operacijoje negali eiti pareigų.

Valstybės tarnautojo, kuriam suėjo 65 metai, valstybės tarnyba gali būti pratęsta jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu. Tarnybos laikas pratęsimas iki vienerių metų ir bendras pratęstas tarnybos laikas negali viršyti penkerių metų.

Gana nauja nuostata, suteikusi valstybės tarnybai daugiau patrauklumo, yra leidimas valstybės tarnautojui dirbti kitą darbą. Valstybės tarnautojui leidžiama dirbti įmonėse, įstaigose ar organizacijose ir gauti už šį darbą atlyginimą, jei tai nesukelia viešųjų ir privačių interesų konflikto valstybės tarnyboje, nesudaro prielaidų valstybės tarnybą panaudoti asmeniniais interesais, nediskredituoja valstybės tarnybos autoriteto, nekliudo asmeniui, einančiam pareigas valstybės tarnyboje, tinkamai atlikti jo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (Žin., 1999, Nr.66-2130). Sprendimą dėl leidimo valstybės tarnautojui dirbti kitą darbą priima valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo valstybės tarnautojo prašymu. Toks sprendimas galioja vienerius kalendorinius metus.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojai turi nemažai socialinių garantijų ir tai vienas iš motyvų, kodėl žmonės pasirenka darbą valstybės tarnyboje. Nors darbo užmokestis gali tarnautojo nemotyvuoti, bet socialinės garantijos suteikia saugumo jausmą ir daro valstybės tarnybą patrauklesne. Nors motyvavimo sistema Valstybės tarnybos įstatyme neįtvirtinta, bet motyvavimo priemonių valstybės tarnyboje esama. Ji glaudžiai siejasi su socialinėmis ir kitomis valstybės tarnautojų garantijomis. Valstybės tarnyboje nėra aiškiai suformuluotos karjeros perspektyvos.

3. RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS PRIKLAUSOMYBĖS ANALIZĖ

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros nuostatas kaip ir visame viešajame sektoriuje reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.

Valstybės tarnautojų karjeros procesams reguliuoti taikomos Valstybės tarnybos įstatyme numatytos kvalifikacinės klasės: aukščiausia – pirma, žemiausia – trečia. Valstybės tarnautojams tai priemonė įgyvendinti horizontaliąją karjerą. Karjeros siekimas dažniausiai siejamas su aukštesnio lygio ir kategorijos įgijimu, t.y. vertikaliuoju judėjimu.

Valstybės tarnautojų pareigybes ir darbo užmokesčio sistemą apibrėžia Valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 2006, Nr. 4-97), kurio 7 straipsnyje pasakyta, kad valstybės tarnautojai skirstomi į 3 lygius pagal išsilavinimo kriterijų:

A lygis – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;

B lygis – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis arba aukštesnysis, arba iki 1995 m. įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;

C lygis – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija;

Su pareigybių lygiais yra glaudžiai susijusios ir pareigybių kategorijos. Įstatyme numatyta, kad valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Jos apima visus lygius, kur 1-a yra žemiausia C lygio kategorija, o 20-a – aukščiausia A lygio kategorija.

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktorius vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr.55-1049; 2008, Nr.113-4290) 29 straipsnio 8 dalies 6 punktu, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 1999, Nr.105; 2002, Nr.45-1708) 8 straipsnio 8 dalies 1 punktu 2009 m. gruodžio 31d įsakymu Nr. PA-115-(10.1) „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių sąrašų patvirtinimo“ nuo 2010 m. sausio 1 d. patvirtino pareigybių sąrašą. Įsakymu patvirtintos 89 pareigybės, iš jų 85 pareigybės A lygio, 4 pareigybės – B lygio [89].

Pareigybių charakteristikos su apibrėžtomis funkcijomis, specialiais reikalavimais valstybės tarnautojui ir pavaldumai aprašyti ir patvirtinti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. liepos 19 d. Įsakymu Nr.PA-81-(10.1) [106].

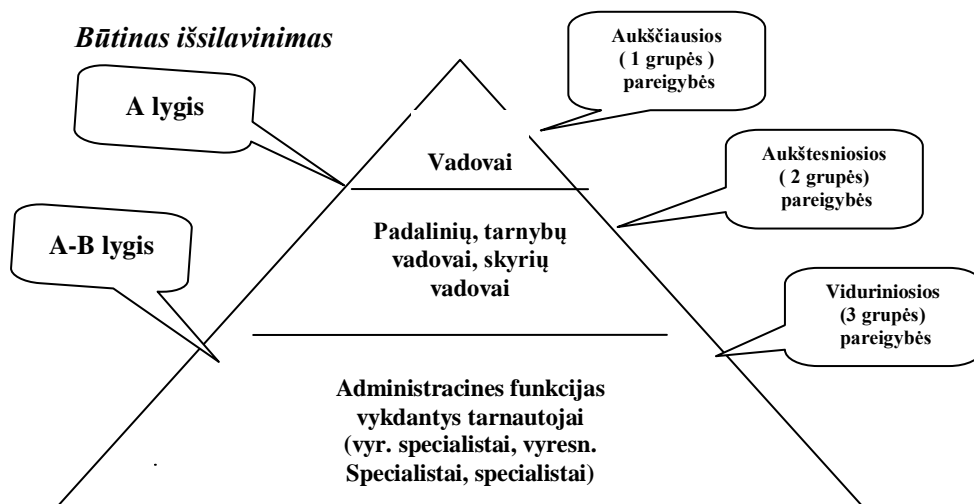
Analizuojant Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas, ne visada galima nustatyti, kuri valstybės tarnautojų pareigybė aukštesnė, nes pareigybei priskirta kategorija ne visais atvejais gali būti kriterijus, nusakantis pareigybės vietą įstaigos hierarchijoje.

Kadangi teisės aktuose nėra aiškiau valstybės tarnautojų pareigybių suskirstymo, todėl darbo autorė remdamasis teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės tarnautojų veiklą, visas Radviliškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojų pareigybes suskirstė į tris sąlygines grupes pagal atliekamas funkcijas:

- įstaigos vadovas ir jo pavaduotojai,
- padalinių, tarnybų vadovai (skyrių vedėjai ir jų pavaduotojai),
- administracines funkcijas atliekančių valstybės tarnautojų pareigybes (vyriausieji specialistai, vyresnieji specialistai, specialistai).

Apibendrinami išanalizuotų teisės aktų nuostatas ir atsižvelgdami į Radviliškio rajono savivaldybės administracijos pareigybių skirstymą pagal nustatytus lygius (priklausomai nuo būtino pareigoms išsilavinimo) ir kategorijas bei į vykdomas funkcijas, pareigybes galėtume suskirstyti į tris grupes: aukščiausios pareigybės, aukštesniosios pareigybės ir vidurinėsios pareigybės.

Pareigybės pagal funkcijas ir lygius pavaizduotos piramidės forma (7 pav.). Paveiksle nenurodytos pirminės pareigybės, t.y. darbuotojai, dirbantys pagal sutartis, todėl, kad baigiamajame darbe analizuojama tik valstybės tarnautojų veikla.



7 pav. Pareigybių suskirstymas pagal funkcijas ir lygius

Šaltiniai: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2002, Nr.45-1708), Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, Vyriausybės Kanceliarijos, ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr.51-1952).

Personalo judėjimo galimybės tos pačios struktūros rėmuose priklauso nuo aukštesnio hierarchijos lygio darbo vietų skaičiaus. Šios galimybės dažnai ribotos, ypač jei aukštesnes pareigas užimančys darbuotojai pakankamai jauni, kompetentingi ir patys nėra suinteresuoti siekti paaugstinimo. Pastaruoju metu pastebima, kad požiūris į karjerą organizacijoje, kaip į kilimą

hierarchijos laipteliais, vis dažniau tampa labiau trukdžiu nei pagalba siekiant išlaikyti organizacijoje gerus darbuotojus. Didelės hierarchinės struktūros organizacijose atsirado tendencija „plokštėti“, t.y. mažinti hierarchinių lygių skaičių. Organizacijos, siekdamos išlaikyti gerus darbuotojus, vis rečiau gali siūlyti tradicinės (vertikalios) karjeros galimybes. Plokštėjanti organizacijų struktūra atveria daugiau galimybių horizontaliai karjerai, kuri pakankamai reikšminga gerų darbuotojų išlaikymui organizacijoje, ir bendrai darbuotojų motyvacijai. Horizontali karjera apima pareigybių ar darbo pobūdžio keitimą toje pačioje organizacijoje, nekeičiant hierarchijos lygio.

Siekiant užtikrinti kvalifikuotą funkcijų vykdymą ir formuoti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros sistemą, nustatyti valstybės tarnautojų pareigybių kvalifikaciniai reikalavimai:

- ✓ pareigybei būtinas išsilavinimas;
- ✓ patirtis valstybės tarnyboje;
- ✓ baigti kvalifikacijos tobulinimo kursai.

Žmogaus karjeros sėkmę lemia įgytas išsilavinimas, todėl mokymasis, profesijos pasirinkimas gali būti suprantami kaip karjeros veiksniai. Išsilavinimo kvalifikacinis reikalavimas nustato: išsilavinimo lygį (A, B, C), kuriuos apibrėžia Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, studijų krypties išsilavinimą (pvz. ekonomika, vadyba, viešasis administravimas kt.), kvalifikacinį laipsnį (bakalauras, magistras) ar profesinę kvalifikaciją. Atsižvelgiant į 2002 m. įsigaliojusio Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas, valstybės tarnautojai privalėjo įsigyti pareigoms reikiamą išsilavinimą per 5 metus nuo įstatymo įsigaliojimo dienos, t.y. 2007 m. liepos 1 d. (Žin., 2006, Nr. 4-97).

Ypač svarbu, kad Radviliškio rajono savivaldybės administracijos uždaviniai ir funkcijos būtų atliekamos profesionaliai. Valstybės tarnautojai privalo būti aukštos kvalifikacijos, profesionalūs, kompetentingi darbuotojai.

Išanalizavus valstybės tarnautojų karjeros sistemos teisinį reglamentavimą galime teigti, kad Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjera yra struktūriška pagal lygius, pareigybių hierarchinę sistemą ir judėjimo „laipteliais aukštyn“ schemą. Valstybės tarnautojų karjera priklauso:

- ✓ nuo tarnautojų turimo išsilavinimo;
- ✓ nuo užimamų pareigų;
- ✓ kvalifikacijos tobulinimo ir kt.

Paminėtina, kad karjerą įtakoja ir valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės, kurios siejasi su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimu. Nuo įvertinimo rezultatų priklauso kvalifikacinės klasės pokyčiai, t.y. aukštesnės arba žemesnės kvalifikacinės klasės įgijimas.

Vertinimo komisija, įvertinusi tarnautoją labai gerai, vadovui siūlo:

- ✓ suteikti tarnautojui aukštesnę kvalifikacinę klasę;
- ✓ perkelti tarnautoją į aukštesnes pareigas;
- ✓ jei organizacijoje nėra galimybės pasiūlyti aukštesnių pareigų, tai siūloma palikti tą pačią (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir gaunamą priedą už kvalifikacinę klasę (7 priedas).

Už suteiktas kvalifikacines klases, tarnautojams skiriami priedai prie pareiginės algos: už pirmą kvalifikacinę klasę – 15 %, už antrą – 30 %, už pirmą 50 % pareiginės algos. Taip pat yra numatyti priedai už tarnybos Lietuvos valstybei stažą. Šio priedo dydis svyruoja nuo 3 iki 18 % [105].

Valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės susijusios su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimu. Nuo įvertinimo rezultatų priklauso kvalifikacinės klasės pokyčiai, t.y. aukštesnės arba žemesnės kvalifikacinės klasės įgijimas. Tarnybinės veiklos vertinimo metu vadovai gauna informaciją, kuri padeda jiems priimti sprendimus dėl tarnautojų atitikimo pareigoms, jų paaukštinimo ar pareigų pakeitimo. Kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas vykdomas ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su darbo užmokesčiu ir su motyvacija siekti karjeros (7 priedas). Atlygis už darbą tampa vis labiau priklausomas nuo išsilavinimo: kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo platesnės galimybės pasirinkti, tuo geresnės pareigos ir aukštesnis atlyginimas. Netiesiogiai išsilavinimo cenzas yra įtvirtintas ir valstybės tarnybos įstatyme, kuriame teisė eiti pareigas ir gauti atitinkamą kategoriją (kartu ir didesnę atlyginimą) bei daryti profesinę karjerą tiesiogiai priklauso nuo turimo išsilavinimo.

Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai reguliuoja valstybės tarnautojų socialines garantijas, kurios suteikiamos ir Radviliškio rajono savivaldybėje. Viena svarbiausių socialinių garantijų yra valstybės tarnautojų atostogos, kurios būna kasmetinės ir tikslinės. Suteikiamos ir kitos socialinės garantijos. Valstybės tarnautojai privalomai draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu bei privalomuoju sveikatos draudimu, skiriama ir mokama valstybinė socialinio draudimo pensija.

Atlikta Lietuvos valstybės tarnautojų karjeros nuostatų analizė padėjo išskirti esminius indikatorius, kurie įgalina analizuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų karjeros valdymą. Nustatyta, kad pretenduojantys dirbti valstybės tarnyboje turi atitikti teisės aktuose nustatytus specialius reikalavimus: pilietybės, išsilavinimo, amžiaus ribų ir kt. Valstybės tarnautojų karjera priklauso nuo valstybės tarnautojų išsilavinimo, profesinės kvalifikacijos ir kt. principų.

4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE KARJEROS VALDYMO YPATUMŲ VERTINIMAS

4.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Empirinio tyrimo *tikslas* - išnagrinėti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros valdymo pagrindinius aspektus, pateikti valstybės tarnautojų karjeros planavimo ir valdymo rekomendacijas, kurios atitiktų ir darbuotojų, ir darbdavių lūkesčius. Ištirti sąlygas, įtakančias valstybės tarnautojų galimybę siekti karjeros. Nustatyti valstybės tarnautojų karjeros ypatumus.

Remiantis atliktos mokslinės, teisinės literatūros analize, buvo suformuluoti tyrimo *uždaviniai*:

➤ Atlikti antrinių šaltinių duomenų analizę, įvertinant valstybės tarnautojų karjeros sistemą bei žmogiškųjų išteklių valdymą Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, nustatyti esančias problemas, pateikti rekomendacijas problemų sprendimui;

➤ Anketinio tyrimo būdu ir ekspertų apklausos metodu ištirti administracijos tarnautojų požiūrį į darbą, kaip valstybės tarnautojai vertina organizacijos pastangas jiems planuojant karjerą, karjeros sistemą, karjeros galimybes Radviliškio rajono savivaldybėje.

➤ Nustatyti veiksnius, įtakančius Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjerą ir pateikti pasiūlymus karjeros planavimo ir valdymo proceso tobulinimui.

Siekiant užsibrėžto tikslo, iškeltos *hipotezės*:

✓ Radviliškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų karjeros valdymas nepakankamai tenkina valstybės tarnautojų lūkesčius.

✓ Radviliškio rajono savivaldybėje egzistuoja tradicinė karjeros samprata.

Tyrimo objektas. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros galimybės.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti trys tyrimo metodai: dokumentų analizės metodas, anketinio tyrimo metodas ir ekspertų apklausos metodas. Sudarytas detalus tyrimo planas (6 priedas).

Pirmuoju tyrimo metodu pasirinktas dokumentų analizės metodas. Juo siekiant įvertinti tarnautojų karjeros sistemą bei žmogiškųjų išteklių valdymą Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, nustatyti veiksnius, nuo kurių priklauso valstybės tarnautojų karjera ir kiek šie veiksniai įtakoja karjeros galimybes organizacijoje. Remdamasi teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinė, teisine analize bei naudodama loginį mąstymą, baigiamoji darbo autorė atrinko veiksnius, įtakančius valstybės tarnautojų karjeros galimybes pritaikė Radviliškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų karjeros schemą (19 priedas) ir remiantis karjeros planavimo metodine medžiaga (Karjeros planavimas, 2008) sudarė individualų karjeros planą (20 priedas).

Užsibrėžtiems uždaviniams pasiekti buvo atliekama dokumentų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų karjeros sistemą ir 2005-2009 metų antrinių duomenų, charakterizuojančių žmogiškųjų išteklių valdymo būklę, analizė ir sintezė. Tyrimui atlikti surinkti įvairūs teisės aktai, statistiniai duomenys, Radviliškio rajono savivaldybės ataskaitos ir kiti duomenys.

Pasitelkdama teorinėje dalyje išryškintais indikatoriais, surinkta antrinių duomenų šaltinių medžiaga, siekdama išsiaiškinti tarnautojų požiūrį į karjerą, jos planavimą bei, ar esanti teisės aktais reglamentuota karjeros sistema tenkina jų lūkesčius, darbo autorė atlikto anketinį tyrimą ir apklausė ekspertus. Remiantis tyrimo rezultatais buvo identifikuotos tarnautojų karjeros valdymo problemos, pateiktos rekomendacijos karjeros valdymo gerinimui.

Apklausos tyrimui buvo parengta anketa, apimanti klausimus, atspindinčius tarnautojų požiūrį į sudaromas sąlygas jų karjerai vystyti. Šių klausimų pagrindu - ištirta Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų nuomonė. Apklausa anoniminė. Tyrime akcentuojamos – tarnautojų bendrosios orientacijos ir sąlygų siekti karjeros organizacijoje įvertinimas.

Anketos pradžioje paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas ir pateikta trumpa anketos užpildymo instrukcija (8 priedas). Apklausos anketa susideda iš trijų klausimų blokų:

- ✓ sociologinių, demografinių klausimų dalis, bendra informacija apie tarnautoją, kurią sudaro klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, tarnybos patirtį, užimamas pareigas;
- ✓ darbuotojų motyvacija dirbant organizacijoje, apima klausimus apie respondentų bendrąsias orientacijas, požiūrį į darbą ir kt.;
- ✓ karjeros planavimo ir valdymo, apima klausimus, atspindinčius kaip tarnautojai vertina sudarytas jiems sąlygas siekti karjeros organizacijoje.

Anketoje pateikiami klausimai ir jų atsakymai priskiriami tikslingoms grupėms (žr. Detalus tyrimo planas 6 priede).

Tyrimui atlikti buvo naudojamas atrankinis stebėjimas (imtis), kai buvo stebima tik dalis tiriamosios visumos, o gauti rezultatai pritaikomi visumai. Tyrimas atliktas. Tyrime dalyvavo įvairių skyrių tarnautojai.

Tyrimo visumą (populiaciją) sudaro valstybės tarnautojai, dirbantys, Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo imtis buvo nustatyta naudojant Paniott formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} ; \text{(Kardelis, 2005)}$$

Čia:

n – imties dydis (atrankinės visumos dydis);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 proc., kuri gaunama su 95 proc. tikimybe), $\Delta = 0,05$;

N – tiriamos visumos narių skaičius (generalinės visumos dalis), $N = 91$.

$$1/(0,05)^2 + 1/91 = 74,1344196014 = 74.$$

2009 metų gegužės 21 d. duomenimis Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje dirbo 91 valstybės tarnautojas: 90 –valstybės karjeros tarnautojų ir 1 – politinio (asmeninio) pasitikėjimo [100]. Taigi paskaičiavus pagal anksčiau pateiktą formulę nustatyta, kad reikia apklausti 74 valstybės tarnautojus.

Tyrimas atliktas 2009 m. rugsėjo 10-30 dienomis.

Reikia pažymėti, kad anketa sukurta internetiniame puslapyje www.apklausa.lt ir anketos nuorodos buvo išsiųstos Radviliškio rajono savivaldybės administracijai su jų vadovybės žinia bei respondentai aktyviai ir noriai dalyvavo apklausoje, grįžo 85 anketos. Paklaidos dydis nepasikeitė ir buvo 0,05.

Ekspertų apklausai pasirinkti toje pačioje savivaldybės administracijoje dirbantys kompetentingi tarnautojai, turintys nemažą patirtį valstybės tarnyboje. Vienas ekspertų (I ekspertas) – savivaldybės administracijos direktorius, valstybės tarnyboje dirbantis 17 metų, savivaldybės administracijos direktoriaus pareigose – 3 metai. Kitas ekspertas (II ekspertas) – Bendrųjų reikalų skyriaus vedėja, turinti 13 metų patirtį valstybės tarnyboje, šiose pareigose 6 metai. Abu ekspertai profesionalūs savo srities žinovai. Abiejų išsilavinimas aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis.

Gautų anketinių duomenų apdorojimui buvo naudojama SPSS (angl. Statistical Package of the Social Science – viena labiausiai paplitusių statistinės informacijos apdorojimo programinių paketų (Pukėnas, 2005) bei Microsoft Office Excel 2003 programa. Apdoroti duomenys sugrupuoti, palyginti ir pateikti grafiškai. Tyrimo rezultatai paveikluose pateikiami remiantis bendru atsakiusiųjų (respondentų) skaičiumi. Į aprašomąją darbo dalį sudėtos bendrosios apklausos tendencijos, diagramos pateikiamos prieduose.

Antrinių informacijos šaltinių ir valstybės tarnautojų anketinės ir ekspertų apklausos gauti duomenys panaudoti analizei atlikti, išvadoms bei rekomendacijoms formuluoti.

4.2. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos bendroji charakteristika

Siekiant įvertinti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos žmoniškųjų išteklių valdymą, identifikuoti problemas bei pateikti pasiūlymus valdymo gerinimui, tikslinga būtų apibūdinti organizacijos vykdomą veiklą ir atliekamas funkcijas.

Pagal Vietos savivaldos įstatymą, vietos savivalda – tai valstybės teritorijos administracinio

vieneto – savivaldybės – teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytas vykdomąsias institucijas.

Radviliškio rajono savivaldybėje – dvylika seniūnijų, du miestai – Radviliškis ir Šeduva [107].

Radviliškio rajono savivaldybės administracija (toliau – Administracija) vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Vietos savivaldos įstatymu, Valstybės tarnybos įstatymu, Lietuvos Respublikos Seimo norminiais aktais, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Vyriausybės nutarimais, rajono Savivaldybės tarybos veiklos reglamentu, rajono Savivaldybės tarybos sprendimais, mero potvarkiais, Administracijos direktoriaus įsakymais ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatais. Šie nuostatai nustato Radviliškio rajono savivaldybės administracijos, kaip savivaldybės biudžetinės įstaigos struktūrą, kompetenciją ir darbo organizavimo tvarką.

Administraciją sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai - seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai bei kiti darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Radviliškio rajono savivaldybės valdymo struktūros schema pateikta 10 priede.

Administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš Savivaldybės biudžeto, skaičių mero teikimu tvirtina arba keičia Savivaldybės taryba (Žin., 2003, Nr.121-5484). Administracija sprendžia jos kompetencijai priklausančius klausimus, vykdo kitas įstatymų ir Savivaldybės institucijų pavestas funkcijas:

- ✓ savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja Savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina;
- ✓ įgyvendina įstatymus ir Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius Savivaldybės institucijų sprendimų;
- ✓ įstatymų nustatyta tvarka organizuoja Savivaldybės biudžeto pajamų ir išlaidų bei kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoja ir kontroliuoja Savivaldybės turto valdymą ir naudojimą;
- ✓ administruoja viešųjų paslaugų teikimą;
- ✓ rengia Savivaldybės institucijų sprendimų ir potvarkių projektus;
- ✓ atlieka mero, Savivaldybės tarybos narių ir Savivaldybės kontrolieriaus finansinį, ūkinį bei materialinį aptarnavimą;
- ✓ vykdo kitas Vietos savivaldos įstatyme numatytas (savarankiškasias, priskirtąsias, valstybines ir sutartines) funkcijas.

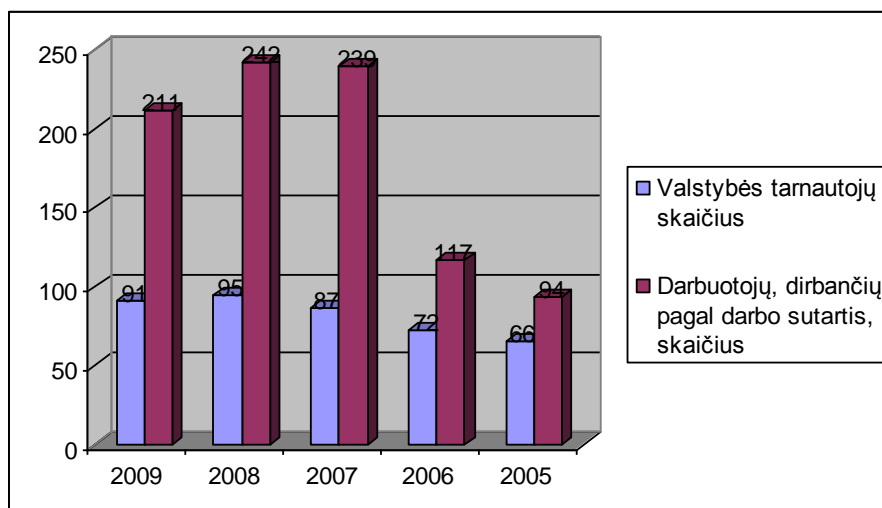
Valstybės tarnautojų skaičius Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje 2009 m. sausio 1 d. duomenimis, dirbo 89 valstybės tarnautojai [96]. 90 procentų iš jų su aukštuoju išsilavinimu, likusieji su aukštesnioju išsilavinimu [102]. Dauguma valstybės tarnautojų turi trečią kvalifikacinę klasę – 56 tarnautojai, tai sudaro 63 procentus, 30 valstybės tarnautojų – antrą kvalifikacinę klasę ir 3 – pirmą kvalifikacinę klasę [103].

Situacijos Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje analizei pateikiu statistinių duomenų.

Radviliškio rajono savivaldybės taryba 2009 m. gegužės 21 d. yra nustačiusi ir patvirtinusi Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje:

- valstybės tarnautojų pareigybių skaičių – 91;
- darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš Savivaldybės biudžeto, skaičių – 211 [94].

Savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas (8 pav.).

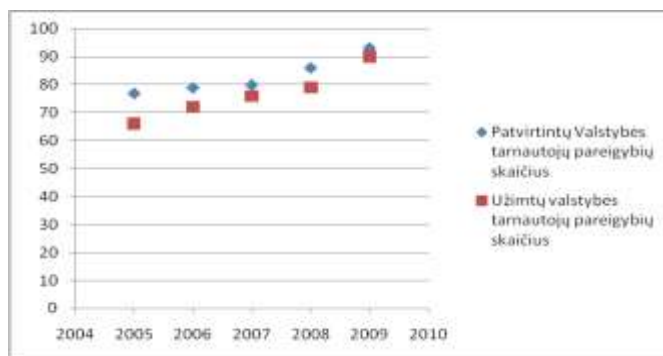


8 pav. Savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 m. Veiklos ataskaitos.

Iš diagramos matosi personalo didėjimo tendencijos nuo 2005 iki 2008 m., per šį laikotarpį personalo skaičius išaugo nuo 160 iki 337, t.y 47,5 %, iš jų valstybės tarnautojų skaičius išaugo 44,5 %. Personalo mažėjimas matomas tik nuo 2008 iki 2009 metų. Dėl sumažinto 2009 m. finansavimo ir perskirsčius funkcijas Radviliškio rajono savivaldybėje buvo pradėti struktūriniai pertvarkymai, mažintas darbuotojų skaičius. Tuo metu prasidėjo ir ekonomikos sunkmetis šalyje, kuris taip pat įtakojo personalo mažinimą. 2009 m. personalas sumažintas 14,5 %, iš jų – 4 % valstybės tarnautojų [90, 91, 92, 93, 94].

Pareigybių užimtumo tendencijos 2005-2009 metais atspindi 9 pav.

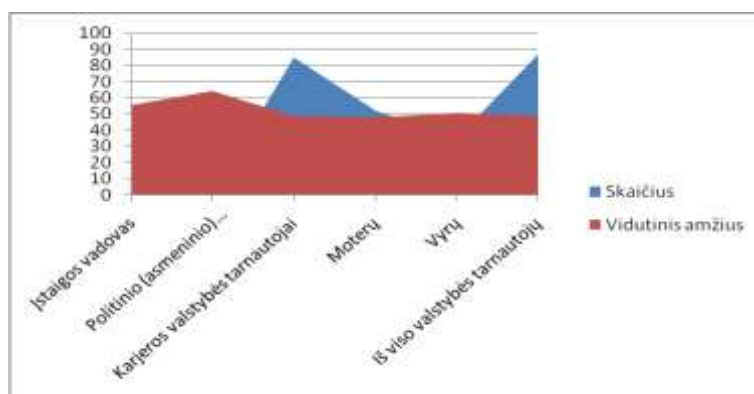


9 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių užimtumo tendencijos

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Informacija apie pareigybių skaičių. 2005-2009 m.

Pareigybių užimtumo diagramoje matyti, kad daugiausia laisvų etatų buvo 2005 m. – 11 etatų, 2006 m. 6 neužimti etatai, 2007 m. – 4, 2008 m. – 7, o 2009 m. mažiausias skaičius laisvų etatų – 3 [97, 98, 99, 100, 101].

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį pateiktas 10 pav., o palyginimas pagal amžiaus grupes 11 pav. [104].



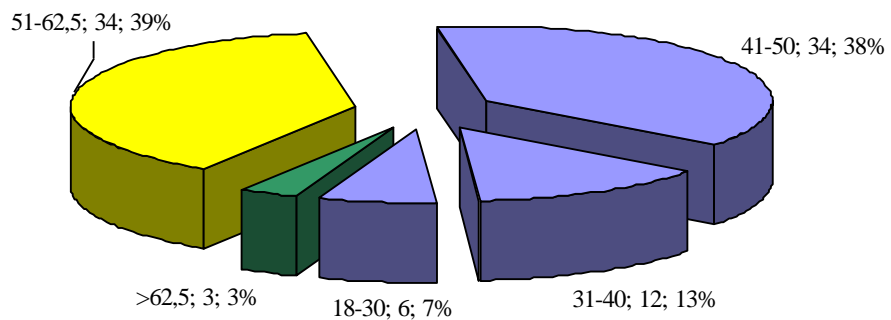
10 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Ataskaita apie valstybės tarnautojų amžių ir lytį. 2009 m.

2010 m. sausio 1 d. duomenimis Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje dirbo 87 valstybės tarnautojai, iš jų 52 moterys ir 35 vyrai. Vidutinis moterų amžius – 47,67 m., vidutinis vyrų amžius – 50,39 m., bendras valstybės tarnautojų amžiaus vidurkis – 48,76 m.

Palyginus valstybės tarnautojų pasiskirstymą pagal amžių, aiškiai matyti, kad daugiausia valstybės tarnautojų patenka į du amžiaus tarpsnius, t.y. nuo 41 iki 50 m. ir nuo 51 iki 62,5 m. po 34 valstybės tarnautojus. Tuo tarpu, jaunesnio amžiaus nuo 31 iki 40 m. tik 12.

Norėčiau pabrėžti, kad viešajame sektoriuje svarbus efektyvus personalo administravimas.



11 pav. Valstybės tarnautojų palyginimas pagal amžių

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Valstybės tarnautojų palyginimas pagal amžių. 2009 m.

Šiam tikslui organizacijai svarbu turėti kvalifikuotus darbuotojus, kurie būtų suinteresuoti kokybišku savo funkcijų atlikimu, sudaryti darbuotojui kuo optimaliausias sąlygas, skatinančias į atliekamą darbą dėti kuo daugiau pastangų, sukurti personalo valdymo sistemą, sudaryti darbuotojams palankias karjeros galimybes. Radviliškio rajono savivaldybė žmogiškųjų išteklių vystymui 2007-2013 m. strategijos plane numatoma didinti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas [109].

Pagrindinis Radviliškio rajono 2007–2013 metų strateginės plėtros tikslas – ilgalaikė ir stabili rajono ekonomikos, saugi aplinka ir aukštesnė gyvenimo kokybė, švari, patraukli bei prieinama Radviliškio rajono aplinka. Didelis dėmesys skirtas žmogiškųjų išteklių plėtrai. Pirmasis žmogiškųjų išteklių plėtros prioritetas – socialinių procesų valdymo kompetencijų ir partnerystės struktūrų plėtotė. Tikimasi, kad 2007–2013 m. laikotarpiu ženkliai išaugusios ES paramos galimybės ir biudžetas paskatins organizacijas aktyviau įsitraukti į žmogiškųjų išteklių plėtros projektines veiklas. Vienas pagrindinių uždavinių - tobulinti viešojo administravimo specialistų vadybines, projektines ir lyderystės kompetencijas (6 lentelė).

2004–2006 m. Struktūrinės paramos periodu Radviliškio savivaldybė, įmonės ir organizacijos gan aktyviai įsitraukė į ES ir kitų fondų remiamus projektus, buvo pasiekta reikšmingų rezultatų ir sukaupta patirčių, kurias prasminga plėtoti ir 2007–2013 m. laikotarpiu. Prioriteto esmę sudaro orientavimasis į efektyvų bei veiksmingą ES paramos įsisavinimą plėtojant socialinių procesų valdymo kompetencijas ir partnerystės struktūras (2007-2013 m. Radviliškio rajono strateginis plėtros planas). Strateginis organizacijos veiklos planas užtikrina efektyvų organizacijos funkcijų atlikimą, organizacijos plėtros galimybes, augimą, tobulėjimą. Tai įtakoja ir žmogiškųjų išteklių vystymą šiuolaikinėje organizacijoje.

Žmogiškųjų išteklių plėtros priemonės 2007-2013 metų strateginiame plane

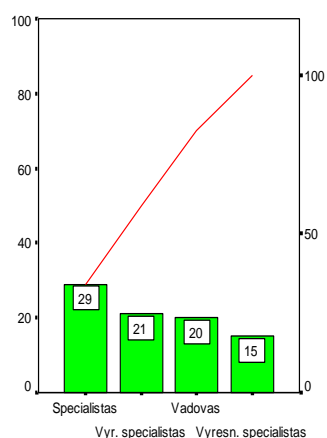
Priemonė	Organizatoriai, vykdytojai	Rodikliai
Viešojo administravimo sistemos modernizavimas Radviliškio rajono savivaldybėje, bendradarbiaujant su šalimis – ES narėmis	Radviliškio rajono savivaldybės administracija	Užmegzti bendradarbiavimo ryšiai su 2 ES sąjungos narėmis. Darbo su negale turinčiais asmenimis patirties mainai.
Radviliškio rajono savivaldybės įtaigų darbuotojų įgūdžių ir kompetencijos gerinimas	Radviliškio rajono savivaldybės administracija	4 kursai, 100 apmokytų darbuotojų.
Savivaldybės administracijos bei padalinių darbuotojų gebėjimų didinimas, dirbant su ES programomis	Radviliškio rajono savivaldybės administracija	Mokymus baigusiu darbuotojų skaičius.

Remiantis strategijoje numatytais gairėmis, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojams bus sudarytos sąlygos tobulinti įgūdžius, gebėjimus didinti kompetencijas, kelti kvalifikaciją, o tuo pačiu ir vystyti savo karjeros viziją.

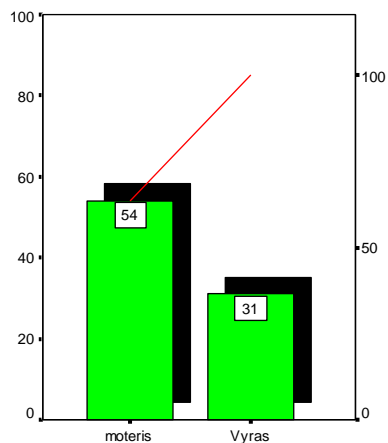
4.3. Valstybės tarnautojų karjeros valdymo Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje tyrimo duomenų analizė

Sociodemografinės respondentų charakteristikos.

Apklausoje dalyvavo 85 respondentai. Daugiau negu pusė dalyvių moterys 57 %, vyrai sudarė 43 %. Dauguma apklaustųjų specialistai – 29 ir vyr. specialistai - 21 (12 pav.). Matomas pakankamai tolygus pareigų išsidėstymas: specialistų – 29, vyr. specialistų – 21, vadovų labai panašiai – 20, ir tik vos mažiau vyresn. specialistų – 15 (12 pav.). Respondentai atsižvelgiant į amžių buvo suskirstyti į šešias grupes. Didžioji dalis respondentų 30-39 m. amžiaus – 45,9 %, vienodai pasiskirstė 40-49 m. ir 50-59 m. tarpsniuose po 18,8 % (6 lentelė). Vadinasi, galima teigti, kad statistškai reikšminga 30-39 m. grupės respondentų nuomonė, kadangi p reikšmė lygi 0,01, mažesnė už 0,05. Remiantis J. Augučio ir R. Krištolaičio (2006) mokomąja knyga, p reikšmė turi būti mažesnė nei 0,05, kad būtų reikšminga. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi 65 % tiriamųjų, 49 % baigė socialinių mokslų studijas (7 lentelė), kaip ir rekomenduojama daugumoje valstybės tarnautojų pareiginių instrukcijų (13 pav.). 42 % atsakiusių išsilavinimą įgijo dieninėse studijose, 31 % - vakarinėse, o likusieji 27 % - neakivaizdiniu būdu. Analizuojant išsilavinimą pagal užimamas pareigas, tai matosi, kad vadovų ir vyr. specialistų išsilavinimas aukštasis universitetinis daugumoje atvejų arba aukštasis neuniversitetinis.



Jūsų pareigos:



Jūsų lytis:

12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir užimamas pareigas (% , N=85)

7 lentelė

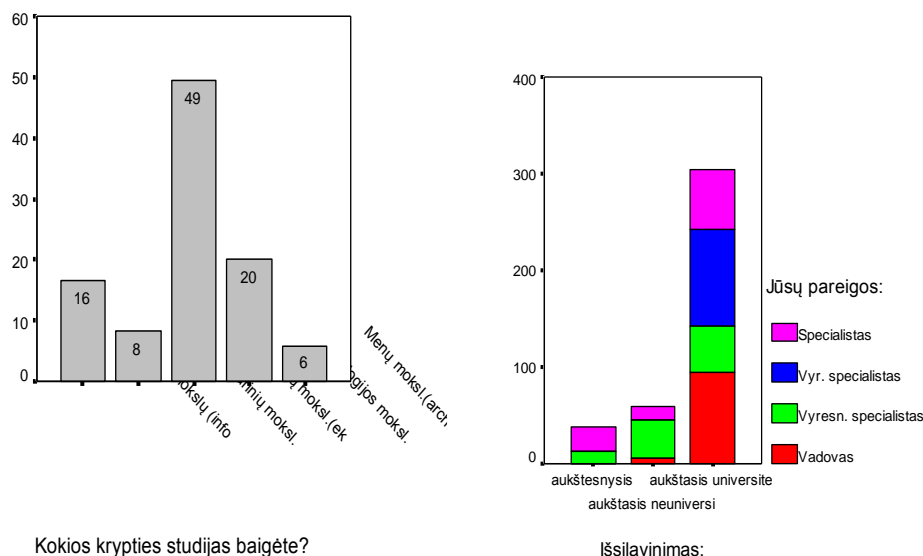
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

p	Amžius	Dažnis n=85	Procentas	Pagrįstas procentas	Sukauptas procentas
	18-24	2	2,4	2,4	2,4
	25-29	8	9,4	9,4	11,8
<0,01	30-39	39	45,9	45,9	57,6
	40-49	16	18,8	18,8	76,5
	50-59	16	18,8	18,8	95,3
	60 ir daugiau	4	4,7	4,7	100,0
	Viso	85	100,0	100,0	

p<0,05

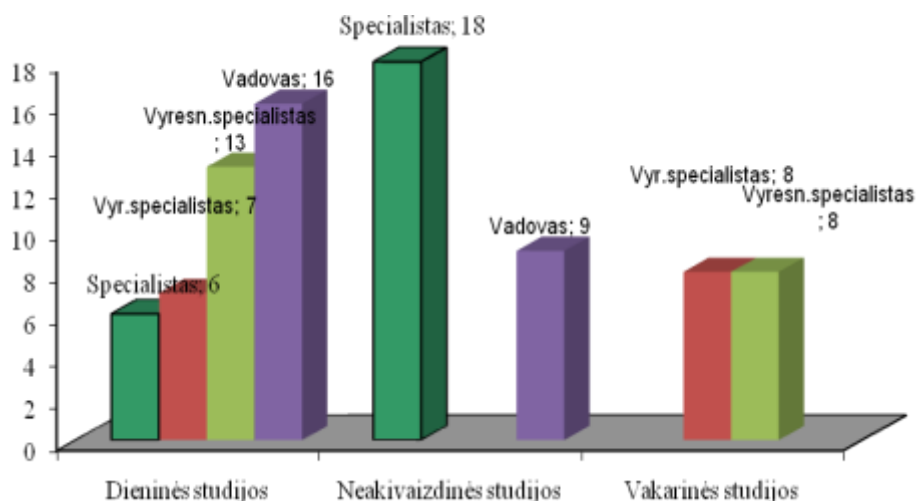
Išsilavinimas	Dažnis	Procentas	Pagrįstas procentas	Sukauptas procentas
aukštesnysis	9	10,6	10,6	10,6
aukštasis neuniversitetinis	11	12,9	12,9	23,5
aukštasis universitetinis	65	76,5	76,5	100,0
Viso	85	100,0	100,0	

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



Kokios krypties studijas baigėte?

Išsilavinimas:



13 pav. Respondentų išsilavinimas, studijų kryptis ir forma (N=85)

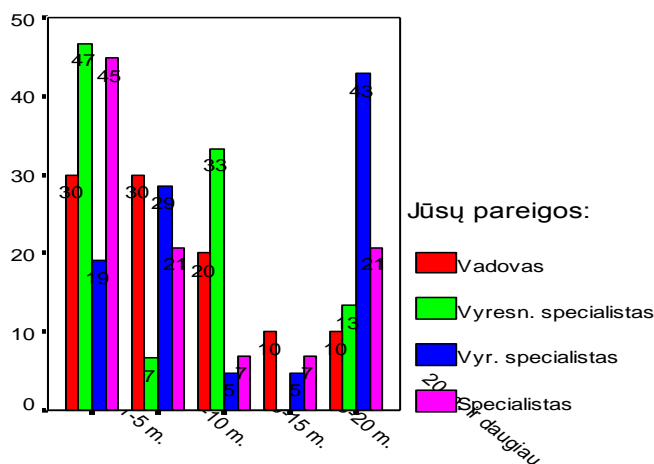
8 lentelė

Respondentų patirtis valstybės tarnyboje

Jūsų patirtis valstybės tarnyboje:

	Dažnis	Procentas	Pagrįstas procentas	Sukauptas procentas
1-5 m.	30	35,3	35,3	35,3
5-10 m.	19	22,4	22,4	57,6
10-15 m.	12	14,1	14,1	71,8
15-20 m.	5	5,9	5,9	77,6
20 m. ir daugiau	19	22,4	22,4	100,0
Viso	85	100,0	100,0	

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

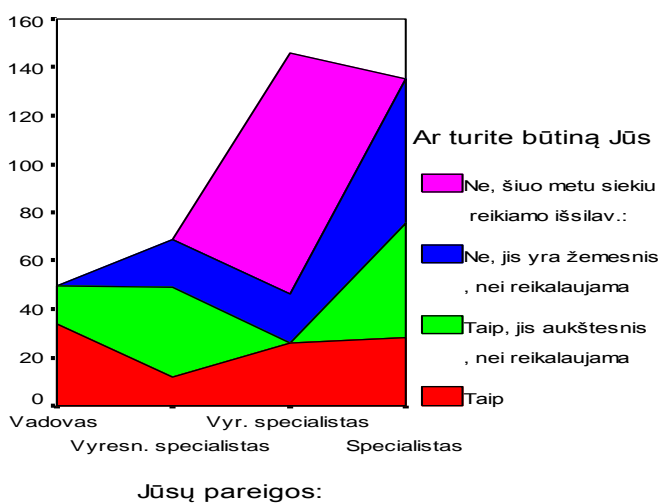


Jūsų patirtis valstybės tarnyboje:

14 pav. Respondentų patirtis valstybės tarnyboje (% , N=85)

Patirtis valstybės tarnyboje suskirstyta į penkias grupes: 1-5 m., 5-10 m., 15-20 m., 20 m. ir daugiau. Daugiausia tiriamųjų net 30 pateko į 1-5 m. grupę, mažiausiai tiriamųjų 15-20 m. grupėje, jų buvo 5, o 19 apklaustųjų turi pačią didžiausią 20 m. ir didesnę patirtį valstybės tarnyboje (8 lentelė). Didžiausią patirtį valstybės tarnyboje 20 m. ir daugiau turi 43 % vyresn. specialistų, 10-15 m. grupėje – 33 % vyr. specialistų, 5-10 m. grupėje – 29 % vyr. specialistų, o mažiausią patirtį turinčių 1-5 m. dalyje daugiausia vyr. specialistų ir specialistų, atitinkamai 47 ir 45 %. Vadovų patirties didžiausias procentas 30 - 1-5m. ir 5-10 m. grupėse (14 pav.).

Tarnautojai į klausimą, ar turi būtiną esamoms pareigoms išsilavinimą, dauguma atsakė, kad jų išsilavinimas aukštesnis nei reikalaujama, tai rodo, kad tarnautojams svarbus jų išsilavinimas, kuris yra vienas lemiamų faktorių sėkmingam karjeros vystymui organizacijoje (15 pav.).



15 pav. Respondentų išsilavinimas užimamoms pareigoms (% , N=85)

Tiriamųjų motyvacija ir interesai organizacijoje.

Lietuvoje vykstantys ekonominiai, politiniai, globalizacijos pokyčiai žymiai pakeitė žmonių, tame tarpe ir valstybės tarnautojų požiūrį į darbą, aplinką, bendravimą, tarpusavio santykius. Naujai susiformavusi vertybių sistema sudarė prielaidas darbinės veiklos tolesniems pokyčiams motyvų, poreikių kontekste. Visi šie pokyčiai atspindėti sudarytoje anketoje. Respondentų atsakymai padės suvokti valstybės tarnautojų motyvus, požiūrį savo darbo aplinkoje. Pirmiausia išsiaiškinta ekspertų nuomonė (9 lentelė). Abu ekspertai paminėjo, kad svarbus darbuotojų išsiaiškinimas vyksta tiesioginio pokalbio su vadovu metu, tai rodo, kad yra abipusis ryšys tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų. Dar vienas paminėtas veiksnys – pokalbio metu, prieš įdarbinant, taip pat svarbus darbuotojui iš anksto žinant, ko galima tikėtis organizacijoje. Kito eksperto paminėtas interesų išsiaiškinimas dalyvaujant konkurse užimti tam tikras pareigas taip parodo ryšio tarp abiejų pusių buvimą.

9 lentelė

Ekspertų nuomonė apie darbuotojo interesų išsiaiškinimą organizacijoje

	I ekspertas	II ekspertas
Kaip organizacija išsiaiškina darbuotojo interesus?	Pokalbio metu, prieš įdarbinant; Tiesioginio pokalbio metu su vadovu	Darbuotojui dalyvaujant konkurse užimti tam tikras pareigas; Tiesioginio pokalbio metu su vadovu

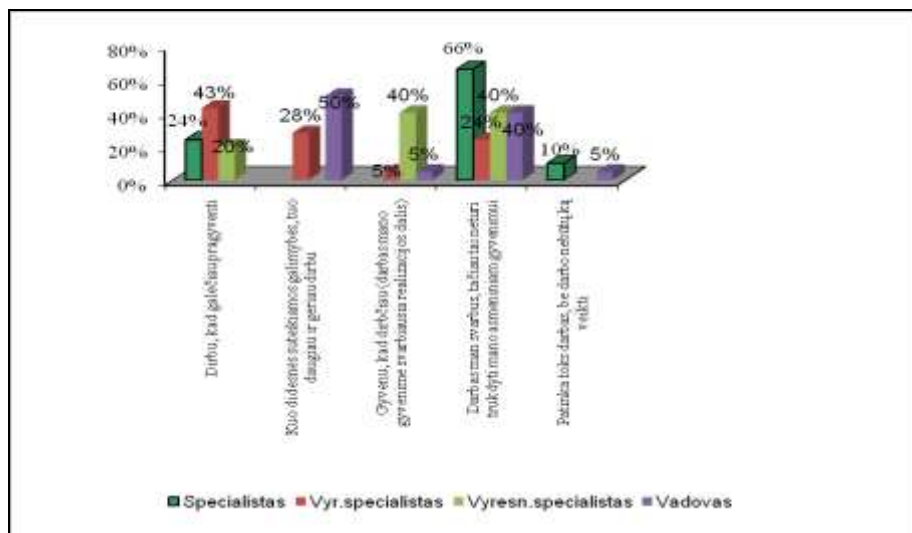
Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Tiriant valstybės tarnautojų požiūrį į darbą, buvo aiškinamasi, kokios vyrauja bendrosios orientacijos apklaustųjų tarpe. Tam tikslui buvo tirta, kokią vietą darbas užima tarnautojų gyvenime, ką jis jiems suteikia ir ko siekiama. Motyvaciniu požiūriu svarbu, kad tarnautojams darbas būtų įdomus, prasmingas, tuo pačiu darbuotojui būtų suteiktos galimybės realizuoti save darbe, galimybė augti ir tobulėti, t.y. būtų suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo, mokymosi perspektyvos, taip pat ir galimybė kilti karjeros laiptais.

Anketoje respondentams buvo pateikti klausimai apie jų bendrą požiūrį į darbą. Įvertinus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad daugiausiai 66 % specialistų teigia, kad darbas svarbus, tačiau tai neturi trukdyti mano asmeniniam gyvenimui. 50 % vadovų akcentuoja, kad jiems svarbu suteikiamos didesnės galimybės užsidirbti, ir tai stimulus daugiau ir geriau dirbti. Vyresn. specialistai net 40 % akcentuoja, jog jiems darbas svarbiausia realizacijos dalis. Teiginį dirbu, kad galėčiau pragyventi pasirinko 43 % vyr. specialistų, 24 % specialistai ir panašiai 20 % vyresn. specialistai. Tiesiog patinka toks darbas, be darbo nebūtų ką veikti atsakė tik 10 % specialistų. Galime išskirti tai, kad užimantys aukštesnes pareigas tarnyboje, darbą sieja su kitais motyvavimo kriterijais (tokiais kaip prestižas, įtaka kitiems), išskyrus piniginių įvertinimą.

Duomenų analizė parodė, kad kuo aukštesnis tarnautojų statusas, tuo daugiau asmeninį gyvenimą aukojančių dėl darbo 40 % vyresn. specialistų. Jų gyvenime svarbiausia savirealizacijos dalis yra darbas. Dėl jo jie aukoja asmeninį gyvenimą, laisvalaikį (16 pav.).

Galėtume daryti išvada, kad žemesnes pareigas užimantys tarnautojai darbą labiausiai sieja su galimybe užsidirbti pinigų pragyvenimui, kuo didesnis būtų užmokestis už atliekamą darbą, tuo daugiau jie sutiktų dirbti. Tuo tarpu pakilę karjeros laiptais tarnautojai teigia, kad jiems patinka tarnyba ir jie vertina savo pasiekimus.



16 pav. Respondentų požiūris į darbą (% , N=85)

Interesų tyrimo bendri rezultatai pateikiami diagramoje (11 priedas), kur įvertinus pasirinktus svarbiausius interesus, išsiskiria svarbiausieji interesai: galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją (69,5 % (65,1-73,5)), įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas (55,2 proc. (50,6-59,7)), teigiamą psichologinį klimatas kolektyve (54,50 proc.(52,0-58,0)).

Įvertinus didžiausias dažnių reikšmes, išskirtos dažniau pasitaikančios reikšmės, bei požymiai, atskleidžiantys respondentų bendrąsias orientacijas ir interesus, kur matome, kad ne visi nustatyti dažniau pasitaikantys atvejai išsiskiria statistiškai patikimai (10 lentelė).

10 lentelė

Darbuotojo interesai

	Dažnis	95% PI	
	%	Nuo	Iki
Darbuotojų požiūris į darbą			
Dirbu, kad galėčiau pragyventi *	40,2	36,6	45,7
Darbas man svarbus, tačiau tai neturi trukdyti mano asmeniniam gyvenimui *	51,5	47,1	56,2
DARBUOTOJO INTERESAI ORGANIZACIJOJE			
Svarbiausi darbuotojo interesai			
Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų, visuomenės)	35,7	31,5	40,2

Darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti jūsų materialinius poreikius	40,9	36,4	45,4
Teigiamas psichologinis klimatas kolektyve	54,5	52,0	58,0
Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	55,2	50,6	59,6
Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją*	69,5	65,1	73,5
Svarbiausi veiksniai, nulėmę pasirinkimą dirbti Valstybės tarnyboje			
Darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos, palankios karjeros galimybės	36,2	32,6	41,5
Darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos, sudarytos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją	31,8	27,8	36,2
Darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos, neterminuota darbo sutartis *	57,1	52,6	61,5

* statistiškai patikimas požymių dažnių skirtumas dėl pasikliautinų intervalų (PI) nesusikirtimo

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenys atskleidė, jog tiriamiesiems dažniausiai svarbu suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Nustatyta, kad dirbdami dažniau siekia tobulinti profesinius gebėjimus, nei laukia aukšto atlygio. Didesnė dalis respondentų darbą norėdami realizuoti profesinius siekius, o ne dėl galimybės patenkinti materialinius poreikius. Išanalizavus darbuotojų pateiktus svarbiausius interesus, pastebėta, kad svarbiausi buvo ne materialiniams interesams patenkinti gaunamas darbo užmokestis, bet dažniau buvo pasirinkti socialiniai ir psichologiniai interesai, tokie, kaip: profesinės kvalifikacijos tobulinimas, gebėjimų realizavimas, įdomus ir turiningas darbas, teigiamas psichologinis klimatas (11 lentelė).

11 lentelė

Dažniausi interesai, priklausantys nuo pasirinkto požiūrio į darbą

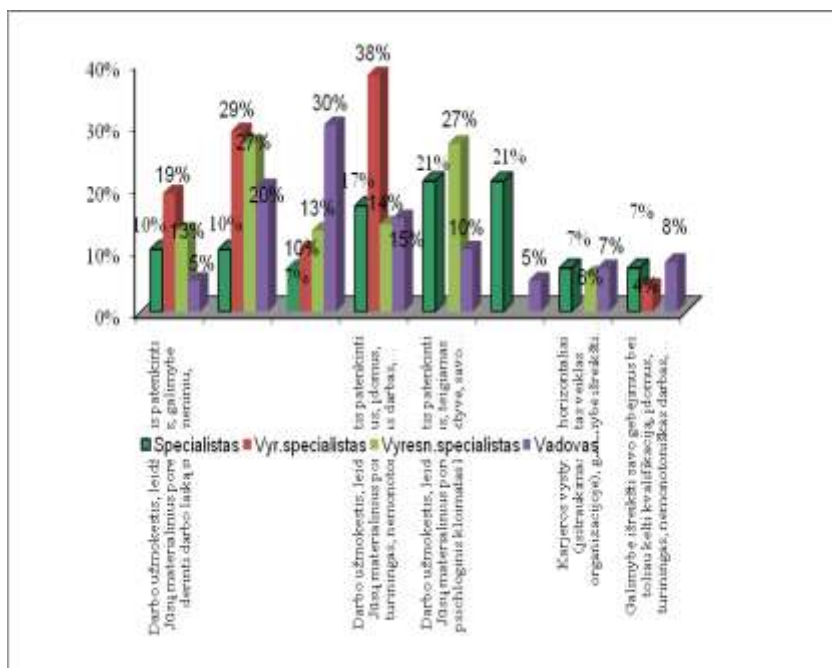
Interesai	Dažnis, %	Interesai	Dažnis, %	Interesai	Dažnis, %
Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją	72,73	Didėjantis atsakomybės lygis	10 0 **	Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)	100 **
Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)	63,64*	Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją	66, 67	Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti	71,80
Darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti materialinius poreikius	45,45 **	Teigiamas psichologinis klimatas kolektyve	57, 14	Teatimes psichologinis klimatas kolektyve	56,40
Savo darbo rezultatų bei indėlio siekiant organizacijos tikslų matymas	45,4 5 *	Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	46, 03 **	Savo darbo rezultatų bei indėlio siekiant organizacijos tikslų matymas	37,20 *
Didėjantis atsakomybės lygis	45,4 5 * **	Didelis darbo užmokestis	36, 51 **	Didėjantis atsakomybės lygis	35,9 *
Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	45,4 5 **				

*skirtumas statistiškai patikimas, **skirtumas statistiškai reikšmingas

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Apibendrinant rezultatų įvertinimą, galima teigti, kad darbuotojai labiau akcentuoja

socialinius psichologinius interesus: socialinį pripažinimą, profesinį tobulėjimą - galimybę išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją, įdomų, turiningą ir nemonotonišką darbą, teigiamą psichologinį klimatą kolektyve, darbo užmokestį, leidžiantį patenkinti materialinius poreikius (17 pav.). Vienas iš daugelio karjeros valdymo žingsnių yra kaip darbuotojas vertina savo kompetencijas, interesus ir karjeros tikslus. Kiekvienas darbuotojas organizacijoje turėtų būti vertinamas atsižvelgiant į jo lūkesčius.



17 pav. Respondentų svarbiausi interesai organizacijoje (% , N=85, galimi keli atsakymai)

Nustatyti pagrindiniai veiksniai nulėmę respondentus pasirinkti darbą valstybės tarnyboje (10 lentelė; 12 priedas). Pagrindiniai būtų šie: darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos, palankios karjeros galimybės, neterminuota darbo sutartis. Kiekvienos organizacijos darbuotojui svarbūs veiksniai, garantuojantys socialinį saugumą. Savo tarnybinę veiklą dauguma atsakiusių apie 82 % įvertino gerai, o tai rodo, kad tarnautojai užtikrinti savo kompetencija, profesionalumu (12 lentelė).

12 lentelė

Tarnybinės veiklos vertinimas

	Dažnis	Procentas	Pagrįstas procentas	Sukauptas procentas
Labai gerai	11	12,9	12,9	12,9
Gerai	70	82,4	82,4	95,3
Patenkinamai	4	4,7	4,7	100,0
Viso	85	100,0	100,0	

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo metu išryškėjo skirtumai tarp išsakyto požiūrio į darbą, tačiau tik nedaugelis jų statistiškai patikimi ir reikšmingi. Taigi darbuotojų interesų tyrimas parodė besiformuojantį naują požiūrį į darbą, darbuotojų suinteresuotumą tobulėti, kelti kvalifikaciją. Šis naujas požiūris vienas lemiamų veiksnių siekiant didesnio darbo užmokesčio, planuojant karjeros galimybes. Ekspertai atsakė, kad Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje personalo planavimas vyksta:

- ✓ nustatant reikalingą darbuotojų skaičių,
- ✓ identifikuojant organizacijos veiklai, funkcijų įgyvendinimui reikalingus darbus, jų specifiką;
- ✓ nustatant kompetencijas, reikalingas numatytiems darbams atlikti.

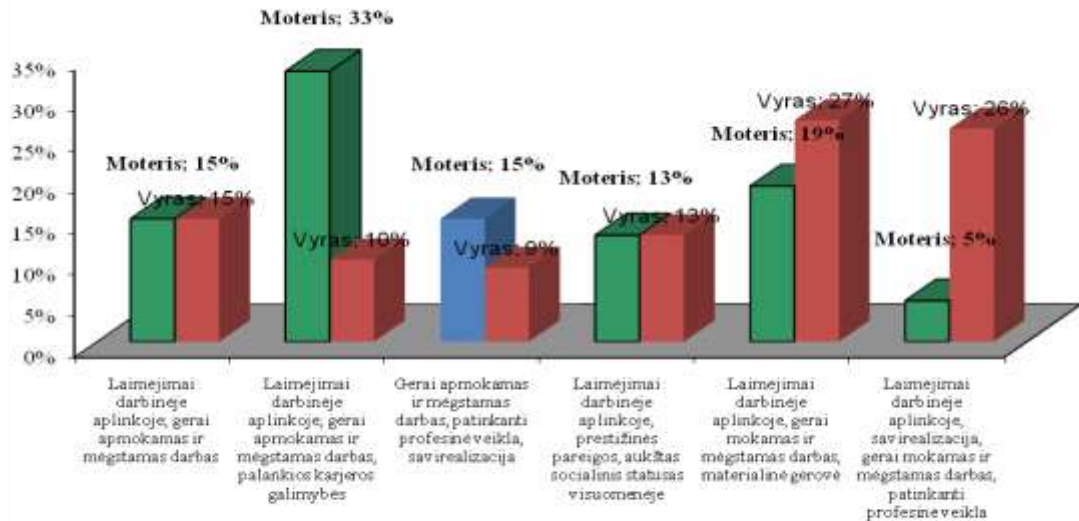
Abiejų ekspertų nuomonė sutapo, kad labiausiai personalo planavimas organizacijoje pasireiškia nustatant reikalingą darbuotojų skaičių (15 priedas).

Karjeros planavimas ir valdymas.

Besiformuojanti žinių ekonomika, šiandieninei žmogiškųjų išteklių vadybai keliami iššūkiai ieškoti naujoviškesnių metodų, būdų profesionalių, lojalių organizacijai darbuotojų verbavimui, samdymui, atlyginimui, skatinimui. Reikia sukurti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojas būtų motyvuotas maksimaliai atsiskleisti bei panaudoti turimas žinias organizacijos labui.

Abu ekspertai atsakė, jog organizacijoje vykdomas karjeros planavimas sudarant rezervą (15 priedas). Taip pat pabrėžė, kad karjeros planai organizacijoje nesudaromi, o kvalifikacijos kėlimo planai yra, bet jie formalūs ir sudaromi priklausomai nuo turimų lėšų. Abiejų ekspertų nuomone karjeros planavimas organizacijoje apima darbuotojo kvalifikacijos, reikalingos atitinkamam darbui atlikti, tobulinimo planų sudarymą. Ekspertų nuomonė išsiskyrė dėl realaus karjeros planavimo organizacijoje, pirmasis ekspertas teigia, kad karjeros planavimas nevyksta, o antrasis – kad vyksta realiai (15 priedas).

Atlikus antrinių informacijos šaltinių duomenų analizę, pavyko nustatyti keletą esminių veiksnių, įtakančių tarnautojų karjerą Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje. Labai svarbu nustatyti, kaip karjeros sistemą vertina savivaldybės administracijos tarnautojai, išsiaiškinti jų požiūrį į karjeros valdymą organizacijoje. Anketinės ir ekspertų apklausos metodai yra patikimas būdas identifikuoti tarnautojų karjeros valdymo problemas ir pateikti rekomendacijas karjeros valdymo gerinimui. Tyrimas parodė, kad tarnautojai vidutiniškai suinteresuoti siekti vertikalios ar horizontalios karjeros, dalyvauti sprendimų priėmime.



18 pav. Svarbiausi karjeros faktoriai (% , N=85, galimi keli atsakymai)

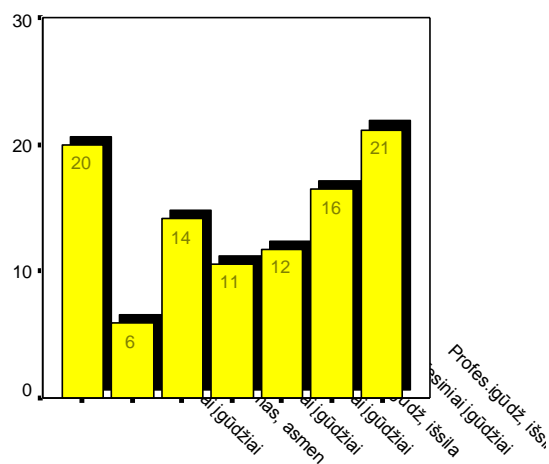
13 lentelė

Respondentų pasirinkti karjeros faktoriai

Jūsų lytis:		Kas Jums yra karjera? Pažymėkite 5 Jums svarbiausius faktorius:
Vyrai	Vidurkis	5,2258
	N	31
	Standartinis nuokrypis	2,70444
moteris	Vidurkis	3,9259
	N	54
	Standartinis nuokrypis	1,83109
	Vidurkis	4,4000
Viso	N	85
	Standartinis nuokrypis	2,26358

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Išanalizavus tiriamųjų pasirinktus karjeros apibūdinimus, išryškėjo skirtingas moterų ir vyrų karjeros suvokimas. Net 33 % moterų svarbiausi karjeros faktoriai: gerai apmokamas ir mėgstamas darbas, patinkanti profesinė veikla, savirealizacija. Tuo tarpu vyrai labiau akcentuoja laimėjimus darbinėje aplinkoje, prestižines pareigas, gerai mokamą ir mėgstamą darbą (18 pav.). Kaip matyti iš gautų rezultatų (13 lentelė), duotos imties moterų vidurkis yra 3,92, vyrų gautas vidurkis – 5,23, bendras vidurkis – 4,40. O standartinis nuokrypis moterų grupės – 1,83, vyrų – 2,70, o bendras – 2,26. Moterys labiau akcentuoja ne materialinius dalykus, savirealizaciją o vyrams svarbiau laimėjimai darbe, prestižinės pareigos, geras darbo užmokestis.

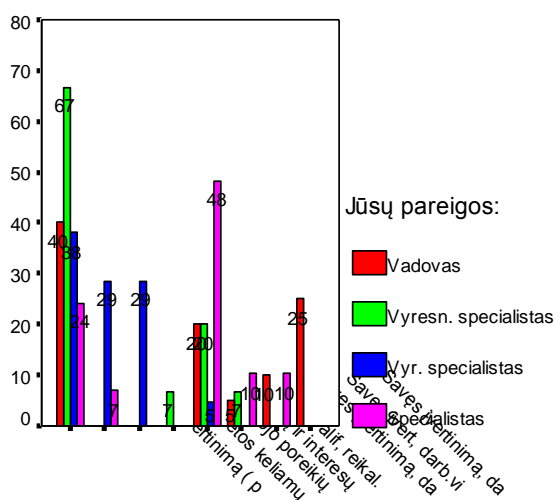


Kokie veiksniai įtakoja karjerą organizacijoje?

19 pav. Veiksniai, įtakoiantys karjerą (% , N=85, galimi keli atsakymai)

Sutrumpinimų paaiškinimas:

- 1) profesiniai įgūdžiai, gabumai; išsilavinimas
- 2) išsilavinimas, asmeninės savybės;
- 3) profesiniai įgūdžiai, asmeninės savybės, pažintys, lytis;
- 4) profesiniai įgūdžiai; mobilumas
- 5) profesiniai įgūdžiai, išsilavinimas, asmeninės savybės;
- 6) profesiniai įgūdžiai, išsilavinimas, gabumai, operatyvumas asmeninės savybės;
- 7) profesiniai įgūdžiai, išsilavinimas, asmeninės savybės, gabumai.



Karjeros planavimas Jūsų organizacijoje apima:

20 pav. Karjeros planavimas organizacijoje (% , N=85, galimi keli atsakymai)

Sutrumpinimų paaiškinimas:

- 1) savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai, įgyta patirtis);
- 2) darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimą;
- 3) darbuotojo poreikių ir interesų identifikavimą;
- 4) poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką;
- 5) darbuotojo kvalifikacijos, reikalingos atitinkamam darbui atlikti, tobulinimo planų sudarymą
- 6) savęs įvertinimą, darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimą;
- 7) savęs įvertinimą, darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimą, darbuotojo kvalifikacijos tobulinimo planų sudarymą;
- 8) savęs įvertinimą, darbuotojo poreikių ir interesų identifikavimą

Į anketos klausimą apie veiksnius įtakojančius karjerą organizacijoje, dauguma tiriamųjų 21,2 % svarbiausiu veiksniumi išskyrė profesinius įgūdžius, išsilavinimą, asmenines savybes, mažesnę 20,0 % dalis be šių veiksnių nurodė mobilumą, operatyvumą, gabumus (19 pav.). O mažiausias procentas atsakiusiųjų 5,9 % prie visų paminėtų veiksnių pasirinko pažintis ir lytį (17 priedo 1 lentelė). Sekantis paveikslas nusako respondentų nuomonę apie karjeros planavimą įstaigoje, išskiria būdingus elementus. Net 67 % vyresn. specialistų mano, kad karjeros planavimas organizacijoje apima savęs įvertinimą, tai būtų profesinė kvalifikacija, gabumai, įgyta patirtis. 48 % specialistų mano, jos karjeros planavimas organizacijoje, tai – darbuotojo kvalifikacijos, reikalingos atitinkamam darbui atlikti, tobulinimo planų sudarymą. Vyr. specialistai ir vadovai panašiu procentu išskyrė darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimą ir darbuotojo poreikių ir interesų identifikavimą (20 pav.).

Ekspertai pateikė požymius, atitinkančius jų organizacijos karjerą (14 lentelė). Lentelėje paryškintos abiejų ekspertų sutampančios nuomonės. Svarbiausi išskirti abiejų ekspertų požymiai susiję su darbuotojų vertinimu, skatinimu, motyvavimu, kurie susieti ir materialiniu ir nematerialiniu pagrindu. Pabrėžtinai ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų vertinimui, nes tai pagrindas karjeros planui peržiūrėti. Tai vienas svarbių veiksnių formuojant karjeros sistemą organizacijoje. Pirmasis ekspertas dar pabrėžė reikalingų kompetencijų aukštesnei karjeros stadijai pasiekti svarbą. Tuo tarpu, antrasis ekspertas, skirtingai nei pirmasis, svarbiu elementu laiko pareigybių funkcijų ir kompetencijų nustatymą. Labai svarbu paminėti, kad organizacijai svarbu atsakingai paruošti pagrindinių pareigybių sąrašą, kuriame aiškiai apibrėžtos funkcijos, reikalingos kompetencijos ir be abejo, galimybė su jomis susipažinti visiems darbuotojams.

Ekspertų išskirti požymiai, atitinkantys organizacijos karjerą

<i>I ekspertas</i>	<i>II ekspertas</i>
Neturėdamas reikalingų kompetencijų aukštesnei stadijai darbuotojas lieka toje pačioje.	Pagrindinių pareigybių sąrašas sudaromas atsižvelgiant į hierarchinį lygį ir funkcijas.
-	Pareigybės aprašomos atsižvelgiant į atsakomybės už tam tikrą funkciją ar funkcijų grupės lygį.
-	Kiekvienai stadijai yra apibrėžtos pagrindinės funkcijos ir numatytos mokymosi sritys.
-	Kiekviena pareigybė apibrėžta reikalingomis kompetencijomis, su kuriomis gali susipažinti visi darbuotojai.
<i>Atsižvelgdamas į darbo rezultatus, darbuotojai skatinami taikant ne tik materialines skatinimo priemones.</i>	<i>Atsižvelgdamas į darbo rezultatus, darbuotojai skatinami taikant ne tik materialines skatinimo priemones.</i>
<i>Dažniausiai motyvuojama didinant darbo užmokestį. Darbo užmokesčio augimas siejamas su darbuotojo profesinės kvalifikacijos lygiu.</i>	<i>Dažniausiai motyvuojama didinant darbo užmokestį. Darbo užmokesčio augimas siejamas su darbuotojo profesinės kvalifikacijos lygiu.</i>
<i>Darbuotojų vertinimas ir plano peržiūra vykdoma kasmet.</i>	<i>Darbuotojų vertinimas ir plano peržiūra vykdoma kasmet.</i>
<i>Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų vertinimui, nes tai pagrindas karjeros planui peržiūrėti.</i>	<i>Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų vertinimui, nes tai pagrindas karjeros planui peržiūrėti.</i>
-	Duomenų bazė peržiūrima kartą metuose arba atsiradus poreikiui.

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Ekspertų buvo prašoma apibūdinti, kaip jie suvokia „sėkmingos karjeros“ sąvoką (15 lentelė). Abu ekspertai viena svarbiausių kriterijų pasirinko didelį darbo užmokestį. Toliau jų nuomonės skiriasi. Pirmajam ekspertui sėkminga karjera siejasi su aukštesnėmis pareigomis. Tuo tarpu antrasis ekspertas labiau akcentuoja tobulėjimą, savirealizaciją ir patinkantį darbą.

Ekspertų sėkmingos karjeros apibūdinimas

<i>I ekspertas</i>	<i>II ekspertas</i>
<i>Didelis darbo užmokestis</i>	<i>Didelis darbo užmokestis</i>
Aukštesnės pareigos	Nuolatinis tobulėjimas, žinių ir įgūdžių vystymas
	Savirealizacija
	Patinkamas, malonumą suteikiantis darbas

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Anketoje tiriamiesiems buvo pateikti klausimai apie tai, kaip tarnautojai vertina savo karjeros tikslus bei sudarytas karjeros galimybes. Kad karjera yra stimulus siekti geresnių rezultatų atsakė 56 % moterų ir 45 % vyrų, kad iš dalies atitinkamai 44 % ir 39 %, o kad nėra stimulus siekti geresnių rezultatų atsakė 16 % vyrų (14 priedo 1 pav.). Iš tyrimo duomenų išaiškėjo, kad ir karjeros moterys siekia labiau nei vyrai. Moterys, siekiančios karjeros sudarė 70 %, o vyrų 52

% (14 priedo 3 pav.). Vadinasi karjera svarbus komponentas tarnautojams organizacijoje. Dauguma respondentų teigia, kad dažnai įvertina savo savybes, vertybes ir interesus bei tobulinimo poreikius. Respondentų paklausus, ar jie analizuoja savo karjeros variantus ir ją planuoja, teigiamai atsakė siekiantys karjeros organizacijoje. Moterys savo karjeros galimybes analizuoja ir ją planuoja labiau nei vyrai. Tai rodo ir atsakymas į klausimą, ar jiems svarbus karjeros planavimas ir kokie karjeros planai (14 priedo 2 pav.). Iš diagramų matyti, kad daugiau nei pusė 45 atsakė, jos karjeros planavimas jiems svarbus, o likusieji 40 atsakė, kad ne. Beveik trečdalis respondentų atsakė, kad jų karjeros planai ilgalaikiai (13 priedo 3 pav.). O asmeninius karjeros planus turi tik 26 tiriamieji (16 lentelė), o lyginant kaip pasiskirstė pagal lytį, tai rezultatas vienareikšmiškas – ir vyrai ir moterys daugumoje 59 atsakė neturi individualaus karjeros plano (13 priedo, 4 pav.). Aukštesnių pareigų bandė siekti 70 % moterų ir 77 % vyrų (16 priedo 1 pav.). Per pastaruosius penkerius metus karjeros laiptais kilo 55,3 % atsakusiųjų, 44,7 % atsakė – ne (16 priedo 2 pav.). Dirbant valstybės tarnautoju, atsakusiųjų karjera vystėsi sekančiai: 41,2 % perėjo dirbti į aukštesnes pareigas, 15,3 % buvo laikinai perkelti į kitas pareigas, 12,9 % įgijo aukštesnę kvalifikacinę klasę, likusieji 30,6 % pasikeitimų karjeroje nebuvo (13 priedo 1 pav.). Galima teigti, kad respondentams svarbus karjeros vystymasis organizacijoje ir tas procesas nuoseklus, atitinkantis veiklos rezultatus, taip atsakė 45 tiriamieji (17 lentelė). Anot respondentų, karjeros vystymąsi labiausiai įtakojo didesnis darbo užmokestis. Taip atsakė 28 tiriamieji. Asmeninio tobulėjimo poreikį pasirinko 22 tarnautojai. 17 tarnautojų nuomone tai periodišką veiklos vertinimą, panašų skaičių pasirinko aiškios perspektyvos pakilti į aukštesnes pareigas veiksnį (13 priedo 2 pav.). Apibendrinant galima pasakyti, kad bet koks teigiamas darbuotojo tarnybinės veiklos vertinimas parodo jam būsimos karjeros galimybes organizacijoje, o tai reiškia, kad jis yra svarbus ir juo rūpinamasi.

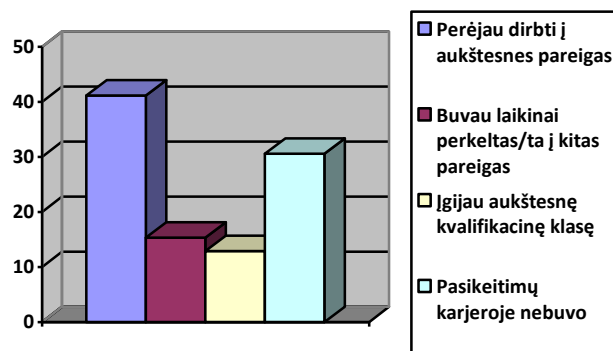
16 lentelė

Individualus karjeros planas

Ar Jūs turite savo individualų karjeros planą?

	Dažnis	Procentas	Pagrįstas procentas	Sukauptas procentas
Taip	26	30,6	30,6	30,6
Ne	59	69,4	69,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



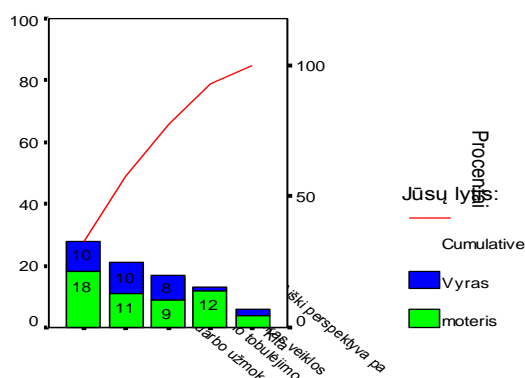
21 pav. Kaip vystėsi Jūsų karjera dirbant valstybės tarnautoju? (% , N=85)

17 lentelė

Ar Jūsų kilimas karjeros laiptais yra nuoseklus ir atitinkantis veiklos rezultatus?

	Dažnis	Procentas	Pagrįstas procentas	Sukauptas procentas
Taip	45	52,9	52,9	52,9
Ne	40	47,1	47,1	100,0
Viso	85	100,0	100,0	

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



Kas labiausiai įtakojo Jūsų karjeros vystymąsi?

22 pav. Karjeros vystymąsi įtakojo (N=85)

Sutrumpinimų paaiškinimai:

- 1) didesnis darbo užmokestis;
- 2) asmeninio tobulėjimo poreikis;
- 3) periodišką veiklos vertinimas;
- 4) aiški perspektyva pakilti į aukštesnes pareigas;
- 5) Kita.

Daugumai tarnautojų yra aiški karjeros sistema valstybės tarnyboje (16 priedo 3 pav.).

Beveik visi tarnautojai 58 % yra susipažinę su valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis, apibrėžtomis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme, tik nedidelė dalis 17 % - ne, o kad nedomina karjeros galimybės atsakė – 25 % (17 priedo 2 pav.). Tarnautojų buvo prašoma atsakyti, kokį vaidmenį pasirenkant darbą valstybės tarnyboje suvaidino karjeros sistema (18 lentelė). 25 moterys ir 12 vyrų atsakė, jos karjeros sistema buvo vienas iš daugelio kriterijų, lėmusių apsisprendimą dirbti valstybės tarnyboje. 31 respondentui tai nebuvo aktualu, o 5 moterys atsakė, kad joms karjeros sistema buvo lemiamas veiksnys pasirenkant darbą valstybės tarnyboje. Iš tyrimo gautų rezultatų paaiškėjo, kad karjeros sistema nėra esminis kriterijus, nulemiantis apsisprendimą stoti į valstybės tarnybą. Respondentų pasirinkimą dirbti valstybės tarnautojais lėmė: socialinės garantijos, sudarytos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją bei neterminuota darbo sutartis. Šiuos kriterijus būtų galima paanalizuoti gilesniu tyrimu, bet magistro darbo apimtis to neleidžia atlikti.

Karjeros vystymo galimybes dirbant valstybės tarnyboje tarnautojai vertino labai įvairiai. Kad sudarytos geros sąlygos nuosekliai vystyti karjerą atsakė 47 % vyresn. specialistų, 31 % specialistų ir 20 % vadovų. Kad valstybės tarnyba menkai tenkina poreikius vystyti karjerą pasirinko 48 % vyr. specialistų, 35 % vadovų. O 55 % specialistų ir 47 % vyresn. specialistų atsakė, jos galimybių vystyti karjerą neturi (17 priedo 1 pav.).

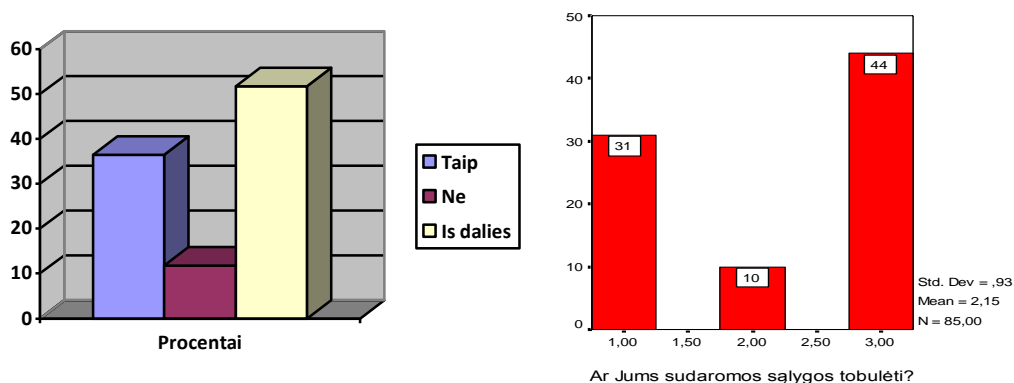
18 lentelė

Karjeros sistemos vaidmuo pasirenkant darbą valstybės tarnyboje

		Jūsų lytis:		Viso
		Vyras	moteris	
Kokį vaidmenį pasirenkant darbą valstybės tarnyboje suvaidino jos karjeros sistema?	Tai buvo lemiamas veiksnys		5	5
	Tai buvo vienas iš daugelio kriterijų, lėmusių apsisprendimą	12	25	37
	Tai neigiamai įtakojo mano apsisprendimą		12	12
	Tai man nebuvo aktualu	19	12	31
Viso		31	54	85

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Į klausimą apie sąlygas tobulėti, 51,8 % apklaustųjų atsakė, kad sąlygos tobulėti sudarytos iš dalies, 36,5 % kad sudaromos sąlygos tobulėti, o 11,8 % - ne (23 pav.), vidurkis yra 2,15, standartinis nuokrypis 0,93.



23 pav. Ar sudaromos sąlygos tobulėti (% , N=85)

Dauguma atsakiusiųjų 31,8 % tobulėjimo sąlygas organizacijoje nurodė: kvalifikacijos kėlimo kursas, mokymus, konsultacijas, stažuotes ir studijas. Kita dalis respondentų 25,9 % prie paminėtų sąlygų papildomai nurodė apmokymą darbo vietoje, pagyrimus, pinigines premijas (19 lentelė).

19 lentelė

Tobulėjimo sąlygos

	Dažnis	Procentas	Pagrįstas procentas	Sukauptas procentas
Kvalifikacijos kėlimo kursai, konsultacijos, mokymas, praktika	10	11,8	11,8	11,8
Kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai, konsultacijos, stažuotės, studijos	5	5,9	5,9	17,6
Kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai, apmokymas darbo vietoje	27	31,8	31,8	49,4
Kvalifikacijos kėlimo kursai, praktika, mokymai	15	17,6	17,6	67,1
Kvalifikacijos kėlimo kursai, praktika, konsultacijos	4	4,7	4,7	71,8
Kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymas, apmok darbo vietoje, pagyrimai, pinigines premijas	22	25,9	25,9	97,6
	7,00	2	2,4	100,0
Viso	85	100,0	100,0	

Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Kvalifikacijos kėlimo planai daugumos respondentų nuomone tenkina tik iš dalies (18 priedo 1 pav.). Savo kvalifikaciją valstybės tarnautojai tobulina. Per paskutinius trejus metus 1-2 kartus kvalifikaciją tobulino kursuose, seminaruose 44 % tarnautojų, mažesnė dalis 35 % tobulino 35 kartus, 12 % - 6-9 kartus ir 9 % - 10 ir daugiau kartų (18 priedo 2 pav.). Šie skaičiai rodo, kad organizacija rūpinasi savo darbuotojų kompetencija, kvalifikacija taip sudarydama savo darbuotojams palankias sąlygas karjeros vystymui. Abu ekspertai patvirtino, kad karjeros plane numatytas kvalifikacijos kėlimas, o su kvalifikacijos didėjimu susijęs ir darbo užmokesčio didėjimas (15 priedas). Ekspertai nurodė, kad kvalifikacijos kėlimo planai šiuo metu sudaromi

pagal turimas lėšas ir esant finansiniams sunkumams jie tik formalūs.

Paprašius tiriamųjų įvertinti nematerialinę skatinimo sistemą, dauguma respondentų 38 % atsakė vertinantys gerai, labai gerai vertina 19 %, patenkinamai 18 %, blogai vertina 3 %, o 7 % neturi nuomonės (21 lentelė). Antrojo ekspertų nuomone, darbuotojų motyvavimo sistema „neveikia“, buvo administracijos direktoriaus įsakymu patvirtinta darbuotojų skatinimo tvarka, bet ji 2009 m. sustabdyta iki geresnių finansinių laikų. Abu ekspertai nurodė, kad valstybės tarnautojų skatinimas vyksta kvalifikacinių klasių suteikimu po tarnybinio valstybės tarnautojo veiklos vertinimo (15 priedas).

Apibendrinti tyrimo duomenis leido nustatyti, kad iškeltos hipotezės, jog Radviliškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų karjeros valdymas nepakankamai tenkina valstybės tarnautojų lūkesčius ir Radviliškio rajono savivaldybėje egzistuoja tradicinė karjeros samprata, pasitvirtino. Valstybės tarnautojai nėra patenkinti organizacijoje taikomosiomis priemonėmis tenkinant jų lūkesčius bei interesus. Pasak tarnautojų nepakankamas įstaigos indėlis padedant valstybės tarnautojams planuoti karjerą, individualūs karjeros planai nesudaromi, o asmeniniam karjeros siekimui nėra pakankamai galimybių. Dauguma tarnautojų mano, kad siekiant karjeros būtina nuolat ir gerai atlikti savo darbą ir jų karjeros vystymasis labiau turėtų priklausyti nuo jų gebėjimų, ir tik iš dalies nuo tarnybos poreikių bei galimybių. Valdydama darbuotojų karjerą, organizacija pirmiausiai turi vertinti personalą kaip svarbiausią Radviliškio rajono savivaldybės administracijos uždaviniams įgyvendinti pagrindą, atsižvelgti į darbuotojų poreikius, gebėjimus ir būtinai derinti su savo tikslais ir poreikiais. Karjeros galimybes labiau įtakoti turėtų valstybės tarnautojų išsilavinimas, kvalifikacijos tobulinimas, teigiamas tarnybinės veiklos įvertinimas bei turimi paskatinimai. Organizacija, siekdama išsaugoti turimą žmogiškųjų išteklių potencialą, turėtų ieškoti galimybių mokėti atlyginimą, atitinkantį tarnautojo kvalifikaciją ir darbo rezultatus, labiau dirbti su žmonėmis, planuojant jų karjerą, tuo pačiu tarnautojai matytų perspektyvas organizacijoje. Radviliškio rajono savivaldybės administracija turėtų didinti valstybės tarnautojų motyvaciją, gerinant darbo sąlygas. Kvalifikacijos tobulinimas kursuose, seminaruose, stažuotėse, studijuojant taip pat ir savarankiškai kvalifikaciją tobulinant turėtų ne tik teoriškai užtikrinti palankesnes karjeros galimybes. Tarnybinės veiklos vertinimas turėtų būti labiau susijęs su tarnautojų karjeros galimybėmis, tuo pačiu ir su darbo apmokėjimu. Darbo užmokesčio sistemos tobulinimą reikėtų spręsti visos šalies mastu, peržiūrint darbo užmokesčio, priedų skyrimo, socialinių garantijų sistemą. Darbo užmokestis galėtų priklausyti ne tik nuo užimamų pareigų, atliekamų funkcijų, bet teigiamo valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir patobulintos kvalifikacijos. Sunki ekonominiu metu sunku tikėtis materialaus darbuotojų paskatinimo, bet ne mažiau svarbios ir šiuo metu tinkamos būtų nepiniginės (dovanos, kelialapiai, nuolaidos, abonementai ir kt.) ir psichologinės motyvavimo priemonės (darbo sąlygų pagerinimas, kvalifikacijos tobulinimas, padėkos raštai,

saviraiškos galimybės ir kt.).

Karjeros planavimas turėtų apimti visus tarnautojus. Karjeros planų sudarymas visiems organizacijos tarnautojams būtų vienas iš požymių, kad organizacijoje veikia šiuolaikinės karjeros modelis. Radviliškio rajono savivaldybės atveju, karjeros planai nesudaromi, o laikomasi specialių taisyklių, įstatymų ir aktų numatytų karjeros principų. Tad, galima teigti, kad organizacijoje vyrauja tradicinės karjeros modelis.

Organizacija, siekdama gerinti darbuotojo karjeros planavimo procesą, turėtų:

- ✓ jau priimant darbuotoją į darbą pokalbio metu ir tarnybinės veiklos vertinimo metu įvertinti individualų darbuotojų požiūrį į karjerą,
- ✓ aktyviai informuoti darbuotojus apie karjeros galimybes, įtraukti juos į karjeros valdymo procesą, tuo būdu būtų didinamas darbuotojų įsipareigojimas karjerai,
- ✓ tiksliai apibrėžti darbuotojo trumpalaikius ir ilgalaikius karjeros tikslus,
- ✓ užtikrinti, kad asmeninis darbuotojų karjeros planavimo procesas ir organizacijos karjeros valdymo priemonės atitiktų ir kt.

Anketinės ir ekspertų apklausos duomenų tyrimo rezultatų analizė parodė, kad:

1. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai vertina karjerą ir jos vystymo galimybes, akcentuoja savęs tobulinimo aspektus.

2. Valstybės tarnautojai yra susipažinę su teikiamomis karjeros galimybėmis, bet nėra jomis visiškai patenkinti. Viešajame sektoriuje vyraujanti tradicinė karjeros samprata iškelia interesų nesuderinamumo problemą, o be šio abipusio ryšio neįmanomas organizacijos veiklos funkcijų gerinimas.

3. Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje nėra išvystytos karjeros valdymo sistemos.

4. Organizacijoje darbuotojai paskiriami į atsilaisvinusias vietas viduje, bet išaiškėjo ir ribotos vertikalios karjeros galimybės. Tai rodo, dažniausią valstybės tarnautojų karjeros vystymosi sustojimą ties vyriausiojo specialisto pareigybe.

5. Valstybės tarnautojai Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje vertina savo asmenines savybes, vertybes, interesus ir tobulinimo poreikius. Tarnautojai yra pakankamai susipažinę su teisine baze, reglamentuojančia karjeros galimybes valstybės tarnyboje.

6. Realizuojant valstybės tarnautojų karjeros principą, vienas svarbesnių karjeros veiksnių yra valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimas. Kvalifikacijos tobulinimas kursuose, seminaruose, stažuotėse, taip pat ir savarankiškas kvalifikacijos tobulinimas turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes, tačiau dažniausiai tarnautojų skirtos pastangos tobulinti kvalifikaciją tik teoriškai sudaro palankesnes karjeros galimybes, o praktiškai lieka buvusiose pareigose.

7. Vienas svarbių žingsnių valdant valstybės tarnautojo karjerą - į karjerą orientuotas darbo vertinimas.

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina nuomonę, kad siekiant sėkmingos karjeros, reikalinga ir darbuotojo asmeninė ir organizacijos atsakomybė už karjeros planavimą ir valdymą.

Taigi, apibendrinant rezultatus galima pasinaudoti Ch. Orpen (1994) mintimis, kad karjeros valdymas organizacijoje nėra tuščias laiko švaistymas – kuo sėkmingesnė darbuotojų karjera, tuo ir pati organizacija patiria daugiau naudos. Organizacija turi skatinti pačius darbuotojus prisiimti atsakomybę už tą karjeros dalį, kurią galima kontroliuoti.

Šalyje esantis ekonominis sunkmetis pakeitė net conceptualaus karjeros valdymo suvokimą.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog galimi įvairūs skirtingi karjeros sampratos aiškinimai: vienas jų susijęs su konkrečia veikla, kitas – su gyvenimo kelio planavimu bei šio kelio įgyvendinimu, kuris pasirenkamas atsižvelgiant į asmens poreikius, asmens vykdomą darbą ir funkcijas. Individo karjerą įtakoja vidiniai ir išoriniai, psichologiniai ir socialiniai-ekonominiai veiksniai. Darbuotojai gali „augti“ ne vien kildami karjeros laiptais, bet ir nuolat tobulėdami, gilindami savo žinias, pritaikydami savo gebėjimus, patyrimą. Karjerą galima valdyti – darbdavio, atstovaujančio organizaciją, ir darbuotojo iniciatyva. Nuolatinė ir lanksti tarpusavio sąveika užtikrina efektyvų karjeros valdymą, t.y. darbuotojas patenkina savo poreikius ir lūkesčius, o darbdavys disponuoja kvalifikuotu, motyvuotu, lojaliu darbuotoju. Abi pusės glaudžiai bendradarbiauja ir įgyvendina savo lūkesčius.

2. Karjeros ir karjeros valdymo sampratą įtakoja kintantys ekonominiai, socialiniai, psichologiniai veiksniai, o taip pat ir sukurta įstatyminė bazė. Valstybės tarnautojų karjeros nuostatas reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo V skyrius. Jis skirtas karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų tarnybai reguliuoti.

3. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad karjeros valdymą reglamentuojanti įstatyminė bazė vadovaujasi tradicinės karjeros koncepcija. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos atvejis nesiskiria nuo kitų Lietuvos viešojo administravimo organizacijų, kur vyrauja toks pat tradicinės karjeros modelis.

4. Išanalizavus valstybės tarnautojų karjeros sistemos teisinį reglamentavimą išaiškėjo, kad Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjera yra struktūriška pagal lygius, pareigybių hierarchinę sistemą ir judėjimo „laideliais aukštyn“ schemą, kur valstybės tarnautojų karjera priklauso nuo turimo išsilavinimo, užimamų pareigų, kvalifikacijos tobulinimo ir kt. Egzistuojanti struktūriška karjeros sistema yra identiška Lietuvos viešajame sektoriuje būdingai karjeros sistemai.

5. Paminėtina, kad karjerą įtakoja ir valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės, kurios siejasi su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimu. Nuo įvertinimo rezultatų priklauso kvalifikacinės klasės pokyčiai, t.y. aukštesnės arba žemesnės kvalifikacinės klasės įgijimas.

6. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais parengtos rekomendacijos Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų karjeros valdymo gerinimui.

REKOMENDACIJOS

1. Vertinti turimą personalą kaip svarbiausią Radviliškio rajono savivaldybės administracijos uždaviniams ir funkcijoms įgyvendinti pagrindą:

✓ vykdyti dirbančių valstybės tarnautojų karjeros planavimą, sudarant asmeninius karjeros planus, atsižvelgiant į jų išsilavinimą, gebėjimus, patirtį ir kvalifikaciją bei pačiam tarnautojui rodant perspektyvas;

✓ aiškiai apibūdinti tarnautojams darbo pobūdį, tinkamai suformuluoti užduotis, stebėti darbuotojų įdedamas pastangas, jas įvertinti, didinti darbo turiningumą;

✓ labiau planuoti panaudoti turimą pavaldinių potencialą, suteikiant jiems galimybę siekti aukštesnių pareigų;

2. Darbo užmokestį susieti su darbuotojo profesiniais pasiekimais, atsakomybe už atliekamas funkcijas, atsižvelgiant į turimą išsilavinimą, patirtį, įgūdžius, asmenines savybes, poreikius. Sukurti efektyvią darbuotojų skatinimo sistemą, kur svarbu atlygį sieti su realiais darbo rezultatais.

3. Skaidriai ir objektyviai vertinti tarnybinę darbuotojų veiklą. Vertinimas turi būti susietas su karjeros galimybėmis, kvalifikacijos tobulinimu, darbo užmokesčio didėjimu. Ši sistema turi būti tobulinama taip, kad veiklos vertinimas darbuotojams būtų gera motyvacijos priemonė siekti noro tobulėti, išreikšti save, siekti iniciatyvumo, kuo geresnių veiklos rezultatų.

4. Valstybės tarnautojų karjeros galimybes susieti su darbinės veiklos pasiektais rezultatais, kvalifikacijos kėlimu, asmeniniu darbuotojo tobulėjimu. Būtų gerai nustatyti kiekvieno darbuotojo atskirus poreikius karjeros vystymo klausimais, suteikti galimybes siekti užsibrėžtų karjeros tikslų. Karjeros kilimas turėtų priklausyti nuo realių darbuotojo pasiekimų, ne tik nuo patirties.

5. Sudaryti sąlygas darbuotojams kelti kvalifikaciją ir įgytus profesinius įgūdžius, gautas žinias pritaikyti profesinėje veikloje bei susieti su karjeros galimybėmis.

6. Darbo užmokesčio sistemos tobulinimą reikėtų spręsti visos šalies mastu, peržiūrint darbo užmokesčio, priedų skyrimo, socialinių garantijų sistemą. Darbo užmokestis galėtų priklausyti ne tik nuo užimamų pareigų, atliekamų funkcijų, bet teigiamo valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir patobulintos kvalifikacijos.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Raupelienė, A. (2007). *Organizacijos žmogiškųjų išteklių vadyba*. Mokomoji knyga. Kaunas: Akademija.
2. Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
3. Arthur, B.M., Kram, K.E. (1996). Reprocess at work: the separate, yet inseparable possibilities for individual and organizational development. *Handbook of career theory*. Cambridge university press.
4. Augutis, J., Krikštolaitis, R. (2006). *Kompiuterinis tyrimo duomenų apdorojimas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Mokom.
5. Balaišienė, I. (2000). *Prancūzų-lietuvių, lietuvių-prancūzų kalbų žodynas*. Vilnius.
6. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Mokomoji knyga. Kaunas: Vitae Litera.
7. Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, vol. 9, 1.
8. Beach, S. D. (1985). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Company.
9. Beach, S.D. (1985). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Company.
10. Byars, L.L., Rue, L.W. (2006). *Human resource management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
11. Bogušienė, V., Bendorienė, A. (2008). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera.
12. Budbergytė, R., Šakočius, A., Žilinskas, D. (2004). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 1. Lietuvos viešojo administravimo institutas [interaktyvus] [žiūrėta 2009-05-20]. Prieiga per internetą: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/vta1.pdf>
13. Callanan, G. A., Greenhous, J.H. (2008). Baby Boom Generation and Career Management: a Call to Action. *Advances in Developing Human Resources*, 10.
14. Cardona, F. (1997). Lietuvos valstybės tarnybos modelis. *Justitia*, 5.
15. Crowley-Henry, M. (2007). The Protean Career. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 37, 3.
16. Daujotaitė-Prūsaitienė, L. (2007). Kaip keisime valstybės tarnautojų atranką. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 10.
17. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Gallivan, M.J. (2003). The influence of software developers' creative skill on their attitudes to and assimilation of a software process innovation. *Information and Management*, 40 (5).

19. Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. (2000). *Career Management*. The Dryden Press.
20. Gumuliauskienė, A., Augienė, D. (2002). *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
21. Gustas, E. (2006). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-15]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-65.pdf>.
22. Herr, E. L. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. *Career Development Quarterly*. Vol.1. March.
23. Hsiu-Lan, S.B.T. (2007). Practise and Research in Career Counseling and Development – 2006. *The Career Development Quarterly*, vol. 6.
24. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6).
25. Juralevičienė, J., Galvanauskaitė, E. (2007). Teoriniai ir praktiniai viešojo administravimo politizacijos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-01-26]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/dl_n.php?file=25787&id=17069.
26. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Lucilijus.
27. *Karjeros planavimas: metodinė medžiaga* (2008). Kauno darbo biržos jaunimo darbo centras.
28. Katz, J. (1994). Modelling Entrepreneurial Career Progressions: Concepts and Considerations. *ET&P*. Winter.
29. Kregždė, S. (1988). *Profesinio kryptingumo formavimosi psichologiniai pagrindai*. Kaunas: Šviesa.
30. Kvietkus, A. (2008). Tobuliname valstybės tarnautojų pareigybių sistemą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 13.
31. Laurinavičius, A. (2003). *Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
32. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
33. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
34. Malinauskaitė, S. (2007). Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti

tarnautojų veiklą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 10.

35. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

36. Matulionis, A., Mikšys, A. (1992). *Jaunimo socialinė - profesinė orientacija*. Vilnius: Filosofijos, sociologijos ir teisės institutas.

37. McDonald, K.S., Hite, L.M. (2008). The Next Generation of Career Success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10.

38. *Mokomasis anglų kalbos žodynas*. (2000). Vilnius: Alma littera.

39. Orpen, Ch. (1994). Effects of Organizational and individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 1 (15).

40. Palaitis, R. (2009). Krizės metu valstybės tarnyba patrauklesnė nei privates sektorius. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 11.

41. Palidauskaitė, J. (2007). Tyrimas: tarnybą mestų dėl didesnių pinigų. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 10.

42. Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas. Asmeninė individualioji perspektyva*. Mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

Publikacijos, straipsniai:

43. Pukelis, K. (2003). Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 6.

44. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas.

45. Raipa, A. (2003). *Viešasis administravimas*. Monografija. Kaunas: Technologija.

46. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešoji politika ir administravimas*, 5.

47. Redman, T., Wilkinson, A. (2005). Contemporary human resource management text and cases. *Financial times Prentice Hall*. ISBN 0273686631.

48. Riley, D. (2001). *Public Personnel Administration*. Harper Collins college Publisher.

49. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

50. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.

51. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

52. Schuler, R. (1995). *Managing Human Resources*. New York: West Publishing Company.

53. Stanišauskienė, V. (2000). *Rengimosi karjerai proceso socioeducaciniai pagrindai ir jo prielaidos Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.

54. Stanišauskienė, V. The model of career competence and its expression in the contemporary

labour world . *Learning and development for innovation, networking and cohesion*. Gerd-Bodo von Carlsburg, Palmira Jucevičienė, Gediminas Merkys. Frankfurt am Main: Peter Lang. ISBN 3-631-53426-4.

55. Stanišauskienė, V., Večkienė, N. (1999). Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema. *Socialiniai mokslai*, 2 (19).

56. Stanišauskienė, V., Večkienė, N. (2000). Rengimasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu: Lietuvos gimnazijose egzistuojančių prielaidų analizė. *Socialiniai mokslai*, 1.

57. Super, D.E. (1991). Toward a comprehensive theory of career development. *Springfield*, III.: Charles C. Thomas Publisher.

58. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1999). Vilnius: UAB „Gimtinė“.

59. Thom, N., Ritz, A. (2000). *Viešoji vadyba*. Lietuvos teisės universitetas.

60. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. Universiteto leidykla, ISBN 9986-38-368-4.

61. Tumėnė, R. (2007). Kaip Lietuvoje bus atrenkami tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 8.

62. Urbonienė, A., Leliūgienė, I. (2005). Development of professional motivation in the study process as assumption for the growth of the Knowledge Society. *Learning and development for innovation, networking and cohesion*. Gerd-Bodo von Carlsburg, Palmira Jucevičienė, Gediminas Merkys. Frankfurt am Main: Peter Lang. ISBN 3-631-53426-4.

63. Vaišvila, A. (2000). *Teisinės valstybės koncepcija Lietuvoje*. Vilnius: Litimo.

64. Valackienė, A. (2003). Lietuvos moterų profesinės karjeros veiksniai: subjektyvus vertinimas. *Filosofija, sociologija*, 1.

65. Valackienė, A. (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5.

66. Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job altitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57.

67. Сотникова, С. (2001). *Управление карьерой*. Москва : Инфра-М.

68. Швалбе, Б., Швалбе, Х. (1993). *Личность, карьера, успех*. Москва: Прогрес-Интер. *Įstatymai, norminiai aktai:*

69. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr.4-97.

70. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas // Valstybės žinios. 2002, Nr.64-2569 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: http://www.skelbimas.lt/istatymai/darbo_kodeksas.htm

71. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (2005). Vilnius: Teisinės informacijos centras.

72. Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas // Valstybės žinios. 1995, Nr.33-759.

73.Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinio dydžio, taikomo 2008 metais, įstatymas // Valstybės žinios. 2007, Nr. 80-3224.

74.Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr.66-2130 [interaktyvus] [žiūrėta 2008-12-20]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=84605.

75.Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 2, 4, 6, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 27, 30, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 50 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei įstatymo papildymo 16⁽¹⁾ IR 31⁽¹⁾ straipsniais įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr. 4-97.

76.Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708).

77.Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1709.

78.Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr.60-1945 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-01-25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198296

79.Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2008, Nr.15-508 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=327811&p_query=&p_tr2=.

80.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo // Valstybės žinios. 2002, Nr. 65-2654 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279512

81.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ // Valstybės žinios. 2002, Nr.60-2470.

82.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas Nr. 1051 „Dėl persikėlimo išlaidų dėl karjeros valstybės tarnautojų perkėlimo į kitas pareigas kitoje gyvenamojoje vietovėje apmokėjimo tvarkos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 70-2902.

83.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas Nr.1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų pakeitimo“ // Valstybės žinios. 2007, Nr.110-4508.

84.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas Nr.1167 „Dėl vienkartinųjų piniginių išmokų

valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 74-3166.

85.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas Nr.1641 „Dėl didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, skaičiaus patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2003, Nr.121-5484.

86.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas Nr.684 „Dėl ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, Vyriausybės Kanceliarijos, ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr.51-1952.

87.Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas Nr.910 „Dėl tarnybos Lietuvos valstybei stažo skaičiavimo taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr.60-2471.

Internetiniai šaltiniai, dokumentai:

88.2007-2013 m. Radviliškio rajono strateginis plėtros planas. 2008 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-05]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/t-2008-04-03-359.pdf>.

89.2009 m. gruodžio 31 d. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 31d. įsakymas Nr. PA-115-(10.1) „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių sąrašų patvirtinimo“.

90.Radviliškio rajono savivaldybės 2005 metų Veiklos ataskaita.

91.Radviliškio rajono savivaldybės 2006 metų Veiklos ataskaita.

92.Radviliškio rajono savivaldybės 2007 metų Veiklos ataskaita.

93.Radviliškio rajono savivaldybės 2008 metų Veiklos ataskaita.

94.Radviliškio rajono savivaldybės 2009 metų Veiklos ataskaita.

95.Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Ataskaita apie valstybės tarnautojų amžių ir lytį. 2009 m.

96.Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Informacija apie pareigybių skaičių. 2009-01-01 duomenys.

97.Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Informacija apie pareigybių skaičių. 2005.

98.Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Informacija apie pareigybių skaičių. 2006.

99.Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Informacija apie pareigybių skaičių. 2007.

100.Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Informacija apie pareigybių skaičių. 2008.

101. Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Informacija apie pareigybių skaičių. 2009.

102. Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Išsilavinimo ataskaita. 2009-01-01 duomenys.

103. Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Suteiktos kvalifikacinė klasės pagal suteikimo pobūdį. 2009-01-01 duomenys.

104. Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Valstybės tarnautojų palyginimas pagal amžių. 2009.

105. Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Valstybės tarnautojų atlyginimo priedai ir priemokos. 2009.

106. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. liepos 19 d. įsakymas Nr.PA-81-(10.1) „Dėl pareigybių charakteristikų“.

107. Radviliškio rajono savivaldybės istorija [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/1634/198/>.

108. Radviliškio rajono savivaldybės struktūra ir kontaktai [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/18/26/>.

109. Radviliškio rajono savivaldybės taryba. Sprendimas Nr.T-359 „Dėl Radviliškio rajono strateginio plėtros plano 2007-2013 metams patvirtinimo“. 2008 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-05]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/t-2008-04-03-359.pdf>.

110. Radviliškio rajono savivaldybės taryba. Sprendimas Nr.T-596 „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatų tvirtinimo“. 2005 [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/veikla-administracijos-nuostatai.pdf>.

111. Valstybės tarnybos departamentas (2009). Valstybės tarnautojų darbo užmokestis [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-07]. Prieiga per internetą: <http://www.teisesforumas.lt/index.php/valstybes-tarnyba/505-valstybes-tarnautoju-darbo-uzmokestis.html>.

PRIEDAI

