



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

GABIJA PETRAUSKAITĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**LIETUVOS VYKDOMOSIOS VALDŽIOS TRIKAMPIO KARJEROS
MODELIŲ ANALIZĖ**

Darbo vadovė doc. dr. Vita Juknevičienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Gabija Petrauskaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių analizė <i>Analysis of career models within Lithuania's executive triangle</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Gabija Petrauskaitė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Gabija Petrauskaitė _____

Studijų programa, kursas: Viešasis valdymas (VVM-24) _____

Rašto darbo pavadinimas: Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių analizė _____

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): _Magistro baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atveju): _____

Deklaracijos pateikimo data: 2025-12-27 _____

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): ChatGPT; Vilniaus universiteto bibliotekos mokslinių tyrimų asistentas _____
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): _sąvokų vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą; mokslinių šaltinių paieška _____

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
18 psl., 1 lentelė	Sąvokų vertimas į lietuvių kalbą	Iš originalaus mokslinio šaltinio nukopijuota sąvoka ir paprašyta DI įrankio išversti ją į lietuvių kalbą
24-25 psl., 4 lentelė	Sąvokų vertimas į lietuvių kalbą	Iš originalaus mokslinio šaltinio nukopijuota sąvoka ir paprašyta DI įrankio išversti ją į lietuvių kalbą.

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojančiuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją: savokų vertimo; mokslinių šaltinių paieškos*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

IVADAS.....	11
1. VYKDOMOSIOS VALDŽIOS TRIKAMPIO KARJEROS MODELIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS.....	17
1.1. Vykdomosios valdžios trikampio teorinis pagrindimas.....	17
1.1.1. Vykdomosios valdžios samprata.....	17
1.1.2. Vykdomosios valdžios trikampio samprata, struktūra ir vaidmenys	18
1.2. Karjeros modelių įvairovė ir bruožai vykdomosios valdžios kontekste	23
1.2.1. Karjeros samprata	23
1.2.2. Karjeros modeliai ir jų bruožai	27
1.2.3. Veiksniai, formuojantys karjeros modelius	29
1.3. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjera: motyvacija, teisiniai pagrindai ir atrankos sistema	33
1.4. Karjeros modeliai, taikomi užsienio valstybių vykdomosios valdžios trikampio grupių kontekste	37
2. VYKDOMOSIOS VALDŽIOS TRIKAMPIO KARJEROS MODELIŲ ANALIZĖS TYRIMO METODOLOGIJA.....	40
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas	40
2.2. Tyrimo strategija ir dizainas	42
2.3. Tyrimo metodai ir jų taikymas.....	43
2.3.1. Dokumentų turinio analizė.....	44
2.3.2. Statistinė duomenų analizė.....	45
2.3.3. Koreliacinė analizė.....	48
3. LIETUVOS VYKDOMOSIOS VALDŽIOS TRIKAMPIO KARJEROS MODELIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	50
3.1. Dokumentų turinio analizės rezultatai	50
3.2. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių analizės rezultatai.....	57
3.2.1. Statistinės duomenų analizės rezultatai.....	57
3.2.2. Koreliacinės analizės (Kramerio V koeficiento skaičiavimo) rezultatai.....	71
3.3. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai.....	73
3.4. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys.....	74
DISKUSIJA	77
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA.....	82
PRIEDAI.....	93
1 priedas. Leidimas atlikti tyrimą	93

2 priedas. Analizuotų asmenų sąrašas	95
3 priedas. Tyrimo dizainas	98
4 priedas. Kodų klasifikatorius	99
5 priedas. Populiariausios studijų kryptys pagal vykdomosios valdžios trikampio grupes	101
6 priedas. Vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros pozicijų pasiskirstymas	102
7 priedas. Vykdomosios valdžios trikampio gimimo vietos duomenys.....	103
8 priedas. Studijos užsienyje.....	105
9 priedas. Karjeros matrica	106
10 priedas. Dalyvio pažymėjimas	107

Petrauskaitė, G. (2026). *Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių analizė*. Magistro darbas. Darbo vadovė doc. dr. Vita Juknevičienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio (politikų, administratorių ir patarėjų) karjeros modeliai, juos formuojantys veiksniai, pagrindiniai bruožai ir numatomos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys Lietuvos viešojo valdymo institucijose, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo objektas – vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai, taikomi Lietuvos viešojo valdymo institucijose. Darbo tikslas – atskleidus karjeros modelių, taikomų Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje (politikų, administratorių ir patarėjų grupėse), bruožus ir juos formuojančius veiksnius, numatyti galimas šių karjeros modelių vystymo kryptis.

Tyrimą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių teoriniai aspektai. Šioje dalyje analizuojama vykdomosios valdžios samprata, vykdomosios valdžios trikampio struktūra ir vaidmenys, karjeros samprata bei karjeros modelių įvairovė viešojo valdymo kontekste. Taip pat aptariami veiksniai, formuojantys karjeros modelius, Lietuvos ir užsienio šalių praktikoje taikomi modeliai bei jų bruožai. Antrojoje darbo dalyje pristatoma Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių tyrimo metodologija – tyrimo teorinis pagrindimas, strategija, dizainas, taikyti tyrimo metodai, tyrimo organizavimas ir eiga. Empiriniame tyrime taikyta mišri metodologija, apjungianti dokumentų turinio analizę, statistinę duomenų analizę ir koreliacinę analizę (Kramerio V koeficiento skaičiavimą). Trečiojoje darbo dalyje pateikiami Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių tyrimo rezultatai. Analizuojama politikų, administratorių ir patarėjų karjeros situacija Lietuvos viešojo valdymo institucijose, jų bruožai, dinamika ir ryšiai su karjeros modelius formuojančiais veiksniais (teisiniai, organizaciniai, asmeniniai, politiniai ir kt.), pateikiami kiekvienai grupei būdingo karjeros modelio elementai, išskiriamos karjeros modelių vystymo kryptys.

Tyrimas atskleidė, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupės pasižymi skirtingais karjeros modelių bruožais. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje taikomi karjeros modeliai pasižymi ribotu lankstumu ir ne visuomet užtikrina ilgalaikį institucijų stabilumą. Politinio ciklo kaita lemia didelę vykdomosios valdžios trikampio narių kaitą, kuri daro poveikį procesų tęstinumui ir vykdomosios valdžios trikampio karjeros stabilumui. Tyrimo metu išryškėjo lyčių nelygybės ir didmiesčių dominavimo aspektai. Nustatyta, kad politikų, patarėjų ir administratorių karjeros trajektorijos reikšmingai priklauso nuo politinio ciklo ir politinio pasitikėjimo. Politizacijos procesą Lietuvoje lemia ne tik formalus partinis statusas, bet ir platesni neformalūs ryšiai bei politinės aplinkos pažinimas, ypač būdinga politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybėms. Didelė dalis vykdomosios valdžios trikampio pareigybių yra užimamos asmenų, atėjusių iš privataus sektoriaus, o tai nėra būdinga Vakarų Europos valstybių patirčiai. Didžiausi skirtumai tarp vykdomosios valdžios trikampio grupių išryškėjo analizuojant politinės patirties, karjeros stabilumo ir sektorių kaitos rodiklius, o mažiausi – demografinių veiksnių aspektus (išsilavinimą, amžių ir kt.).

Remiantis gautais rezultatais, buvo išskirtos Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys. Pirmiausia, reikalingos priemonės, kurios būtų orientuotos į aiškesnį karjeros planavimą, profesionalumo stiprinimą bei siektų viešojo valdymo institucijų stabilumo. Taip pat, vertėtų skatinti didesnę skaidrumą atrankos ir karjeros valdymo procesuose, kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą bei institucines priemones, mažinančias neigimą politinių ciklų nulemtą kaitos poveikį Lietuvos viešojo valdymo institucijoms.

Raktiniai žodžiai: vykdomoji valdžia, vykdomosios valdžios trikampis, karjeros modeliai, politizacija.

Petrauskaitė, G. (2026). *Analysis of Career Models within Lithuania's Executive Triangle*. Master Thesis. Scientific supervisor assoc. prof. dr. Vita Juknevičienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

This Master's thesis analyses career models within Lithuania's executive triangle – politicians, administrators, and advisers – the factors shaping these models, their key characteristics, and the prospective directions for the development of executive triangle career models in Lithuania's public governance institutions. The study presents research findings, conclusions, and recommendations.

Object of the research – executive triangle career models, implemented in Lithuania's public governance institutions. The aim of the thesis is to identify possible directions for the development of these career models by revealing the characteristics of career models applied within Lithuania's executive triangle (within politicians, administrators, and advisers) and the factors shaping them.

The thesis consists of three parts. The first part examines the theoretical aspects of career models within the executive triangle. It analyses the concept of executive power, the structure and roles of the executive triangle, the concept of career, and the diversity of career models in the context of public governance. This section also discusses the factors shaping career models, as well as models applied in Lithuania and foreign countries and their characteristics. The second part presents the research methodology applied in the study of executive triangle career models in Lithuania, including the theoretical framework, research strategy and design, applied methods, and the organisation and course of the research. A mixed-methods approach was employed, combining document content analysis, statistical data analysis, and correlational analysis (calculation of Cramér's V coefficient). The third part presents the results of the empirical study. It analyses the career situation of politicians, administrators, and advisers within Lithuania's public governance institutions, their characteristics and dynamics, and relationships with factors shaping career models (legal, organisational, personal, political, etc.). Characteristic of each group's career model are identified, and directions for the development of career models are outlined.

The research revealed that the groups within Lithuania's executive triangle display distinct career model characteristics. Career models applied within the executive triangle are characterised by limited flexibility and do not always ensure long-term institutional stability. Changes in political cycles result in high turnover among members of the executive triangle, which affects process continuity and the stability of executive triangle career models. The study also highlights aspects of gender inequality and the dominance of major cities. It was established that the career trajectories of politicians, advisers, and administrators are significantly influenced by political cycles and political trust. The politicisation process in Lithuania is shaped not only by formal party affiliation but also by broader informal networks and familiarity with the political environment, particularly in positions based on political (personal) trust. A substantial share of executive triangle positions is occupied by individuals coming from the private sector, which is not typical of Western European experience. The greatest differences among executive triangle groups emerged in indicators of political experience, career stability, and sectoral mobility, while the smallest differences were observed in demographic factors (education, age, etc.).

The development of executive triangle career models requires targeted measures oriented toward clearer career planning, strengthening professionalism, and achieving a better balance between political leadership and administrative stability. The study shows that the development of career models could be promoted through greater transparency in recruitment and career management processes, competency-based human resource management, and institutional measures aimed at stopping the negative effects of political cycles on Lithuania's public governance institutions.

Keywords: executive power, executive triangle, career models, politicisation.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vykdamosios valdžios trikampio samprata	18
2 lentelė. Karjeros apibrėžimai	24
3 lentelė. Vykdamosios valdžios trikampio karjeros modelių palyginimas	28
4 lentelė. Veiksniai, formuojantys karjeros modelius	30
5 lentelė. Viešojo valdymo institucijų karjeros valdymo sistemų, taikomų užsienio valstybėse, palyginimas	37
6 lentelė. Baltijos valstybių vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių palyginimas	38
7 lentelė. Ankstesniuose vykdomosios valdžios tyrimuose taiktų metodų apžvalga	40
8 lentelė. Duomenų rinkimo metodai ir jų tikslai	43
9 lentelė. Tyrimo eiga	44
10 lentelė. Etikos principai bei duomenų naudojimas magistro darbo tyrimo metu	48
11 lentelė. Dokumentų turinio analizės rezultatai	50
12 lentelė. Lyties pasiskirstymas pagal viešojo valdymo instituciją ir grupę	58
13 lentelė. Amžiaus pasiskirstymas	60
14 lentelė. Amžiaus pasiskirstymas pagal viešojo valdymo įstaigą ir grupę	60
15 lentelė. Išsilavinimo ir politikos srities atitikimas	63
16 lentelė. Grupių karjeros patirčių (trajektorijų) pasiskirstymas pagal sektorius	64
17 lentelė. Politinės patirties rodikliai pagal grupes	65
18 lentelė. Politizacijos lygis pagal grupes	66
19 lentelė. Vykdamosios valdžios trikampio pareigybių politinės patirties rodikliai	66
20 lentelė. Vykdamosios valdžios trikampio kadencijų trukmė pagal grupes ir pareigybes	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vykdamosios valdžios trikampis	20
2 pav. Vykdamosios valdžios trikampis Lietuvoje	20
3 pav. Tyrimo loginė schema	42
4 pav. Sąsajos tarp tyrimo hipotezių, teorinės ir empirinės dalies	43
5 pav. Grupių pasiskirstymas pagal kategorijas, proc.	57
6 pav. Lyčių pasiskirstymas pagal grupes, proc.	58
7 pav. Išsilavinimo pasiskirstymas pagal lytį ir grupę, proc.	61
8 pav. Vykdamosios valdžios trikampio grupių studijų kryptys	62
9 pav. Politikų karjeros patirčių seka	68
10 pav. Patarėjų karjeros patirčių seka	69
11 pav. Administratorių karjeros patirčių seka	69
12 pav. Kramerio V koeficientas	71
13 pav. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai	73

TERMINŲ ŽODYNAS⁵

Vykdomoji valdžia – valstybės valdžios grandis, atsakinga už politikos įgyvendinimą ir administravimą (Garnett, 2019).

Vykdomosios valdžios trikampis – valdžios pasiskirstymas tarp trijų pagrindinių viešojo valdymo institucijų grupių (politikų, administratorių ir patarėjų), siekiant užtikrinti veiksmingą ir subalansuotą viešąjį valdymą (Bach, Hustedt, 2023).

Politikai šiame magistro darbe įvardijami asmenys, užimantys vykdomosios valdžios trikampio struktūroje aukštas pareigas ir atsakingi už viešosios politikos formavimą, t. y. Lietuvos Respublikos Prezidentas, Ministras Pirmininkas, ministrai, viceministrai.

Administratoriai šiame magistro darbe įvardijami Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos, Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų darbuotojai – aukščiausio lygio vadovai, vadovaujantys administracinėms struktūroms (pavyzdžiui, biurui ar kanceliarijai).

Patarėjai šiame magistro darbe įvardijami tie patarėjai, kurie dirba Lietuvos Respublikos Prezidento, Vyriausybės kanceliarijose ar ministerijose, ir kurie vadovauja tam tikram padaliniui (turi pavaldžių darbuotojų). Patarėjai, kurie atlieka tik ekspertinę funkciją, bet neturi vadovaujamų darbuotojų, į imtį nepatenka.

Viešojo valdymo institucijos šiame magistro darbe įvardijamos Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarija, Vyriausybės kanceliarija ir ministerijos, sudarančias vykdomosios valdžios trikampio tyrimo lauką.

Karjeros patirtys (trajektorijos) šiame magistro darbe įvardijamos atskiros, laike ir funkcijoje apibrėžtos tiriamojo profesinės veiklos atkarpos, kurių kiekviena priskiriama konkrečiam sektoriui (pvz., viešasis administravimas, privatus sektorius, politika ir kt.). Vienas asmuo gali turėti kelias karjeros patirtis, todėl bendras trajektorijų skaičius (n) gali viršyti bendrą tiriamųjų skaičių (N=90).

Karjera – tai nuolatinis, visą žmogaus gyvenimą trunkantis profesinės, socialinės ir asmeninės raidos procesas, apimantis darbo patirtis, užimamas pareigas, įgytas kompetencijas, vertybes bei asmeninius tikslus. Ji suprantama ne tik kaip objektyvi pasiekimų ar hierarchinio kilimo seka, bet ir kaip subjektyvus žmogaus saviraiškos bei tobulėjimo kelias, kuriam įtaką daro tiek individualūs sprendimai, tiek ekonominiai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai visuomenėje (sudaryta autorės, remiantis: Hirschi, Koen, 2021; Valickas, 2011; Laužackas, 2005; Fouad, Kantamneni, 2013; Barley ir kt., 2017; Karwa, 2025; Rapuano, 2024)

Karjeros modeliai – tai teorinės ir praktinės schemos, apibrėžiančios, kaip asmenys vysto, planuoja ir įgyvendina savo profesinį kelią. Vykdomosios valdžios trikampio (politikai, administratoriai, patarėjai) kontekste, yra įvardijami keturi pagrindiniai karjeros modeliai – tradicinis, beribės karjeros, protėninės karjeros ir integruotas/mišrus (sudaryta autorės, remiantis: Korsakienė, Smaliukienė, 2014; Hall, 2004; Arthur, Tams, 2006; Gasela, 2022; Rees ir kt., 2005; Kunickė, 2020; Rapuano, 2024).

⁵ Magistro darbe naudojamos sąvokos atitinka naudojamas „CoREx“ mokslinio projekto metodologijoje, siekiant užtikrinti mokslinio tyrimo tęstinumą ir surinktų duomenų palyginamumą.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Demokratinės valstybės valdymas grindžiamas valdžių padalijimo principu, kuris užtikrina asmens teises ir laisves bei padeda išvengti despotizmo. Šis principas numato, kad valstybės valdžia yra padalijama į tris funkcijas: įstatymų leidybą, jų vykdymą ir ginčų sprendimą, atitinkančias įstatymų leidžiamąją, vykdomąją ir teisminę valdžias (Bilevičiūtė, Beinoravičius ir kt., 2017). Pasak Borusevičiūtės (2022), demokratinė valstybių yra suprata, kad valdžių padalijimas tarnauja pirmiausiai žmogaus laisvės, kuri yra vienintelis kelias, vedantis į saugumą, apsaugai. Valdžių padalijimas yra laikomas pagrindiniu demokratinė valstybių organizacijos principu. Lietuva nėra išimtis, t. y. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 5 straipsnio 1 dalies nuostata skelbia, kad „Valstybės valdžią Lietuvoje vykdo Seimas, Respublikos Prezidentas ir Vyriausybė, Teismas“, „sudaro valstybės valdžių padalijimo ir pusiausvyros pagrindą“ (Konstitucinio Teismo 1999 m. balandžio 20 d. nutarimo 3 punktas). Valdžių padalijimo principas yra konstitucinio lygmens principas (Jočienė, 2021), kurio esmė, kaip teigia Kūris (2017), yra „ne formalus, sistemiškas, atskirų valdžios šakų galių diferencijuotas išvardijimas, bet visų pirma tam tikras stabdžių ir atsvarų mechanizmas, garantuojantis jų santykinę autonomiškumą ir pusiausvyrą“. Toks valdžių padalijimas yra esminis skaidraus ir efektyvaus valstybės valdymo pagrindas.

Vykdomoji valdžia, kaip viena iš valstybės valdžios grandžių, užtikrina sklandų viešojo sektoriaus funkcionavimą ir viešosios politikos įgyvendinimą. Pasak Hennau (2020), efektyvus valstybės valdymas, apimantis tinkamą karjeros modelių pasirinkimą ir plėtrą, tiesiogiai priklauso nuo vykdomosios valdžios struktūrų ir santykių tarp politikų, administratorių ir ekspertų (arba patarėjų). Šios trys grupės sudaro vykdomosios valdžios trikampį, kurio tikslas – užtikrinti efektyvų ir skaidrų valdymą bei valstybės politikos įgyvendinimą (Shaw, Eichbaum, 2020). Bach, Wegrich (2020) ir Christensen, Laegreid (2015) teigia, kad karjeros modeliai, taikomi viešojo valdymo institucijose daro tiesioginę įtaką ne tik šių institucijų darbuotojų veiklos kokybei, bet ir viešojo administravimo sistemos patikimumui.

Kadangi vykdomosios valdžios trikampis (angl. *Executive Triangle*) – tai politikų (Lietuvos Respublikos Prezidentas, Ministras Pirmininkas, ministrai, viceministrai), patarėjų (vyriausieji patarėjai, vadovaujantys padaliniais) ir administratorių (kancleriai, biuro vadovai) struktūra – jo analizė reikalauja teorinio pagrindimo, leidžiančio suprasti veiksnius, kurie formuoja karjeros modelius. Vykdomosios valdžios trikampio, kaip aiškiai apibrėžtos sąvokos, analizė yra sudėtinga, nes trikampio dalys skirtingose šalyse yra skirtingos sudėties (joms priskiriamos skirtingos pareigybės) (Shaw, Eichbaum, 2020). Pasak Askim ir kt. (2024), vykdomosios valdžios trikampio sąvoka reiškia sudėtingus ir neišsamiai išanalizuotus santykius tarp viešojo valdymo institucijų vykdomosios valdžios trikampio grupių (patarėjų, politikų ir administratorių). Vykdomosios valdžios trikampio grupės užtikrina vykdomosios valdžios veikimą, viešosios politikos formavimą bei įgyvendinimą.

Politikai (prezidentas, ministras pirmininkas, ministrai, viceministrai), kaip viena iš vykdomosios valdžios trikampio grupių, susiduria su vis sudėtingesnėmis problemomis ir neapibrėžtumų kupina politine aplinka. Be administratorių (valdančių ministerijų departamentus ar kanceliarijas) ir patarėjų (vadovaujančių padaliniais) pagalbos, jie nebūtų pajėgūs vykdyti savo pareigų (Europos bendradarbiavimas mokslo ir technologijų srityje, 2023). Bach, Wegrich (2020) teigimu, vykdomosios valdžios trikampio grupėms yra reikalingi analitiniai įgūdžiai bei viešojo valdymo ekspertinės žinios, kad būtų įmanoma spręsti šiuolaikines politikos problemas. Tačiau drauge vykdomosios valdžios trikampis privalo užtikrinti, kad viešosios politikos sprendimai sulauktų politinės ir visuomenės paramos. Dėl šios priežasties, politikų grupė naudojami patarėjų bei administratorių pagalba, kad pavyktų orientuotis nestabilioje politinėje aplinkoje, kuriai būdingas

didelis žiniasklaidos dėmesys, populizmas, politinė poliarizacija ir mažėjantis visuomenės pasitikėjimas demokratinėmis institucijomis bei ekspertinėmis žiniomis (Europos bendradarbiavimas mokslo ir technologijų srityje, 2023). Bach, Hustedt (2023) nurodo, kad demokratinis viešosios politikos formavimas idealiu atveju apjungia ekspertines žinias ir aukštą politinę paramą, bet praktikoje dažnai atsiranda kompromisų ir/ar įtampų tarp šių principų.

Karjera – tai dinamiškas procesas, apimantis asmens profesinį augimą, užimamas pareigas ir jų kaitą per tam tikrą laikotarpį. Zabko (2022) teigia, kad karjeros samprata yra daugiaprasmė, tačiau dažniausiai ji apibrėžiama kaip individo profesinio gyvenimo trajektorija, kuriai būdinga tiek vertikalioji, tiek horizontalioji judėjimų dimensija. Pasak Patton, McMahon (2014), karjeros modeliai, savo ruožtu, leidžia suprasti šios trajektorijos struktūrą ir veiksnius, darančius įtaką asmens profesiniam vystymuisi. Mokslinėje literatūroje išskiriami keturi pagrindiniai karjeros modeliai: tradicinis, proteninės karjeros, beribės karjeros ir integruotas/mišrus. Šie modeliai padeda atskleisti, kaip vykdomosios valdžios trikampio grupės vysto savo karjerą, kokios struktūrinės sąlygos daro įtaką jų profesiniam augimui, ir kokie karjeros modelių bruožai vyrauja Lietuvos viešojo valdymo institucijose.

Nors vykdomosios valdžios trikampis, susidedantis iš politikų, administratorių ir patarėjų, yra esminis elementas viešojo administravimo sistemoje, tačiau Lietuvoje šių trijų grupių sąveika ir karjeros modeliai nėra pakankamai išnagrinėti moksliniu požiūriu. Problema kyla dėl riboto teorinio ir empirinio šių grupių tarpusavio santykių, jų profesinio mobilumo ir įtakos karjerai pažinimo.

Temos ištirtumas. Tarptautiniu mastu vykdomosios valdžios trikampis yra analizuotas akademinuose darbuose (Shaw, Eichbaum, 2020; Bach, Wegrich, 2020; Bach, 2020; Bach, Hustedt, 2023; Meert, Gouglas, Brans, 2024). Taip pat daugėja publikacijų, kuriose analizuojama atskirų vykdomosios valdžios trikampio grupių problematika – politikai (Bach ir kt., 2020a; Askim ir kt., 2024), administratoriai (Bach, 2020; Bach ir kt., 2020b; Ebinger ir kt., 2022; Askim ir kt., 2024), patarėjai (Gouglas, 2023; Meert ir kt., 2023; Orchard ir kt., 2023; Staronova, Rybář, 2024; 2025). Karjeros ir karjeros modelių literatūroje pabrėžiama, kad šiuolaikinė karjera vis labiau tolsta nuo vienoje organizacijoje vykstančio hierarchinio kilimo ir pereina prie integruotų/mišrių, proteninės bei beribės karjeros logikų (Hall, 2004; Arthur, Tams, 2006; Inkson ir kt., 2012; Korsakienė, Smaliukienė, 2014). Vykdomosios valdžios kontekste karjerą papildomai veikia politinis ciklas, pasitikėjimo mechanizmai ir institucinės taisyklės, todėl politikų, patarėjų ir administratorių karjeros modeliai iš esmės skiriasi (Connaughton, 2015; Peters, Pierre, 2020). Lietuvoje viešojo administravimo efektyvumas (Raipa, 2014, 2016; Nakrošis, 2018, 2024, 2025; Simonaitė, 2024) ir karjeros galimybės (Rapuano, 2024; Timinskaitė, 2025; Valickas, 2011; Savickas, 2013) aptariamos atskiruose tyrimuose, tačiau vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros modelių palyginimas ir jų sąsajų su politizacija bei neformaliais veiksniais išlieka nepakankamai išplėtotas.

2020 m. buvo pradėtas European Cooperation in Science and Technology tyrimas „CoREx“. „CoREx“ yra COST veiksmų projektas (CA22150), sukuriantis unikalų visos Europos mokslininkų tinklą, tiriantį vykdomosios valdžios politikų, administratorių ir patarėjų santykius („vykdomosios valdžios trikampis“) tarptautiniu lyginamuoju požiūriu (CoREx, 2024). Corex (2024) išryškina pagrindines vykdomosios valdžios trikampio tyrimų spragas, tokias kaip tyrimų bendruomenių fragmentacija, lyginamųjų analizių trūkumas ir politizacijos sąvokos neaiškumas bei įtaka. Dėl riboto tarptautinio konteksto, vykdomosios valdžios trikampio naujumo, dauguma tyrimų apsiriboja Vakarų, Vidurio Europa, paliekant Pietų ir Rytų Europą mažai ištirtą, o tai riboja teorinių modelių universalumą. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai bei juos skiriantys bruožai nagrinėjami mažai, trūksta išsamių analizių.

Tyrimo problema. Viešojo valdymo institucijose – Lietuvos Respublikos Prezidento, Vyriausybės kanceliarijose ir ministerijose – karjeros modeliai nėra orientuoti tik į vieną vykdomosios valdžios trikampio grupę. Karjeros modeliai vykdomosios valdžios trikampyje susipina su politiniais sprendimais, administracine kompetencija ir įrodymais grįstų patarimų svarba (Bach, 2021). Visa tai lemia, kurie karjeros modeliai yra taikomi, kaip jie veikia viešojo valdymo institucijų veiklą, ir kokios karjeros perspektyvos atveriamos darbuotojams.

OECD (2025) duomenimis, Lietuvoje viešojo sektoriaus dalis yra apie 22,5 proc. ir ji viršija OECD vidurkį – 18,6 proc., o tai reiškia, kad darbo viešajame sektoriuje svarba Lietuvos kontekste yra didesnė nei kai kuriose kitose šalyse. Viešojo valdymo institucijose, kurios taip pat priskiriamos viešajam sektoriui, bet akcentuojama, kad jos vykdo viešojo administravimo funkcijas (Onyango, 2019), darbuotojų karjeros galimybes gali riboti tiek formalios taisyklės (teisinė bazė, atrankų procedūros), tiek neformalūs veiksniai (politinių ryšių įtaka, vidinė organizacinė kultūra, politiniai sprendimai) (Dalton, 2017, Tan, 2014). Tai lemia, kad dalis potencialo viešojo valdymo institucijose gali būti neišnaudojama, o karjeros modeliai – nepakankamai skaidrūs ar neorientuoti į ilgalaikį profesionalumo stiprinimą (Bach, Wegrich, 2020). Tarptautiniu mastu mokslininkai pabrėžia, kad darbo viešojo valdymo institucijose efektyvumas ir patikimumas yra glaudžiai susiję su karjeros modelių veiksmingumu, jų gebėjimu derinti profesionalumą, politinį neutralumą ir lankstumą (Peters, Pierre, 2020; Meyer-Sahling ir kt., 2020). Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarija, Vyriausybės kanceliarija ir ministerijos šiame tyrime pasirinktos kaip vykdomosios valdžios trikampio tyrimo laukas (jos toliau darbe bus vadinamos *viešojo valdymo institucijomis*, į kurias orientuotas tyrimas). Tai yra centrinės viešojo valdymo institucijos, atsakingos už valstybės politikos formavimą ir įgyvendinimo koordinavimą nacionaliniu mastu (Bakaveckas, 2002). Bach (2020) nurodo, kad jose ypač aiškiai atsiskleidžia vykdomosios valdžios trikampio sąveika: politikai formuoja strategines kryptis ir priima sprendimus, administratoriai užtikrina tęstinumą bei profesionalumą, o patarėjai padeda derinti politinį, ekspertinį ir administracinį lygmenis. Dėl šių priežasčių šios institucijos yra tinkamiausias kontekstas nagrinėti karjeros modelius – čia, pasak Bach (2020), karjeros modelius paveikia politiniai ciklai, institucinės taisyklės ir asmeniniai tikslai. Be to, karjeros modeliai yra labiau matomi, jų pokyčiai daro didesnę įtaką visos valstybės valdymo kokybei bei viešojo valdymo patikimumui (Bach, Wegrich, 2020; Christensen, Laegreid, 2015). Lietuvos kontekste ši problema išlieka aktuali, nes nėra iki galo aišku, kokie karjeros modeliai užtikrina geriausią balansą tarp politinio vadovavimo, administracinio stabilumo ir patarėjų įnešamo lankstumo.

Šis tyrimo kontekstas kelia daug klausimų: Kokios yra politikų, administratorių ir patarėjų karjeros galimybės? Kokios kryptys būtų prasmingos vystant karjeros modelius, siekiant suderinti profesionalumą, organizacijų stabilumą ir reikalingą politinį lankstumą? Dėl šios priežasties tyrime siekiama atsakyti į šiuos **probleminius klausimus**:

1. Kokie karjeros bruožai atsiskleidžia Lietuvos viešojo valdymo institucijose?
2. Kokie karjeros modeliai yra taikomi Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje ir kokie jų ypatumai?
3. Kaip vystomi vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – karjeros modeliai?
4. Kokios galėtų būti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys?

Tyrimo objektas – vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai, taikomi Lietuvos viešojo valdymo institucijose.

Tyrimo tikslas – atskleidus karjeros modelių, taikomų Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje – politikų, administratorių ir patarėjų grupėse, bruožus, identifikuoti galimas karjeros vystymo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – vaidmens ypatumus demokratinės valstybės valdymo kontekste.
2. Nustatyti, kokie karjeros modeliai yra būdingi viešojo valdymo institucijoms ir kaip jie atsiskleidžia vykdomosios valdžios trikampio grupių kontekste.
3. Atlikus tyrimą, išryškinti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros specifiką, lemiančius veiksnius ir pagrindines jų formavimosi tendencijas.
4. Nustačius egzistuojančių karjeros modelių bruožus, numatyti galimas jų vystymo kryptis Lietuvos viešojo valdymo institucijose.

Hipotezės:

1. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjerą lemia ne tik formalūs teisiniai ir instituciniai reglamentai, bet ir neformalūs veiksniai:
 - a) fizinės, demografinės charakteristikos (amžius, lytis, gyvenamoji vieta);
 - b) darbo patirtis viešajame sektoriuje bei profesinės kompetencijos (išsilavinimas);
 - c) politinė priklausomybė ir ryšiai.
2. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje egzistuojantys karjeros modeliai nėra vienalyčiai – administratorių karjeros galimybės yra labiau grindžiamos profesionalumo principu, tuo tarpu politikų ir patarėjų karjeros trajektorijos labiau priklauso nuo politinio ciklo.
3. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje taikomi karjeros modeliai pasižymi ribotu lankstumu ir dažnai neužtikrina ilgalaikio institucinio stabilumo, nes politinio ciklo kaita lemia didelę atstovų kaitą.

Tyrimo metodologija. Magistro darbo autorė šį tyrimą (pristatytą magistro darbe) atliko vadovaujama ir konsultuojama Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos tyrėjų – doc. dr. Vitos Juknevičienės ir doc. dr. Jurgitos Joniškienės, dalyvaujančių moksliniame projekte CoREx. 2024 m. spalio mėn. autorė taip pat konsultavosi su Notingemo universiteto (Jungtinė Karalystė) profesoriumi dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling, CoREx projekto antrosios darbo grupės vadovu, dėl tyrimo metodologijos klausimų. Konsultacijų metu ji gavo rašytinį leidimą atlikti empirinį tyrimą (žr. 1 priedas), taikyti projekto tyrėjų sukurtą metodologiją ir jų parengtą tyrimo duomenų apdorojimo bei vizualizavimo instrumentą.

Darbo autorė dalyvavo tyrėjų grupėje savanorystės pagrindais. Magistro darbo autorė, remdamasi CoREx metodologijos principais ir įrankiais, savarankiškai surinko, sistemino ir interpretavo 2025 m. liepos 1 d. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio atstovų biografijų analizę, statistinius duomenis bei kategorizavo karjeros modelius formuojančių veiksnių grupes, pateikė karjeros modelių vystymo kryptis, teikė rekomendacijas ir išvagas. Šio tyrimo rezultatai prisidės prie viešojo valdymo srities mokslo problematikos plėtojimo Lietuvoje – bus palyginti 2024 m. VU Šiaulių akademijos tyrėjų surinkti duomenys su naujai surinktais 2025 m. duomenimis, o atliktos analizės pagrindu planuojama parengti mokslinę publikaciją.

Empiriniame tyrime taikyta **mišri tyrimo metodologija**. Tyrime taikyti šie **metodai**:

- a) *Mokslinės literatūros analizė* naudota tyrimo teoriniam pagrindimui. Ja siekiama apibrėžti vykdomosios valdžios trikampio sąvoką, karjeros modelių rūšis, bruožus ir jų taikymą Lietuvos viešojo valdymo institucijose.

- b) *Dokumentų turinio analizė* taikyta siekiant atskleisti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio veiklą reglamentuojančią teisinę ir institucinę bazę. Analizuoti teisės aktai ir strateginiai dokumentai, siekiant nustatyti, kaip reglamentuoja vykdomosios valdžios trikampio veiklą, apibrėžiamos karjeros galimybės viešojo valdymo institucijose.
- c) *Statistinė duomenų analizė* taikyta analizuojant Lietuvos viešojo valdymo institucijų vykdomosios valdžios trikampio veikimo modelį ir taikomus karjeros modelius. Siekiama įvertinti politikų, administratorių ir patarėjų karjeros modelius bei, remiantis tiriamų asmenų (politikų, administratorių ir patarėjų) socialiniais-demografiniais rodikliais, profesine patirtimi, išsilavinimu ir karjeros trajektorijomis, numatyti galimas šių karjeros modelių vystymo kryptis Lietuvos viešojo valdymo institucijose.
- d) *Koreliacinė analizė*. Veiksnių įtakos stiprumas buvo vertinamas skaičiuojant Kramerio V koeficientą.

Taip pat buvo naudojami duomenų analizės, lyginimo, grupavimo, sisteminimo, grafinio vaizdavimo metodai.

Tyrimo rezultatų sklaida. Tyrimo rezultatų pagrindą, lyginant su 2024 m. duomenimis, bus parengta mokslinė publikacija. Taip pat darbo autorė dalyvavo 2025 m. gegužės 8 d. vykusioje jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniai visuomenei“ ir skaitė pranešimą tema: „Dalyvaujamojo valdymo inovacijos ir jų raiška įtraukiant piliečius į sprendimo priėmimo procesus“ (žr. 10 priedas).

Tyrimo teorinis naujumas. Šis tyrimas prisideda prie platesnio Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – karjeros modelių bei juos veikiančių veiksnių suvokimo. Lietuvos viešojo administravimo tradicija formavosi per pastaruosius tris dešimtmečius, pereinant nuo sovietinio palikimo prie profesionalizuotos, į meritokratiją⁶ orientuotos valstybės tarnybos (Nakrošis, 2018). Nakrošis (2022) nurodo, kad nors pereinamasis laikotarpis buvo pažymėtas politizacijos, žmogiškųjų išteklių valdymo ir teisinės bazės kaitos iššūkiais, šiuo metu Lietuvos vykdomoji valdžia veikia pagal demokratinių valstybių standartus ir remiasi profesionalios valstybės tarnybos veikimu. Svarbu pabrėžti, kad Lietuva vertintina ne tik nacionaliniame, bet ir regioniniame kontekste. Baimenov, Liverakos (2022) atliktas tyrimas parodė, kad Baltijos šalys (kartu su Gruzija) šiandien patenka tarp geriausio ketvirtadalio pagal viešojo valdymo rodiklius. Tai leidžia teigti, kad Lietuvos viešojo valdymo institucijų raida laikytina viena sėkmingiausių transformacijų regione. Lietuvos karjeros modelių analizė gali suteikti vertingų įžvalgų ne tik nacionaliniu, bet ir platesniu posovietinių šalių lyginamuoju mastu. Šio tyrimo aktualumą lemia keli pagrindiniai aspektai:

- a) Valdžių padalijimo principo svarba demokratiniam valdymui. Demokratinėse valstybėse valdžių padalijimas laikomas vienu pagrindiniu organizaciniu principu (Buišienė, 2022; Monkevičius, 2009; Mesonis, 2004), o vykdomoji valdžia yra atsakinga už sprendimų įgyvendinimą ir viešojo sektoriaus funkcionavimą (Buišienė, 2022; Bakaveckas, 2007; Domarkas, 2005). Vykdomosios valdžios trikampio struktūros ir sąveikos analizė padeda suprasti, kaip šis principas realizuojamas praktikoje.
- b) Karjeros modernizavimo ir efektyvumo poreikis. Šiuolaikinis viešasis valdymas susiduria su iššūkiais, susijusiais su profesionalumo, skaidrumo ir atsparumo politiniam spaudimui užtikrinimu (Raipa, 2014). Karjeros modelių taikymas tampa itin aktualus siekiant išlaikyti aukštą viešojo valdymo institucijų veiklos kokybę ir pritraukti kvalifikuotus specialistus.

⁶valdymo ir atrankos principas, kai pareigos, atsakomybės ar paaugstinimai skiriami pagal žmogaus nuopelnus, gebėjimus ir kompetenciją, o ne pagal politinius ryšius, lojalumą ar socialinę padėtį

- c) Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio atvejo unikalumas. Lietuvos viešojo valdymo institucijos susiduria su specifiniais iššūkiais (Bileišis, 2012). Vykdomosios valdžios trikampio grupių sąveika daro įtaką ne tik institucijų veiklos organizavimui, bet ir karjeros galimybėms (Bach, 2023). Magistro darbas gali atskleisti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių bruožus ir pasiūlyti praktinius sprendimus.

Karjeros tyrimai šiuo metu yra labai aktualūs. Pasak Ali, Anwar (2021), organizacijos, siekdamos didesnio efektyvumo ir stabilumo, privalo suprasti, kaip jų darbuotojai siekia profesinio augimo ir kokie veiksniai nulemia jų karjeros pasirinkimus. Viešojo valdymo institucijoms svarbu išlaikyti kvalifikuotus specialistus, užtikrinti jų motyvaciją bei skatinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą (Reina ir kt., 2020). Anot Simonaitės (2024), pastaraisiais metais vykstančios viešojo valdymo reformos kelia naujus iššūkius karjeros sistemai, todėl šių pokyčių analizė tampa itin svarbi. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, tyrimas gali prisidėti prie akademinės literatūros, susijusios su viešojo administravimo ir vykdomosios valdžios struktūrų tyrimais, plėtojimo. Taip pat gali pateikti praktines išvalgas bei rekomendacijas, kaip tobulinti karjeros modelius Lietuvoje. Moksliniu požiūriu ši problema aktuali, nes, pasak Bach, Hustedt (2023), vykdomosios valdžios trikampis turi tiesioginį poveikį politikos formavimui ir įgyvendinimui. Remiantis gautais rezultatais, galima išskirti Lietuvos vykdomosios valdžios karjeros modelių vystymo kryptis, plėtoti tolesnius mokslinius tyrimus, pvz., lyginant Lietuvos patirtį su kitų šalių vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliais.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti naudingi ir praktiniu požiūriu. Tyrime identifikuoti karjeros modelius formuojantys veiksniai sudaro prielaidas rengti viešojo valdymo tobulinimo rekomendacijas. Tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi:

- a) tobulinant karjeros planavimo, atrankos ir motyvavimo sistemas viešojo valdymo institucijose;
- b) siekiant užtikrinti balansą tarp politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių ir profesionalios valstybės tarnybos atrankos principų;
- c) siekiant užtikrinti viešojo valdymo institucijų stabilumą, skaidrumą, darbų tęstinumą ir profesionalumo principo taikymą.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių bei anglų kalbomis, turinys, lentelių ir paveikslų sąrašas, terminų žodynas, įvadas, trys skyriai (teorinis pagrindimas, metodologija, empirinio tyrimo rezultatai), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmojoje dalyje teoriškai pagrindžiama vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių įvairovė ir jų bruožai. Čia aptariama vykdomosios valdžios samprata, vykdomosios valdžios trikampio (politikų, administratorių ir patarėjų) struktūra bei jų vaidmenys demokratinio valdymo kontekste. Taip pat analizuojama karjeros sąvoka, nagrinėjami karjeros modeliai bei juos formuojantys veiksniai. Šioje dalyje pristatomi ir užsienio šalių taikomi karjeros modeliai, leidžiantys lyginti Lietuvos situaciją tarptautiniu mastu. Antrojoje dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija. Joje aptariama pasirinkta tyrimo strategija ir dizainas, naudojami metodai bei instrumentai, pateikiama tyrimo imties charakteristika, taip pat aprašomas tyrimo organizavimas ir eiga. Trečiojoje dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Nagrinėjama vykdomosios valdžios trikampio grupių karjera, bruožai Lietuvos viešojo valdymo institucijose, analizuojamos išryškėjusios tendencijos bei veiksniai, formuojantys karjeros modelius. Galiausiai aptariamos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros modelių vystymo kryptys bei pateikiamos praktinės išvalgos, kurios galėtų būti naudingos viešojo valdymo sistemos plėtrai.

1. VYKDOMOSIOS VALDŽIOS TRIKAMPIO KARJEROS MODELIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Vykdamosios valdžios trikampio teorinis pagrindimas

Analizuojant Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelius, svarbu apibrėžti, kas yra vykdomoji valdžia, kokios jos funkcijos bei kaip ji sąveikauja su kitomis valdžios šakomis. Taip pat svarbu išryškinti vykdomosios valdžios trikampio sampratą, struktūrą ir veikimo principus Lietuvos viešojo valdymo institucijų kontekste.

1.1.1. Vykdamosios valdžios samprata

Demokratinės valstybės valdymas grindžiamas valdžių padalijimo principu, kuris užtikrina asmens teises ir laisves bei padeda išvengti despotizmo. Buišienė (2020) nurodo, kad visuotinai pripažįstama, kad valstybė turi atlikti tris pagrindines funkcijas: leisti įstatymus, juos vykdyti ir spręsti teisinius ginčus. Tinkamas valstybės funkcijų vykdymas, būtinybė užtikrinti asmens teises bei laisves ir apsaugoti visuomenę nuo valdžios savivalės diktuoja poreikį šias funkcijas atskirti ir jų vykdymą patikėti atskiroms valdžioms: įstatymų leidžiamajai, vykdomajai ir teisminei. Pasak Borusevičiūtės (2022), valdžių padalijimas yra laikomas pagrindiniu demokratinių valstybių organizacijos principu ir Lietuva nėra išimtis. Šileikio (2012) teigimu, valdžių padalijimas yra „teisinės valstybės konstitucinės sąrangos šerdis“, garantuojanti valdžios galios ribojimą ir demokratinės santvarkos stabilumą. Konstitucinio Teismo jurisprudencijoje pabrėžiama, kad valdžių padalijimo ir pusiausvyros principas yra būtina sąlyga, leidžianti užtikrinti žmogaus teisių ir laisvių apsaugą bei valdžios institucijų atsakomybę visuomenei (Konstitucinio Teismo 1999 m. balandžio 20 d. nutarimas). Kūris ir kt. (2017) pažymi, jog svarbiausia ne pats šakų atskyrimas, bet dinamiškai veikiantis stabdžių ir atsvarų mechanizmas, kuris leidžia išlaikyti valdžių autonomiją ir tarpusavio balansą. Tai svarbu, siekiant užtikrinti viešojo valdymo institucijų stabilumą ir demokratinės veiklos principų taikymą.

Sąvoka „vykdomoji valdžia“ mokslinėje literatūroje pradėta naudoti daugiau kaip prieš tris šimtus metų. Vieni autoriai, tokie kaip Blair ir kt. (2025) bei Garnett (2019), nurodo, kad vykdomoji valdžia yra valstybinės valdžios grandis, atsakinga už politikos įgyvendinimą ir administravimą. Rose-Ackerman (2021) šią sampratą išplečia, vykdomąją valdžią traktuodama kaip kontrolės sistemą, kuri apima įvairius valdžios veikimo principus ir atlieka tiek sprendimų priėmimo, tiek jų įgyvendinimo priežiūros funkcijas. Panašiai pasisako ir Buišienė (2020), kuri vykdomąją valdžią apibrėžia kaip institucijas, įgyvendinančias įstatymų leidžiamosios valdžios priimtus teisės aktus. Bet skirtingai nei kiti autoriai, ji akcentuoja ir platesnį šios valdžios veiklos spektrą – vadovavimą civilinei ir karinei tarnybai, vidaus ir užsienio politikos formavimą, valstybės biudžeto sudarymą ir įgyvendinimą. Rosenbloom ir kt. (2022) dar labiau praplečia vykdomosios valdžios sampratą, nurodydami, kad jai yra būdingas aktyvus teisės taikymas, užtikrinantis viešojo sektoriaus veikimą įvairiose srityse, o jos konstitucinis pagrindas suteikia svarbą valdant valstybės aparatą bei pagrindinius išteklius – finansus, saugumą ir komunikaciją. Bakaveckas (2007) tarsi apibendrina minėtų autorių požiūrius, teigdamas, kad vykdomosios valdžios faktinė (praktinė) išraiška yra valstybinis valdymas (administravimas), o būtent šio proceso metu išryškėja esminė vykdomosios valdžios paskirtis – įstatymų vykdymas. Taigi, vykdomąją valdžią galima traktuoti ne tik kaip abstrakčią valdžios šaką, bet ir kaip konkrečiais administraciniais veiksmais pasireiškiančią praktiką.

Vykdomoji valdžia nėra izoliuota: ji glaudžiai susijusi tiek su įstatymų leidžiamąja, tiek su teismine valdžia, o kartu išlaiko funkcinį savarankiškumą. Tusseau (2022) pabrėžia jos sąsają su kitomis valdžios institucijomis pagrindinių teisių apsaugos srityje, akcentuodamas parlamentų vaidmenį užtikrinant šią apsaugą per įstatymų leidybą ir vykdomosios valdžios kontrolę. Panašiai pasisako ir

Cohn (2021): „valdžių padalijimas neturėtų būti suprantamas kaip visiškas atskyrimas, nes vykdomoji valdžia, nors ir savarankiška, yra neatsiejama bendros valdžių sistemos dalis, kurios pagrindinė paskirtis – praktinis teisės aktų įgyvendinimas“. Šią mintį papildo Hnatovska (2020), nurodydama, kad vykdomoji valdžia negali būti tapatinama tik su viešuoju administravimu, nes pastarasis yra tik jos realizacijos forma, o pati valdžia reiškia institucijų sistemą su jai pavestomis kompetencijomis. Taigi, nors autoriai skirtingai akcentuoja vykdomosios valdžios vaidmenį – nuo sąveikos su kitomis valdžiomis iki praktinio įstatymų vykdymo ar institucinio savarankiškumo – jų požiūriai sutampa ties esmine išvada, kad ši valdžia yra ne tik politikos įgyvendinimo priemonė, bet ir viena pagrindinių demokratinės valstybės funkcionavimo aspektų.

Valdžių padalijimo principas demokratinėse valstybėse užtikrina asmens teisių apsaugą ir sudaro pagrindą efektyviam ir skaidriam valstybės funkcionavimui. Tarp trijų valstybės valdžios šakų – įstatymų leidžiamosios, teisminės ir vykdomosios – vykdomoji valdžia atlieka itin svarbų vaidmenį įgyvendinant teisės aktus ir užtikrinant jų praktinį taikymą. Vykdomosios valdžios funkcijos apima ne tik administravimą, bet ir platų politinių, teisinių bei organizacinių santykių lauką. Svarbu nagrinėti šios valdžios vidaus struktūrą ir sąveiką tarp pagrindinių grupių.

1.1.2. Vykdomosios valdžios trikampio samprata, struktūra ir vaidmenys

Vykdomoji valdžia turi svarbią reikšmę viešojo administravimo veiklai ir politinių sprendimų įgyvendinimui. Nors demokratinis politikos formavimas idealiau atveju apjungia geriausią turimą ekspertizę ir aukštą politinę paramą, praktikoje dažnai atsiranda kompromisų ir įtampų tarp šių principų (Bach, 2020). Pasak Bach, Hustedt (2023), vykdomosios valdžios trikampio, kaip aiškiai apibrėžtos sąvokos, analizė nėra pakankamai aiški, o skirtingos trikampio dalys nėra vienodai traktuojamos. Lentelėje (žr. 1 lent.) pateikiami vykdomosios valdžios trikampio sąvokos apibrėžimai.

1 lentelė

Vykdomosios valdžios trikampio samprata

Šaltinis	Apibrėžimas	Požymiai
Gouglas (2023)	Vykdomosios valdžios trikampis – tai tinklas, kuriame politikai, patarėjai ir administratoriai dalijasi atsakomybėmis dėl politikos formavimo ir įgyvendinimo, sukurdami sudėtingus tarpusavio priklausomybės santykius.	Atsakomybių pasidalijimas; tinkliniai ryšiai; priklausomybės tarp trijų grupių;
Ebinger, Veit, Strobel (2022)	Vykdomosios valdžios trikampis reiškia ministrų, patarėjų ir administratorių tarpusavio ryšius, kai jie siekia kartu suderinti strateginį politikos formavimą su administraciniais veiksmais, siekiant užtikrinti politikos efektyvumą ir stabilumą.	Strategijos ir administracijos derinimas; efektyvumas; stabilumas; bendradarbiavimas;
Connaughton (2025)	„Vykdomasis valdžios trikampis“ apima lyderystės, politikos ir administracijos susikirtimą, kuriame politiniai lyderiai formuoja tikslus, o administratoriai ir patarėjai juos paverčia veiksmais bei prižiūri jų įgyvendinimą.	Lyderystės vaidmuo; tikslų nustatymas; įgyvendinimo kontrolė; politikos ir administracijos susikirtimas;
Veit (2023)	Vykdomosios valdžios trikampis – tai konceptualus modelis, kuriuo siekiama analizuoti trijų pagrindinių vykdomosios valdžios subjektų – politikų, patarėjų ir aukščiausio rango valstybės tarnautojų (administratorių) – tarpusavio vaidmenį, funkcijas ir lūkesčius, o ne tik dvipusį politikos–administracijos santykį.	Konceptualus modelis; trijų, o ne dviejų dimensijų analizė; vaidmenys ir lūkesčiai; daugiasluoksnė perspektyva;
Bach, Hustedt (2023)	Kai kurie lyginamieji duomenys rodo, kad ministerijų patarėjų atsiradimas pakeitė politikų ir aukščiausio rango valstybės tarnautojų santykius bei vaidmenį, o tas įtakojo vykdomosios valdžios trikampio atsiradimą.	Istorinė kaita; patarėjų įtaka; santykių persitvarkymas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

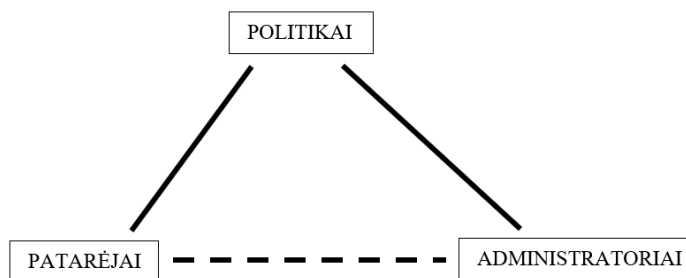
Vykdomosios valdžios trikampis – tai būdas apibūdinti valdžios pasiskirstymą tarp trijų pagrindinių grupių – administratorių, patarėjų ir politikų – siekiant užtikrinti veiksmingą ir subalansuotą valdymą (Bach, Hustedt, 2023). Ši schema dažnai aptariama viešojo administravimo, politologijos ar teisės kontekste (CoREx, 2024). Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktų apibrėžimų, vykdomosios valdžios

trikampio samprata skirtinguose tyrimuose varijuoja tiek savo turiniu, tiek akcentuojamais aspektais. Nors dauguma autorių sutaria, kad politikai, administratoriai ir patarėjai yra pagrindinės šio trikampio grupės, jų tarpusavio santykių interpretacijos skiriasi. Vieni, kaip Gouglas (2023), išryškina tinklinio bendradarbiavimo principą, kiti, kaip Connaughton (2025), pabrėžia procesinę politikos formavimo logiką nuo tikslų iki įgyvendinimo. Tuo tarpu Bach, Hustedt (2023) analizuoja, kaip struktūriniai pokyčiai (patarėjų vaidmens augimas) lemia trikampio vidinės struktūros pokyčius. Tai leidžia darbo autorei teigti, kad vykdomosios valdžios trikampis nėra statiškas modelis, o kintanti sąveikų struktūra, kurią būtina analizuoti atsižvelgiant į konkrečią institucinę ir politinę aplinką. Šią nuostatą papildė Mikolaitytės ir Juknevičienės (2018) teiginys, kad tarpsektorinio bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo konteksto – institucinių, kultūrinių ir socialinių veiksnių, formuojančių veikėjų elgseną ir sprendimų priėmimą, o tai aktualu ir analizuojant politikų, patarėjų ir administratorių sąveiką vykdomosios valdžios trikampyje.

Minėtų grupių santykių pobūdis lemia, kaip formuojama ir įgyvendinama politika, kokios yra vaidmenų ribos bei kokia yra politinės ir administracinės sistemos pusiausvyra. Vienos svarbiausių vykdomosios valdžios trikampyje veikiančių institucijų – ministerijos. Pukelis, Jastramskis (2023) nurodo, kad Lietuvoje ministras paprastai yra glaudžiausiai susijęs su savo politine komanda – viceministrais ir patarėjais, kurie veikia kaip tarpininkai tarp ministro ir ministerijos departamentų, filtruodami informaciją bei kontroliuodami prieigą prie sprendimų priėmimo aspektų. Pasak CoREx (2024), dėl to patarėjai turi reikšmingą procedūrinę įtaką – jie riboja biurokratų (administratorių) galimybes tiesiogiai teikti „atvirą ir nešališką“ patarimą, o turinio požiūriu neretai išryškina ar pakoreguoja ekspertines rekomendacijas pagal politinius prioritetus. Administratoriai išlieka esminiai politikos formavimo ir įgyvendinimo grandyje, tačiau jų ryšys su ministru yra netiesioginis ir priklausomas nuo patarėjų bei viceministrų vaidmens. Pasak Bach (2023), ši sąveika išryškina nuolatinę įtampą tarp politinio lojalumo ir administracinio neutralumo: kuo labiau stiprėja patarėjų vaidmuo, tuo labiau rizikuojama susilpninti administratorių pozicijas. Ši dinamika glaudžiai siejasi su platesniais viešojo valdymo institucijų raidos procesais. Vykdomosios valdžios trikampio sąveika ir sprendimų koordinavimas, panašiai kaip tarpsektorinėse partnerystėse, priklauso nuo formalių procedūrų bei neformalių santykinų mechanizmų (pvz., pasitikėjimo, neoficialios komunikacijos, ryšių struktūros), kurie gali sustiprinti arba susilpninti formalių institucinių taisyklių poveikį (Joniskienė, Šaparnienė, Juknevičienė ir kt., 2020). Kaip pastebi Baimenov, Liverakos (2022), nepaisant nuoseklaus teisinio pagrindo kūrimo ir meritokratinės atrankos mechanizmų įtvirtinimo, politizacijos iššūkiai Lietuvoje išliko. Politiniai ciklai lemia dažną vadovų kaitą, kas mažina administratorių stabilumą bei riboja politinio neutralumo principus strateginių sprendimų priėmimo procesuose (Nakrošis, 2022). Taigi, Lietuvos vykdomosios valdžios trikampį apibūdina ne tik valdžios struktūros, bet ir ryšiai ar sąveikos tarp grupių.

Vykdomosios valdžios trikampis atspindi kintančius ryšius demokratinėse valstybėse, kur patarėjų grupė pakeitė tradicinius dvipusius santykius tarp politikų ir administratorių į sudėtingesnę trišalę bendradarbiavimą. Pasak Bach, Hustedt (2023), lyginamajai analizei vis dar trūksta conceptualių ir teorinių bandymų identifikuoti funkcinis atitikmenis skirtingose šalyse. Kai kuriose šalyse administratorių atliekamos funkcijos gali būti atliekamos patarėjų (Schillemans, 2011), o vykdomosios valdžios struktūrose patarėjų vaidmenys gali persidengti su administratorių užduotimis (Hustedt, Veit 2020). Bach, Hustedt (2023) pabrėžia, kad būtina lyginamoji perspektyva ir tyrimai vykdomosios valdžios trikampio sisteminiu lygmeniu. Dabartiniais tyrimams būdingas ribotas supratimas apie tai, kaip vykdomosios valdžios trikampis veikia skirtingose šalyse, kaip suderinami skirtingi poreikiai (ekspertinės žinios, politinė įtaka ir lojalumas) bei kokios yra platesnės šių santykių pasekmės demokratiniam valdymui (Gouglas ir kt. 2023). Žemiau pateiktas paveikslas (žr. 1 pav.) iliustruoja dvinarius santykius (politikos–administracijos), kurie dominuoja vykdomosios valdžios

trikampio tyrimuose. CoREx (2024) nurodo, kad šiuos apribojimus būtina įveikti, pasitelkiant sisteminį požiūrį, apimančią visas grupes, jų tarpusavio ryšius ir priklausomybes bei viso vykdomosios valdžios trikampio struktūrą (politikų, patarėjų, administratorių) santykius.

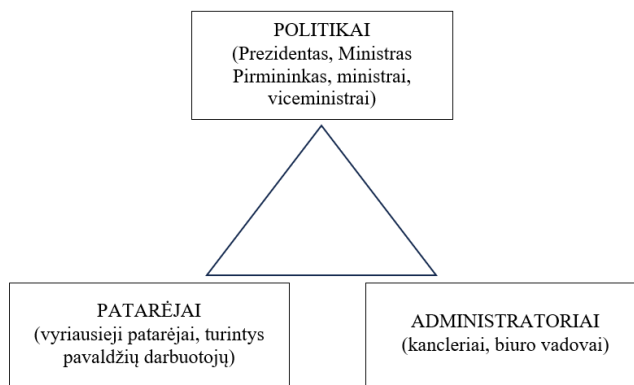


1 pav. Vykdomosios valdžios trikampis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bach ir kt. (2023)

Tvirtai apibrėžti ryšiai tarp politikų ir administratorių bei tarp politikų ir patarėjų 1 paveiksle (žr. 1 pav.) žymimi ištisinėmis linijomis, o punktyrinė linija žymi mažiau formalizuotą, labiau kintamą ir priklausomą nuo politinės aplinkos ryšį tarp patarėjų ir administratorių (Bach ir kt., 2023). Schemoje (žr. 1 pav.) matomos trys pagrindinės dalys: **politikai** (viršuje) – sprendimų priėmėjai (Stone, 2019; Farnham, 2021), politikos formuotojai (Christensen ir kt., 2018), strateginių kryptių nustatytojai (Guaschino, 2022); **patarėjai** (kairėje apačioje) – teikia analitinę, strateginę, politinę informaciją politikams (Bach, Hustedt, 2023; Gouglas, 2023), bei **administratoriai** (dešinėje apačioje) – užtikrina politikų sprendimų įgyvendinimą (Bach ir kt., 2020), valdo institucijų darbą (Gaidamavičiūtė, 2024), dažnai turi ilgesnį tarnybos laiką nei politikai (Rosenbloom ir kt., 2022). Trikampis simbolizuoja tarpusavio sąveiką ir priklausomybę – visos trys grupės veikia kartu, kad įgyvendintų vykdomosios valdžios funkcijas (Askim ir kt., 2017; Connaughton, 2025; Hustedt, Bach, 2023). Taigi, šios trys grupės, simboliškai sujungtos trikampiu, tarpusavyje sąveikauja ir priklauso viena nuo kitos, kad užtikrintų efektyvų vykdomosios valdžios veikimą.

Nors konkretūs trikampio elementai gali skirtis, šiame darbe vykdomosios valdžios trikampis – tai politikų (ministrai, viceministrai, Prezidentas, Ministras Pirmininkas, ministrai, viceministrai), patarėjų (vyriausieji patarėjai, turintys pavaldžių darbuotojų) ir administratorių (kancleriai, biuro vadovai) struktūra. Visa tai tampa analizių objektu, atskleidžiančiu tiek institucijų veiklos organizavimą, tiek karjeros perspektyvas viešojo valdymo institucijose (Meert ir kt., 2024). Bendra vykdomosios valdžios trikampio struktūra pavaizduota paveikslėlyje (žr. 2 pav.).



2 pav. Vykdomosios valdžios trikampis Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Politikų grupė – pagrindiniai karjeros modelių formuotojai Lietuvos viešojo valdymo institucijose – jie lemia politikos kryptį ir išteklių paskirstymą. Jų lyderystė nustato ne tik įstatyminę bazę, bet ir daro įtaką karjeros vystymo strategijų įgyvendinimui (Bach, Wegrich, 2020). Įgyvendindami įvairias iniciatyvas, pavyzdžiui, per ES finansuotą H2020 projektą „Social Innovation in Marginalised Rural Areas“, politikai gali skatinti procesinių vertinimų bei dalyvaujamųjų metodų integraciją į karjeros modelius (Burlando ir kt., 2017). Taip pat atvirų švietimo politikų plėtra ES šalyse sukuria aplinką, kurioje sudaromos sąlygos profesiniam augimui ir darbo jėgos lankstumui (OECD, 2024). Vadinasi, viešojo valdymo institucijų karjeros modelių veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo politikų vizijos bei jų įsipareigojimo atliepti visuomenės lūkesčius ir poreikius (Rosenbloom ir kt., 2022). Politikų inicijuotos darbotvarkės ir teisės aktai formuoja prioritetus, kurie tiesiogiai veikia visuomenės vystymo strategijas (Rasch, Tsebelis, 2011). Tai lemia, kaip karjeros sistemos kuriamos ir taikomos instituciniu lygmeniu. Pavyzdžiui, atvirosios švietimo politikos įgyvendinimas ES valstybėse rodo, kad skirtingos šalys taiko įvairius metodus, atspindinčius konkrečią politinę kultūrą (OECD, 2024). Todėl politikų grupė lemia tiek karjeros sistemų struktūrą, tiek jų efektyvumą.

- a) Valstybės vadovas (prezidentas arba monarchas). Remiantis Jarašiūnu ir kt. (2007), atsižvelgiant į valstybės valdymo formą, vykdomoji valdžia parlamentinėje valdymo sistemoje yra vyriausybė ir valstybės vadovas; prezidentinėje – valstybės vadovas paprastai yra ir vyriausybės vadovas. Parlamentinėse monarchijose vyriausybę skiria parlamentas, monarchas – tvirtina. Prezidentinėse Respublikose vyriausybę formuoja Prezidentas. Parlamentinėse monarchijose ir respublikose vyriausybei vadovauja Ministras Pirmininkas, o prezidentinėse respublikose – Prezidentas. Lietuvos valstybės konstitucinei santvarkai yra būdingas dualistinės (sudvejintos) vykdomosios valdžios modelis: vykdomąją valdžią Lietuvoje vykdo Respublikos Prezidentas ir Vyriausybė (Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas). Pasak Buišienės (2020), Respublikos Prezidentas yra valstybės vadovas, jis atstovauja Lietuvos valstybei ir daro visa, kas jam pavesta Konstitucijos ir įstatymų (Lietuvos Respublikos Konstitucijos (toliau – Konstitucija) 77 str.). Respublikos Prezidentas yra vienasmenė viešojo valdymo institucija (Buišienė, 2020).
- b) Vyriausybės vadovas (Ministras Pirmininkas). Lietuvos viešojo valdymo institucijų sistemoje Vyriausybė, įgyvendinanti valstybinį valdymą, yra kolegiali bendros kompetencijos institucija (Konstitucinio teismo 2010 m. gegužės 13 d. nutarimo 4.2.2 punktas). Ją sudaro Ministras Pirmininkas ir ministrai (Konstitucijos 91 str.). Vyriausybės vadovas vadovauja ministrų kabinetui ir tiesiogiai atsako už viešojo administravimo įgyvendinimą. Kaarbo (2018) nurodo, kad Ministro Pirmininko vaidmuo paprastai stipresnis parlamentinėse sistemose, kur ši institucija yra atsakinga už įstatymų vykdymą ir politinės krypties nustatymą.
- c) Vyriausybė (arba ministrų kabinetas). Tai kolektyvinė institucija, kurioje įvairūs ministrai vadovauja skirtingoms vykdomosios valdžios sritims, pvz., švietimui, sveikatai, ekonomikai ir t. t. (Byrne, Theakston, 2019). Jie yra atsakingi už specifinių įstatymų ir politikų vykdymą savo srityse (Annesley ir kt., 2019). Pasak Miliuvienės, Pumpučio (2022), atskiri ministrai, vadovaudami jiems pavestoms valdymo sritims, yra tiesiogiai pavaldūs Ministrui Pirmininkui ir kartu atsakingi Seimui ir Respublikos Prezidentui (Konstitucijos 96 straipsnio 2 dalis). Lietuvoje yra 14 įvairių sričių ministrų. Valstybės valdymo sritys ir valdymo funkcijos yra labai įvairios, todėl Vyriausybės veikla yra vykdomojo ir tvarkomojo pobūdžio (Konstitucinio Teismo 1998 m. sausio 10 d. nutarimas).
- d) Viceministrai – tai ministro politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo pakeitimo įstatyme (1998) nurodoma, kad viceministras rūpinasi jam ministro skirtomis ministerijos funkcijomis, per ministerijos sekretorių ir atitinkamus ministerijos įstaigų vadovus koordinuoja ir užtikrina jo įgaliojimams priskirtose

srityse ministro nustatytos politikos įgyvendinimą, teikia ministrui įstatymų ir kitų teisės aktų projektus.

Patarėjų grupė – vertina esamas sistemas ir teikia rekomendacijas jų tobulinimui, remdamiesi savo turimomis ekspertinėmis žiniomis, naujomis tendencijomis bei technologijomis (Staronova ir kt., 2025). Staronova, Rybář (2024) nurodo, kad patarėjai jungia politinius tikslus, administracinius gebėjimus ir praktinius įgyvendinimo metodus. Patarėjų grupė padeda derinti karjeros struktūras su kintančia politine ir geopolitine aplinka (Georgiadou, 2019), skatindami viešojo valdymo institucijų lankstumą ir profesinį augimą (Veit, 2023). Jie turi užtikrinti, kad priimami sprendimai būtų pritaikyti prie regioninio ir socialinio konteksto, o dalyvaujamosios metodikos taptų neatsiejama karjeros modelių tobulinimo dalimi (Burlando ir kt., 2017).

Patarėjų vaidmuo vykdomosios valdžios trikampyje yra daugialypis. Jie veikia kaip tarpininkai tarp administratorių ir politikų. Patarėjai gali suteikti vertingų įžvalgų, tačiau kartu jų buvimas kelia susirūpinimą dėl tradicinio valstybės tarnybos vaidmens – būti nešališkais ekspertiniais patarėjais – erozijos (Shaw, Eichbaum, 2020). Patarėjų grupei reikalingi analitiniai įgūdžiai ir valstybės valdymo ekspertinės žinios, kad galėtų padėti spręsti šiuolaikines politikos problemas (Europos bendradarbiavimas mokslo ir technologijų srityje, 2023). Pastaraisiais metais, ypač nuo 2010 m. stebimi pokyčiai, susiję su viešojo sektoriaus pajėgumo mažėjimu ir valstybės tarnautojų vaidmens kaita, vis daugiau dėmesio skiriant vadybiniams, o ne tradiciniams viešosios politikos formavimo uždaviniais (Diamond, 2023). Dėl to patarėjai, dažnai paskiriami dėl savo partinio lojalumo, komplikuodami nusistovėjusias politines ir administracines normas (Shaw, Eichbaum, 2020). Patarėjų integracija ir politizacija mažina viešojo valdymo institucijų neutralumą, keičia politikos formavimo procesus ir apsunkina tradicinių administracinių normų laikymąsi (Gouglas, 2023). Galios pusiausvyra vykdomosios valdžios trikampyje yra trapi, nes patarėjai turi laviruoti tarp objektyvių patarimų teikimo ir politikų poreikių (Christensen ir kt., 2024). Ši dinamika gali kelti įtampą, ypač kai ribos tarp politinio lojalumo ir profesinio sąžiningumo tampa neryškios (Shaw, Eichbaum, 2020). Patarėjų įsitraukimas į vykdomosios valdžios trikampį institucionalizuoja ekspertinių žinių taikymą sprendimų priėmime (Stronova, Rybář, 2025), tačiau kartu didina norminę įtampą tarp profesionalaus patarimo ir viešojo administravimo neutralumo, taip pat aštrina trapias galios pusiausvyros linijas tarp politinių ir administratorių (Staronova ir Rybář, 2024). Lietuvoje kiekvienoje ministerijoje yra ministerijų ir/ar ministro patarėjai, tačiau praktika rodo, kad tik Prezidentūros vyriausieji patarėjai vadovauja padaliniais (turi jiems pavaldžių darbuotojų). Būtent tokie patarėjai tapo vykdomosios valdžios trikampio tyrimo objektu. Tyrime analizuojami vadovaujantys patarėjai, nes jie užima tarpinę poziciją tarp politinio ir administracinio lygmens, turėdami realią įtaką sprendimų įgyvendinimui.

Administratorių grupė – Lietuvos viešojo valdymo institucijose tai yra vykdomosios valdžios trikampio grupė, kuri įgyvendina politikų nustatytus prioritetus. Burlando ir kt. (2017) teigia, kad administratoriai perkelia politinius tikslus į praktinius veiksmus. Taip pat jie privalo užtikrinti, kad viešojo administravimo principai, būtų taikomi realioje tarnybinėje veikloje (Bach, Wegrich, 2021). Administracijos veiksmingumas grindžiamas dalyvaujamaisiais metodais, kai suinteresuotųjų šalių grįžtamasis ryšys padeda nuolat tobulinti veiklą (Ebinger ir kt., 2022). Hierarchinė ir centralizuota administracinė struktūra dažnai lemia tradicinius, formalizuotus, vienodus karjeros lūkesčius (Kanter, 2019). Dėl šios priežasties viešojo valdymo institucijų veiksmingumą lemia administracinių struktūrų lankstumo lygis bei gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių (Bach, Wegrich, 2020). Administratoriai turi laviruoti tarp objektyvių patarimų teikimo ir politikų politinių poreikių (Christensen, Opstrup, 2018).

Kancleris – viena iš aukščiausių, o kai kuriose šalyse aukščiausia valstybės institucijų pareigybė arba titulas (Hickey, 2023). Lietuvoje yra šios kanclerio pareigybės: a) Lietuvos Respublikos Prezidento

įstatyme (1993) nurodoma, kad Respublikos Prezidento kanceliarijos kancleris yra politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas, kurį priima į pareigas ir iš pareigų atleidžia Respublikos Prezidentas. Prezidento kanceliarijos kancleris pavaldus Respublikos Prezidentui; b) Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo pakeitimo įstatyme (1998) nurodo, kad Ministerijos kancleris yra politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas, kurį priima į pareigas ir atleidžia iš jų ministras; c) Vyriausybės kancleris – LR ministro pirmininko vyriausiasis patarėjas, Vyriausybės rūmų direktorius, pavaldus ministrui pirmininkui.

Apibendrinant, vykdomosios valdžios trikampis yra analitinė priemonė, leidžianti suprasti, kaip tarpusavyje sąveikauja trys pagrindinės viešojo valdymo institucijų grupės – politikai (ministrai, viceministrai, Prezidentas, Ministras Pirmininkas), patarėjai (turintys jiems pavaldžių darbuotojų) ir administratoriai (kancleriai, biurų vadovai). Įvairių autorių pateikiami apibrėžimai rodo, kad ši sąvoka nėra vienalytė – vieni tyrėjai akcentuoja tinklinį bendradarbiavimą, kiti – procesinę politikos formavimo logiką ar struktūrinių pokyčių įtaką. Nors tradiciškai daugiausia dėmesio skirta dvinariams politikos-administracijos santykiams, pastarųjų dešimtmečių patirtis, ypač patarėjų vaidmens augimas, išryškino trišalio modelio aktualumą. Vykdomosios valdžios trikampis padeda atskleisti, kaip formuojasi ir keičiasi valdžios pusiausvyra, kokią įtaką tai daro viešojo valdymo institucijų stabilumui ir politinės lyderystės efektyvumui. Taigi, vykdomosios valdžios trikampis nėra pastovi struktūra – ji kinta priklausomai nuo politinės kultūros, institucinio konteksto ir vykdomosios valdžios santykių. Norint suprasti, kaip ši kaita veikia skirtingų vykdomosios valdžios trikampio grupių profesinius kelius, būtina analizuoti vykdomojoje valdžioje susiformavusius karjeros modelius ir jų pagrindinius bruožus.

1.2. Karjeros modelių įvairovė ir bruožai vykdomosios valdžios kontekste

Šiame poskyryje nuo vykdomosios valdžios ir jos trikampio sampratos pereinama prie karjeros sąvokos kaip analitinės priemonės, o tai leidžia suprasti vykdomosios valdžios trikampio grupių – politikų, patarėjų ir administratorių – veiklos ir karjeros bruožus bei specifiką. Aptariami vykdomosios valdžios kontekste taikomi karjeros modeliai ir juos formuojantys veiksniai. Ši analizė sudaro pagrindą tolesnei karjeros modelių analizei Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio kontekste.

1.2.1. Karjeros samprata

Ekonominiai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai, vykstantys pastaruosius dešimtmečius, iš esmės pakeitė darbo organizavimo pobūdį visuomenėje. Nuolat tobulėjančios technologijos, globalizacija ir besikeičiantys darbo rinkos poreikiai lėmė lankstesnes darbo formas, nuotolinį darbą bei didesnę dėmesį inovacijoms ir skaitmenizacijai (Timinskaitė, 2025). Pasak Korsakienės, Smaliukienės (2014), pokyčiai, vykstantys organizacijų lygmeniu, reiškia, kad vis mažiau organizacijų gali suteikti garantijas darbuotojams dirbti visą gyvenimą ir siekti stabilios karjeros. Mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio imta teikti ne tradicinei karjerai, kuri suprantama kaip vertikalus progresas vienoje organizacijoje (Seibert ir kt., 2024), bet paties individo sąmoningai plėtojamai karjerai (Blustein, 2013). Tai lėmė fundamentalius karjeros teorijos pokyčius, naujų karjeros modelių formavimąsi bei atitinkamai mokslinių tyrimų kryptis.

Žodis „karjera“ kildinamas iš lotyniško žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią. Pasak Rapuano (2024), karjeros reiškinys kaip mokslinis tyrimų objektas, domina įvairių mokslo sričių (psichologijos, edukologijos, sociologijos, vadybos, viešojo administravimo) tyrėjus. Karjeros koncepcija mokslinėje literatūroje analizuojama gana plačiai, tačiau vis dar suprantama skirtingai. Reikia pripažinti, kad karjeros, profesijos ir užsiėmimo sampratos dažnai vartojamos kaip sinonimai, todėl laikomasi nuomonės, kad stokojant koncepcinio aiškumo išlieka dviprasmiškumo pavojus (Patton, McMahon, 2006). Mokslinėje literatūroje karjeros samprata dažniausiai yra pateikiama

keturiomis prasmėmis: 1) karjera kaip pasiekimai; 2) karjera kaip profesija (profesijos prestižas); 3) karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tėsa; 4) karjera kaip viso gyvenimo vaidmenų patirties seka (Karakuš, 2021; Bolnienė, 2005). Pasak Rapuano (2024) (cituodama Rosinaitė, 2010; Akkermans ir kt., 2022), atsižvelgiant į tai galima identifikuoti tris karjeros sampratos raidos etapus: 1) XX a. pirmoji pusė – profesinio orientavimo samprata; 2) XX a. antroji pusė – organizacinė karjera (tradicinė samprata); 3) XX a. pab. – XXI a. – individuali karjera. Lentelėje (žr. 2 lent.) pateikiami skirtingi karjeros apibrėžimai.

2 lentelė

Karjeros apibrėžimai		
Šaltinis	Apibrėžimas	Bruožai
Wango, Wairire, Ndero, 2021	Karjera – tai užsiėmimas, darbas ar pareiga, atliekama reikšmingą žmogaus gyvenimo laikotarpį;	Siauroji samprata – karjera kaip profesija ar pareigos;
Mineeva ir kt, 2015	Karjera – veikimo sfera, sritis; profesija;	
Hirschi, Koen, 2021	Siaurąja prasme, karjera – tai procesas susijęs su darbu ir trunkantis visą žmogaus gyvenimą arba platesne sąvoka – požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patirtimi ir asmeniniu gyvenimo derinimu;	Platusis požiūris – karjera kaip viso gyvenimo procesas ar veiklų seka;
Handayani, Joeliaty, 2023	Karjera – žmogaus gyvenimo eigoje besiformuojanti nuostatų ir elgesio profesinės veiklos visuma;	
Gumuliauskienė ir kt., 2002	individo nuosekli profesinio ir asmeninio gyvenimo raida, apimanti ne tik pareigų ar socialinio statuso kilimą, bet ir savirealizaciją, vertybių formavimąsi, kompetencijų plėtrą bei asmens santykį su darbu skirtingais gyvenimo etapais;	
Tan ir kt., 2023	Karjera – ilgalaikės žmogaus darbinės veiklos, atspindinčios jo nuostatas, patirtis ir motyvus;	
Baginskas, 2021	Karjera – tai individo pasirinktų veiklos krypčių ir užimamų pozicijų seka; įgyta patirtis ir su darbu susiję asmeniniai tikslai;	
Valickas, 2011	Karjera – tai progresyvi individo pareigų kaita organizacijose, kurią individas sąmoningai formuoja ir valdo savo sprendimais bei veikla, reaguodamas į pokyčius darbo ir asmeniniame gyvenime;	Organizacinis požiūris – pareigų kaita organizacijoje. Karjera siejama su institucine logika ir hierarchine raida.
Zacher ir kt., 2019	Karjera – žmogaus gyvenimo tėkmėje besiformuojanti akademinė, profesinė, organizacinė ir socialinė raida;	
Laužackas, 2005	Karjera – iš pašaukimo kylančių ir besitęsiančių visą gyvenimą žmogaus atliekamų socialiai reikšmingų vaidmenų, darbo vietų, jose užimamų pareigų, pasiekimų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu tobulėjimu, atspindinti asmenybės gyvenimo viziją ir stilių;	
Peters, Pierre, 2020	Karjera – tai profesinės raidos procesas, priklausantis nuo politinio pasitikėjimo, politinės lyderystės kaitos ir gebėjimo veikti politinių-administracinių santykių sandūroje;	Institucinis-politinis požiūris – karjera kaip politinių-administracinių struktūrų, norminių taisyklių ir politinio ciklo sąlygotas procesas.
Connaughton, 2015	Politinio pasitikėjimo pareigybių karjera – trumpalaikė ir politinio ciklo ribojama profesinė raida, grindžiama lojalumu ir politinės komandos strateginėmis funkcijomis;	
Pollitt, Bouckaert, 2017	Karjera viešajame valdyme – tai institucinių taisyklių, politinės aplinkos ir profesinių normų sąlygotas individo judėjimas administracinėje hierarchijoje arba tarp viešojo sektoriaus organizacijų;	
Sakalas ir kt., 2006	Karjeros samprata lemia, kad tai gali būti ne tik paaugstinimai pareigose, bet ir horizontalūs perkėlimai, karjeros stagnacija, taip pat perkėlimai iš vienos srities į kitą;	Pasiekimų požiūris – sėkmė, statusas, kilimas hierarchijoje; socialinis pripažinimas.
Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2025	Karjera – individo kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomeninės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kitose srityse. Karjeros pobūdį ir tempą gali lemti objektyvūs (vyraujantys visuomeniniai santykiai, galimybės ir kita) ir subjektyvūs (konkreto individo gyvenimo aplinkybės, jo asmeninės savybės, atkaklus tikslo siekimas, tvirta valia, šeiminė padėtis, sveikatos būklė ir kita) veiksniai;	

Šaltinis	Apibrėžimas	Bruožai
Tarptautinių žodžių žodynas, 2025	Karjera – greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje; pasisekimas gyvenime;	
Fouad, Kantamneni, 2013	Karjera suvokiama kaip socialiai konstruojamas reiškinys, priklausantis nuo kultūros, normų, lyties, klasės ar etninės priklausomybės;	Socialinis-kultūrinis požiūris – socialiniai ryšiai, kultūros įtaka;
Inkson ir kt., 2012	Karjera – tai nuolatiniai ryšiai tarp žmonių ir jų darbo vietų, kurie ilgainiui sujungia asmenis su organizacijomis ir kitomis socialinėmis institucijomis;	
Rapuano, 2024	Karjera – tai tarpdalykinis tyrimų objektas, apimantis skirtingus analizės lygmenis (mikro ir makro) bei įvairias teorines perspektyvas;	
Barley ir kt., 2017	Karjera – tai individo profesinė raida, vykstanti skaitmeninėje erdvėje ir stipriai sąlygota technologinių pokyčių, pasireiškianti nuotoliniu darbu, platforminės ekonomikos galimybėmis bei skaitmeninių kompetencijų ugdymu ir taikymu;	Šiuolaikinis kontekstas – skaitmenizacija, globalizacija, mobilumas.
Karwa, 2025	Karjera – tai nuolatinis individo profesinės veiklos procesas, kurį formuoja skaitmenizacija, įtraukianti skaitmeninius įgūdžius į įvairias darbo sritis ir keičianti tiek tradicines, tiek naujas profesijas, kartu sukurdamą poreikį nuolatiniam prisitaikymui ir tobulėjimui;	
Spence ir kt., 2018	Karjera peržengianti vienos organizacijos ribas, grindžiama mobilumu tarp sektorių, šalių, organizacijų;	
Glinskytė, Petkevičiūtė, 2024	Karjera – profesinė raida, vykstanti tarptautinėje aplinkoje, įgaunant darbinės patirties įvairiose kultūrose, šalyse, organizacijose.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Karjeros sąvoka yra daugiasluoksnė ir įvairialypė, o jos apibrėžimai priklauso nuo autorių akcentuojamų aspektų. Bendras bruožas, jungiantis visų autorių išsakytas mintis, yra tai, jog karjera suprantama kaip procesas, trunkantis visą žmogaus gyvenimą. Ji siejama su darbu, užimamomis pozicijomis, profesiniu tobulėjimu, bet kartu apima ir asmens nuostatas, patirtis bei motyvus. Tai leidžia darbo autorei daryti prielaidą, kad karjera nėra vien tik objektyvi pasiekimų seka, bet ir subjektyvus patyrimas, atspindintis individo vertybes bei tikslus.

Galima pastebėti skirtumus tarp lietuvių ir užsienio autorių požiūrių. Lietuvių autoriai karjerą dažniau sieja su organizacine logika – pareigų kaita, darbo vietų raida, progresyviais pokyčiais profesinėje veikloje (Sakalas ir kt., 2006; Valickas, 2011). Jie taip pat akcentuoja socialiai reikšmingus vaidmenis, saviraišką ir individualų tobulėjimą, tačiau pagrindinis dėmesys išlieka ties formaliais profesiniais aspektais, darbo santykiais bei hierarchija (Laužackas, 2005; Gumuliauskienė, ir kt., 2002; Baginskas, 2021). Tokiu būdu karjera lietuviškuose apibrėžimuose dažniausiai suprantama kaip struktūruotas reiškinys, kuriame asmuo siekia karjeros aukštumų vertikalčiai, t. y. kylimu aukštyne pareigose. Tuo tarpu užsienio autoriai karjeros sąvoką pateikia kur kas plačiau ir lanksčiau. Jie akcentuoja, kad karjera yra nuostatų ir elgesio seka, apimanti ne tik profesinę, bet ir asmeninę žmogaus gyvenimo patirtį (Hirschi, Koen, 2021; Handayani ir kt., 2023). Užsienio literatūroje itin ryški socialinė ir kultūrinė dimensija – karjera traktuojama kaip socialinis konstruktas, priklausantis nuo kultūros, lyties, normų ar socialinės klasės (Fouad, Kantamneni, 2013; Inkson ir kt., 2012). Be to, naujausiuose šaltiniuose (tiek lietuvių, tiek užsienio autorių) vis dažniau pabrėžiami nauji kontekstai: skaitmenizacija, kuri keičia darbo pobūdį, įtraukia skaitmeninius įgūdžius į visas profesijas ir verčia nuolat tobulėti (Barley ir kt., 2017; Karwa, 2025), bei globalizacija, dėl kurios karjera peržengia vienos organizacijos, mokslinės krypties ar valstybės ribas, plėtojasi tarptautinėje aplinkoje (Spence ir kt., 2018; Glinskytė, Petkevičiūtė, 2024; Rapuano, 2024). Tokia apibrėžimų įvairovė rodo, kad karjera šiandien vis mažiau suprantama vien kaip hierarchinis kilimas, o vis labiau – kaip nuolatinė žmogaus raida, kurią formuoja tiek individualūs, tiek platesnio konteksto veiksniai.

Vykdomosios valdžios kontekste karjeros samprata pasižymi specifiniais bruožais, kuriuos lemia politinė-administracinė struktūra, reguliacinė aplinka ir valdžios cikliškumas. Lietuvoje šiuos procesus analizavę autoriai (Palidauskaitė, 2011; Nakrošis, 2018; Raipa ir kt., 2016) pabrėžia, kad karjerą veikia teisės aktų kaita, politinių komandų rotacija bei profesionalizacijos reikalavimų augimas. Etikos valdymas yra reikšminga viešojo administravimo organizacijų valdymo dalis (Toleikienė, Šaparnienė, Juknevičienė, Sroka, 2022). Procesus reikšmingai veikia etikos standartai, neutralumo bei skaidrumo principai (Toleikienė, 2018), kurie apibrėžia jų galimybes užimti aukštesnes pareigas bei išlaikyti visuomenės pasitikėjimą (Hassan ir kt., 2020). Kaip pabrėžia Demazière (2024), politikų, patarėjų ir administratorių karjeros logika skiriasi stabilumu, funkcijų pobūdžiais, profesionalizacijos lygmeniu. Politikų ir jų politinio pasitikėjimo komandos karjeros dažnai pasižymi nepastovumu, priklausomybe nuo rinkimų rezultatų ir politinių komandų formavimo (Connaughton, 2015; Pierre, Peters, 2020). Politiniame lygmenyje karjerai būdingas greitesnis, cikliškas kismas (Bach, 2020), o administratorių – karjeros valstybės tarnautojų – karjera yra labiau struktūruota ir institucionalizuota, grindžiama formaliais atrankos, vertinimo, kvalifikacijos kėlimo ir hierarchinės raidos principais (Belloir ir kt., 2023; Connaughton, 2015). Tuo tarpu patarėjų karjeros užima tarpinę poziciją tarp politinio ir administracinio lygmenų – jos yra mažiau institucionalizuotos nei administratorių, tačiau stabilesnės nei politikų karjeros (Staronova, Rybář, 2024). Patarėjų karjeros trajektorijos dažnai priklauso nuo politinio pasitikėjimo, asmeninių kompetencijų ir ekspertinio kapitalo, o jų vaidmuo vykdomosios valdžios trikampyje pasižymi funkciniu lankstumu, ribų neapibrėžtumu ir kontekstiniu kintamumu (Gouglas, 2023). Borchert (2011) pažymi, kad karjera vykdomosios valdžios kontekste yra ribojama norminių ir procedūrinių mechanizmų bei labiau apibrėžta institucinių taisyklių nei individualių pasirinkimų. Dėl šių priežasčių vykdomosios valdžios kontekste karjera suprantama kaip kompleksinis reiškiny, apimantis tiek individualiai formuojamus karjeros siekius, tiek struktūrinius veiksnius – politinį ciklą, institucinius ribojimus, politinius ryšius ir profesionalizacijos lygį (Rasmussen ir kt., 2021). Ši specifika lemia, kad karjera vykdomosios valdžios kontekste nėra vien individualaus pasirinkimo rezultatas, bet ir plataus organizacinio, politinio bei kultūrinio konteksto sąlygotas procesas.

Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama proaktyvus karjeros valdymo svarba. Tai reiškia, kad asmenys vis labiau atsisako pasyvios priklausomybės nuo organizacijų ir tampa atsakingi už savo karjerą (Guo, Cai, 2023). Asmenys priima sprendimus pagal savo asmeninius siekius, vertybes ar rinkos galimybes (Achtenhagen ir kt., 2022). Kompetencijų plėtra, nuolatinis profesinis tobulėjimas ir gebėjimas prisitaikyti prie naujų darbo rinkos reikalavimų tampa neatsiejama sėkmingos karjeros dalimi (Dirsė, 2023; Gumuliauskienė ir kt., 2002). Sparčiai besikeičiantys technologiniai sprendimai ir automatizacija didina darbuotojų poreikį įgyti naujų įgūdžių ir ugdyti karjeros lankstumą (Inkson ir kt., 2012). Tai patvirtina ir nuotolinio darbo organizavimo patirtis viešojo valdymo institucijose, rodanti, kad darbuotojams būtini savivaldos, skaitmeninių kompetencijų, nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo gebėjimai, siekiant išlaikyti veiklos efektyvumą kintančiomis darbo sąlygomis (Aliushyna, Fedorenko, Šukvietienė, 2021). Šiuolaikiniai karjeros tyrimai vis labiau pabrėžia dinamišką ir individualizuotą karjeros pobūdį. Besikeičiant darbo rinkai, karjera vis dažniau suprantama kaip savivaldos, nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo procesas (Hirschi, Koen, 2021). Tai apima ne tik profesinius pasiekimus, bet ir asmeninę savirealizaciją (Valickas, 2011), nuolat besikeičiančius karjeros vaidmenis (Laužackas, 2005) ir platesnį darbo bei asmeninio gyvenimo balanso supratimą.

Apibendrinant, šiuolaikinė karjeros samprata vis labiau tolsta nuo tradicinės, organizacijos struktūromis paremtos karjeros. Ji vis dažniau analizuojama kaip individualiai formuojamas, lankstus ir nuolat kintantis profesinis kelias. Dėl to keičiasi asmenų lūkesčiai ir elgsena darbo rinkoje. Tai, taip

pat didina naujų karjeros planavimo, valdymo strategijų poreikį, atsižvelgiant į asmens vertybes, darbo rinkos aspektus ir technologines inovacijas.

1.2.2. Karjeros modeliai ir jų bruožai

Pastaraisiais dešimtmečiais viešasis sektorius išgyveno reikšmingas transformacijas, kurias lėmė globalizacija, naujojo viešojo valdymo (angl. *New Public Management*) idėjų plitimas ir darbo rinkos dinamikos pokyčiai (Karwa, 2025; Vetter, Kersting, 2003). Gati ir kt. (2021) nurodo, kad karjeros modeliai suprantami kaip teorinės ir praktinės struktūros, apibrėžiančios ne tik tai, kaip individas priima karjeros sprendimus, bet ir kaip gali vystytis jo profesinis kelias organizacijoje. Šie modeliai apima sprendimų priėmimo procesus, padedančius identifikuoti, įvertinti ir pasirinkti karjeros alternatyvas (Gati ir kt., 2021), taip pat formalius karjeros kelius ir kompetencijų struktūras, nusakančias galimybes organizacijose (Bredin, Söderlund, 2013). Tradicinė karjera, paremta linijine pažanga vienoje organizacijoje, vis dažniau užleidžia vietą lankstesniems modeliams, orientuotiems į nuolatinį tobulėjimą, gebėjimą prisitaikyti ir individualią atsakomybę už karjeros kryptį (Savickas, 2013). Viešojo administravimo reformos skatino administracinę autonomiją, orientaciją į rezultatus ir atsakomybę už veiklos efektyvumą (Marcinkowski ir kt., 2021), o naujausios kryptys pabrėžia tarpsektorinį bendradarbiavimą, tinklaveiką ir bendrakūros principus (Krogh, Triantafillou, 2024).

Klasikiniai karjeros modeliai istoriškai buvo sukurti analizuoti organizacijose dirbančių profesionalų – pirmiausia valstybės tarnautojų – karjeras. Todėl nagrinėjant juos vykdomosios valdžios trikampio kontekste būtina atsižvelgti į tai, kad šie modeliai negali būti taikomi vienodai politikams, patarėjams ir administratoriams. Vis dėlto jie yra naudingi conceptualizuojant skirtingas karjeros logikas ir lyginant šių trijų grupių profesinės raidos dinamikas bei bruožus. Viešojo valdymo institucijų kontekste galima identifikuoti kelis karjeros modelių tipus:

- a) **Profesinė karjera (Tradicionis karjeros modelis) (angl. Traditional career model)** – grindžiama specializacija, ekspertinių kompetencijų vystymu ir vertikalia pažanga organizacijoje, kurią lemia formali hierarchija, patirtis ir tarnybinis stažas. Šis modelis remiasi tradiciniu požiūriu į karjerą, kai darbuotojas siekia stabilaus darbo, aiškių karjeros funkcijų ir ilgalaikio darbo stabilumo vienoje ar veiklomis panašiose institucijose. Šaltiniai: Veloso ir kt., 2018, Arthur, 2014, Lochab, Mor, 2013, Briscoe, Hall, 2006, Korsakienė, Smaliukienė, 2014; Karakuš, 2021; Chang ir kt., 2023
- b) **Mobilumo ir savivaldos karjera (Proteninė ir beribės karjeros modelis) (angl. Protean career model ir Boundaryless career model)** – apima judėjimą į strateginio lygmens, vadovavimo ir lyderystės pozicijas, kurioms būdinga didesnė atsakomybė, kompleksiskumas ir politinis jautrumas. Proteninė karjera pasižymi savivaldžia, vertybėmis grįsta karjeros kryptimi, kurioje pats individas prisiima atsakomybę už savo profesinę raidą. Beribė (arba ribų neturinti) karjera orientuota į judėjimą tarp institucijų, sektorių ar funkcijų, kur svarbiausi tampa mobilumas, tinklaveika ir gebėjimas veikti įvairiuose kontekstuose. Šaltiniai: Veloso ir kt., 2018, Wiernik, Kostal, 2019; Arthur, Rousseau, 2001; Arthur, Tams, 2006; Briscoe ir kt., 2006; Hall, 2004; Connaughton, 2015.
- c) **Mišri karjera (Integruotas karjeros modelis)(angl. Hybrid / Integrated Career Model)** – jungia ekspertines ir vadovavimo funkcijas, dažnai realizuojama per horizontalų ir vertikalų mobilumą, rotaciją tarp padalinių, institucijų ar politikos sričių. Šis modelis remiasi idėja, kad viešajame valdyje reikia ne tik profesinių žinių, bet ir asmeninių, strateginių, organizacinių gebėjimų prisitaikyti prie skirtingų situacijų. Šaltiniai: Sikwela, Diedericks, 2024; Inkson, Dries, Arnold, 2015; Dries ir kt., 2012; Hart ir kt., 2022; Connaughton, 2015.

Lentelėje pateikiamas pagrindinių karjeros modelių – tradicinio, proteninės, beribės karjeros ir integruoto/mišraus – palyginimas vykdomosios valdžios trikampio kontekste (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių palyginimas					
Karjeros modelis	Šaltiniai	Bruožai	Privalumai	Trūkumai	Taikymo pavyzdžiai vykdomosios valdžios trikampyje
Tradicinis karjeros modelis	Korsakienė, Smaliukienė, 2014; Karakuš, 2021; Chang ir kt., 2023	- Hierarchija; - Saugumas; - Lojalumas vienai organizacijai; - Linijinis kylimas	- Stabilumas; - Aiškios kompetencijos ir atsakomybių ribos; - Ilgalaikė institucinė atmintis.	- Lėtesnė adaptacija prie pokyčių ar naujovių; - Ribotas lankstumas; - Ribotos tarpsektorinės galimybės	Vykdomosios valdžios trikampio grupių nariai, kurie pradėjo karjerą žemesnėse pareigose ir palaipsniui kilo pareigose.
Proteninės karjeros modelis	Korsakienė, Smaliukienė, 2014; Hall, 2004	- Savarankiškai valdoma karjera; - Sprendimai priimami remiantis asmeninėmis vertybėmis ar tikslais	- Karjeros kryptis pritaikoma prie individualių vertybių; - Didelis asmeninės atsakomybės lygis; - Skatina nuolatinį tobulėjimą ir mokymąsi	- Mažiau institucinio stabilumo; - Gali prasilenkti su organizaciniais prioritetais; - Reikalauja aukštų savivaldos įgūdžių	Vykdomosios valdžios trikampio grupių nariai, dirbę skirtingose ministerijose, sektoriuose ar tarptautinėse organizacijose.
Beribės karjeros modelis	Wiernik, Kostal, 2019; Arthur, Tams, 2006	- Aukštas mobilumas tarp organizacijų, profesijų ir sektorių; - Įgūdžių perkėlimas tarp skirtingų organizacijų	- Platus profesinis tinklas; - Įvairiapusės patirties įgijimas; - Galimybė perimti gerąją praktiką tarp sektorių	- Didelė darbuotojų kaita; - Rizika prarasti institucinę atmintį; - Didesnė adaptacijos našta	Vykdomosios valdžios trikampio grupių nariai, kurie dirbo tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose (pvz., „sukamųjų durų“ reiškinio atvejai).
Integruotas / mišrus karjeros modelis	Korsakienė, Smaliukienė, 2014; Sikwela, Diedericks, 2024; Dries ir kt., 2012	- Derinami individualūs tikslai, institucijų strateginiai planai ir formalios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės; - tarpsektorinės patirtys	- Balansuoja asmens ir organizacijos interesus; - Skatina ilgalaikį įsipareigojimą; - Prisideda prie organizacijos inovatyvumo.	- Reikalauja aukšto koordinavimo lygio. - Sudėtinga įgyvendinti politinio ciklo kontekste. - Galimas konfliktas tarp trumpalaikių politinių ir ilgalaikių karjeros tikslų.	Vykdomosios valdžios trikampio grupių nariai, kurie karjeros procesuose derina įvairius karjeros modelių bruožus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Tradicinis karjeros modelis. Tradicinis karjeros modelis, būdingas XX a. vidurio valstybės tarnybai (Chang ir kt., 2023), remiasi linijine pažanga vienoje organizacijoje, aiškia hierarchija, darbo saugumu ir lojalumo principu (Korsakienė, Smaliukienė, 2014). Veloso ir kt. (2018) pažymi, tradicinis karjeros modelis suprantamas kaip darbuotojų judėjimas organizacijoje vertikalia kryptimi. Pasak Baruch ir kt. (2022), tradicinis karjeros modelis tai tam tikra pakopinė hierarchija, kurioje asmuo palaipsniui kyla į aukštesnes pareigas, o karjeros sėkmė yra vertinama pagal pasiekimus, tokius kaip apdovanojimai, atlyginimas, pripažinimas ar socialinė padėtis. Šis modelis gali būti tinkamas patarėjų ar administratorių grupėms, nes karjeros kelias dažniausiai grindžiamas vidine

rotacija, nuosekliu paaugštinimu pagal nuopelnus ir kompetencijų augimu. Tačiau jo trūkumai – ribotas lankstumas ir lėtesnė adaptacija prie pokyčių – tampa iššūkiu sparčiai kintančioje politinėje bei ekonominėje aplinkoje (Korsakienė, Smaliukienė, 2014). Zhang (2023) teigia, kad šiuo metu tradicinio modelio taikymas siaurėja dėl organizacinių pokyčių, politinių ciklų įtakos ir globalių darbo rinkos tendencijų.

Proteninės ir beribės karjeros modelis. Mokslinėje literatūroje proteninė karjera pabrėžia savivaldą ir vertybėmis grįstus sprendimus (Hall, 2004), o beribė karjera – gebėjimą peržengti organizacines ir sektorines ribas (Arthur, Rousseau, 2001). Pasak Korsakienės, Smaliukienės (2014), mokslininkai tvirtina, kad visuomenės transformacijų kontekste karjera apima keletą reikšmių ir pabrėžia tokius aspektus: 1) karjera neapsiriboja vienu darbdaviu, o peržengia atskirų darbdavių ribas; 2) dabartinis darbdavys pripažįsta karjerą išorėje; 3) karjerai svarbūs išoriniai ryšiai ir informacija; 4) karjera reiškia tradicinių organizacinės karjeros ribų laužymą; 5) karjera reiškia ir karjeros galimybių atmetimą dėl asmeninių arba šeiminių priežasčių; 6) individo požiūriu karjera vertinama kaip ateitis, neturinti ribų, nepriklausomai nuo esamų struktūrinių apribojimų (Inkson ir kt., 2012). Taigi, beribės karjeros modelis pabrėžia individo mobilumą ir nenusipėjamumą bei individų, atsakingų už savo karjerą, vaidmenį (Korsakienė, Smaliukienė, 2014). Vykdomosios valdžios trikampyje šie karjeros modelio bruožai gali būti būdingi patarėjams, politikams, kurie karjerą kuria ne vienoje institucijoje, o pereidami tarp skirtingų ministerijų, organizacijų ar net sektorių. Ryški šiuolaikinės vykdomosios valdžios ypatybė – judėjimas tarp viešojo ir privataus sektorių („sukamųjų durų“ (angl. *revolving doors*) reiškinys) (Bradley, 2024). Ministrai po kadencijos pereina į privačias, lobizmo ar konsultacijų organizacijas, panaudodami sukauptą žinių kapitalą ir ryšius. Tai gali stiprinti tarpsektorinį bendradarbiavimą, tačiau kelia interesų konfliktų ir pasitikėjimo valstybinėmis institucijomis riziką (Blach-Ørsten, Mayerhöffer, 2020; Belli, Stevens, 2024). Šių karjeros modelių privalumas – mobilumas. Jis plečia asmenų profesines patirtis, tačiau kartu reikalauja aukšto prisitaikymo lygio ir stiprių socialinių kompetencijų. Šie karjeros modeliai gali stiprinti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir žinių mainus, tačiau jie taip pat kelia iššūkių institucinei atminčiai ir reikalauja papildomų prisitaikymo prie pokyčių aspektų.

Integruotas/mišrus karjeros modelis. Sikwela, Diedericks (2024) pabrėžia integruoto/mišraus karjeros modelio reikšmę, kuriame derinami individualūs darbuotojų bei institucijų strateginiai tikslai ir formalios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės. Integruotas karjeros modelis siekia subalansuoti asmeninius tikslus su organizacijos strateginiais tikslais, pasitelkiant formalias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones ir tarpsektorinį bendradarbiavimą (Korsakienė, Smaliukienė, 2014). *Whole-of-Government* (WGA) požiūris papildomai akcentuoja tarpministerinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą, reikalingą nuosekliam karjeros planavimui, ypač reformų ar krizių sąlygomis (WGA koncepcija, 2024). Politikai, administratoriai ir patarėjai nėra tik atskiros grupės, jie kartu siekia bendrų tikslų. Šis karjeros modelis skatina inovacijas, užtikrina ilgalaikius sprendimus bei padeda suderinti politinius tikslus su ilgalaikėmis karjeros strategijomis.

Apibendrinant, galima teigti, kad kiekvienas karjeros modelis turi tiek privalumų, tiek trūkumų, o efektyviausia strategija vykdomosios valdžios trikampyje dažnai remiasi kelių modelių deriniu. Pavyzdžiui, tradicinis karjeros modelis gali suteikti stabilumą, o proteninės ir beribės karjeros modelių elementai gali užtikrinti institucijos atvirumą naujoms kompetencijoms ir tarpsektoriniam bendradarbiavimui. Tuo tarpu mišrus/integruotas karjeros modelis gali suteikti galimybę šiuos aspektus koordinuoti strateginiu lygmeniu.

1.2.3. Veiksniai, formuojantys karjeros modelius

Karjeros modelių formavimasis yra daugiasluoksnis procesas, kurį lemia tarpusavyje sąveikaujantys asmeniniai, organizaciniai ir struktūriniai veiksniai (Tan, 2014). Šie veiksniai apima tiek formalius

institucinius ir organizacinius mechanizmus, tiek neformalias asmenines, politines, kultūrinės ir socialines įtakas, taip pat globalius ir technologinius pokyčius (Valickas, 2011). Karjeros trajektorijas viešajame valdyme galima aiškinti ne vien formaliomis atrankos ir pavaldumo taisyklėmis. Joniškienės, Šaparnienės, Juknevičienės ir kt. (2020) atlikta analizė parodė, jog organizacijų sąveiką ir veiklos rezultatus reikšmingai formuoja ir neformalūs (santykiniai) valdymo mechanizmai bei kontekstas (makro ir mezo veiksniai). Pagrindiniai karjeros modelius formuojantys veiksniai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Veiksniai, formuojantys karjeros modelius		
Kategorija	Šaltiniai	Turinys
Instituciniai – teisiniai	Pukelis, 2023; Bach, 2020; Nakrošis, 2022; Baimenov, 2022; Jastramskis, Wegrich, 2022; Liverakos, 2022;	Instituciniai, teisiniai reglamentai, įstatyminė bazė, atrankos, rotacijos procedūros, strateginiai tikslai. Tai formuoja struktūrinius karjeros kelius ir daro įtaką galimybėms kilti pareigose.
Organizaciniai	Christensen, 2015, 2017; Valickas, 2011; Schein, 2010; Kaya, 2014; Riaz, 2010; Čiutienė, 2006; Haider, 2010; Sakalas, Neverauskas, 2006; Laegreid, 2015;	Institucijų vidaus politika, hierarchijos struktūra, organizacinė kultūra (atvira/adaptacinė skatina horizontalias galimybes, hierarchinė – jas riboja), personalo politika, mokymai ir profesinė plėtra (mentorstė, rotacija, kompetencijų kėlimas), vadovavimo stiliai (transformacinė ir dalyvaujamoji lyderystė susijusios su didesniu pasitenkinimu karjera).
Politiniai – administraciniai	Peters, Pierre, 2012, 2020; Veit, 2020; WGA koncepcija, 2024; Christensen, 2015; Laegreid, 2015;	Politiniai ciklai, dažna politikų ir administratorių kaita, reformos, atsistatydinimai, politizacijos lygis. Tai gali riboti vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros galimybes.
Globalūs – technologiniai	Barley ir kt., 2017; Karwa, 2025; Barley, 2020	Globalizacija, skaitmenizacija, nuotolinis darbas, mobilumas tarp organizacijų, sektorių ir valstybių. Šie procesai lemia karjeros modelių formavimąsi ne vienoje organizacijoje, didinant jų lankstumą, dinamiškumą ir kintamumą.
Kultūriniai – socialiniai	Fouad, Kantamneni, 2013; Petkevičiūtė ir kt., 2024	Visuomenės normos, vertybės ir socialinės struktūros (lytis, socialinė klasė, etninė priklausomybė), kurios formuoja karjeros lūkesčius, galimybių paskirstymą ir vertinimo kriterijus.
Asmeniniai	Tompkins, 2023; Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2025; Čiutienė ir kt., 2006; Perry, Wise, 1990; Lu, Chen, 2022	Individualios savybės, patirtys ir motyvacinės nuostatos, darančios įtaką karjeros sprendimams: išsilavinimas, darbo patirtis, sveikata, šeimos padėtis, asmeninės savybės, tarpasmeniniai gebėjimai ir motyvacija. Šie veiksniai lemia, kaip asmuo formuoja savo karjeros trajektoriją – siekdamas vertikalios karjeros (aukštesnių pareigų, didesnio atlygio) ar orientuodamasis į horizontalią raidą (kompetencijų plėtrą, mobilumą tarp organizacijų).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Lentelėje pateikti pagrindiniai veiksniai, formuojantys karjeros modelius. Karjeros modelius formuoja formalūs ir neformalūs veiksniai (Dalton, 2017; Tan, 2014). Veit (2020) pabrėžia, kad karjeros modeliai viešojo valdymo institucijose nėra vien tik formalių taisyklių ar individualių pasiekimų rezultatas, bet taip pat priklauso nuo politinio, administracinio konteksto, institucinių reformų, organizacinės kultūros bei neformalių socialinių ir politinių ryšių. Viešojo valdymo institucijose karjeros modelius formuoja ne tik asmeniniai veiksniai, bet ir organizaciniai, instituciniai barjerai ar politiniai sprendimai (Rosenbloom ir kt., 2022).

Pirmiausia, svarbūs yra formalūs veiksniai. *Institucinis-teisinis* pagrindas, kuris apima įstatyminę bazę, reglamentuojančią atrankos, rotacijos ar perkėlimo procedūras, sudaro struktūrinius rėmus, apibrėžiančius karjeros galimybes valstybės tarnyboje ar viešojo valdymo institucijose (Pukelis, Jastramskis, 2023; Nakrošis, 2022; Baimenov, Liverakos, 2022). Ne mažiau reikšmingi yra *politiniai-administraciniai veiksniai*: valdžių kaita, politinių ciklų dinamika bei partinių interesų įtaka – lemia

vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros stabilumą ir politizacijos laipsnį, kartu formuodami viešojo valdymo institucijų darbuotojų karjeros trajektorijas (Christensen, Laegreid, 2015). Prie formalių veiksmų priskiriami ir **organizaciniai aspektai** – institucijų vidaus kultūra, hierarchinė struktūra, personalo politika ir vadovavimo stiliai, kurie daro įtaką karjeros galimybėms, pavyzdžiui, ar dominuos hierarchinis kilimas, ar horizontali mobilumo logika (Zacher ir kt. 2019). Čiutienės ir kt. (2006) teigimu, pelno siekimas, produktyvumo didinimas, socialinė atsakomybė prieš visuomenę ir teigiamo įvaizdžio formavimas – pagrindiniai bet kokios organizacijos siekiai. Taigi, formalūs karjeros modelius formuojantys veiksniai, pasak Tan (2014), tai struktūruotos, institucinių organizacinių aspektų junginiai, kurie suteikia žinių, įgūdžių ir kvalifikacijos pagrindą, veikiantį ilgalaikę karjeros trajektoriją ir gebėjimą judėti per skirtingas profesines sritis.

Svarbūs išlieka ir neformalūs karjerą formuojantys veiksniai. **Kultūriniai ir socialiniai** kontekstai yra reikšmingi: karjera suvokiama kaip socialiai konstruojamas reiškiny, kuriam įtakos turi normos, vertybės, lytis, klasė ar etninė priklausomybė (Fouad, Kantamneni, 2013). Tokiu būdu karjeros trajektorijos nėra vien tik individualaus pasirinkimo rezultatas, bet ir platesnio visuomeninio konteksto aspektas (Dalton, 2017). Karjeros modelius formuoja ir **asmeniniai veiksniai**: motyvacija, atkaklumas, išsilavinimas, darbo patirtis, šeimos padėtis, sveikatos būklė bei tarpasmeniniai įgūdžiai lemia individo pasirengimą ir gebėjimą siekti aukštesnių pozicijų (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2025). Individo tikslas yra ne tik užsitikrinti finansinę gerovę, bet ir atrasti savo pašaukimą bei realizuoti save (Tompkins, 2023). Vykdomosios valdžios kontekste reikšminga yra ir viešosios tarnybos motyvacija (angl. *Public Service Motivation*), stiprinanti darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą tarnybos tikslams (Chen, Lu, 2022). Karjeros sampratoje dažniausiai minimi du aspektai:

- a) individų karjeros siekis vertikalčiai, pradedant nuo žemiausio laiptelio ir kylant į aukštesnes pareigas, kai pagrindinis motyvavimas – didesnis darbo užmokestis;
- b) kvalifikacijos kėlimas, judėjimas tarp organizacijų, darbuotojo atsakomybės lygio didėjimas, darbo pobūdžio keitimas, suteikiant prioritetus įgūdžių tobulinimui ir edukacijai (siekimas aukštų pareigų nėra svarbiausias ir būtinas veiksnys) (Petkevičiūtė, 2013).

Galiausiai, šiuolaikinis karjeros modelių supratimas neatsiejamas nuo **globaliųjų tendencijų** (šie veiksniai gali būti priskiriami ir prie formalių, ir neformalių veiksmų). Skaitmenizacija, nuotolinio darbo plėtra, globalizacija ir darbo jėgos mobilumas tarp sektorių bei valstybių išplečia tradicinės karjeros sampratą už vienos organizacijos ribų, paversdamos jas dinamiškais, nuolat besikeičiančiais procesais (Barley ir kt., 2017; Karwa, 2025, Timinskaitė, 2025).

Siekiant giliau suprasti, kaip šie veiksniai veikia individo galimybes siekti profesinės sėkmės, būtina pasitelkti teorines prieigas, leidžiančias sistemingai analizuoti karjeros modelius formuojančius veiksmus. Viena iš plačiausiai taikomų ir pripažintų teorijų yra **žmogiškojo kapitalo teorija** (angl. *human capital theory*), kurios ištakos siekia XX a. vidurį (Becker, 1962; Rosen, 1976; Schultz, 1961). Ši teorija akcentuoja, kad žinios, įgūdžiai, kompetencijos ir patirtis yra laikytini kapitalo forma, į kurią galima investuoti per švietimą, mokymus ar profesinę veiklą, o grąža pasireiškia didesniu produktyvumu, geresnėmis karjeros galimybėmis ar didesniu uždarbiu (Ebiasuode, Blessing ir kt., 2025). Nors ši teorija daugiausiai naudojama ekonomikos moksle, ją galima sėkmingai taikyti ir analizuojant karjeros veiksmus viešajame valdyme (Vigoda-Gadot ir Meiri, 2008) – ypač tiriant, kaip asmens įgytos kompetencijos veikia jo pozicijas politinėje-administracinėje aplinkoje.

Žmogiškojo kapitalo teorija pabrėžia, kad žmonių žinios, įgūdžiai ir kompetencijos lemia karjeros sėkmę bei organizacijų efektyvumą. Pasak Boselie ir kt. (2021), žmonių žinios, įgūdžiai, kompetencijos ir patirtis yra tarsi „kapitalas“, į kurį investuojama (pvz., per mokslą, mokymus ar darbo patirtį), ir kuris ilgai duoda ekonominę grąžą – didesnę produktyvumą, uždarbį ar geresnes

karjeros galimybes. Nors mokslinėje literatūroje vartojamos skirtingos žmogiškojo kapitalo sąvokos, tačiau pagrindiniai sąvokos žmogiškasis kapitalas turinio komponentai yra bendri – tai žinios, asmeninės / įgimtos savybės, įgyti įgūdžiai ir sugebėjimai, išsilavinimas, patirtis, kompetencijos, emocinė ir psichinė sveikatos būklė ir pan. (Potelienė, Tamašauskienė, 2014). Bahl, Dietzen (2019) nurodo, kad ši teorinė prieiga remiasi trimis esminiais principais. Pirma, manoma, kad švietimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo patirtis ir net sveikata yra vertingi asmeniniai ištekliai, kuriuos galima laikyti kapitalo forma. Antra, tikimasi, kad šie ištekliai suteiks grąžą – geresnes karjeros galimybes, aukštesnes pareigas ar didesnes pajamas. Trečia, teorija paaiškina, kodėl skirtingi asmenys pasiekia skirtingus rezultatus darbo rinkoje: tie, kurie turi daugiau žmogiškojo kapitalo, turi geresnes galimybes (Bahl, Dietzen, 2019). Žmogiškasis kapitalas laikomas svarbiu veiksnio, lemiančiu individo galimybes pasiekti sėkmę karjeroje, o investicijos į šį kapitalą (pvz., išsilavinimas ar profesiniai mokymai) turi ilgalaikę naudą (Juodsnukytė, 2017). Poljasevic ir kt., (2025) teigia, kad viešojo valdymo institucijose, kur vyrauja formaliai struktūruota atranka į pozicijas, žmogiškojo kapitalo elementai – tokie kaip išsilavinimo lygis, specializacija, profesinė patirtis ar buvusi tarnyba viešajame sektoriuje – dažnai yra svarbūs vertinimo kriterijai. Šios teorinės prieigos taikymas atskleidžia, kaip įvairūs žmogiškojo kapitalo elementai – pavyzdžiui, išsilavinimo lygis, darbo patirtis viešajame ar privačiame sektoriuje, kvalifikacijos kėlimas ar tarptautinė patirtis – daro įtaką asmenų karjeros raidai.

Žmogiškojo kapitalo teorija turi ir trūkumų. Choudhury, Choudhury (2022) teigia, kad ši teorinė prieiga pernelyg individualizuoja karjeros sėkmę, neatsižvelgdama į struktūrinius ir institucinius veiksnio. Pavyzdžiui, du asmenys, turintys tokį pat išsilavinimą ar darbo patirtį, gali pasiekti labai skirtingas karjeros pozicijas dėl tokių veiksnių kaip priklausimas politinei partijai, darbo patirties ar net lyties. Taigi, žmogiškojo kapitalo teorija kritikuojama dėl to, kad ji neatsižvelgia į neformalius veiksnio, kaip antai tinklų svarbą, asmeniniai ryšiai, ar instituciniai aspektai.

Svarbūs yra ir instituciniai aspektai (angl. *institutional theory*). Šie aspektai remiasi prielaida, kad institucijos formuoja elgesio taisykles, vertybes ir sprendimų priėmimo būdus (Hoefer, 2022). Tai daro įtaką tiek organizacijoms, tiek jose dirbantiems asmenims. Pasak Sahin, Mer (2023), instituciniu požiūriu karjeros modeliai priklauso ne tik nuo asmens gebėjimų, bet ir nuo institucinių struktūrų, hierarchijos, vertinimo bei atrankos kriterijų. Nakrošio, Dan ir Goštautaitės (2023) tyrimas atskleidė, kad institucijų administracinė geoba ir ES finansavimo mechanizmai daro reikšmingą poveikį valstybės valdymo modernizacijai ir kompetencijų plėtrai Lietuvoje. Tyrimas atskleidė, kad karjeros galimybės viešojo valdymo institucijose priklauso nuo institucinių reformų kryptingumo ir organizacinės kultūros gebėjimo palaikyti profesionalumą. Hoefer (2022) mano, kad skirtingose šalyse karjeros modelius lemia ne tik taisyklės, bet ir organizacinė kultūra. Ji nulemia, kaip lengvai darbuotojai gali kilti ar keisti pareigas. Instituciniu požiūriu vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros gali būti suprantamos kaip formalizuota sistema su aiškiomis normomis ir funkcijomis.

Svarbu atsižvelgti ne tik į formalius, bet ir į neformalius karjeros modelius formuojančius veiksnio. Tam pasirinkta apžvelgti **tinklaveikos teoriją** (angl. *Network Governance Theory*). Tinklų moksliniai tyrimai pastaraisiais dešimtmečiais tapo aktualūs ne tik informatikos ar ekonomikos, bet ir kitose srityse, tokiose kaip politologija, sociologija, viešasis valdymas (Provan, Milward, 2001). Socialinius ryšius ir jų struktūras pirmieji pradėjo nagrinėti Simmel (1995), Moreno (1934) ir Granovetter (1973) ir kt. mokslininkai.

Tinklaveikos, kaip ir tinklo, sąvoka suprantama įvairiai. Tinklaveika apibrėžiama, kaip ryšių tarp asmenų, įstaigų ir organizacijų, siekiant konkretaus tikslo, užmezgimo ir palaikymo procesas (Bratton ir kt., 2021). Castells (2005) tinklaveiką apibūdina kaip naujų ryšių užmezgimą, telkiamą į tinklus, t. y. tinklų vystymosi procesą, jungiant informacinius, komunikacinius ar socialinius reiškinius. Pasak

Rawlings ir kt. (2023), tinklaveikos teorija teigia, jog organizacijų ir asmenų veiksmai dažnai priklauso nuo jų padėties tinkluose – nuo to, kokius ryšius jie palaiko su kitais asmenimis ar institucijomis. Viešajame valdyme tai ypač aktualu, nes institucijos pasižymi stabiliais, ilgalaikiais profesiniais ryšiais, o sprendimai dėl karjeros, paaukštinimų ar paskyrimų į vadovaujančias pozicijas neretai priklauso nuo neformalios įtakos ir tinklų, kuriuos kuria patys darbuotojai (Meyer-Sahling ir kt., 2018). Viešojo valdymo institucijose egzistuoja platus formalus ir neformalus tinklų spektras: projektinės grupės, strateginės planavimo tarybos, tarpinstituciniai bendradarbiavimo mechanizmai ir netgi asmeninės pažintys (Bach, 2021). Šie ryšiai gali suteikti matomumą, žinomumą ir reputaciją (Bustos, 2021). Taigi, karjera nėra vien individualus procesas, bet ir socialiai susiformuojantis reiškinys (Rapuano, 2024), kuriame priklausymas tam tikriems tinklams kartais gali būti svarbesnis nei formalūs kriterijai (Christensen ir kt., 2024). Tinklaveikos teorija padeda analizuoti, kaip karjeros raidą lemia ne tik asmeniniai bruožai (išsilavinimas, darbo patirtis), bet ir priklausymas politinėms partijoms, visuomeninėms organizacijoms ar kt. tinklams.

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampis apima skirtingas, tačiau tarpusavyje glaudžiai susijusias grupes – politikus, administratorius ir patarėjus – galima kelti klausimą: ar jų karjeros modeliai formuojami vienodai ir ar yra veikiami skirtingų formalų bei neformalių veiksmų? Šios teorinės įžvalgos sudaro pagrindą empiriškai patikrinti, kaip minėti veiksniai pasireiškia Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio kontekste, todėl šiame tyrime formuluojamos hipotezės, empiriškai tikrinančios nagrinėjamų veiksmų įtaką Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje.

Apibendrinant, karjeros modeliai vykdomosios valdžios trikampio kontekste yra kompleksiški ir dinamiški. Karjeros modelius vykdomosios valdžios trikampyje formuoja įvairūs veiksniai. Žmogiškojo kapitalo teorijos elementai leidžia sistemiškai tirti, kaip įvairūs išmatuojami asmens bruožai (išsilavinimas, patirtis, kvalifikacija) veikia karjeros galimybes, ir suteikia pagrindą formuluoti hipotezes bei tirti viešojo valdymo institucijas. Tuo tarpu, tinklaveikos teorija suteikia tyrimui conceptualų pagrindą atskleisti neformalias struktūras ir socialinius ryšius, kurie gali lemti karjeros trajektorijas Lietuvos viešojo valdymo institucijose. Ji leidžia peržengti individualių veiksmų analizę ir iškelti klausimą, kokių mastu karjeros procesas yra sąlygotas neformalių veiksmų. Tai svarbu viešojo valdymo institucijų kontekste, nes karjeros modeliai gali turėti poveikį organizacijų veiklos efektyvumui ir pareigų užėmimui vykdomosios valdžios trikampio grupėje.

1.3. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjera: motyvacija, teisiniai pagrindai ir atrankos sistema

Viešojo valdymo institucijos veikia dinamiškoje ir kompleksiškoje aplinkoje, kurioje reikalingi efektyvūs sprendimai. Dėl šios priežasties darbuotojai turi ne tik prisitaikyti, bet ir aktyviai valdyti savo karjerą (Wilhelm, Hirschi, 2019). Viešojo valdymo institucijose svarbu mokėti savarankiškai priimti profesinius sprendimus bei plėtoti savo karjerą (Hirschi ir kt., 2018). Sikwela, Diedericks (2024) pabrėžia, kad karjeros planavimas viešojo valdymo kontekste turi būti suvokiamas kaip nuolatinis procesas, grindžiamas ne tik asmenine motyvacija, bet ir aiškiais teisiniais pagrindais bei skaidria atrankos sistema.

Teisiniai ir norminiai aktai lemia vykdomosios valdžios trikampio karjerą, nes jie nustato pareigas, teises, atrankos, vertinimo, paaukštinimo ir mokymo tvarką (Bach, Wegrich, 2020). Lietuvoje teisinis reglamentas yra svarbus, siekiant užtikrinti viešojo administravimo skaidrumą, efektyvumą ir profesionalumą (Rakovska, 2025). Nakrošis (2022) aprašo, kaip 1990–2018 m. Lietuvoje vyko nuoseklus perėjimas nuo patronažinės sistemos prie profesionalios administracijos, t. y. valstybės tarnybos transformacija iš politiniais ryšiais ir lojalumu grindžiamos sistemos į profesionalią, formaliomis taisyklėmis, kompetencijų vertinimu ir nuopelnais paremtą atrankos sistemą. Šiam perėjimui buvo kuriama teisinė valstybės tarnybos struktūra, įtvirtinami karjeros pagrindai ir

stiprinami atrankos bei perkėlimo mechanizmai. Lietuvos valstybės tarnybos raida nuo nepriklausomybės atkūrimo glaudžiai siejosi su teisinės bazės formavimu, profesionalizacijos stiprinimu ir meritokratiinių principų, t. y. pareigų užėmimo pagal kompetenciją ir nuopelnus, įgyvendinimu. Pirmieji reformų dešimtmečiai buvo pažymėti sovietinio palikimo įveika, kai valstybės tarnyba buvo suvokiama kaip partinės kontrolės instrumentas, o ne profesionalus administracinis aparatas. Šių reformų tikslas buvo sukurti depolitizuotą valstybės tarnybą, tačiau praktikoje politizacijos iššūkiai, ypač aukštesniuose postuose, išliko (Nakrošis, 2022). Dėl šios priežasties praktikoje pasitaiko atvejų, kai atranka į pareigas yra veikianti neformalių politinių ryšių.

Valstybės tarnybos įstatymas (1999) įtvirtina karjeros valdymo sistemą, nuopelnų vertinimo kriterijus ir horizontalios karjeros galimybes, įskaitant darbuotojų rotaciją tarp institucijų. Įstatyminė bazė įpareigoja organizacijas užtikrinti skaidrią atranką bei reguliarius veiklos vertinimus, lemiančius sprendimus dėl karjeros, atlyginimo ar mokymų poreikio. Atranka vykdoma vadovaujantis teisės aktais ir principais, tokiais kaip viešasis interesas, politinis neutralumas, skaidrumas ir profesionalumas (Pivoras, 2007). Pagrindinis tikslas – įdarbinti kompetentingiausius kandidatus, užtikrinant vienodas galimybes visiems piliečiams (Grigalaitienė, 2011). Priklausomai nuo pareigybės pobūdžio, vykdomosios valdžios trikampio atrankos procesai yra skirtingi:

- a) Prezidentas – renkamas visuotiniuose tiesioginiuose rinkimuose pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir Prezidento rinkimų įstatymą. Tai aukščiausias politinio lygmens postas, kurio legitimumą suteikia piliečių mandatas.
- b) Ministrai – skiriami Respublikos Prezidento Ministro Pirmininko teikimu, pritarus Seimui, vadovaujantis Konstitucijos 92–96 straipsniais. Ministrai yra politinio pasitikėjimo pareigybės, atranka vyksta politinio proceso, o ne konkurso būdu.
- c) Administraciniai vadovai (biuro vadovai) – paprastai renkami vadovaujantis valstybės tarnybos atrankos procedūromis, nustatytomis Valstybės tarnybos įstatyme. Tai gali būti atviras konkursas arba vidaus karjeros kelias iš žemesnių pareigų.
- d) Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai ir visuomeniniai konsultantai – Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatyme nustatyta, kad viceministrai, ministerijų kancleriai, ministro patarėjas (patarėjai), ir kiti ministro politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai skiriami be konkurso, pagal politinio (asmeninio) pasitikėjimo kriterijus. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatyme apibrėžiama, kad politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas – tai tarnautojas, priimamas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko įgaliojimų laikotarpiui, todėl jo kadencija baigiasi kartu su politiko kadencija.

Tokiu būdu vykdomosios valdžios trikampis išlaiko dinamišką struktūrą, kurioje politinių vadovų kaita priklauso nuo rinkimų rezultatų, o administracinis bei ekspertinis lygmuo užtikrina institucijų stabilumą ir tęstinumą. Valstybės tarnybos įstatymas (1999) numato bendruosius (pilietybė, lietuvių kalbos mokėjimas, nepriekaištinga reputacija, išsilavinimas) bei specialiuosius reikalavimus kandidatams. Specialieji reikalavimai nustatomi pareigybių aprašymuose, o kai kuriais atvejais kandidatai tikrinami dėl leidimo dirbti su įslaptinta informacija. Kandidatų reputacija tikrinama pagal korupcijos prevencijos ir kitus įstatymus. Tokia atrankos sistema užtikrina, kad į viešojo valdymo institucijas patektų ne tik teisinius reikalavimus atitinkantys, bet ir aukštą profesinę kompetenciją turintys asmenys.

Tačiau kartu vykdomosios valdžios sistemoje veikia ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybės. Į šias pareigas priimama be konkurso, valstybės politiko ar kolegialios institucijos pasirinkimu, kaip numato Valstybės tarnybos įstatymas. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių aprašymai rengiami vadovaujantis Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo

metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 (toliau – Metodika). Metodikos 28 punkte nurodyta, kad politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybėms nustatomi specialieji reikalavimai dėl išsilavinimo ir (ar) kvalifikacijos, darbo patirties ir (ar) užsienio kalbos mokėjimo ir (ar) kiti būtini specialieji reikalavimai. Valstybės tarnybos įstatymo 1 priedo 1–4 punktuose nustatytoms politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybėms nustatomas aukštojo universitetinio išsilavinimo ar jam lygiavertės aukštojo mokslo kvalifikacijos reikalavimas ir rekomenduojama nustatyti ne mažesnę kaip 4 metų vadovaujamo darbo patirtį⁷.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybės yra glaudžiai susijusios su politizacijos reiškiniu. Pasak Gajduschek ir Staronova (2023), politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybės yra išskirtinės tuo, kad jų užėmimas grindžiamas politine valia, lojalumu ir gebėjimu įgyvendinti politinę darbotvarkę. Politizacija apibrėžiama kaip politinių sprendimų, partinės lojalumo logikos ar politinio pasitikėjimo mechanizmų įsiskverbimas į valstybės valdymą, kai vietoje profesionalumo ir nuopelnų taikomi partiniai ar šališki kriterijai (Čeponytė, 2014; Peters, 2025). Ji gali pasireikšti įvairiomis formomis – nuo politinių paskyrimų aukščiausiose pareigose iki subtilaus karjeros galimybių priklausymo nuo politinių sprendimų (Peters, 2025). Danaeefard ir kt. (2025) atliktas tyrimas rodo, kad politizacijos lygis didėja dėl populistinių ir fragmentuotų politinių sistemų plėtros, o tai kelia riziką viešojo valdymo institucijų profesionalumui ir stabilumui. Bach, Hustedt (2023) pabrėžia, kad vykdomosios valdžios trikampio analizė leidžia empiriškai vertinti politizacijos poveikį karjeroms, nes šioje struktūroje politinė ir administracinė logika susikerta labiausiai. Lietuviškuose šaltiniuose politizacijos problematiką plačiausiai nagrinėjęs Nakrošis (2021) pabrėžia, kad nors valstybės tarnyba siekia depolitizacijos, realioje praktikoje politinis pasitikėjimas vis dar daro įtaką vadovaujančių pozicijų užėmimui ir karjeros stabilumui. Be to, straipsnyje spaudoje Nakrošis (2025) teigia, kad Lietuvoje ryškėja nauja politizacijos banga, pasireiškianti aukščiausio lygmens administracinių pareigybių politiniu užvaldymu – ypač ministerijų kanclerių (administratorių grupė), kurie vis dažniau pereina į politines pozicijas arba tampa potencialiai politizuoto reguliavimo objektais. Nakrošio (2025) teigimu, 2025 m. pateiktos svarstymui Valstybės tarnybos įstatymo pataisos gali iš esmės pakeisti politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių logiką, paverčiant jas politikų ar darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, statusu ir taip silpninant profesionalios valstybės tarnybos apsaugos mechanizmus. Pasak Nakrošio (2025), tokie pokyčiai sudarytų galimybę politizuoti visą valstybės tarnybos struktūrą ir mažintų administracinės tarnybos autonomiškumą, nes sumažėtų nepriklausomumo, reputacijos ir kvalifikacijos reikalavimai aukščiausiesiems administraciniams vadovams. Tai atitinka Peters (2025) pastebėjimą, kad „moderniose demokratijose politizacija išlieka struktūriniu veiksniu, formuojančiu politikų rotaciją vykdomosios valdžios lygmenyje“. Nakrošis (2021) pabrėžia, kad valstybės valdymas turi būti apsaugotas nuo pernelyg didelės politizacijos, nes politizuotoje aplinkoje kyla grėsmė net ir nuosaikių vadybinių reformų įgyvendinimui, silpnėja administracinis profesionalumas ir atsiranda rizika sprendimų kokybei. Gajduschek ir Staronova (2023) pažymi, kad nors politizacija gali sustiprinti politinę atsakomybę ir pagreitinti sprendimų priėmimą, ji kartu kelia neutralumo, profesionalumo ir institucinio stabilumo rizikas, ypač kai politinio pasitikėjimo pareigybių sfera plečiasi arba tampa pagrindine karjeros trajektorija vykdomojoje valdžioje. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybės grindžiamos

⁷ Vadovaujamo darbo patirtis suprantama taip, kaip nustatyta Metodikos 1 priede, t. y. vadovaujamo darbo patirtimi laikoma patirtis vadovaujant organizacijai, padaliniui ar asmenims, taip pat patirtis vykdant asmenų, vadovaujančių organizacijai, padaliniui ar asmenims, pavadavimo funkcijas bei patirtis vykdant funkcijas, kurias atliekant reikia organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti asmenų grupės darbą (pvz., patarėjų, turinčių pavaldžių asmenų, darbas, darbas nuolatinės komisijos pirmininku ir kitas darbas, atliekant nuolatinio pobūdžio vadovavimo funkcijas).

politine valia ir lojalumu, todėl jos didina politizacijos riziką valstybės valdyme, galinčią paveikti profesionalumą, neutralumą ir karjeros stabilumą.

Nors Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai sukuria formalų, skaidrumu ir profesionalumu grindžiamą karjeros bei atrankos sistemą, praktikoje ši sistema skirtingai veikia vykdomosios valdžios trikampio grupėse. Politinio lygmens pareigybės ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai iš esmės nepatenka į konkurencinę atrankos sistemą, o jų karjera tiesiogiai priklauso nuo politinės valios ir rinkimų ciklų (Staronova, Rybář, 2021). Gajduschek, Staronova (2023) nurodo, kad toks dualus atrankos modelis – kai dalis pareigybių užimamos konkurso būdu, o kita dalis skiriama politinio pasitikėjimo pagrindu – sudaro prielaidas politizacijos procesams ir skirtingoms karjeros trajektorijoms vykdomosios valdžios trikampyje. Bach (2020) teigia, kad administratorių grupėje karjeros raida formaliai grindžiama profesionalumo ir nuopelnų principais, tuo tarpu politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybėse karjeros tęstinumas dažnai siejamas su politinių ciklų kaita. Dėl šios priežasties karjeros stabilumas vykdomosios valdžios trikampyje nėra vienodas: politinio ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo lygmenyse jis pasižymi didesniu nepastovumu ir priklausomybe nuo valdžios pokyčių, o administraciniame lygmenyje – didesniu instituciniu tęstinumu (Bach, Hustedt, 2023). Galima teigti, kad politizacija ir atrankos būdas daro didelę įtaką karjeroms ir jų stabilumui vykdomojoje valdžioje.

Karjeros valdymas glaudžiai susijęs ir su darbuotojų motyvacija. Tyrimai rodo, kad aukštas motyvacijos lygis yra susijęs su pasitenkinimu darbu, aukšta morale, kūrybiškumu ir geresniais darbo rezultatais (Gong ir kt., 2018; Ali, Anwar, 2021). Borst ir kt. (2019) pabrėžia, kad viešajame sektoriuje darbuotojų motyvacija yra žemesnė nei privačiame sektoriuje, todėl sunku įgyvendinti strateginius ir organizacinius tikslus. Svarbus motyvacijos veiksnys yra viešosios tarnybos motyvacija (angl. *Public Service Motivation*, toliau – PSM) – vidinis siekis tarnauti visuomenės interesui (Vinarski-Peretz, Kidron, 2023). Šią motyvaciją lemia darbuotojų ryšys su organizacijos misija bei prasmingo darbo siekis (Shah, Kundi, 2023). Be vidinių siekių, motyvaciją didina ir aiškos karjeros augimo bei tobulėjimo galimybės (Eldor, Harpaz, 2016). Karjeros plėtra, kaip nuolatinis procesas tarp individo ir organizacijos, apima mokymąsi, įgūdžių stiprinimą, o tai lemia didesnę motyvaciją (Niati ir kt., 2021). Vykdomosios valdžios trikampio kontekste motyvacijos ir karjeros valdymo sąveika įgyja papildomą reikšmę, nes Bach, Hustedt (2023) teigimu, skirtingoms jo grupėms – politikams, patarėjams ir administratoriams – būdingi nevienodi karjeros lūkesčiai, stabilumo lygis ir motyvaciniai veiksniai. Hart, Baruch (2022) pažymi, kad politikų ir jų politinio pasitikėjimo komandų motyvacija dažniau siejama su politinių tikslų įgyvendinimu ir trumpalaikiais ciklais, administratorių – su ilgalaike profesine raida ir instituciniu stabilumu, o patarėjų – su tarpine padėtimi tarp politinio lojalumo ir profesinės kompetencijos. Dėl šių skirtumų karjeros valdymo aspektai viešojo valdymo institucijose tampa svarbiu veiksmu, užtikrinančiu ne tik atskirų grupių motyvaciją, bet ir viso vykdomosios valdžios trikampio veikimo darną bei efektyvumą.

Taigi, karjeros valdymas vykdomosios valdžios trikampyje yra sudėtingas procesas, apimantis motyvaciją, teisinius pagrindus ir atranką. Kai darbuotojai yra motyvuojami ir mato aiškias karjeros galimybes, didėja jų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu. Lietuvos teisinė sistema sudaro pagrindą karjeros planavimui ir skaidriai atrankai bei skatina profesionalią valstybės tarnybą, tačiau praktikoje šiuos procesus gali paveikti politizacija. Viešojo valdymo institucijoms yra svarbu siekti išlaikyti kompetentingus darbuotojus, sudaryti sąlygas jų ilgalaikiai profesinei raidai. Visa tai parodo, kad politizacija, atrankos pobūdis, motyvacija bei teisiniai reglamentai gali būti svarbūs karjeros stabilumui.

1.4. Karjeros modeliai, taikomi užsienio valstybių vykdomosios valdžios trikampio grupių kontekste

Šio poskyrio analizė remiasi 1.2.2. poskyryje aptartais karjeros modeliais, tačiau jie pritaikomi visam vykdomosios valdžios trikampiui, išryškinant kiekvienai grupei būdingas karjeros trajektorijas ir jų teorinius pagrindus. Viešojo valdymo institucijų karjeros modelių analizė rodo, kad valstybės taiko skirtingas karjeros valdymo sistemas, kurios priklauso nuo istorinių tradicijų, politinės kultūros ir administracinių reformų krypties (Veit, 2020; Debela ir kt., 2024). Linder (2011) teigimu, dažniausiai išskiriami trys karjeros valdymo bruožai – karjeros sistemos, pozicijų sistemos ir mišrūs modeliai (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Viešojo valdymo institucijų karjeros valdymo sistemų, taikomų užsienio valstybėse, palyginimas

Karjeros valdymo bruožas	Karjeros modelio atitikimas	Pavyzdžiai (šalys)	Pagrindiniai bruožai	Privalumai	Trūkumai
Karjeros sistema	Tradicionis karjeros modelis	Prancūzija, Vokietija	Uždara hierarchija, nuoseklus kilimas iš vidaus	Stabilumas; lojalumas institucijai; profesionalumo tęstinumas;	Mažas lankstumas; ribota naujų kompetencijų įtrauktis; sunku pritraukti išorės ekspertus
Pozicijų sistema	Beribės karjeros modelis	Jungtinė Karalystė, JAV	Atviri konkursai visiems kandidatams	Lankstumas; naujų žinių ir įgūdžių pritraukimas; greitesnė adaptacija pokyčiams;	Politizacijos rizika; mažas ilgalaikis stabilumas; priklausomybė nuo politinių ciklų;
Mišrūs elementai	Integruotas/mišrus karjeros modelis, (su proteninės karjeros modelio bruožais)	Skandinavijos šalys	Stabilumo ir atvirumo derinys, horizontalus mobilumas	Skaidrumas; lankstumas; patrauklumas jauniems specialistams; didesnis pasitikėjimas institucijomis.	Sudėtingesnis valdymas; didesnis poreikis aiškiems reguliavimo mechanizmom.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Linder (2011)

Karjeros sistema (atitinkanti tradicinį karjeros modelį), paplitusi tokiose šalyse kaip Prancūzija ar Vokietija, pasižymi uždarumu: valstybės tarnautojai įsidarbina jauname amžiuje ir nuosekliai kyla tarnybinės hierarchijos laiptais. Pasak Patton, McMahon (2014), didžiausias privalumas – tarnybos stabilumas, lojalumas institucijai ir profesionalumo tęstinumas, tačiau pernelyg uždaros struktūros gali riboti naujų kompetencijų įtraukimą ir lankstumą, reikalingą šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje. Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad net hierarchinėse sistemose patarėjų vaidmens negalima ignoruoti. Staronova, Rybář (2024) pabrėžia, kad patarėjų funkcijos ir jų ekspertinės žinios tiesiogiai priklauso nuo politikos aplinkos, nes „patarėjų politiniai ir politikos formavimo vaidmenys priklauso nuo politizacijos sąlygų“.

Pozicijų sistema (atitinkanti beribės karjeros modelį), būdinga tokioms šalims kaip Jungtinė Karalystė ar Jungtinės Amerikos Valstijos, yra lankstesnė: į aukštesnes pareigas gali kandidatuoti tiek esami tarnautojai, tiek išorės specialistai. Collin (2012) teigia, kad šis modelis leidžia greičiau į viešąjį valdymą pritraukti reikalingų specialistų, tačiau kartu kelia riziką dėl didesnio politinio kišimosi į atrankos procesus bei mažesnio ilgalaikio stabilumo. Staronova, Rybář (2024) tyrimas atskleidžia,

kad patarėjai dažnai yra kitų aukšto rango politinių paskirtųjų darbo dalis, todėl jų funkcijos tampa selektyvios – jie rečiau atlieka politinio koordinavimo funkciją, tačiau daugiausia įsitraukia į techninį politikos formavimo darbą.

Daugelis valstybių renkasi *mišrius modelius (atitinkančius integruotą/mišrų karjeros modelį)*, derindamos karjeros sistemos stabilumą su pozicijų sistemos atvirumu (Linder, 2011). Pavyzdžiui, Skandinavijos šalys sėkmingai integruoja horizontalų mobilumą ir atvirą konkurenciją į valstybės tarnybą, išlaikydamos aukštą skaidrumo ir visuomenės pasitikėjimo lygį.

Analizuojant Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelius, tikslinga juos gretinti su kitų Baltijos šalių patirtimi. Šiame darbe remiamasi Nakrošio (2022) bei Staronova, Rybář (2024) atliktomis analizėmis, kurios suteikia pagrindą suprasti Lietuvos, Estijos ir Latvijos viešojo valdymo bei žmoniškųjų išteklių valdymo praktikas. Baltijos šalių palyginimas parodo, kad politikų ir patarėjų skyrimas skiriasi, ir tai tiesiogiai veikia karjerą vykdomojoje valdžioje. Lentelėje (žr. 6 lent.) pateiktas Lietuvos, Estijos ir Latvijos karjeros modelių palyginimas.

6 lentelė

Baltijos valstybių vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių palyginimas			
Bruožai	Lietuva	Estija	Latvija
Dominuojantis karjeros valdymo bruožas	Karjeros sistema su mišraus modelio elementais	Mišrus modelis (karjeros + pozicijų sistemos derinys)	Mišrus modelis, derinantis administracinį profesionalumą ir politinį lankstumą
Politikų įtaka	Išlieka stipri, ypač vadovaujančių pareigų skyrimuose	Ribota dėl aiškių procedūrų ir aukšto skaidrumo	Išlieka stipri, ypač vadovaujančių pareigų skyrimuose
Administratorių veikla	Hierarchiška, labiau orientuota į formalias procedūras	Lanksti, orientuota į skaitmeninius procesus ir efektyvumą	Derinanti procedūrinį formalumą ir reformas, siekiant išlaikyti balansą
Patarėjų vaidmuo	Dažnai laikinas, priklausomas nuo juos paskyrusio politiko kadencijos	Integruotas į strategines inovacijų programas	Tarpinė pozicija – daro įtaką politikos įgyvendinimui, bet mažiau institucionalizuota
Karjeros galimybės	Ribotos horizontalios rotacijos galimybės	Plačios horizontalios rotacijos ir mokymosi visą gyvenimą galimybės	Augančios, bet priklausomos nuo institucinių kompromisų ir politinės kultūros
Skaitmenizacija	Fragmentiška, dažnai siejama su ES projektų įgyvendinimu	Išplėta „e-Estonia“, integruota į kasdienes procesus	Diegiama, bet ne tokia sisteminga kaip Estijoje
Pasitikėjimas viešuoju sektoriumi	Vidutinis, dažnai kritikuojamas dėl politizacijos	Aukštas, susietas su skaidrumu ir inovatyvumu	Vidutinis–žemas, priklausomas nuo politinių ciklų ir reformų efektyvumo
Reformų kryptis	Palaipsnė, labiau konservatyvi, su stipriu sovietinės hierarchijos paveldu	Ryžtinga, inovatyvi, orientuota į profesionalumą ir skaitmenizaciją	Kompromisinė – derinanti meritokratiją ir politinį lankstumą, bet dažnai fragmentiška

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Nakrošis (2022) bei Staronova, Rybář (2024)

Visos trys Baltijos šalys, atgavus nepriklausomybę, pasirinko skirtingus karjeros valdymo aspektus. Estija yra ryškiausias pavyzdys, kaip pereinama nuo patronažo prie meritokratijos: nuoseklios reformos, profesionali valstybės tarnyba ir pažangi skaitmenizacija lėmė lankstesnius ir modernesnius karjeros modelius (Randma-Liiv ir kt., 2022). Naujausi Estijos viešojo administravimo reformos tikslai – daugiau dėmesio skirti efektyvumui ir konsolidavimui, išnaudoti IT ir e. sprendimus efektyvumui, siekti efektyvesnės centrinės valdžios ir administracinės naštos mažinimo (Juknevičienė, 2023). Staronova, Rybář (2024) teigia, kad Estijoje patarėjai yra atskirti nuo

administratorių ir turi aiškiai apibrėžtas politines funkcijas: „Estijoje patarėjai yra atpažįstami ir instituciniu lygmeniu išskirti nuo administratorių, o jų veikla daugiausia susijusi su politiniais patarimais, koalicijos koordinavimu ir politine komunikacija“. Latvijos modelis yra tarpinis. Reformos siekė suderinti administracinį profesionalumą ir politinį lankstumą, tačiau politinis paskyrimų lygmuo vis dar išlieka (Reinholde, 2022). Staronova, Rybář (2024) nurodo, kad Latvijoje patarėjai taip pat atskirti nuo administratorių, bet jų užduotys yra labiau politinio pobūdžio ir profesionalizacijos lygis ne toks stiprus. Kaip teigiama Staronova, Rybář (2024) publikacijoje: „Latvijoje patarėjai matomi ir veikia kaip politinės komandos dalis, tačiau jų integracija į strateginius procesus mažiau institucionalizuota nei Estijoje“. Tokiu būdu Latvija išryškina mišraus modelio kryptį, kurioje susipina meritokratiniai siekiai su politinių interesų realijomis. Lietuva, Staronova ir Rybář klasifikacijoje (2024) priskiriama politizacijos tipui, kuriam būdingas gana platus politinių paskyrimų ratas, bet kartu ir tam tikra administracijos profesionalumo apsauga. Autoriai pastebi, kad tokioje aplinkoje patarėjai neretai atlieka ir politines, ir ekspertines funkcijas: „Lietuvoje patarėjai dažnai įtraukiami į politikos formavimą, o kai kuriose ministerijose jų įtaka gali būti lygiagreti arba net didesnė nei administratorių“ (Staronova, Rybář, 2024). Pasak Nakrošio (2018, 2022) bei Burlando ir kt. (2017), politikų įtaka viešojo valdymo institucijų vadovaujančių pareigų skyrimui išlieka stipri, o tai didina politizacijos riziką. Administratoriai daugiausia orientuoti į procedūrų laikymąsi, tačiau tam tikri skaidrumo aspektai vis dar kritikuojami.

Baltijos šalių patirtys atskleidžia skirtingus vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelius ir leidžia geriau suprasti Lietuvos specifiką. Baltijos šalys demonstruoja skirtingas karjeros modelių kryptis. Tokia analizė leidžia ne tik pamatyti tarpusavio skirtumus, bet ir įvertinti regionines tendencijas, kurios svarbios Lietuvai ieškant tinkamiausio balanso tarp profesionalumo, lankstumo ir skaidrumo.

Aptartos teorinės ir lyginamosios įžvalgos atskleidžia, kad vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai, taikomi užsienio valstybėse, yra dinamiškoje kaitos stadijoje, kurioje susipina tradicinės hierarchinės struktūros ir modernūs, lankstūs karjeros valdymo principai. Tačiau siekiant ne tik konceptualiai, bet ir empiriškai patikrinti šias tendencijas Lietuvos atveju, būtina analizuoti, kaip jos pasireiškia praktikoje – viešojo valdymo institucijose. Norint atskleisti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių ypatumus, buvo inicijuotas empirinis tyrimas, apėmęs tris pagrindines viešojo valdymo institucijose dirbančias vykdomosios valdžios trikampio grupes – politikus, administratorius ir patarėjus. Šis tyrimas leido identifikuoti pagrindinius veiksnius, formuojančius karjeros trajektorijas skirtingose vykdomosios valdžios trikampio grupėse, bei išskirti karjeros modelių vystymo kryptis. Toliau pateikiami empirinio tyrimo metu taikyti tyrimo metodai, dizaino, imties, duomenų rinkimo ir analizės aspektai bei tyrimo rezultatai.

2. VYKDOMOSIOS VALDŽIOS TRIKAMPIO KARJEROS MODELIŲ ANALIZĖS TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje dalyje pagrindžiami tyrimo metu taikyti metodai, pristatoma tyrimo eiga ir organizavimas. Siekiama identifikuoti tyrimo problemą, įgyvendinti užsibrėžtą tyrimo tikslą bei iškeltus uždavinius.

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimas grindžiamas vykdomosios valdžios trikampio samprata ir karjeros teorijomis, kurios nagrinėja veiksnus, formuojančius karjeros modelius viešojo valdymo institucijose. Tyrimas remiasi vykdomosios valdžios trikampio samprata, apibrėžiančia trijų grupių – politikų (ministrai, viceministrai, Prezidentas, Ministras Pirmininkas, kaip aukščiausio lygmens politinės grandys); administratorių (ministerijų kancleriai, biuro vadovai); ir patarėjų (turinčių pavaldžių darbuotojų) – karjeros modelius. Remiamasi ankstesnių tyrėjų darbais, atliktais CoREx tinkle bei tarptautiniuose viešojo valdymo tyrimuose, kuriuose buvo taikyti įvairūs metodai (žr. 7 lentelė). Šio poskyrio tikslas – apžvelgti, kokie metodai buvo taikyti ankstesniuose tyrimuose, kurie iš jų pasiteisino, ir kodėl šiame tyrime pasirinktas mišrus tyrimo metodas.

7 lentelė

Ankstesniuose vykdomosios valdžios tyrimuose taikytų metodų apžvalga

Metodas	Tikslas / ką leidžia atskleisti	Autoriai	Stiprybės	Ribotumai
Kokybiniai interviu	Suprasti politikų ir administratorių patirtis, santykius, galios dinamiką	Bach, Hustedt (2023); Meert ir kt. (2024)	Gilūs kontekstiniai duomenys; siekiama išsiaiškinti neformalius veiksnus	Ribota imtis; Trūksta valstybių patirčių lyginimo
Dokumentų ir teisinio reguliavimo analizė	Analizuoti institucinius karjeros pagrindus, atrankos ir politizacijos modelius	CoREx Working Papers (2024); Bach (2020)	Leidžia suprasti formalias taisykles, kriterijus ir reformų įtaką	Nepilnai atskleidžia praktiką ir neformalių veiksmų įtaką karjeros modeliams
Atvejo analizė	Lyginti vykdomosios valdžios trikampio struktūras skirtingose valstybėse	Hustedt, Veit (2022)	Gili analizė; aiškūs priežastiniai ryšiai	Nagrinėjama Vakarų Europos šalių patirtis, skiriant mažai dėmesio Rytų Europos patirčiai
Biografinių duomenų analizė	Identifikuoti karjeros modelius pagal demografiją, patirtį, išsilavinimą, partinę priklausomybę	Dahlström, Lapuente ir kt. (2017); Askim ir kt. (2024)	Leidžia tirti dideles imtis; objektyvūs duomenys	Reikalauja išsamių ir patikimų duomenų
Sekų analizė (angl. sequence analysis)	Analizuoti karjeros eigą laiko atžvilgiu, tarpsketorinius perėjimus	Trangbæk (2022)	Matomi tipiniai karjeros keliai; tinka palyginimams	Laiko prasme sudėtingas metodas, reikalaujantis didelių duomenų rinkinių
Prosopografinė analizė	Tirti grupių (aukšto rango tarnautojų) kilmę, socialinius profilius, kompetencijas	Veit, Seyfried (2023)	Puikiai atskleidžia grupių charakteristikas	Fiksuoja būseną tam tikru momentu, bet neleidžia analizuoti karjeros ar institucinių pokyčių.
Kiekybiniai politizacijos rodikliai	Matuoti politinės patirties, partinių ryšių ar paskyrimų politizaciją	Veit, Vedder (2024)	Leidžia objektyviai palyginti politizacijos lygius	Tikslumas priklauso nuo duomenų prieinamumo
Mišrūs metodai	Derinti kokybinius ir kiekybinius duomenis karjeros analizei	Gouglas (2023); Veit ir kt. (2022)	Visapusiškas požiūris	Reikalauja daug laiko, išsamių ir patikimų duomenų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Vykdomosios valdžios trikampio karjeros tyrimai taiko įvairius metodus. Bach, Hustedt (2023); Meert ir kt. (2024) taikė kokybinius metodus (interviu, atvejo analizė) siekiant suprasti institucinius

santykius ir asmenines karjeros patirtis. Šie metodai padėjo atskleisti politikų ir administratorių grupių sąveiką, tačiau neleido nustatyti bendrų tendencijų (įtraukiant ir patarėjų grupę) ar atlikti platesnės kiekybinės analizės skirtingose valstybėse. Kiti tyrimai (Askim, Bach, Christensen, 2024; Dahlström, Lapuente ir kt., 2017) naudojo kiekybinius metodus, pavyzdžiui, biografinių duomenų analizę ir sekų modeliavimą, kad nustatytų pasikartojančius karjeros modelius ir juos lemiančius veiksnus. Šie metodai leido analizuoti dideles imtis ir palyginti skirtingas grupes, tačiau nepadėjo paaiškinti, kaip instituciniai ir teisiniai veiksniai formuoja karjeras. Atsižvelgiant į tai, šiame magistro darbe pasirinktas mišrus tyrimo metodas, derinantis dokumentų turinio analizę, statistinę ir koreliacinę duomenų analizę. Dokumentų turinio analizė leidžia sistemiškai įvertinti formalius vykdomosios valdžios trikampio karjeros reguliavimo pagrindus – teisinį reglamentavimą, institucinius aspektus ir oficialias karjeros taisykles, kurios sudaro struktūrinį karjeros modelių pagrindą. Tuo tarpu statistinė ir koreliacinė duomenų analizė suteikia galimybę empiriškai patikrinti, kaip šios formalios nuostatos realizuojamos praktikoje, analizuojant politikų, administratorių ir patarėjų socialinius-demografinius rodiklius, profesinę patirtį, išsilavinimą ir karjeros trajektorijas bei jų ryšius. Šis metodas leidžia ne tik identifikuoti pagrindinius karjeros trajektorijas formuojančius veiksnus, bet ir išskirti karjeros modelių vystymo kryptis Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio kontekste.

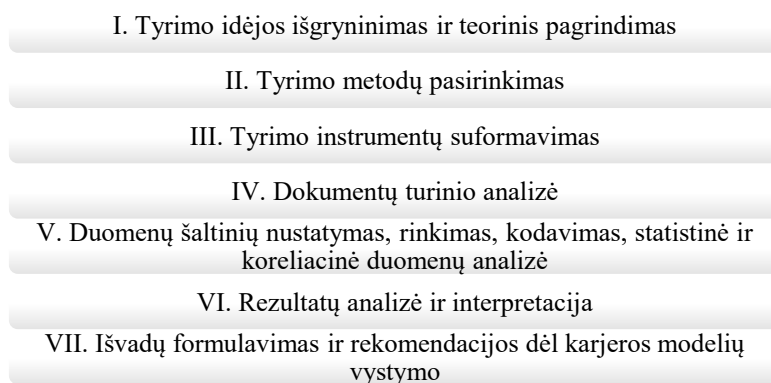
Dauguma tarptautinių tyrimų (pvz., Bach, Hustedt, 2023; Dahlström, Lapuente ir kt., 2017) šiuos reiškinius analizuoja bendrame Vakarų Europos kontekste, o Rytų Europos, ar Lietuvos atvejis išlieka mažiau išnagrinėtas. Dėl šio informacijos trūkumo sudėtinga objektyviai įvertinti, kokie veiksniai formuoja karjeros modelius Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje. Be to, neaišku, ar Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai atitinka tarptautiniuose tyrimuose nustatytas tendencijas, ar pasižymi savitu, vietos institucinio konteksto nulemtu pobūdžiu. Dėl šios priežasties atliekant tyrimą buvo siekiama atsakyti į šiuos **probleminius klausimus**:

1. Kokie karjeros bruožai atsiskleidžia Lietuvos viešojo valdymo institucijose?
2. Kokie karjeros modeliai yra taikomi Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje ir kokie jų ypatumai?
3. Kaip vystomi vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – karjeros modeliai?
4. Kokios galėtų būti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys?

Tyrimo objektas – vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai, taikomi Lietuvos viešojo valdymo institucijose.

Tyrimo tikslas – atskleidus karjeros modelių, taikomų Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje – politikų, administratorių ir patarėjų grupėse, bruožus, identifikuoti galimas karjeros vystymo kryptis.

Tyrimo tikslui pasiekti numatyti etapai ir jų įgyvendinimo eiga pateikiami paveiksle (žr. 3 pav.).



3 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo metu taikyti metodai, instrumentai bei jų pagrindimas pristatomi kitame poskyryje.

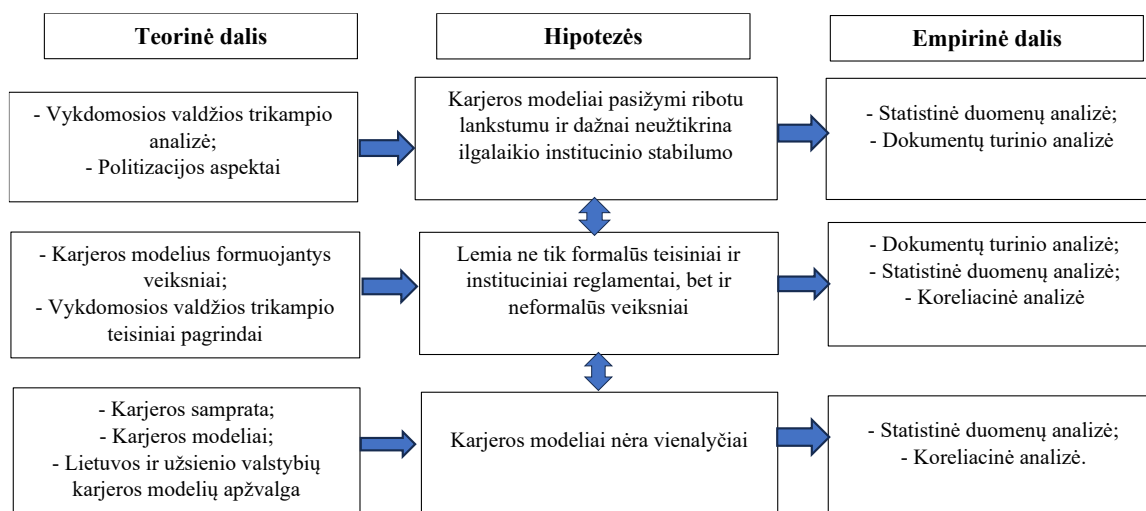
2.2. Tyrimo strategija ir dizainas

Buvo pasirinkta **aprašomojo-analitinio pobūdžio tyrimo strategija**, derinanti **kiekybinio tyrimo metodus su dokumentų turinio analize**. Tokia strategija leidžia tiek teoriškai pagrįsti tyrimo objektą, tiek empiriškai patikrinti teorines prielaidas remiantis gautais duomenimis. Tyrimo dizainas yra pateiktas 3 priede (žr. 3 priedas).

Tyrimo dizainas remiasi **dedukcine** logika, kai teorinės karjeros modelių prielaidos tikrinamos empiriškai, pasitelkiant Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio atvejį. Tyrimas grindžiamas antrinių duomenų analizės strategija, kai tiriamas asmenų (politikų, patarėjų, administratorių) viešai prieinamas gyvenimo aprašymas (CV), informacija iš „LinkedIn“, ministerijų puslapių, viešųjų registrų ir pan.

Tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analizės metu išsikeltomis hipotezėmis, išvardintomis žemiau bei pavaizduotomis sąsajų modelyje (4 pav.)

- H1. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjerą lemia ne tik formalūs teisiniai ir instituciniai reglamentai, bet ir neformalūs veiksniai:
 - a) fizinės, demografinės charakteristikos (amžius, lytis, gyvenamoji vieta);
 - b) darbo patirtis viešajame sektoriuje bei profesinės kompetencijos (išsilavinimas);
 - c) politinė priklausomybė ir ryšiai
- H2. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje egzistuojantys karjeros modeliai nėra vienalyčiai – administratorių karjeros galimybės yra labiau grindžiamos profesionalumo principu, tuo tarpu politikų ir patarėjų karjeros trajektorijos labiau priklauso nuo politinio ciklo.
- H3. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje taikomi karjeros modeliai pasižymi ribotu lankstumu ir dažnai neužtikrina ilgalaikio institucinio stabilumo, nes politinio ciklo kaita lemia didelę atstovų kaitą.



4 pav. Sąsajos tarp tyrimo hipotezių, teorinės ir empirinės dalies

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toliau aprašomi tyrimo metodai ir jų taikymas.

2.3. Tyrimo metodai ir jų taikymas

Siekiant atskleisti karjeros modelius Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje, buvo pasirinktas mišrus tyrimo būdas, apjungiantis kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Tyrime naudoti metodai yra susiję su nagrinėjamais probleminiais aspektais (žr. 8 lent.).

8 lentelė

Duomenų rinkimo metodai ir jų tikslai		
Metodas	Tikslai	Probleminiai klausimai
Mokslinės literatūros analizė	- Suformuoti teorinį tyrimo pagrindą; - Konceptualizuoti karjeros modelių analizės lauką; - Atskleisti kontekstinius ir teorinius veiksnius, formuojančius karjeros modelius;	2. Kokie karjeros modeliai yra taikomi Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje ir kokie jų ypatumai? 3. Kaip vystomi vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – karjeros modeliai?
Dokumentų turinio analizė	- Surinkti informaciją apie vykdomosios valdžios struktūrą, pareigybes, institucinius pokyčius; - Atskleisti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio veiklos reglamentavimą;	1. Kokie karjeros bruožai atsiskleidžia Lietuvos viešojo valdymo institucijose? 2. Kokie karjeros modeliai yra taikomi Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje ir kokie jų ypatumai? 4. Kokios galėtų būti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys?
Biografinių / antrinių duomenų rinkimas (Statistinė duomenų analizė)	- Surinkti objektyvius biografinius duomenis apie tiriamųjų išsilavinimą, patirtį, politinį dalyvavimą, užsienio patirtį ir kt.; - Identifikuoti veiksnius, lemiančius karjeros raidą vykdomosios valdžios trikampio grupėse; - Apibendrinti ir palyginti surinktus duomenis siekiant nustatyti, kokie karjeros modeliai būdingi Lietuvos vykdomosios valdžios trikampiiui bei kokie jų ypatumai; - Nustatyti karjeros modelių vystymo kryptis;	1. Kokie karjeros bruožai atsiskleidžia viešojo valdymo institucijose? 2. Kokie karjeros modeliai taikomi ir kokie jų ypatumai? 4. Kokios galėtų būti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys?
Kramerio V koeficientas (Koreliacinė analizė)	- Įvertinti statistinius ryšius tarp kintamųjų; - Nustatyti karjeros modelius formuojančių veiksnių ryšį su priklausymu vienai iš trikampio grupių.	1. Kokie karjeros bruožai atsiskleidžia viešojo valdymo institucijose?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrime taikomi tiek duomenų rinkimo, tiek duomenų analizės metodai. Duomenys renkami taikant mokslinės literatūros analizę, dokumentų turinio analizę ir antrinių biografinių duomenų rinkimą, Kramerio V koeficiento skaičiavimą. Surinkti duomenys analizuojami pasitelkiant aprašomosios statistikos metodus, statistinę ir koreliacinę analizę.

Tyrimas buvo vykdomas nuosekliai, etapais, siekiant užtikrinti sistemingą duomenų surinkimą, analizę ir rezultatų interpretaciją. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 9 lent.) aprašoma tyrimo eiga.

9 lentelė

Tyrimo eiga		
Etapas	Veikla	Atlikimo laikas
1.	Karjeros modelių, vykdomosios valdžios trikampio mokslinės literatūros analizė	2024 m. spalio mėn. – 2025 m. spalio mėn.
2.	Duomenų šaltinių nustatymas, konsultacijos su „CoRex“ projekto tyrėjais	2024 m. spalio mėn. – 2025 m. lapkričio mėn.
3.	Tyrimo hipotezių operacionalizavimas ir kintamųjų apibrėžimas	2025 m. birželio mėn. – 2025 m. liepos mėn.
4.	Duomenų rinkimas ir struktūrizavimas (Excel lentelė su koduotais kintamaisiais)	2025 m. liepos mėn. – 2025 m. rugsėjo mėn.
5.	Dokumentų turinio analizė	2025 m. spalio mėn.
6.	Statistinė bei koreliacinė analizės (SPSS, Excel)	2025 m. rugsėjo mėn. – 2025 m. gruodžio mėn.
7.	Karjeros modelių vystymo kryptį nustatymas, rezultatų interpretacija, diskusijos parengimas.	2025 m. rugsėjo mėn. – 2025 m. gruodžio mėn.
8.	Išvadų formulavimas ir rekomendacijos dėl karjeros modelių vystymo	2025 m. gruodžio mėn.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toliau detalizuojami tyrimo metu taikyti metodai.

2.3.1. Dokumentų turinio analizė

Pasitelkiant dokumentų turinio analizę galima gauti pakankamai informacijos apie iškeltos problemos sprendimą arba pagilinti problemos analizę (Tidikis, 2003). Anot Rupšienės (2007), dokumentų analizės privalumai yra: dauguma dokumentų yra lengvai prieinami; dokumentų rinkimas paprastai yra nebrangus ar net nieko nekainuojantis metodas; dokumentų analizė padeda nustatyti vertybes, interesus, pozicijas, politinę arba organizacinę atmosferą, viešąsias nuostatas ir pan.; leidžia pastebėti pokyčius, kurie įvyko laikui bėgant.

Dokumentų turinio analizė šiame tyrime atlikta siekiant išsiaiškinti vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – veiklą reglamentuojančią bazę bei nustatyti, kokie veiksniai formuoja karjeros modelius Lietuvoje. Šis metodas pasirinktas todėl, kad karjerą vykdomosios valdžios trikampyje reglamentuoja teisės aktai (Bach, 2023), o formali institucijų sandara bei personalo valdymo taisyklės sudaro struktūrinę pagrindą karjeros trajektorijoms (Cho ir kt., 2023).

Buvo analizuojami dokumentai, taikant **tikslinės atrankos principą**. Analizė apėmė:

- Konstitucinio lygmens dokumentus** (Lietuvos Respublikos Konstitucija), nustatančius valdžių padalijimo principus ir viešojo valdymo pagrindus;
- Įstatymus ir poįstatyminius aktus**, reglamentuojančius valstybės tarnybą, politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybes, viešąjį administravimą ir viešojo valdymo institucijų veiklą (Vyriausybės įstatymas, Viešojo administravimo įstatymas, Valstybės tarnybos įstatymas, Vyriausybės darbo reglamentas, Prezidento ir Vyriausybės kanceliarijų nuostatai);
- Strateginius valstybės dokumentus** (Viešojo valdymo plėtros programa 2022–2030 m., „Lietuva 2050“ strategija; OECD „Government at a Glance 2025“, 2023 m. SIGMA

rekomendacijas), atskleidžiančius modernizacijos, profesionalumo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo kryptis.

Dokumentų atranka grindžiama siekiu apimti tiek norminį (teisinį), tiek strateginį (programinį) lygmenį, nes būtent jų sąveika lemia, kaip viešojo valdymo sistemoje realiai formuojasi karjeros modeliai ir kokie veiksniai juos veikia.

Analizė buvo vykdoma taikant **kokybinės turinio analizės metodą**, kurio pagrindas – sistemingas dokumentuose esančių teiginių grupavimas į analitines kategorijas, nustatytas teorinėje dalyje (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tokiu būdu dokumentų analizė tapo empiriniu teorinės dalies (pateiktos 4 lentelės „Veiksniai, formuojantys karjeros modelius“) tęsinium, leidžiančios palyginti teorinius ir empirinius duomenis. Dokumentų turinio analizės rezultatai pristatyti 3.1. skyriuje, kur jie sugrupuoti pagal šešias pagrindines kategorijas: instituciniai–teisiniai, organizaciniai, politiniai–administraciniai, kultūriniai–socialiniai, asmeniniai bei globalūs–technologiniai veiksniai. Šios kategorijos atskleidžia, kaip formaliai įtvirtintos normos ir strateginės nuostatos realiai veikia vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių struktūrą ir dinamiką. Visi analizuoti šaltiniai pateikti literatūros sąrašė.

2.3.2. Statistinė duomenų analizė

Tyrimo tipas. Situacijai atskleisti pasirinktas **kiekybinio tyrimo metodas**, kurio esmė – sistemingai rinkti ir analizuoti skaitinius duomenis. Kiekybiniai tyrimai geriau tinka ryšiams ir temoms patikrinti populiacijose (Kardelis, 2016). Kiekybiniam tyrimui labiau būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami (Kardelis, 2016). Kiekybinis tyrimas naudojamas nešališkų ir standartizuotų duomenų gavimui. Abbadia (2023) teigia, kad kiekybinis tyrimo metodas taiko griežtus informacijos rinkimo ir analizės metodus, kad sumažintų asmeninio šališkumo ir subjektyvumo poveikį.

Tyrimo metodas – statistinė duomenų analizė, kuri leidžia objektyviai ir sistemiškai išanalizuoti vykdomosios valdžios trikampio (politikų, patarėjų ir administracijos) grupių karjeros modelius Lietuvos viešojo valdymo institucijose. Pukėnas (2009) nurodo, kad statistinė duomenų analizė leidžia įvertinti iš anksto nustatytus veiksnius (pvz., išsilavinimas, patirtis, gyvenamoji vieta, partinė priklausomybė ir kt.) bei nustatyti galimas tendencijas ar sąsajas.

Duomenų šaltiniai ir duomenų analizės metodai. Taikyti aprašomosios statistikos metodai. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą bei duomenų tikslumą, buvo naudojami šie informacijos šaltiniai:

1. **Vyriausiosios rinkimų komisijos (VRK) duomenų bazė** – vienas svarbiausių šaltinių, kuris teikia informaciją apie skirtinguose rinkimuose dalyvavusių kandidatų biografijas, partinę priklausomybę, užimtas pareigas bei dalyvavimo politikoje laikotarpius. Šis šaltinis leidžia identifikuoti politinės karjeros pradžią, tęstinumą ir perėjimus tarp pareigų.
2. **Gyvenimo aprašymai (CV)** – pagrindinis ir sistemingiausias šaltinis, leidžiantis analizuoti asmenų išsilavinimą, profesinę ir politinę patirtį, veiklas užsienyje, kalbų mokėjimą bei kitus biografinius aspektus. CV informacija buvo renkama iš institucijų internetinių tinklalapių, kuriuose dažnai skelbiami vadovaujančių darbuotojų gyvenimo aprašymai.
3. **Oficialios institucijų interneto svetainės** (Lietuvos Respublikos Prezidento, Vyriausybės kanceliarijos, ministerijos) – jose pateikiama aktuali informacija apie pareigas, institucines funkcijas, biografijas, darbinės patirties santraukas ir kontaktinius duomenis.

4. „**LinkedIn**“, **Vikipedija** – socialiniai tinklai, kuriuose asmenys dažnai pateikia savo karjeros kelią, išsilavinimą, projektinę veiklą ir tarptautinę patirtį. Nors ši informacija nėra oficiali, ji gali būti papildomas šaltinis, padedantis tikslinti ar detalizuoti duomenis iš kitų šaltinių.
5. **Viešieji registrai** (pvz., VĮ Registrų centro informacija apie juridinių asmenų valdymą ir ankstesnes pareigas, jei prieinama) – naudojami siekiant patvirtinti ar papildyti informaciją apie darbo patirtį viešajame sektoriuje.
6. **Žiniasklaidos šaltiniai** – kai kuriais atvejais apie paskyrimus, darbo patirtį, gimimo vietą ar išsilavinimą informacija buvo nurodoma naujienų portaluose, oficialiuose pranešimuose spaudai ar interviu. Šie šaltiniai naudoti tik papildomai, siekiant patikslinti duomenis iš oficialių šaltinių.

Tyrimo imtis. Šio magistro darbo tyrimo imtis apėmė visus Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios trikampio (politikų, patarėjų ir administratorių) grupių atstovus, dirbančius Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijoje, Vyriausybės kanceliarijoje ir keturiolika ministerijų. Tyrimo duomenys buvo fiksuoti **2025 m. liepos 1 d.**, todėl teikiamos išvados, susijusios tik su tuo metu dirbančių asmenų karjeros situacija. Vykdomosios valdžios trikampio atstovų charakteristikos paprastai keičiasi, nes dalį atstovų dėl įvairių priežasčių keičia kiti – tai nuolatinis atsinaujinantis procesas. 2025 m. rugpjūtį Lietuvoje įvyko reikšmingi pokyčiai, kai atsistatydino tuometinis Ministras Pirmininkas. Pagal Lietuvos Respublikos Konstitucijos 101 straipsnį, Vyriausybė privalo atsistatydinti, kai atsistatydina Ministras Pirmininkas. Tai reiškia, kad visa ministrų komanda netenka įgaliojimų ir toliau gali veikti tik laikinai einančios pareigas iki naujos Vyriausybės sudarymo. Ši politinė kaita ženkliai pakeitė viešojo valdymo institucijų sudėtį, ypač ministrų ir viceministrų lygmenyse. Dėl šios priežasties tyrimo analizė apsiribojo tik 2025 m. liepos 1 d. situacija, todėl vėlesni pokyčiai – atsistatydinimai, nauji paskyrimai ir struktūrinės reformos – nebuvo analizuoti. Tai būtų iškreipę duomenų palyginamumą bei karjeros modelių vertinimą.

Tyrimo buvo analizuojamos vykdomosios valdžios trikampio grupėms priskiriamos pareigybės (plačiau žr. 2 priedą):

- a) **Politikų grupė** – tai aukščiausio lygmens politinius sprendimus priimančios asmenys, apimančios Respublikos Prezidentą, Ministrą Pirmininką, visų ministerijų ministrus bei viceministrus. Ši grupė atspindi politinės vadovybės grandį, atsakingą už politinių sprendimų formavimą ir jų įgyvendinimo kryptis.
- b) **Patarėjų grupė** – tai politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybės, kurios tiesiogiai konsultuoja politikus ir teikia jiems ekspertinę paramą. Į tyrimo imtį įtraukti Lietuvos viešojo valdymo institucijų patarėjai, kurie vadovauja tam tikram padaliniui (turi pavaldžių darbuotojų). Šie asmenys dažnai atlieka tarpininko vaidmenį tarp politikų ir administratorių.
- c) **Administratorių grupė** – tai pareigybės, kurios užtikrina viešojo valdymo institucijų stabilumą. Tyrimo imtį sudaro Prezidento kanceliarijos kancleris, Vyriausybės kanceliarijos kancleris ir jo pavaduotojai, biuro vadovai bei visų ministerijų kancleriai. Ši grupė laikoma profesionaliosios biurokratijos šerdimi.

Bendra tiriamųjų imtis sudarė **90 asmenų**. Duomenų atranka buvo vykdoma taikant **tikslinės atrankos principą**, kai tiriamieji atvejai (asmenys) parenkami pagal šiuos **kriterijus**: 1) pareigybės atitikimas vykdomosios valdžios trikampio grupei; 2) pareigų ėjimas viešojo valdymo institucijoje 2025 m. liepos 1 d.; 3) viešai prieinama informacija apie tiriamųjų biografinius duomenis. Tyrimo analizuojami visi asmenys, einantys atitinkamas pareigas viešojo valdymo institucijose pagal jų pozicijas vykdomosios valdžios trikampyje 2025 m. liepos 1 d. (analizuojami visi vykdomosios valdžios trikampio nariai, atitinkantys nustatytus kriterijus). Tai užtikrina tyrimo reprezentatyvumą

ir leidžia daryti pagrįstas išvadas apie bendrą vykdomosios valdžios trikampio struktūrą ir karjeros modelius Lietuvoje.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Nuo 2024 m. spalio mėnesio iki 2025 m. lapkričio mėnesio magistro darbo autorė dalyvavo European Cooperation in Science and Technology (COST) veiksmų projekte „CoREx“ (CA22150), kuriuo kuriamas visos Europos mokslininkų tinklas, tiriantis vykdomosios valdžios politikų, administratorių ir patarėjų (vykdomosios valdžios trikampis) santykius tarptautiniu lyginamuoju požiūriu (CoREx, 2024). Magistro darbe pristatomas tyrimas buvo atliekamas vadovaujant ir konsultuojant projekte dalyvaujantiems Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos tyrėjams – doc. dr. Vitai Juknevičienei ir doc. dr. Jurgitai Joniškienei (analizavo 2024 m. liepos 1 d. duomenis). 2024 m. spalio mėn. magistro darbo autorė taip pat konsultavosi su Notingemo universiteto (Jungtinė Karalystė) profesoriumi dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling – CoREx projekto 2 darbo grupės vadovu – dėl tyrimo metodologijos ir gavo raštu patvirtintą leidimą (žr. 1 priedą) atlikti empirinį tyrimą, naudojantis projekto tyrėjų parengta metodologija bei sukurtais duomenų apdorojimo (vizualizavimo) instrumentais, taikant juos rinkti ir analizuoti 2025 m. liepos 1 d. duomenis. Dalyvavimas CoREx projekte suteikė metodologinę prieigą, tačiau už magistro darbe pristatomo tyrimo planavimą, įgyvendinimą ir rezultatų analizę autorė buvo atsakinga savarankiškai. 2025 m. atlikta Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio atstovų biografijų analizė buvo vykdoma naudojant CoREx projekto metodologiją ir instrumentus. Tačiau darbo autorė savarankiškai rinko ir apdorojo duomenis, vykdė sisteminę analizę, interpretavo gautus rezultatus, identifیکavo karjeros modelių vystymo kryptis, rengė išvagas ir rekomendacijas, taikė lyginamąją analizę bei ieškojo ryšių ir dėsnų. Taigi šiame magistro darbe pateikta analizė, empirinė medžiaga ir išvados atspindi asmeninį darbo autorės indėlį, savarankiškai vykdytą tyrimą bei tyrimo rezultatų interpretaciją remiantis „CoREx“ projekto metodologiniu pagrindu.

Tyrimo buvo nagrinėjami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai duomenys. Siekiant kokybinius duomenis parengti statistinei analizei buvo atliktas duomenų kodavimas taikant deduktyvią prieigą. Siekiant užtikrinti tyrimo metodologinį patikimumą ir tarptautinį palyginamumą, darbo autorė pasinaudojo CoREx projekto COST veiklos CA21133 „Political Career Paths“ projekto metu sukurta COST Codebook (2025) klasifikavimo struktūra. Šią kodų sistemą sukūrė tarptautinė COST tyrėjų grupė, kuri suteikė darbo autorei leidimą naudoti ir pritaikyti ją šiam tyrimui (žr. 1 priedas). Kodų adaptacija atlikta laikantis akademinės etikos principų, nurodant šaltinį ir neiškreipiant pirminės klasifikavimo logikos. Naudojant COST projekto (CA21133) kodų sistemą buvo laikomasi visų etikos reikalavimų ir intelektualinės nuosavybės principų. Projekto tyrėjų grupės leidimas naudoti COST Codebook buvo gautas prieš pradedant duomenų analizę. Visi empirinių duomenų rinkimo, tvarkymo, kodavimo ir analizės procesai buvo atlikti darbo autorės savarankiškai. Kodų sistemos kiekvienam rodikliui buvo sudarytos naudojant oficialius klasifikatorius (žr. 4 priedas).

Tiriant asmenų profesines charakteristikas, buvo analizuojama jų darbo patirtis (ankstesnės pareigos, sektoriai), išsilavinimas (aukštojo mokslo institucijos, įgyta specializacija, užsienio studijos), darbo patirtis, tarptautinė patirtis, dalyvavimas politinėse partijose ar visuomeninėse organizacijose bei (jei prieinama) kitos charakteristikos – jų gyvenamoji vieta, amžius, lytis ir kt. Ši imtis leido nuosekliai apibūdinti vykdomosios valdžios struktūrą bei analizuoti, kokie veiksniai (pvz., išsilavinimas, darbo patirtis, politinis dalyvavimas) formuoja karjeros modelius skirtingose vykdomosios valdžios trikampio grupėse. Duomenų analizei, skaičiavimui, rezultatų vizualizacijai buvo naudojamos SPSS ir EXCEL programos. Duomenų rinkimas buvo vykdomas laikantis tyrimų etikos principų

Tyrimo etika. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), etikos principų integravimas į tyrimų planavimą prisideda prie tyrimo kokybės, skaidrumo ir akademinės atsakomybės užtikrinimo. Balčiūnas ir kt. (2013) nurodo, kad reikalinga remtis akademinės etikos principais – naudoti tik

patikimus, recenzuotus šaltinius, cituoti bei nurodyti literatūrą pagal akademinius reikalavimus, laikytis etikos principų. May, Perry (2022) teigia, kad šiuolaikinėje mokslo praktikoje vis dažniau reikalaujama formalaus etinio patvirtinimo, ypač kai tyrimai susiję su žmonėmis ar jautriomis socialinėmis temomis. Atliekant magistro darbo tyrimą, ypatingas dėmesys skirtas etikos principų laikymuisi tiek teorinėje, tiek empirinėje dalyje. Siekiama, jog visi tyrimo veiksmai atitiktų akademinės etikos standartus, užtikrinant tyrimo skaidrumą, šaltinių teisėtumą ir tyrimo dalyvių duomenų apsaugą. Informacija rinkta laikantis pagrindinių akademinės etikos principų (žr. 10 lent.).

10 lentelė

Etikos principai bei duomenų naudojimas magistro darbo tyrimo metu

Etikos principai	Aprašymas
Asmens privatumo ir orumo gerbimas	Tyrimė naudota tik viešai prieinama informacija, susijusi su profesine veikla. Konfidencialūs ar asmeniniai duomenys nebuvo naudojami. Tyrimo rezultatai pateikiami apibendrinti, ieškoma sąsajų su karjeros modelių taikymu.
Duomenų teisėtumas	Visi duomenų šaltiniai yra teisėtai prieinami. Informacija nebuvo gauta pažeidžiant privatumo ar duomenų apsaugos taisyklių. Duomenys yra vieši, todėl duomenų panaudojimui sutikimų nereikia, tačiau asmenų duomenys buvo tvarkomi teisėtai, skaidriai ir sąžiningai.
Nešališkumas ir objektyvumas	Vengta asmeninių vertinimų; duomenys analizuoti pagal aiškius ir vienodus kriterijus, siekiant užtikrinti tyrimo objektyvumą.
Duomenų saugojimas ir apsauga	Nagrinėjami duomenys rinkti pagal aiškiai apibrėžtus kriterijus. Informacija sisteminta standartizuotoje duomenų bazėje, saugoma laikantis saugumo reikalavimų ir naudojama tik moksliniais tikslais. Užtikrintas duomenų skaidrumas ir objektyvumas.
Pagarba	Tyrimė vadovautasi pagarba tiriamųjų profesinei veiklai ir viešai skelbtai informacijai; vengta interpretacijų, galinčių daryti nepagrįstą poveikį reputacijai.
Duomenų apibendrinimas	Tyrimo išvados pateikiamos bendrais bruožais, be individualių atvejų išskyrimo. Laikytasi nuostatos neidentifikuoti asmenų, nebent tai būtina analizei ar remiasi vieša informacija. Duomenys nebuvo klastoti ar kitaip iškraipomi, ir apsiriboti tik tais, kurie yra būtini tyrimo tikslais.
Sąžiningumas	Duomenys ir rezultatai pateikti tiksliai, be iškraipymų ar selektyvaus interpretavimo. Laikytasi akademinio sąžiningumo, nenurodant nepagrįstų išvadų ar šaltinių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Novelskaite ir kt. (2015)

Darbo autorė prisiima atsakomybę už visų tyrimo etapų atitikimą akademinės etikos standartams ir akademinę atsakomybę.

2.3.3. Koreliacinė analizė

Šiame tyrime taikytas ir **koreliacinės analizės metodas**, leidžiantis įvertinti statistinius sąryšius tarp kintamųjų. Pasak Kardelio (2016), koreliacinė analizė padeda nustatyti, ar tarp dviejų reikšminių egzistuoja ryšys, kokia jo kryptis ir stiprumas, o tai ypač aktualu socialinių mokslų tyrimuose, kai siekiama paaiškinti sudėtingus procesus.

Šiame tyrime koreliacinei analizei buvo taikomas **Kramerio V koeficiento skaičiavimas**, leidžiantis įvertinti statistinį ryšį tarp dviejų kategorinių kintamųjų. Viešojo valdymo tyrimuose Kramerio V koeficientas plačiai naudojamas (Dahlström, Lapuente ir kt. 2017; Veit ir kt., 2023) vertinant, kaip tokios biografinės charakteristikos kaip išsilavinimas, profesinė patirtis, lytis, amžius ar partinė priklausomybė siejasi su politinėmis karjeromis ar pozicijų užėmimu.

Šiame tyrime Kramerio V koeficiento apskaičiavimas atliktas SPSS programine įranga. Jis leido įvertinti ryšio stiprumą tarp vykdomosios valdžios trikampio grupės pareigų ir tyrime analizuotų karjerą formuojančių veiksnių. Šis metodas pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- Objektyvumas ir aiškumas – koreliacijos koeficientai leidžia kiekybiškai įvertinti ryšio stiprumą ir kryptį;

- b) Galimybė identifikuoti veiksniai;
- c) Pagrindas tolesnei interpretacijai – koreliacijos leidžia nustatyti ryšius, kurie vėliau analizuojami remiantis teorinėmis įžvalgomis (Gėgžna, 2022)

Nors Kramerio V neatskleidžia priežastinių ryšių (Gėgžna, 2022), jis padeda atidentifikuoti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp grupių (Tidikis, 2003) ir sudaro tvirtą empirinį pagrindą karjeros modelių analizėms, tolesnėms išvadoms bei rekomendacijoms.

3. LIETUVOS VYKDOMOSIOS VALDŽIOS TRIKAMPIO KARJEROS MODELIŲ TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Pirmiausia pateikiami dokumentų turinio analizės rezultatai, kuriais siekiama identifikuoti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio veiklą reglamentuojančius aspektus. Antrojoje skyriaus dalyje remiamasi Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupėms priskiriamų pareigybių (politikų, patarėjų, administratorių) biografinių duomenų analize, leidžiančia empiriškai įvertinti karjeros ypatumus ir jų atitiktį teoriniams karjeros modeliams. Siekiant nustatyti karjeros modelius formuojančių veiksnių ryšį su priklausymu vienai iš vykdomosios valdžios trikampio grupių, apskaičiuotas Kramerio V koeficientas. Gauti rezultatai leidžia atskleisti specifinius Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių bruožus bei identifikuoti jų vystymo kryptis.

3.1. Dokumentų turinio analizės rezultatai

Lietuvos vykdomosios valdžios karjeros modeliai yra glaudžiai susiję su valstybės teisine sistema, kuri apibrėžia tiek valstybės tarnybos, tiek politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu veikiančių darbuotojų statusą, atrankos, vertinimo ir karjeros galimybes. Viena iš pagrindinių viešojo administravimo proceso įgyvendinimo sąlygų yra teisėtumo užtikrinimas (Kiurienė, Zajančauskaitė, 2013). Dokumentų turinio analizė rodo, kad Lietuvos Respublikos Konstitucija (toliau – Konstitucija), įstatyminiai ir poįstatyminiai aktai ne tik nustato formalią valdžių sąrangą, bet ir lemia, kaip reglamentuojamos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros. Dokumentų turinio analizė buvo atliekama remiantis teorinėje darbo dalyje (1.2.3. poskyryje) išskirtais karjeros modelius formuojančiais veiksniais, pateiktais 4 lentelėje. Šie veiksniai buvo naudojami kaip dokumentų turinio analizės kategorijos. Dokumentų turinio analizės rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 11 lent.).

11 lentelė

Dokumentų turinio analizės rezultatai

Veiksnių kategorija	Teoriniai šaltiniai	Analizuoti dokumentai (empiriniai šaltiniai)	Turinys ir reikšmė karjeros modeliams
Instituciniai – teisiniai	Pukelis, Jastramskis, 2023; Bach, Wegrich, 2020; Nakrošis, 2022; Baimenov, Liverakos, 2022;	Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992); Vyriausybės įstatymas (1994); Viešojo administravimo įstatymas (1999); Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Įtvirtina valdžių padalijimą, politinės ir administracinės valdžių santykį, tarnautojų atrankos ir rotacijos principus. Apibrėžia statusų skirtį tarp karjeros valstybės tarnautojų ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių. Pagrindžia tradicinį (hierarchinį) ir integruotą/mišrų (kompetencijomis grįstą) karjeros modelius.
Organizaciniai	Christensen, Laegreid, 2015, 2017; Valickas, 2011; Schein, 2010; Kaya, Ceylan, 2014; Riaz, Haider, 2010; Čiutienė, Sakalas, Neverauskas, 2006	Vyriausybės darbo reglamentas (1994); Vyriausybės kanceliarijos reglamentas (V–127, 2023 m.); Prezidento kanceliarijos nuostatai (2021); Viešojo valdymo plėtros programa (2022–2030 m.);	Apibrėžia viešojo valdymo institucijų hierarchiją ir pavaldumą, vidaus kultūros tipą, personalo politiką, mokymus, mentorystę, kompetencijų vertinimą. Rodo perėjimą nuo hierarchinės prie adaptacinės organizacinės kultūros, būdingos integruotam/mišriam karjeros modeliui.
Politiniai – administraciniai	Peters, Pierre, 2012; Veit, 2020; WGA koncepcija, 2024; Christensen, Laegreid, 2015	Vyriausybės įstatymas (1994); Vyriausybės darbo reglamentas (1994); Vyriausybės programa; „Lietuva 2050“; OECD ir SIGMA rekomendacijos	Atspindi politinių ciklų kaitą, politinio stabilumo svarbą. Šis lygmuo sudaro prielaidas pasireikšti beribės / proteninės karjeros modelio bruožams – dažniems pokyčiams, pareigybių mobilumui ir ribotam institucinės atminties tęstinumui.

Veiksnių kategorija	Teoriniai šaltiniai	Analizuoti dokumentai (empiriniai šaltiniai)	Turinys ir reikšmė karjeros modeliams
Kultūriniai – socialiniai	Fouad, Kantamneni (2013); Perry, Wise (1990)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999); 2022–2030 m. viešojo valdymo plėtros programa; Valstybės ateities vizija „Lietuva 2050“	Karjera grindžiama vertybėmis – viešojo intereso, profesionalumo, lojalumo valstybei. Dokumentuose stiprinama viešosios tarnybos motyvacija ir lygių galimybių politika. Skatina meritokratinę kultūrą, kartu siekiama pereiti nuo tradicinio karjeros modelio prie integruoto/mišraus karjeros modelio.
Asmeniniai	Amundson (2005); Čiutienė (2006); Petkevičiūtė (2013); Visuotinė Lietuvos Enciklopedija (2025)	Valstybės tarnybos įstatymas; VTD vertinimo metodikos; Viešojo valdymo plėtros programa	Dokumentuose akcentuojama individuali atsakomybė už kompetencijų ugdymą, savarankišką karjeros planavimą ir motyvaciją viešojo valdymo institucijose. Derinama vertikali ir horizontali karjera – būdinga beribės karjeros ir integruoto/mišraus karjeros modelių bruožams.
Globalūs – technologiniai	Barley ir kt. (2017); Karwa (2025)	„Lietuva 2050“ strategija; OECD „Government at a Glance 2025“; Viešojo valdymo plėtros programa	Globalizacija, skaitmenizacija ir inovacijos plečia karjeros sampratą už vienos institucijos ribų. Strateginiai dokumentai pabrėžia atvirą, kompetencijomis grįstą, duomenimis paremtą valdymą – tai rodo proteninės, beribės karjeros ir integruoto/mišraus karjeros modelių bruožus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Lietuvos vykdomosios valdžios trikampį sudaro trys pagrindinės grupės – politikai, patarėjai ir administratoriai, kurių statusas, funkcijos ir karjeros logika apibrėžti skirtingai:

- Politikų grupei** priskiriami Lietuvos Respublikos Prezidentas, Ministras Pirmininkas, ministrai ir viceministrai, kurie formuoja politines valstybės valdymo kryptis, priima strateginius sprendimus ir veikia politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu; jų pareigų ėjimas tiesiogiai susijęs su rinkimų rezultatais ir parlamentinės daugumos formavimusi (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992; Lietuvos Respublikos Prezidento įstatymas, 1993; Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas, 1994).
- Administratorių grupei** priskiriami kancleriai ir biurų vadovai, atsakingi už viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą, vidaus administravimą, žmoniškųjų ir finansinių išteklių valdymą bei politinių sprendimų įgyvendinimo tęstinumą. Šių pareigybių statusas grindžiamas viešojo administravimo principais, o karjera – profesionalumo, kompetencijų ir institucinės atminties kaupimo logika (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999; Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos nuostatų patvirtinimo“, 2013).
- Patarėjų grupę** sudaro Lietuvos Respublikos Prezidento ir Vyriausybės kanceliarijose dirbantys grupių vadovai, vyriausieji patarėjai (turintys pavaldžių darbuotojų), kurie užtikrina politinių sprendimų ekspertinį pagrindimą, koordinavimą ir institucinių sprendimų rengimą. Nors šios pareigybės formaliai priskiriamos politinio (asmeninio) pasitikėjimo kategorijai, jų atliekamos funkcijos dažnai pasižymi administracinio pobūdžio tęstinumu, todėl patarėjų statusas laikytinas tarpine grandimi tarp politinio ir administracinio lygmens (Lietuvos Respublikos Prezidento įstatymas, 1993; Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas, 1994).

Vykdomosios valdžios trikampio grupių statusų ir funkcijų atribojimas nėra atsitiktinis, bet kyla iš Lietuvos Respublikos Konstitucijoje ir kituose teisės aktuose įtvirtintos institucinės ir teisinės sistemos, todėl toliau, remiantis dokumentų (teisės aktų) turinio analize, nagrinėjami veiksniai, formuojantys Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelius.

Instituciniai–teisiniai veiksniai. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (toliau – Konstitucija), Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (1999) ir kituose teisės aktuose nustatyti valdžių padalijimo ir viešojo administravimo principai. Konstitucijos 4 ir 5 straipsniai pabrėžia, kad „aukščiausią suverenią galią Tauta vykdo tiesiogiai ar per demokratiškai išrinktus savo atstovus“ ir „valstybės valdžią Lietuvoje vykdo Seimas, Respublikos Prezidentas ir Vyriausybė, Teismas. Valdžios galias riboja Konstitucija. Valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo (1999) 3 straipsnyje įtvirtinti viešojo administravimo principai – atsakomybės, teisėtumo, efektyvumo, lygiateisiškumo, skaidrumo, proporcingumo, objektyvumo ir kiti – nustato viešojo administravimo subjektų veiklos pagrindus. Šių principų visuma formuoja institucinę–teisinę aplinką, kurioje organizuojama vykdomosios valdžios veikla ir vystosi skirtingi vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai. Šios nuostatos įtvirtina profesionalios, visuomenės interesams tarnaujančios valstybės valdžios idėją.

Šių grupių statusų skirtis – politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir karjeros valstybės tarnautojų pareigybių atribojimas – yra esminė analizuojant vykdomosios valdžios karjeros modelius, nes ji lemia skirtingas atrankos, stabilumo ir karjeros raidos logikas bei sudaro prielaidas formuoti skirtingiems karjeros modeliams Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio kontekste (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992; Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999). Konstitucija įtvirtina ir teorinėje dalyje (1.3. poskyryje) aptartą Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių atstovų atrankos ir paskyrimo tvarką. Konstitucijos 78 straipsnyje nustatyta, kad Respublikos Prezidentas yra renkamas visuotiniuose rinkimuose, o tai apibrėžia politinį šios pareigybės pobūdį. Konstitucijos 84 straipsnyje įtvirtinta, jog Respublikos Prezidentas, gavęs Seimo pritarimą, skiria Ministrą Pirmininką, paveda jam sudaryti Vyriausybę ir tvirtina jos sudėtį, tuo tarpu 94 straipsnis apibrėžia Vyriausybės atsakomybę už įstatymų įgyvendinimą ir valstybės reikalų tvarkymą. Tokiu būdu Konstitucija nustato formalią institucinę ribą tarp politinės ir administracinės valdžios grandžių: Prezidentas, Ministras Pirmininkas ir ministrai veikia politinio pasitikėjimo pagrindu ir jų pareigų ėjimas tiesiogiai priklauso nuo rinkimų rezultatų bei parlamentinės daugumos, o Vyriausybė ir kitos administracinės struktūros užtikrina viešojo valdymo sprendimų tęstinumą nepriklausomai nuo politinių ciklų. Šis konstitucinis atskyrimas sukuria prielaidas dviejų skirtingų karjeros tipų formavimuisi – politinei karjerai, pasižyminčiai ciklišku ir mobilumu, bei administracinei karjerai, grindžiamai profesionalumu, institucinės atminties kaupimu ir stabilumu.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas (1994), Nutarimas „dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos nuostatų patvirtinimo“ (2013) bei Lietuvos Respublikos Prezidento įstatymas (1993) šią konstitucinę schemą detalizuoja, nustatydami ministrų, viceministrų, Vyriausybės kanceliarijos, Prezidento kanceliarijos bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių sudarymo, skyrimo ir atleidimo tvarką. Šiuose teisės aktuose taip pat apibrėžiama viešojo valdymo institucijų struktūra ir pavaldumo principai, kurie sudaro hierarchinio (t. y. tradicinio) karjeros modelio bruožus.

Apibendrinant, teisinė sistema Lietuvoje užtikrina aiškų politinio ir administracinio lygmenų atskyrimą, kartu sudarydama sąlygas viešojo valdymo institucijų profesionalizacijai. Teisinės nuostatos lemia, kad vykdomosios valdžios karjeros modeliai remiasi dviguba logika – politinių pareigybių kaita grindžiama pasitikėjimo ir cikliško principais, o administracinių pareigybių karjera – kompetencijų, atsakomybės principais.

Organizaciniai veiksniai. Vyriausybės darbo reglamentas (1994) (toliau – Reglamentas) nustato sprendimų priėmimo, pavedimų teikimo, posėdžių organizavimo ir dokumentų valdymo tvarką, kartu netiesiogiai apibrėždamas hierarchinę vykdomosios valdžios valdymo grandinę – Ministras Pirmininkas, ministrai, viceministrai, kancleris ir ministerijų administracija. Ministras Pirmininkas ir

ministrai veikia strateginio politinio lygmens erdvėje, kurioje formuojamos Vyriausybės politikos kryptys, inicijuojami teisėkūros prioritetai, priimami politiniai sprendimai ir prisiimama politinė atsakomybė už jų įgyvendinimą. Tuo tarpu viceministrai atlieka tarpinės grandies funkciją – verčia politinius sprendimus į administracines užduotis, koordinuoja ministerijų veiklos sritis ir palaiko ryšius su pavaldžiomis įstaigomis, Respublikos Prezidento institucija bei Seimu. Ši pozicija jungia politinę ir administracinę logikas ir sudaro prielaidas mišrioms karjeros trajektorijoms, apimančioms tiek politinį mobilumą, tiek administracinės kompetencijos kaupimą. Reglamente (1994) taip pat nustatyta, kad kancleris koordinuoja ministerijos administracinę veiklą, kontroliuoja pavedimų vykdymą ir užtikrina administracinį tęstinumą tarp politinių ciklų, o departamentų vadovai sudaro kasdienį vykdomosios valdžios organizacinį pagrindą – rengia politikos alternatyvas, derina teisės aktų projektus ir įgyvendina priimtus sprendimus.

Šias nuostatas papildė Vyriausybės kanceliarijos reglamentas (2023), kuriame Vyriausybės kancleriui priskiriamos Vyriausybės posėdžių organizavimo, tarpinstitucinio darbo koordinavimo ir sprendimų tęstinumo užtikrinimo funkcijos, o kanclerio pavaduotojams – strateginio planavimo, viešosios politikos, komunikacijos ir teisėkūros koordinavimo sritys. Vyriausybės kanceliarijos reglamente (2023) akcentuojama tarpinstitucinės sąveikos, dalijimosi žiniomis ir tarpfunkcinio bendradarbiavimo reikšmė, rodanti perėjimą nuo griežtai hierarchinės prie labiau adaptacinės organizacinės kultūros.

Panaši organizacinė logika atsiskleidžia ir Prezidento kanceliarijos nuostatuose (2021), kuriuose akcentuojamas patarėjų grupių vaidmuo skirtingose politikos srityse (užsienio, teisės, nacionalinio ir aplinkos saugumo, socialinėje, ekonominėje, švietimo ir kt.). Tokia struktūra skatina horizontalų bendradarbiavimą tarp teminių sričių ir sudaro galimybes kaupti tarpfunkcinę patirtį, o profesinė raida grindžiama ne formaliu statusu, bet veiklos turiniu ir praktine patirtimi. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu veikiančios pareigybės keičiasi priklausomai nuo politinės daugumos aspektų, todėl jų karjera pasižymi beribės arba proteninės karjeros modelių bruožais – dideliu mobilumu, ciklišku ir ribotu institucinės atminties tęstinumu. Tuo tarpu administratorių grupės atstovai, o iš dalies ir patarėjai (nors jų pareigybės formaliai priskiriamos politinio (asmeninio) pasitikėjimo kategorijai), pasižymi didesniu stabilumu, kuris labiau atitinka tradicinį karjeros modelį.

Minėtus organizacinius veiksmus strateginiu lygmeniu papildė 2022–2030 metų Viešojo valdymo plėtros programa (2022), kurioje identifikuojamos sisteminės viešojo valdymo institucijų problemos ir numatomos kryptingos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos. Programos pagrindime (2022) pažymima, kad pagal Tarptautinį valstybės tarnybos efektyvumo indeksą (InCiSE) Lietuva užima 20 vietą iš 38 EBPO šalių, o tai rodo ribotą viešojo sektoriaus gebėjimų panaudojimą ir pagrindžia poreikį stiprinti kompetencijų valdymą bei vadovų lyderystę. Dokumente taip pat akcentuojamas nepakankamas tarpinstitucinis mobilumas, fragmentuotos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir silpnai išplėtoti kompetencijų ugdymo mechanizmai, silpninantys organizacinį lankstumą ir inovacijų diegimą. Atsižvelgiant į tai, 2022–2030 metų Viešojo valdymo plėtros programoje įtvirtintas prioritetinis tikslas – stiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą viešojo valdymo institucijose, diegiant kompetencijomis grįstą atranką, nuoseklias kompetencijų vertinimo sistemas, horizontalios karjeros ir mobilumo priemones bei mentorystės ir lyderystės ugdymo programas.

Tačiau empirinė nagrinėtų viešojo valdymo institucijų dokumentų turinio analizė rodo, kad formaliai įtvirtintos karjeros ir mobilumo priemonės praktikoje įgyvendinamos nevienodai. Nors Valstybės tarnybos įstatymo (1999) 10 ir 27 straipsniai, Vyriausybės nutarimai ir institucijų vidaus personalo valdymo taisyklės sudaro prielaidas rotacijoms, tarnybinėms komandiruotėms ir tarnybiniam kaitumui, viešai prieinamuose dokumentuose mentorystė, kaip sistemiška priemonė, aiškiau įtvirtinta tik pavieniauose atvejuose. Vidaus reikalų ministerijoje mentorystė viešai įvardijama kaip valstybės

tarnybos praktika pagal Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą, Vyriausybės kanceliarijoje strateginio valdymo rekomendacijose numatyta iniciatyva „Ministerijų darbuotojų mentorystės programa“, tačiau ji turi rekomendacinį pobūdį ir nepatvirtina faktinio įgyvendinimo, o Respublikos Prezidento kanceliarijoje mentorystė minima tik kaip vienas iš vertinamų elgsenos kriterijų darbo apmokėjimo tvarkoje. Daugumoje kitų ministerijų viešai identifikuojamos tik pavienės arba sektorinės mentorystės iniciatyvos, nesusijusios su vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros galimybėmis.

Apibendrinant, dokumentų turinio analizė atskleidžia Lietuvos vykdomosios valdžios organizacinės sistemos dvilypumą: viena vertus, instituciniai reglamentai ir pavaldumo struktūros palaiko tradicinį karjeros modelį, užtikrinantį stabilumą ir aiškų atsakomybės pasidalijimą; kita vertus, personalo plėtros programos ir metodinės gairės palaipsniui diegia integruoto/mišraus karjeros modelio elementus, orientuotus į kompetencijų plėtrą, horizontalų mobilumą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir nuolatinį mokymąsi.

Politiniai – administraciniai veiksniai. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas (1994) apibrėžia politinės vadovybės formavimo, atsakomybės ir kontrolės logiką, pagal kurią Ministras Pirmininkas ir ministrai skiriami dalyvaujant Respublikos Prezidentui ir Seimui, faktinė Vyriausybės sudėtis grindžiama Seimo politinės daugumos pasitikėjimu, o Vyriausybė atsako Seimui už Vyriausybės programos įgyvendinimą. Ši politinės vadovybės formavimo tvarka formuoja politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių dominavimą vykdomosios valdžios politiniame lygmenyje, kurių paskyrimas ir kadencijų trukmė tiesiogiai priklauso nuo rinkimų rezultatų, koalicinių susitarimų, pasitikėjimo, reputacijos ir programinių įsipareigojimų įgyvendinimo. Tai suformuoja cikliškos politinės karjeros elementus – Prezidento, ministro pirmininko, ministrų ir viceministrų karjeros pasižymi didele priklausomybe nuo politinių ciklų, o jų tęstinumas dažnai ribojamas kadencijų trukmės. Respublikos Prezidentas šioje schemoje veikia kaip savarankiška politinė institucija, kurios paskyrimo, darbotvarkės formavimo ir politinės įtakos instrumentai (ministrų skyrimas ir grąžinimas, veto teisė) taip pat prisideda prie politinių karjerų nestabilumo ir konkurencijos vykdomosios valdžios trikampyje.

Vyriausybės darbo reglamentas (1994) detalizuoja šio politinio ciklo dinamiką – posėdžių organizavimo tvarką, pavedimų grandinę, koordinavimą per kanclerį ir tarpinstitucinius derinimus. Dėl to politinės komandos kaita greitai persiduoda į ministerijų darbotvarkes, prioritetų tikslų formavimą ir patariamųjų sluoksnių sudėtį, sustiprindama trumpalaikių politinių sprendimų poveikį administracinei veiklai. Pasak Pumpučio ir Miliuvienės (2022, remiantis Konstitucinio Teismo 2013 m. vasario 15 d. nutarimu), Vyriausybės programa yra politinės ir teisinės Vyriausybės atsakomybės Seimui pagrindas – dokumentas, kuriame Parlamento rinkimus laimėjusių politinių jėgų programiniai įsipareigojimai perkelti į teisiškai reikšmingus valstybės veiklos prioritetus, įpareigojančius tiek Vyriausybę, tiek ją palaikančią Seimo daugumą. Tokiu būdu Vyriausybės programa tampa centriniu dokumentu, struktūruojančiu politinių karjerų turinį: programiniai prioritetai lemia politinių pareigybių poreikį, patarėjų kompetencijų paklausą ir politinių komandų sudėtį, o nepasiekti tikslai ar pasitikėjimo praradimas dažnai inicijuoja personalo kaitą. Premjero įsakymai šioje sistemoje veikia kaip taktiniai politinio valdymo instrumentai, kuriais paskirstomos atsakomybės, steigiamos darbo grupės ar koordinacinės tarybos, tvirtinami tarpinstituciniai planai ir inicijuojamos organizacinės reorganizacijos (Pumputis, Miliuvienė, 2022). Tai sudaro sąlygas politinių komandų nestabilumui, atsakomybės perkėlimui ir laikinų, projektine veikla grįstų pareigybių kūrimui. Tai beribės ir proteninės karjeros modelio bruožai – dažna kaita, laikini paskyrimai ir politinė rotacija.

Svarbu pažymėti, kad nepaisant formalaus politinės ir administracinės valdžios atskyrimo, reikšmingą vaidmenį Lietuvos viešojo valdymo institucijose sudaro politinio (asmeninio)

pasitikėjimo pareigybės. Ministrai, viceministrai, kancleriai, patarėjai ir kiti politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai yra tiesiogiai susieti su politinės valdžios ciklais, todėl jų veiklos tęstinumas ir institucinė atmintis yra riboti. Tai daro įtaką Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio sąveikai, ypač sprendimų koordinavimo ir strateginių tikslų ir planų įgyvendinimo aspektu. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (1999, toliau – VAI) įtvirtinti pagrindiniai principai – įstatymų viršenybės, objektyvumo, profesionalumo, nešališkumo, atsakomybės ir kt. (4 straipsnis). Šie principai apibrėžia viešojo administravimo subjektų veiklos standartus, grindžiamus kompetencija, etika ir viešojo intereso paisymu. Tokiu būdu VAI siekia įtvirtinti meritokratinę logiką, kurioje karjera siejama su asmens gebėjimais ir kvalifikacija, o ne politiniu lojalumu. Valstybės tarnybos įstatyme (1999, toliau – VTĮ) išskiriamos karjeros ir politinio pasitikėjimo pareigybės (3 str.), nustatomi priėmimo (9 str.), vertinimo (18 str.), skyrimo (9–13 str.), atleidimo (35 str.) bei kvalifikacijos tobulinimo (38 str.) aspektai. VTĮ 4 str. įtvirtinta: „valstybės tarnautojas turi būti neutralus politinio proceso dalyvių atžvilgiu, pasikeitus politinei valdžiai, privalo užtikrinti viešojo intereso tęstinumą (netaikoma politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojams)“. Šis diferencijavimas leidžia identifikuoti struktūrinę įtampą tarp reglamentuotos meritokratinės valstybės tarnybos logikos ir praktikoje ryškaus politizacijos laipsnio. Viena vertus, VAI ir VTĮ nuostatos numato aiškias garantijas karjeros valstybės tarnautojų profesionalumui, politiniam neutralumui ir veiklos tęstinumui. Kita vertus, didelė Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio, politinio (asmeninio) pasitikėjimu veikiančių pareigybių, apimtis viešojo valdymo institucijose sudaro prielaidas, jog reikšminga sprendimų formavimo ir koordinavimo dalis tampa priklausoma nuo politinių ciklų, asmeninių lojalumo ryšių ir neformalių galios aspektų.

Dėl šių priežasčių, politiniai – administraciniai veiksniai taip pat formuoja vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelius. Politikų grupės karjeros priklausomos nuo politinių ciklų, rinkimų rezultatų, tuo tarpu administratorių ir patarėjų grupės užtikrina institucinių funkcijų tęstinumą, net ir politinių pokyčių sąlygomis. Tokiu būdu politiniai – administraciniai veiksniai nustato struktūrinį viešojo valdymo institucijų reglamentavimą. Tai reikalinga tam, kad karjeros modeliai užtikrintų viešojo valdymo institucijų stabilumą ir sprendimų tęstinumą.

Kultūriniai – socialiniai veiksniai. Valstybės tarnybos įstatymas (1999), 2022–2030 m. viešojo valdymo plėtros programa (2022) ir valstybės ateities vizija „Lietuva 2050“ (2022) atspindi vertybinį viešojo valdymo institucijų kultūros pagrindą, kuris formuoja karjerą vykdomosios valdžios trikampyje. Valstybės tarnybos įstatyme (1999) akcentuojamas viešojo intereso prioritetas, tarnybinės etikos standartai, skaidrumas ir atsakomybė, o tai atspindi meritokratinės kultūros įsitvirtinimą, kai karjeros progresas priklauso nuo kompetencijos, darbo patirties, veiklos rezultatų, o ne kultūrinių, socialinių, religinių asmens savybių, įsitikinimų ir kt. VTĮ (1999) taip pat įtvirtinama viešosios tarnybos motyvacija (PSM), kaip svarbi valstybės tarnybos ir darbuotojų lojalumo valstybei prielaida, kas skatina ilgalaikį įsitraukimą ir profesinį stabilumą administraciniame lygmenyje.

Lygių galimybių politika yra viena iš kultūrinių-socialinių veiksnių priemonių, padedančių formuoti karjeros modelius Lietuvos viešojo valdymo institucijose. Valstybės tarnybos įstatymas (1999) įtvirtina nediskriminavimo principą, užtikrinantį vienodas galimybes pretenduoti į pareigas nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, religijos, socialinės padėties ar kitų asmens tapatybės požymių. 2022–2030 m. viešojo valdymo plėtros programoje (2022) pabrėžiami lygių galimybių, įtraukties, kompetencijų ugdymo ir vertybėmis grįstos lyderystės principai. Joje skatinamas mokymasis visą gyvenimą, mentorystė ir kompetencijų stiprinimas, kad organizacijos būtų atviresnės, mažiau hierarchiškos ir labiau bendradarbiaujančios. Valstybės ateities vizijoje „Lietuva 2050“ numatoma atvira, duomenimis ir pasitikėjimu grindžiama valstybės valdžia, kurioje institucijos veikia kartu kaip vienas mechanizmas. Strategijoje pabrėžiama piliečių įtraukimo, lyderystės stiprinimo visais lygmenimis ir skaidrių sprendimų priėmimo svarba, o tai formuoja socialiai atsakingą, į dalyvavimą

orientuotą karjeros kultūrą. Taip siekiama pereiti nuo tradicinės, hierarchinės, statusu grįstos karjeros link integruoto/mišraus karjeros modelio, kuriame svarbiausias darbuotojo kapitalas yra etikos principai, vertybės, gebėjimai ir indėlis į viešąjį interesą.

Apibendrinant, Lietuvos viešajame valdyme kultūriniai – socialiniai veiksniai lemia, kad karjera vis labiau grindžiama kompetencijomis, vertybėmis ir pasitikėjimu, o tai mažina politizacijos įtaką ir skatina integruotą karjeros modelį.

Globalūs – technologiniai veiksniai. Globalizacija, skaitmenizacija ir inovacijų plėtra iš esmės transformuoja karjeros sampratą viešojo valdymo institucijose. Šiuolaikinė viešojo valdymo aplinka, kaip pažymi Timinskaitė (2025), Barley ir kt. (2017) bei Karwa (2025), nėra apribota vienos organizacijos – darbuotojai keičia darbo vietas, matomas mobilumas tarp sektorių, organizacijų ar valstybių, o profesinė sėkmė vis dažniau siejama su gebėjimu prisitaikyti prie technologinių, socialinių ir geopolitinių pokyčių.

Lietuvos kontekste šias tendencijas geriausiai atspindi valstybės ateities vizija „Lietuva 2050“. Minėtoje vizijoje numatoma pereiti prie duomenimis grįsto, inovatyvaus ir įgalinančio valdymo modelio, kuriame stiprinamas tarpsektorinis bendradarbiavimas, gebėjimas mokytis visą gyvenimą ir pasitikėjimu grįsti santykiai tarp institucijų bei piliečių. OECD „Government at a Glance 2025“ (2025) bei SIGMA (2023) vertinimai akcentuoja profesionalizacijos, kompetencijų plėtros ir inovacijų diegimo viešajame sektoriuje reikšmę, nes tai padeda stiprinti tarptautinį konkurencingumą bei pritraukti specialistus. „2022–2030 m. viešojo valdymo plėtros programa“ numato šių idėjų įgyvendinimą, pasitelkiant tokias žmogiškųjų išteklių politikos priemones kaip: skaitmenizacijos kompetencijų stiprinimas, nuotolinio darbo plėtra, rotacijos mechanizmų tarp institucijų taikymas ir modernios lyderystės ugdymas. Šie dokumentai ir išvalgos atskleidžia Lietuvos viešojo valdymo institucijų karjeros modelių kryptį, orientuotą į profesinę raidą, kompetencijų svarbą, gebėjimą dirbti tinklaveikos būdu, tarptautinę ir tarpsektorinę patirtį, o ne vien į darbo stažą ar formalų hierarchinį statusą. Tai būdinga integruotam/mišriam ir beribės karjeros modeliams, kuriuose karjera suprantama kaip nuolatinių pokyčių procesas, leidžiantis darbuotojams judėti per skirtingas valdymo sferas ir prisitaikyti prie spartaus aplinkos kitimo.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikiniai kontekstiniai procesai keičia tradicinį viešojo valdymo institucijų karjeros suvokimą – organizacijos tampa atviresnės žinių mainams ir tarpsektoriniam mobilumui, o karjera – labiau individualizuota, tarptautinė ir technologijomis grįsta. Tai sustiprina viešojo valdymo institucijų gebėjimą prisitaikyti prie modernių valdymo iššūkių ir palaiko dinamišką bei profesionalų valdymo modelį Lietuvoje.

Taigi, teisinė-institucinė bazė (Konstitucija, Vyriausybės, Viešojo administravimo ir Valstybės tarnybos įstatymai) suformuoja dvilypę karjeros sistemą: politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigoms būdingas cikliškumas ir aukšta rotacija, o administratorių, patarėjų grupėms – strateginių planų įgyvendinimo tęstinumo aspektai. Organizaciniai dokumentai (Vyriausybės darbo/kanceliarijos reglamentai, Prezidento kanceliarijos nuostatai) išlaiko aiškią pareigybių hierarchiją, bet kartu diegia integruoto/mišraus karjeros modelio elementus – rotaciją, kompetencijų vertinimą, lyderystės ugdymą ir pradedamas mentorystės praktikas. Politiniai veiksniai (Vyriausybės programa, Premjero įsakymai) didina politinio lygmens mobilumą, o kultūrinės nuostatos (PSM, lygių galimybių politika) bei strateginiai planai (valstybės ateities vizija „Lietuva 2050“, OECD, SIGMA rekomendacijos ir 2022–2030 m. viešojo valdymo plėtros programa) skatina meritokratiją, tarpsektorinį bendradarbiavimą ir duomenimis grįstą valdymą. Dokumentų turinio analizė leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjerą formuoja formalūs teisiniai ir instituciniai reglamentai, o Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelis yra mišrus/integruotas: išlieka tradicinis hierarchinis modelis (ypač administraciniame lygmenyje),

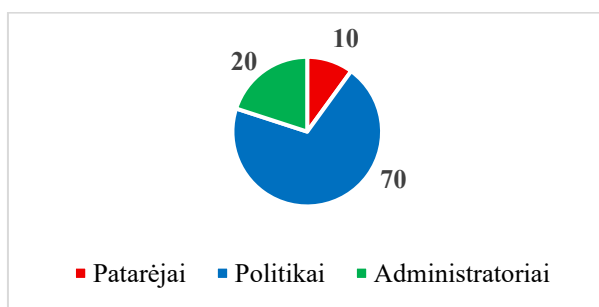
tačiau vis labiau įsigali integruoto/mišraus ir beribės karjeros modelių principai – kompetencijomis grįsta karjera, didėjantis mobilumas ir tarpsektorinė patirtis. Toliau (3.2. poskyryje) empiriškai analizuojama, kokia yra Lietuvos viešojo valdymo institucijų praktika.

3.2. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių analizės rezultatai

Šiame poskyryje yra analizuojami: vykdomosios valdžios trikampio grupių sudėtis, jų kadencijų trukmė, demografiniai, išsilavinimo, darbo patirties bei kiti karjeros modelius formuojantys veiksniai. Pateikiami Kramerio V koeficiento skaičiavimo rezultatai.

3.2.1. Statistinės duomenų analizės rezultatai

Buvo nagrinėjamos Lietuvos viešojo valdymo institucijos, apimančios Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliariją, Vyriausybės kanceliariją bei visas ministerijas. Tyrimas atliktas 2025 m. liepos 1 d. duomenimis, apžvelgiant 90 asmenų, einančių aukščiausias politinio, patariamąsias bei administracines pareigas (išsamus pareigybių sąrašas – 2 priedas). Žemiau (žr. 5 pav.) pavaizduotas Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių pasiskirstymas, proc.



5 pav. Grupių pasiskirstymas, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Didžiausią dalį sudaro **politikai** – net 63 asmenys, arba 70 proc. visos imties. Tarp jų absoliučią daugumą sudaro: 47 viceministrai (74,6 proc. politikų), 14 ministrai (22,2 proc. politikų grupės). Imtis taip pat apima Respublikos Prezidentą ir Ministrą Pirmininką (sudarančius po 1,6 proc. šios grupės dalies). Taigi, politinis lygmuo pirmiausia reiškiasi per viceministrų gausą ir jų vaidmenį koordinuojant ministerijų veiklą.

Antroje vietoje pagal dydį yra **administratoriai** (mokslinėje literatūroje dažnai įvardijami kaip biurokratai). Administratorių grupę sudaro 18 asmenų (20 proc. visos imties), daugiausia – ministerijų kancleriai (77,8 proc. šios grupės); vyriausybės kancleris bei Ministro Pirmininko biuro vadovas (sudarantys po 11,1 proc. administratorių). Tai rodo, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio kontekste administracinė grandis yra labiau koncentruota ministerijų lygmeniu ir atlieka svarbiausią vidaus valdymo funkciją.

Mažiausią dalį sudaro **patarėjai** (jei turi pavaldžių darbuotojų) – 9 asmenys (10 proc. visų). Didžioji jų dauguma – Respublikos Prezidento grupių vadovai (77,8 proc.) o po vieną atvejį sudaro Respublikos Prezidento kabineto vyriausioji patarėja ir Vyriausybės kanclerio patarėjas. Ši grupė yra mažiausia, bet strategiškai svarbi, nes jų užduotis – formuoti politinių sprendimų turinį bei kryptį.

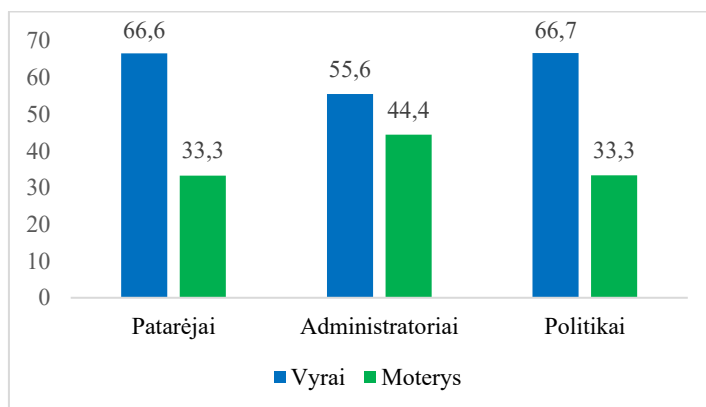
Grupių pasiskirstymas rodo, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio struktūroje dominuoja politinis lygmuo, kuris formuoja pagrindines sprendimų priėmimo kryptis. Administratorių grupė sudaro penktadalį visos imties, užtikrindama sistemos funkcionavimą, o patarėjai atlieka labiau specializuotą, siauresnės apimties, bet strateginę funkciją.

Tolesnėje rezultatų pristatymo dalyje siekiama patikrinti šiame tyrime iškeltas hipotezes. Kiekviena hipotezė tikrinama remiantis darbo autorės savarankiškai surinktais biografiniais duomenimis, atlikta

statistine analize bei nustatytais kintamųjų tarpusavio koreliacijomis. Vertinama, kaip neformalūs veiksniai (išsilavinimo lygis, viešojo sektoriaus stažas, politinė ir darbinė patirtis, partinė priklausomybė, asmeniniai demografiniai bruožai ir kt.) formuoja karjeros modelius Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje. Tokiu būdu, remiantis gautais rezultatais, galima įvertinti, ar ir kokių mastu kiekviena hipotezė pasitvirtina analizuojant Lietuvos atvejį.

Hipotezė H1 a) Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjerą lemia ne tik formalūs teisiniai ir instituciniai reglamentai, bet ir neformalūs veiksniai: fizinės, demografinės charakteristikos (amžius, lytis, gyvenamoji vieta)

Pirmiausia, lyties pasiskirstymas rodo (žr. 6 pav.), kad nors moterys sudaro reikšmingą dalį Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių (toliau – grupės) pareigybių, vyrų dominavimas išlieka ryškus.



6 pav. Lyčių pasiskirstymas pagal grupes, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Politikų ir patarėjų grupėse daugumą sudaro vyrai (atitinkamai vyrų dalis 66,7 proc. ir 66,6 proc.), o administratorių grupėje moterų dalis yra šiek tiek didesnė, tačiau nesiekia pusės (moterų dalis 44,4 proc.). Lyties pasiskirstymas pagal Lietuvos viešojo valdymo institucijos (toliau – institucijos) tipą ir vykdomosios valdžios trikampio grupes (žr. 12 lent.), taip pat atskleidžia lyčių disbalansą.

12 lentelė

Lyties pasiskirstymas pagal viešojo valdymo instituciją ir grupę (N=90)

Grupė	Institucijos tipas	Vyrų skaičius	Moterų skaičius	Vyrų dalis (proc.)	Moterų dalis (proc.)
Patarėjai	Prezidento/ Vyriausybės kanceliarijos	6	3	66,6	33,3
Administratoriai	Ministerijos	7	7	50,0	50,0
	Prezidento/ Vyriausybės kanceliarijos	3	1	75,0	25,0
Politikai	Ministerijos	41	20	67,2	32,8
	Prezidento/ Vyriausybės kanceliarijos	2	0	100,0	0,0
Iš viso:	N=90	59	31	-	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Politikų grupėje matomas lyčių disbalansas. Respublikos Prezidento, Ministro Pirmininko pareigas tiriamame laikotarpyje užėmė vyrai. Ministrų ir viceministrų grupėse moterys sudaro atitinkamai 28,6 proc. ir 34 proc. visų pareigas užimančiųjų, kas rodo, kad moterų atstovavimas aukščiausiuose

politiniuose postuose yra ribotas, tačiau tam tikras proveržis egzistuoja vidurinėje grandyje, ypač viceministrų lygmenyje. Vis dėlto šis procentas vis dar yra gerokai mažesnis nei vyrų, kas leidžia darbo autorei manyti, kad Lietuvos viešojo valdymo institucijose veikia „stiklinių lubų“ reiškinys, kai moterys gali pasiekti tam tikrą lygį, tačiau aukščiausiose pozicijose vyrai išlieka dauguma.

Analizuojant lyties pasiskirstymą pagal institucijos tipą, ryškėja lyčių nelygybė Lietuvos viešojo valdymo institucijose: ministerijose moterų dalis yra žymiai didesnė nei Prezidento ir Vyriausybės kanceliarijose. Ministerijose, politikų grupėje moterys sudaro apie trečdalį visų pareigas einančių asmenų (32,8 proc.), o administratorių grupėje jų dalis siekia 50 proc. Tuo tarpu Prezidento ir Vyriausybės kanceliarijose kai kuriose pozicijose moterų dalis be galo maža (politikų grupėje 0 proc., administratorių 25 proc.), kas leidžia manyti, kad ministerijų vidinė administracinė struktūra yra lyčiai atviresnė, o politinių vadovų kabinetuose vis dar vyrauja vyriška dominuojanti struktūra. Tai gali būti aiškinama tuo, kad kabinetuose atranka dažniau remiasi politiniu (asmeniniu) pasitikėjimu ir neformaliais tinklais, o ministerijose – formalesniais atrankos kriterijais bei profesiniais standartais.

Mokslinėje literatūroje atkreipiamas dėmesys, kad moterų paskyrimas dirbti tam tikrose ministerijose priklauso nuo lyties ir kitų struktūrinių veiksnių. O'Brien, Major ir kt. (2012) atliktas tyrimas atskleidė tendenciją, kad moterims dažniau patikimos sritys, susijusios su socialine politika, kultūra, švietimu ar sveikata, kurios viešajame valdyme istoriškai suvokiamos kaip „minkštosios“ ar į socialinę gerovę orientuotos politikos sritys. Tokių sričių ministerijose (Kultūros; Socialinės apsaugos ir darbo; Sveikatos apsaugos) į pareigas paskiriamos moterys, nes šios sritys laikomos „tinkamomis“ dėl tradicijų, siejančių moteris su rūpyba, socialinėmis paslaugomis ir bendruomeniškumu. O'Brien (2015) nurodo, kad moterų paskyrimą lemia ir politinis rizikos vertinimas. Ministerijos, kurių sprendimai turi didelę finansinę ar strateginę įtaką – tokios kaip Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo ar Žemės ūkio – dažniau patikimos vyrams.

Empiriniai šio tyrimo duomenys atspindi paminėtas teorines įžvalgas. Didžiausia moterų dalis fiksuojama Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, kurioje moterys sudaro 83,3 proc. vykdomosios valdžios trikampiu priskiriamų pareigų (5 iš 6), taip pat Kultūros ir Sveikatos apsaugos ministerijose, kuriose moterų dalis siekia po 66,7 proc. (4 iš 6). Tačiau Krašto apsaugos ministerijoje, kuri tradiciškai laikoma „vyriška sritimi“, vykdomosios valdžios trikampiu priskiriamas pareigas einančių moterų dalis taip pat yra santykinai didelė ir sudaro 50 proc. (3 iš 6). Subalansuotas lyčių santykis nustatytas Teisingumo, Užsienio reikalų ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijose, kuriose moterys sudaro po 40 proc. vykdomosios valdžios trikampio grupių dalies (po 2 iš 5), užimdamos viceministrų ir kanclerių pareigas. Tuo tarpu tradiciškai „kietosiomis“ laikomose srityse – Teisingumo ir Aplinkos ministerijose moterų dalis tesiekia po 20 proc. (po 1 iš 5), Susisiekimo bei Žemės ūkio ministerijose moterų, užimančių vykdomosios valdžios trikampio pareigas, nėra (0 iš 5). Šie skirtumai rodo, kad moterų dalyvavimas iš dalies priklauso ir nuo konkrečios politikos srities pobūdžio bei nuo istorinių lyčių vaidmenų, įsitvirtinusių skirtinguose sektoriuose.

Amžiaus analizė (žr. 13 lent.) atskleidžia grupių skirtumus.

Amžiaus pasiskirstymas (N=74)⁸

Grupė	Skaičius	Vidurkis	Mediana	Min	Maks	Standartinis nuokrypis
Patarėjai	6	52,3	53,5	43	61	8,40
Politikai	57	46,4	46,0	27	64	8,10
Administratoriai	11	45,8	44,0	34	59	6,40
Iš viso:	74	46,8	46,0	27	64	8,00

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vidutinis politikų bei administratorių grupių atstovų amžius yra apie 46 m. Patarėjai yra vyriausia grupė, kurių amžiaus vidurkis viršija 52 m. Šis skirtumas leidžia teigti, kad patarėjai dažniausiai į pareigas paskiriami turėdami sukaupią profesinę ar akademinę patirtį, o jų vaidmuo labiau susijęs su ekspertine, konsultacine veikla. Politikai į valdžią dažnai „ateina“ jaunesniame amžiuje, ypač ministerijų lygmenyje, kur matomas platesnis amžiaus diapazonas – nuo 27 iki 64 metų. Tai atspindi politikų grupės karjerų dinamiškumą ir galimybę patekti į aukštas pareigas ankstesniame gyvenimo etape. Administratorių amžius kiek labiau susitelkęs aplink ketvirtą–penktą dešimtmetį, tikėtina šiai grupei būdingi tradicinės karjeros modelio bruožai, grindžiami nuoseklia pažanga tarnybos hierarchijoje. Institucinis kontekstas taip pat atskleidžia amžiaus skirtumus (žr. 14 lentelė)

14 lentelė

Amžiaus pasiskirstymas pagal viešojo valdymo įstaigą ir grupę (N=74)

Viešojo valdymo institucija	Vykdomosios valdžios trikampio grupė	Skaičius	Vidurkis	Mediana	Min	Maks	Standartinis nuokrypis
Ministerijos	Administratoriai	8	44,2	44,0	34	50	5,0
	Politikai	55	46,1	46,0	27	64	8,1
Prezidento/Vyriausybės kanceliarijos	Patarėjai	6	52,3	53,5	43	61	8,4
	Administratoriai	3	50,0	50,0	41	59	9,0
	Politikai	2	52,5	52,5	45	60	10,6
	Iš viso:	74	46,8	46,0	27	64	8,0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ministerijose dirbančių politikų grupės amžiaus vidurkis yra apie 46,1 m., o administratorių – apie 44,2 m. Tuo tarpu Prezidento/Vyriausybės kanceliarijose amžiaus vidurkis yra aukštesnis: politikų – 52,5 m., patarėjų – 52,3 m., administratorių – 50 m. Šie rezultatai leidžia teigti, kad tirtose viešojo valdymo institucijose aukštesnes pareigas einantys asmenys dažniau yra vyresni ir sukaupę didesnę profesinę kapitalą, o tokiose pozicijose, tikėtina, labiausiai vertinamas patyrimas ir reputacija.

Karjeros kelias į politines ir patariamojo pobūdžio pozicijas dažniau prasideda Lietuvos didžiuosiuose miestuose. Analizuojant gimimo vietų pasiskirstymą (žr. 6 priedas) tarp vykdomosios valdžios trikampio grupių, matyti skirtingas teritorinis išskaidymo lygis, kuris leidžia svarstyti apie regionų socioekonominių sąlygų, migracijos tendencijų vaidmenį formuojant karjeros modelius vykdomosios valdžios trikampyje. Administratorių grupės gimimo vietos pasiskirsčiusios itin plačiai – apima įvairius Lietuvos miestus (Šiauliai, Panevėžys, Vilnius, Klaipėda) ir mažesnes gyvenvietes (pvz. Kelmė, Marijampolė, Mažeikiai, Molėtai, Skuodas, Rokiškis, Šilalė, Kauno raj. ir kt.), o tai leidžia manyti, kad šioje grupėje karjeros galimybės yra labiau išskaidytos ir mažiau priklauso nuo konkrečios teritorinės kilmės. Tuo tarpu politikų ir patarėjų kilmė rodo tam tikrą koncentraciją

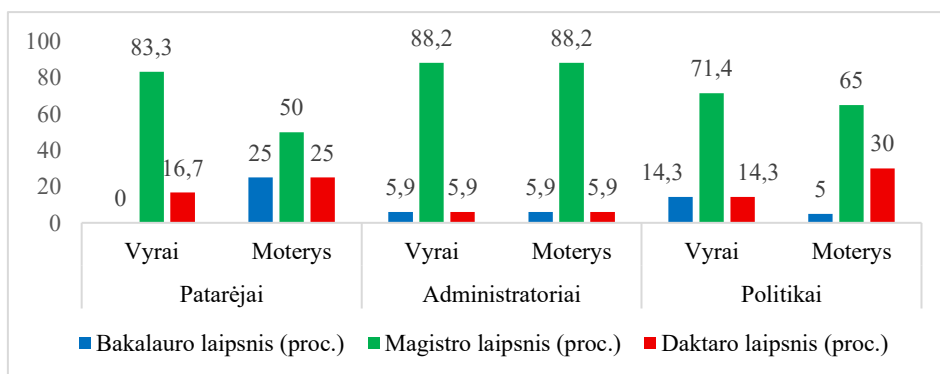
⁸ Nepavyko rasti informacijos apie visų (N=90) vykdomosios valdžios trikampio asmenų gimimo datas, todėl amžiaus analizėje N=74.

didesniuose miestuose – 26,42 proc. politikų ir 40 proc. patarėjų yra gimę Vilniuje, o dar dalis (atitinkamai 11,32 proc. ir 20 proc.) kilę iš antrojo pagal dydį miesto Kauno. Tai leidžia manyti, kad didmiesčiai suteikia palankesnes sąlygas ankstyvai socializacijai politiniame ar viešojo valdymo lauke, kas gali sietis su išplėta socialine ir profesine infrastruktūra, didesniu aukštojo mokslo institucijų prieinamumu ar intensyvesniais migracijos srautais į politinius centrus. Šios tendencijos parodo, kad nors formalūs atrankos ir skyrimo mechanizmai yra vienodi, realios karjeros galimybės gali būti paveiktos ir platesnių struktūrinių regioninių skirtumų, lemiančių skirtingas startines pozicijas ir galimybių lauką skirtingoms vykdomosios valdžios trikampio grupėms.

Apibendrinant galima teigti, kad lyčių, amžiaus ir gimimo vietos analizė patvirtina hipotezės H1a dalį. Administratorių grupėje moterys dalyvauja aktyviau, tačiau politiniuose ir patariamuosiuose posteose jos vis dar mažuma, amžiaus analizė atskleidžia skirtingus karjeros modelius ir jų sąsajas su profesiniais vaidmenimis, o gimimo vietos duomenys parodo nevienodą teritorinių galimybių pasiskirstymą, kurį ypač išryškina politikų ir patarėjų didmiesčių kilmė. Šių veiksmų visuma leidžia teigti, kad vykdomosios valdžios trikampio struktūroje karjerą formuoja ne tik formalūs, bet ir neformalūs (demografiniai) veiksniai. Toliau nagrinėjama kita hipotezės dalis (H1b), susijusi su darbo patirties ir profesinių kompetencijų įtaka vykdomosios valdžios trikampio karjeroms.

H1. b) Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjerą lemia ne tik formalūs teisiniai ir instituciniai reglamentai, bet ir neformalūs veiksniai: darbo patirtis viešajame sektoriuje bei profesinės kompetencijos (išsilavinimas).

Analizuojant duomenis pagal išsilavinimą, matyti (žr. 7 pav.), kad tiek vyrai, tiek moterys panašiai dažnai turi magistro išsilavinimą (apie 73–74 proc.). Tačiau yra reikšmingų skirtumų politikų grupėje: daktaro laipsnį yra įgiję 22,6 proc. moterų ir 12,5 proc. vyrų. Tai leidžia teigti, kad moterys proporcingai dažniau pasiekia aukščiausią akademinį lygį. Remiantis Babic, Hansez (2021), tai gali būti aiškinama kaip kompensacinė strategija – moterims, norint įsitvirtinti aukštuose valdžios posteose, reikia įrodyti didesnę kompetencijos lygį nei vyrams. Tuo tarpu vyrų grupėje daugiau tokių, kurie yra pasiekę tik bakalauro lygį (14,3 proc.), bet vis tiek geba užimti politinius postus. Politinis karjeros kelias vyrams yra atviresnis net ir esant žemesnei formaliai kvalifikacijai, o moterims būtina turėti stipresnį akademinį kapitalą.



7 pav. Išsilavinimo pasiskirstymas pagal lytį ir grupę, proc.

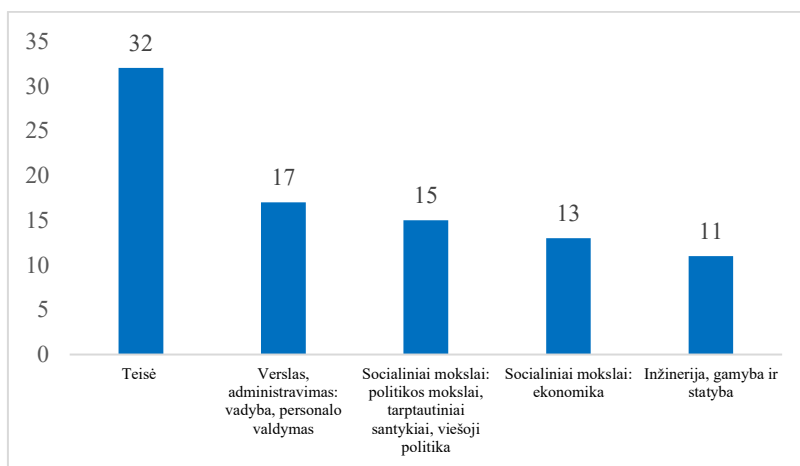
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Matomi skirtingi išsilavinimo lygiai grupėse. Administratorių grupėje net 88 proc. turi magistro laipsnį, po 6 proc. sudaro asmenų, turinčių daktaro ar bakalauro laipsnį, dalis. Administratorių grupei magistro kvalifikacija yra norma ir būtina sąlyga karjerai. Patarėjų grupėje taip pat dominuoja magistro laipsnis (75 proc.), tačiau čia didesnę reikšmę įgauna ir doktorantūros studijos (12,5 proc.), o tam tikrais atvejais pareigas galima užimti turint tik bakalauro laipsnį. Tai atspindi patarėjų hibridinį pobūdį, kai svarbus ne tik formalus išsilavinimas, bet ir galimai politinis pasitikėjimas ar

specializuotos žinios. Politikų grupė yra heterogeniškiausia: nors dauguma turi magistro (69 proc.), reikšminga dalis turi bakalauro (11,3 proc.), arba daktaro (19,4 proc.) laipsnį. Tai rodo, kad politikų karjeros kelyje išsilavinimas nėra vienintelis ar lemiamas veiksnys – galimai veikia partinė priklausomybė, politiniai tinklai ir patirtis, o aukštas akademinis kapitalas (pvz., daktaro laipsnis) gali tapti papildomu autoriteto šaltiniu.

Verta atkreipti dėmesį, kad vykdomosios valdžios trikampio išsilavinimo struktūra išsiskiria ryškiai aukštesniais akademiniiais standartais nei bendrosios Lietuvos visuomenės ar savivaldybių tarybų narių išsilavinimo rodikliai. Bendras išsilavinimo lygis vykdomosios valdžios trikampyje yra itin aukštas – apie devyni iš dešimties pareigas užimančių turi aukštąjį, dažniausiai magistro, o neretai ir daktaro laipsnį. Šie skaičiai skiriasi nuo bendrų Lietuvos gyventojų rodiklių: 2021 m. visuotinio gyventojų ir būstų surašymo duomenimis, aukštąjį išsilavinimą turėjo 27 proc. visos populiacijos dalis (16,54 proc. moterų ir 10,47 proc. vyrų). 2024 m. darbo autorės atliktas bakalauro darbo tyrimas parodė, kad 2023 m. išrinktų savivaldybių tarybų narių išsilavinimo lygis yra žemesnis – magistro ir daktaro išsilavinimą įgiję 46 proc. išrinktų asmenų. Šie skirtumai rodo, kad viešojo valdymo institucijose dirba itin aukštą akademinę kvalifikaciją turintys asmenys.

Vykdomosios valdžios trikampį sudarančių asmenų studijų kryptyse matyti studijuojamų dalykų skirtumai (žr. 8 pav.).



8 pav. Vykdomosios valdžios trikampio grupių studijų kryptys
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Teisės mokslai sudaro didžiausią dalį visose tiriamose grupėse, o tai atspindi ilgametę viešojo valdymo tradiciją, nes pasak Rosenbloom ir kt. (2022) teisinės kompetencijos laikomos esminiu politinės veiklos ir administracinių procesų pagrindu. Antroje vietoje pagal pasiskirstymą yra verslo ir vadybos mokslai, trečioje – politikos mokslai, tarptautiniai santykiai bei viešoji politika. Tai rodo, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampis remiasi ne tik teisine, bet ir vadybine bei politine ekspertize.

Pagal atskiras vykdomosios valdžios trikampio grupes, studijų krypčių tendencijos kiek skiriasi (žr. 5 priedas). Politikai pasižymi didžiausia įvairove – nors didžiausią dalį sudaro teisės studijos (21,4 proc.), politikos mokslų (11,2 proc.), vadybos bei administravimo kryptys (10,2 proc.), tarp jų taip pat pastebimos inžinerijos (9,2 proc.), ekonomikos (9,2 proc.) mokslų studijos. Tai atspindi politinės klasės fragmentaciją bei įvairovę, kurioje derinamos įvairios profesinės patirtys. Administratoriai yra labiausiai profesionalizuoti – jų studijos daugiausia orientuotos į teisę (33,3 proc.) bei vadybą ir administravimą (22,2 proc.). Tai patvirtina profesionalios valstybės tarnybos standartą. Patarėjai labiau linkę į analitines ir ekspertines disciplinas: ekonomikos (23,1 proc.), politikos (15,4 proc.),

humanitarinius (15,4 proc.) mokslus. Tokia struktūra atitinka jų pagrindines funkcijas – teikti ekspertines įžvalgas ir analizes, reikalingas politiniams sprendimams.

Analizuojant išsilavinimo atitikimą politikos sritims (išsilavinimo ir politikos atitikimas rodo, kiek grupių atstovų studijų kryptys dera su ta sritimi, kurioje jie dirba – pavyzdžiui, ar Sveikatos apsaugos ministerijoje dirbantis asmuo yra studijavęs sveikatos mokslus), nustatyta, kad 55,6 proc. politikų, 38,9 proc. administratorių ir 33,3 proc. patarėjų dirba srityse, tiesiogiai susijusiose su jų įgytu išsilavinimu.

Pagal atskiras ministerijų politikos sritis (žr. 15 lentelė), aukščiausią atitikimą demonstruoja sveikatos (62,5 proc.), finansų (58,3 proc.) ir teisingumo (57,1 proc.) ministerijos. Tai rodo, kad šiose srityse profesionalumas ir ekspertinės žinios yra itin reikšmingos. Tuo tarpu tokiose srityse kaip žemės ūkis, technologijos ar socialinė apsauga atitikimas išlieka menkas (mažiau nei 10 proc.), o tai leidžia kelti klausimą apie sprendimų priėmimo kokybę bei ekspertinių kompetencijų svarbą.

15 lentelė

Išsilavinimo ir politikos srities atitikimas, proc.	
Politikos sritis	Atitikimas (proc.)
Sveikatos apsauga	62,5
Finansai	58,3
Teisingumas	57,1
Kultūra	55,6
Aplinkos apsauga	50,0
Švietimas	44,4
Ekonomika	36,4
Vaikai ir jaunimas	18,2
Socialinė apsauga ir darbas	15,4
Žemės ūkis, sportas, turizmas, susisiekimas ir kt.	≤ 10

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tarptautinė akademinė patirtis egzistuoja, tačiau išlieka mažumos reiškiniu (žr. 8 priedas). 18,3 proc. tiriamųjų yra baigę mokslus kitose šalyse. Tarp užsienyje studijavusiųjų dominuoja studijos Jungtinėje Karalystėje (4,3 proc.) ir Jungtinėse Amerikos Valstijose (4,3 proc.). Taip pat pasitaiko pavienių atvejų: Nyderlanduose, Prancūzijoje, Lenkijoje, Vokietijoje, Kanadoje, Latvijoje ir Rusijoje (po 1–2 proc.). Tokia geografija atspindi vakarietišką orientaciją bei iš dalies akademinis ryšius su kaimyninėmis šalimis. Pagal užimamas pareigas tarptautinės studijos ypač būdingos ministrams ir viceministrams – jų tarpe didžiausia dalis asmenų, baigusį mokslus užsienyje. Būtent politikų grupėje tarptautinė patirtis yra labiausiai vertinama ir gali turėti svarbos karjerai. Tuo tarpu administratorių grupėje ši patirtis yra retesnė, kas gali būti siejama su nacionaliniu administraciniu profesionalumo ir vietinių kompetencijų prioritetu.

Gauti duomenys atskleidžia, kad vykdomosios valdžios trikampyje funkcionuoja skirtingi karjeros modeliai, o išsilavinimo reikšmė skiriasi tarp grupių: administratoriams jis būtinas, patarėjams – svarbus, bet ne visada lemiamas, o politikams – vienas iš kelių galimų išteklių, konkuruojantis su partiniais ar asmeniniais tinklais.

Darbo patirties analizė atskleidžia reikšmingus skirtumus (žr. 16 lent.).

Grupių karjeros patirčių (trajektorijų) pasiskirstymas pagal sektorius, proc. (n=596)⁹

Vykdomosios valdžios trikampio grupė	Viešasis administravimas	Viešasis sektorius	Privatus sektorius	Politikos sritis	Patarėjų sritis	NVO	Tarptautinės organizacijos	Priežiūros/teisminės institucijos	Kita
Patarėjai (n=50)	46,0	26,0	4,0	8,0	12,0	0,0	2,0	2,0	0,0
Administratoriai (n=101)	40,6	14,8	21,7	6,9	4,9	2,9	0,9	4,9	1,9
Politikai (n=445)	25,8	23,3	19,1	13,7	5,6	6,5	1,1	2,2	2,4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Patarėjų darbo patirtis daugiausia sukaupta viešajame administravime¹⁰ – šioje srityje yra dirbę beveik pusė visų patarėjų (46 proc.). Kiek daugiau nei ketvirtadalis (26 proc.) turi patirties platesniame viešajame sektoriuje¹¹, o kas dešimtas (12 proc.) yra dirbęs patarėjo pareigose ir anksčiau. Šios proporcijos rodo, kad patarėjų karjeros patirtys dažniausiai formuojasi viešojo sektoriaus viduje, o patirtis, įgyta administracinėse ar viešosiose įstaigose, yra vienas iš pagrindinių jų patekimą į politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigas lemiantis veiksnys. Kitaip tariant, patarėjų grupėje ryškėja viešojo sektoriaus profesionalizacijos logika, kur jau įgytos darbo žinios ir įgyta ekspertinė patirtis tampa esminiu karjeros kapitalu.

Administratoriai daugiausia patirties yra sukaupę viešajame administravime – šioje srityje dirbo apie 40 proc. tiriamųjų, 21,8 proc. administratorių turi darbo patirties privačiame sektoriuje, o maždaug 15 proc. – viešajame sektoriuje. Tokia profesinės patirties struktūra atskleidžia, kad administratorių karjera remiasi dviem aspektais: viena vertus, jie turi tvirtus viešojo administravimo pagrindus, kurie būtini siekiant administracinių vadovaujančių pareigų; kita vertus, ženkli dalis jų karjeros yra susijusi su privačiu sektoriumi, kas rodo didesnę šios grupės mobilumą ir gebėjimą derinti skirtingų sektorių kompetencijas.

Politikai pasižymi didžiausia darbo patirties įvairove. Politikų grupės atstovai yra dirbę: viešajame administravime (25,8 proc.), viešajame sektoriuje (23,4 proc.), privačiame sektoriuje (19,1 proc.), politinėje veikloje (13,7 proc.). Ši plati politikų darbo patirtis rodo, kad šios grupės karjeros modeliai yra mažiausiai nuoseklūs ir labiausiai tarpsektoriniai. Siekiant politinių postų, svarbi tampa įvairių profesinių laukų patirtis. Politikų grupėje ryškėja beribės ir protinės karjeros modelių tam tikri bruožai – jų karjerą lemia gebėjimas pereiti tarp skirtingų sričių ir sukaupti socialinę, politinę bei profesinę patirtį.

Apibendrinant galima teigti, kad patarėjai daugiausia remiasi viešojo administravimo ir valstybės tarnybos patirtimi, administratoriai – profesionalizuota viešojo administravimo karjera su ryškesniais ryšiais į privatų sektorių, o politikai – fragmentuota ir įvairialypė patirtimi, atspindinčia jų skirtingas karjeros modelius.

⁹ Paaiškinimas terminų žodyne

¹⁰ darbo patirtis valstybės tarnyboje ar administracinėse institucijose, kurios tiesiogiai vykdo valstybės valdymo, koordinavimo ir įgyvendinimo funkcijas. Pvz. ministerijos ir jų departamentai; ministerijoms pavaldžios įstaigos, atliekančios administracines funkcijas; Vyriausybės kanceliarija; Prezidento kanceliarija; savivaldybių administracijos ir kt.

¹¹ viešojo sektoriaus organizacijos, kurios nėra valstybės tarnybos dalis, bet vis tiek veikia valstybės ar savivaldybių finansuojamoje sistemoje. Pvz. valstybinės ir savivaldybių įstaigos, nevykdančios tiesioginių valdymo funkcijų: mokyklos, universitetai, kolegijos, ligoninės ir poliklinikos, kultūros įstaigos; biudžetinės ir viešosios įstaigos, teikiančios viešąsias paslaugas; nevyriausybinių organizacijų, kurios vykdo valstybės ar savivaldybių finansuojamus projektus.

Analizuojant paskutinę darbinę patirtį prieš užimant pareigas, matyti skirtingų karjeros modelių bruožai tarp grupių. Dauguma administratorių į pareigas parėjo tiesiai iš viešojo administravimo (47 proc.), todėl jų karjera dažniausiai yra nuosekli ir paremta stabilia tarnybine patirtimi. Patarėjų paskutinės darbo vietos pasiskirsto tolygiau – maždaug ketvirtadalis jų prieš paskyrimą dirbo administravime, politikoje ar ekspertinėse pareigose, kas rodo didesnę lankstumą ir tarpsektorinį judėjimą. Politikai pasižymi didžiausia įvairove: reikšminga dalis jų paskiriami į pareigas iš viešojo sektoriaus (30,2 proc.), tęsia politinę karjerą (23,8 proc.), NVO (9,5 proc.) ar privataus sektoriaus (9,2 proc.). Tai rodo, kad prieš paskyrimą ar išrinkimą vykdomosios valdžios trikampyje derinami tiek stabilūs, tiek mobilūs karjeros keliai, o paskutinė darbinė patirtis vis dažniau susiformuoja skirtinguose sektoriuose.

Karjeros perėjimų matrica (žr. 9 priedas) parodo, kaip dažnai žmonės pereina iš vienos pareigų grupės į kitą, tamsesni langeliai reiškia dažnesnius perėjimus. Ryškiausia judėjimo koncentracija matoma administracinėje grandyje – ypač tarp viceministrų ir ministrų. Tai rodo, kad čia vis dar vyrauja tradicinė, hierarchija paremta karjera. Silpnesni, bet aiškūs perėjimai matomi tarp administracinių, politinių ir tarptautinių pozicijų. Matrica rodo, kad daugiausia judėjimo vyksta toje pačioje institucijų grandyje, o perėjimai tarp skirtingų sektorių vis dar reti. Tai leidžia teigti, kad vykdomosios valdžios trikampyje išlieka tradicinio karjeros modelio elementai, tačiau politikų ir patarėjų grupėse matyti ir mišresni, beribės karjeros modelio bruožai.

H1. c) Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjerą lemia ne tik formalūs teisiniai ir instituciniai reglamentai, bet ir neformalūs veiksniai: politinė priklausomybė ir ryšiai.

Lentelėje (žr. 17 lent.) pateikiami politinės patirties rodikliai pagal grupes.

17 lentelė

Politinės patirties rodikliai pagal grupes (N=90)

Grupė	Vidurkis	Mediana	Min.	Maks.	N	Turi bent vieną politinę patirtį (proc.)	Neturi politinės patirties (proc.)	Iš viso (proc.)
Politikai	2,9	2,0	0,0	13,0	63,0	76,2	23,8	100,0
Administratoriai	1,7	0,5	0,0	11,0	18,0	50,0	50,0	100,0
Patarėjai	0,7	0,0	0,0	3,0	9,0	33,3	66,7	100,0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Didžiausią politinę patirtį turi politikai – net 76,2 proc. jų yra sukaupę bent vienos rūšies politinės patirties (darbas partijoje, parlamente, seime, vietos savivaldoje, tarptautinėse organizacijose, ES institucijose ir kt.). Vidutiniškai vienas politikas turi beveik 3 skirtingas profesinės patirties rūšis, mediana (statistinis rodiklis, rodantis vidurinę reikšmę duomenų aibėje, kai visi duomenys yra išrikiuoti didėjimo arba mažėjimo tvarka) siekia 2, o maksimalus patirties skaičius – net 13. Administratorių grupėje politinės patirties mastai kuklesni – 50 proc. jų turi bent vieną patirties tipą, o vidutinis patirties skaičius siekia 1,72. Tai rodo, kad, nors dalis administratorių įsitraukia į politinius procesus, ši grupė išlaiko tam tikrą neutralumą. Patarėjai yra mažiausiai politizuota grupė: tik 33,3 proc. jų yra sukaupę bent vieną politinės patirties tipą, o vidutinis patirties skaičius siekia vos 0,67. Ši tendencija atspindi ekspertinį patarėjų vaidmenį, kuris labiau orientuotas į analitines ir profesines kompetencijas, o ne į politinę veiklą.

Politizacijos lygis atskleidžia vykdomosios valdžios trikampių grupių skirtumus (žr. 18 lent.).

Politizacijos lygis¹² pagal grupes (N=90)

Grupė	Vidurkis	Mediana	Maks.	Politizacijos lygis (proc.)	N
Politikai	2,9	2,0	13,0	14,3	63,0
Administratoriai	1,7	0,5	11,0	8,6	18,0
Patarėjai	0,7	0,0	3,0	3,4	9,0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Politikų politizacijos lygis siekia 14,3 proc., administratorių – 8,6 proc., o patarėjų – 3,4 proc. Absoliučia prasme politizacijos intensyvumas Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje išlieka žemas, nes vidutiniškai fiksuojami tik apie 3 iš 20 galimų politinės patirties požymių. Nors patarėjai formaliai priskiriami politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybėms, jų žemas politizacijos lygis gali būti siejamas su tuo, kad į šias pareigas dažniau skiriami savo srities ekspertai, o ne nuoseklią politinę karjerą plėtoję asmenys. Tai leidžia teigti, kad politinis pasitikėjimas šiuo atveju labiau grindžiamas profesine kompetencija nei politine patirtimi. Tokia struktūra rodo, kad politizacija Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje pirmiausia siejama su politinės karjeros trajektorijomis, o administracinė ir patarėjų aplinka bent iš dalies išlaiko neutralumo bruožus.

Politizacijos lygis skiriasi ir pagal užimamas pareigas (žr. 19 lent.).

Vykdomosios valdžios trikampio pareigybių politinės patirties rodikliai

Pareigybė	Vidurkis	Mediana	Maks. patirtys	Normalizuota dalis (proc.)
Premjeras	13,0	13,0	13	65,0
Viceministrai	5,5	5,5	11	27,5
Ministrai	4,2	4,0	7	21,0
Prezidentas	4,0	4,0	4	20,0
Ministro pavaduotojas	2,23	2,0	9	11,2
Kancleriai	1,29	0,5	4	6,4
Kabineto vadovai	1,0	1,0	1	5,0
Patarėjai, turintys pavaldžių darbuotojų	0,29	0,0	2	1,4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Reikšminga politinė patirtis būdinga politikų grupei – Ministro Pirmininko (65 proc.), viceministrų (27,5 proc.), ministrų (21 proc.). Tuo tarpu administratorių ir patarėjų pareigybėms būdingas ženkliai žemesnis politizacijos lygis – šių grupių atstovai vidutiniškai sukaupia tik 0,3–1,3 politinės patirties požymius. Tai leidžia teigti, kad politinės pareigybės dažniausiai grindžiamos ilgesne ir nuoseklesne politine patirtimi, o administratorių bei patarėjų karjeros yra mažiau tiesiogiai susijusios su konkrečia politine veikla.

Antra, kadencijų analizė (žr. 20 lent.) atskleidė, jog visos vykdomosios valdžios trikampio grupės pasižymi panašiu vidutiniu darbo stažu – apie 20 – 22 metus. Tačiau kadencijų trukmė pagal pareigybių tipą, atskleidžia grupių skirtumus.

Ilgiausią darbo stažą turi Prezidentas (34 m.), kancleriai (29 m.), Prezidento patarėjai (turintys pavaldžių asmenų) (23,6 m.). Trumpiausią darbo stažą turi Prezidento kanceliarijos vadovas (9 m.), o tai gali būti susiję su šių pareigų priklausomybe nuo politinių kadencijų. Įdomu, kad kai kuriuose pareigybėse, pvz., viceministrų ar ministerijų patarėjų, kadencijos yra gana ilgos, o tai rodo stabilumą. Tuo tarpu biuro vadovai pasižymi itin trumpomis kadencijomis (9 m.), kas rodo šių pozicijų politinį nestabilumą.

¹² Politizacijos lygis apskaičiuotas susumuojant kiekvieno grupės atstovo turimų politinės patirties požymių skaičių (kai reikšmė „taip“), o vėliau išvedant šio suminio rodiklio vidurkį kiekvienoje kategorijoje.

Vykdomosios valdžios trikampio kadencijų trukmė pagal grupes ir pareigybes (N=90)

Grupė	Vid. kadencija (m.)	Mediana	Maks.
Politikai	21,9	22,0	35
Patarėjai	20,9	20,0	28
Administratoriai	20,1	19,5	30
Pareigybė	Vid. kadencija (m.)		
Prezidentas	34,0		
Kancleriai	19,5–29,0		
Patarėjai (turintys pavaldžių asmenų)	23,6		
Ministrai	22,6		
Viceministrai	21,4		
Kabineto vadovas	9,0		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

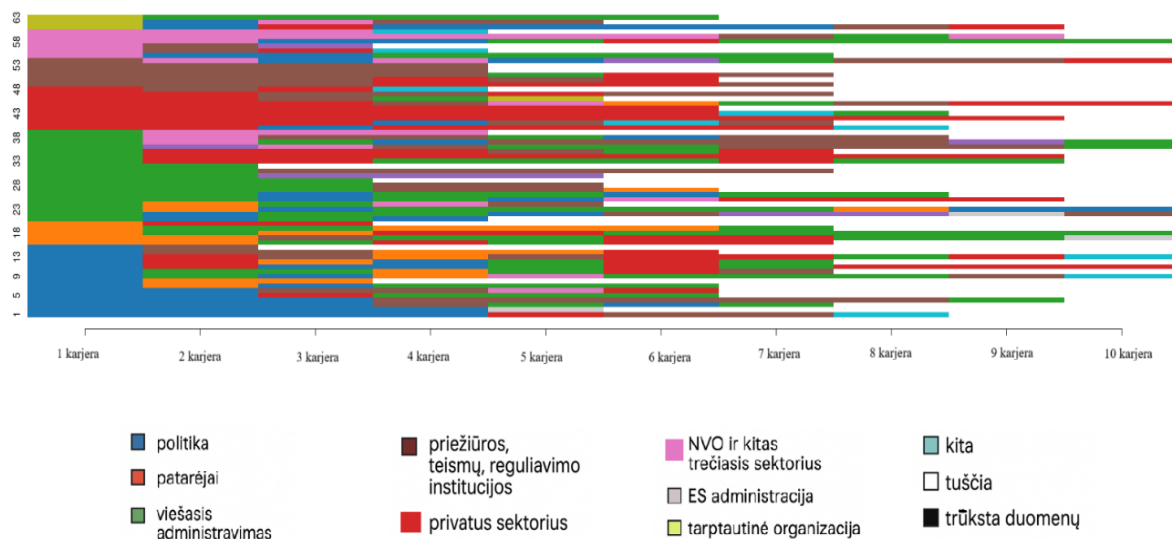
Trečia, dauguma vykdomosios valdžios trikampio grupių atstovų formaliai nepriklauso politinėms partijoms – 56 proc. tiriamųjų nepriklauso politinėms partijoms. Politinė partinė priklausomybė nėra universali ar dominuojanti politinės karjeros sąlyga. Vis dėlto, nepaisant santykinai žemo partinės narystės skaičiaus, politizacijos rodikliai, ypač politiniame lygmenyje, išlieka reikšmingi. Galima teigti, kad politizacija Lietuvos vykdomojoje valdžioje pasireiškia ne tik per formalią narystę partijose, bet ir per kitą politinę patirtį – ankstesnį darbą politinėse institucijose, dalyvavimą vykdomojoje valdžioje, politinius ryšius ar neformalius tinklus.

Apibendrinant galima teigti, kad politinė sistema funkcionuoja pagal dviejų lygių logiką. Politikai į sistemą patenka turėdami plačią ir įvairialypę politinę patirtį, kuri neretai derinama su aukštu akademinio pasirengimu, tačiau jų pozicijos išlieka labiau priklausomos nuo kadencijų ciklą. Patarėjų grupė, būdama politiškai neutrali ir turinti trumpesnę karjeros trukmę, remiasi ekspertinėmis žiniomis ir specializuotu pasirengimu, todėl čia politinė patirtis papildo, bet nepakeičia profesinio kompetencijų pagrindo. Tuo tarpu administratorių grupė formuoja stabilų administracinį branduolį: jų patirties lygis yra vidutinis, ryšys tarp išsilavinimo ir politinės veiklos – silpnėsnis, tačiau būtent ši grandis užtikrina institucinį tęstinumą ir administracinį neutralumą sistemoje.

H2. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje egzistuojantys karjeros modeliai nėra vienalyčiai – administracijos darbuotojų karjeros galimybės yra labiau grindžiamos profesionalumo principu, tuo tarpu politikų ir patarėjų karjeros trajektorijos labiau priklauso nuo politinio ciklo.

Vykdomosios valdžios trikampio karjeros patirčių (trajektorijų) diagrama leidžia parodyti, kaip kinta grupių profesiniai keliai nuo pirmųjų iki vėlyvųjų karjeros etapų. Kiekviena spalva žymi skirtingą sektorių ar veiklos sritį (pvz., viešasis administravimas, politika, privatus sektorius, NVO, tarptautinės organizacijos ir kt.), o horizontali kryptis rodo chronologinę karjeros seką – nuo pirmosios iki paskutinės pareigybės prieš paskyrimą į vykdomosios valdžios trikampio poziciją.

Politikų karjeros modeliai (žr. 9 pav.). Politikų karjeroms būdingas didelis sektorių kintamumas ir tarpsektorinis mobilumas.



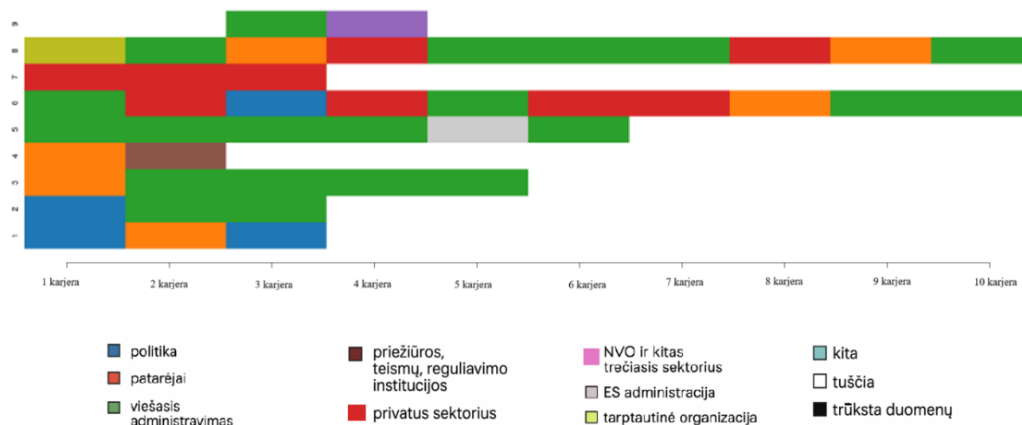
9 pav. Politikų karjeros patirčių seka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Valstybių vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros pasižymi skirtingais bruožais (Bach, 2020), o Lietuva šiame kontekste išsiskiria kaip mišrios, tarpsektorinės karjeros modelio pavyzdys. Naujausi tyrimai (Voldoire, Ryder, Lahfa, 2023) apie vykdomosios valdžios trikampio karjeros kelius pažymi, kad daugelyje Vakarų Europos valstybių – ypač Prancūzijoje, Vokietijoje ar Skandinavijos šalyse – perėjimai iš privataus sektoriaus į nacionalinę politiką yra reti. Tuo tarpu Lietuvos duomenys rodo priešingą tendenciją – reikšminga politikų dalis į vykdomosios valdžios pozicijas ateina būtent iš privataus sektoriaus, o tai nebūdinga klasikiniams kontinentinės Europos karjeros modeliams.

Politikų karjeros sekos yra mažiau linijinės, tačiau labiau tinkliškos ir dinamiškos. Politikai dažnai keičia sektorius, užima laikinas, projektines, pareigybes ar pereina į tarptautines organizacijas. Tokia struktūra atitinka beribės karjeros modelį (angl. *boundaryless career*) logiką, kai karjeros sėkmę lemia ne institucinis stabilumas, o gebėjimas kaupti politinį, socialinį ir ekspertinį kapitalą skirtingose aplinkose, tačiau šis mobilumas turi ir dvilypį pobūdį. Viena vertus, jis sustiprina tarpsektorinius ryšius ir kompetencijų mainus, skatindamas politikos inovatyvumą. Kita vertus, dažnas perėjimas tarp viešojo ir privataus sektorių gali sukelti vadinamąjį „sukamųjų durų“ (angl. *revolving door*) reiškinį, kai asmenys pereina iš politikos į privatų sektorių ar atgal, taip susilpnindami ribas tarp skirtingų interesų.

Patarėjų karjeros modeliai. Ši patarėjų karjeros patirčių diagrama (žr. 10 pav.) atskleidžia, jog patarėjų grupė iš esmės remiasi profesionalizuota viešojo valdymo patirtimi, o jų karjeros trajektorijos dažnai tęsiasi toje pačioje valstybinės tarnybos grandyje.

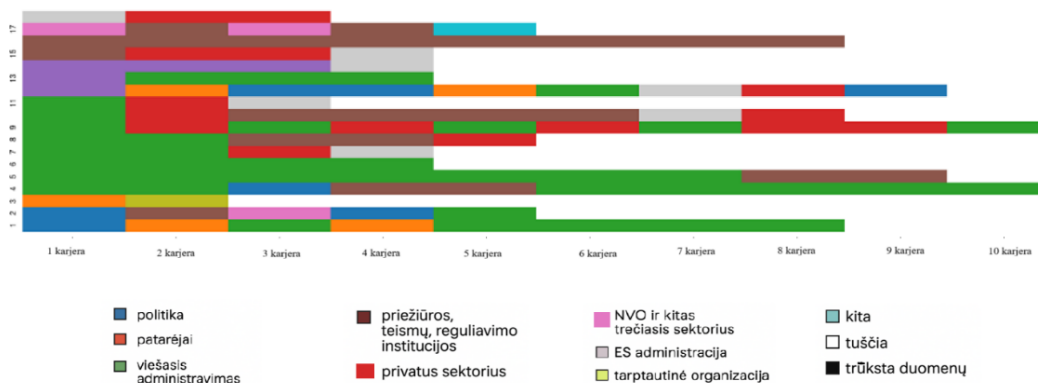


10 pav. Patarėjų karjeros patirčių seka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nors patarėjų karjera išlieka gana institucinė, egzistuoja karjeros patirtys, jungiančios ekspertines, politines ir administracines kompetencijas ir žinias. Skirtingai nei politikų, patarėjų karjeros patirtys yra labiau linijinės ir mažiau fragmentuotos – profesinis judėjimas dažniausiai vyksta nuo žemesnio administracinio lygmens aukštesnių ekspertinių pareigų link. Tai patvirtina tradicinės karjeros modelio bruožus, kai darbuotojai kyla hierarchinėje struktūroje per vidinę rotaciją ir ilgesnį tarnybos laiką. Apibendrinant, patarėjų karjeros seka rodo profesionalizuotą, į ekspertines žinias orientuotą patirtį, grindžiamą stabilumu ir viešosios tarnybos žiniomis, tačiau pamažu įgaunančią ir mišrios karjeros modelio bruožų. Tai padeda jungti administracines ir politines žinias bei stiprina patarėjų, kaip tarpinės grandies tarp politikų ir administratorių grupių, vaidmenį.

Administratorių karjeros modeliai (žr. 11 pav.). Administratorių profesiniai keliai yra gana nuoseklūs ir orientuoti į institucinį tęstinumą bei administracinį stabilumą. Dominuojanti karjeros kryptis – viešasis administravimas (40,6 proc.), kuris sudaro pagrindinį administratorių profesinės raidos lauką. Dalis administratorių karjeros patirčių yra įgyjama privataus sektoriaus organizacijose (21,7 proc.), tačiau dažnai sugrįžta atgal į viešąją tarnybą.



11 pav. Administratorių karjeros patirčių seka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toks pasiskirstymas rodo, kad administratorių karjeros keliai, nors ir iš esmės vertikalūs, nėra visiškai uždari. Egzistuoja tam tikras tarpsektorinis mobilumas, leidžiantis įgyti įvairialypės patirties ir ją perkelti tarp institucijų. Apibendrinant galima teigti, kad administratorių karjera labiausiai atitinka integruotą/mišrų karjeros modelį – kai derinami profesionalumo, skirtingos patirties ir tarpsektorinio bendradarbiavimo aspektai.

Visa tai rodo, jog Lietuvos viešojo valdymo institucijose formuojasi perėjimas nuo uždaros prie mišrios karjeros valdymo sistemos, suteikiančios didesnę lankstumą ir galimybes karjeros augimui platesniame valdymo kontekste. Taip pat galima manyti, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros modeliai nėra vienodi.

H3. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje taikomi karjeros modeliai pasižymi ribotu lankstumu ir dažnai neužtikrina ilgalaikio institucinio stabilumo, nes politinio ciklo kaita lemia didelę atstovų kaitą.

Analizuojant kadencijų trukmę vykdomosios valdžios trikampyje, matyti, kad visų grupių darbo trukmę reikšmingai lemia politinis ciklas ir Vyriausybės formavimo dinamika. 2025 m. liepos 1 d. duomenys atspindi laikotarpį po naujų Seimo rinkimų (įvykusių 2024 m. spalio 13 d.), kai socialdemokratų partijai įgijus daugumą buvo formuojama nauja Vyriausybė. Tokiu laikotarpiu įvyksta didžiausia pareigybių rotacija, nes kinta ne tik politiniai vadovai, bet ir dalis administracinės bei patariamąsios grandies darbuotojų. Dėl šios priežasties kadencijų trukmė magistro darbo tyrimo kontekste atspindi ne individualius karjeros modelius, o politinės aplinkos intensyvumą, Vyriausybės trapumą ir institucijų priklausomybę nuo politinės vadovybės kaitos.

Analizuojant kadencijų trukmę, pastebimi skirtumai tarp nagrinėjamų grupių. Patarėjai yra ilgiausiai išbuvusi grandis – jų vidutinė kadencija siekia 22 mėnesius, mediana – beveik 26 mėnesius, o dalis dirba daugiau nei penkerius metus. Tai leidžia teigti, jog patarėjai dažnai veikia kaip institucinis „atminties nešėjas“, užtikrinantis tęstinumą tarp besikeičiančių politinių vadovų, nors jų pačių kadencijos neretai būna trumpalaikės. Administratoriai turi žymiai trumpesnę kadenciją (vidurkis 3,6 mėnesio, mediana – 5,8 mėnesio), o tai tiesiogiai sietina su minėtu politiniu laikotarpiu. Vis dėlto šioje grupėje matyti ir ilgesnės nei ketverių metų trukmės darbo patirtys. Politikų kadencijos taip pat yra trumpos – vidurkis 6,3 mėn., o didžiausias stažas vos 1,7 mėn. rodo, kad ši grupė iš esmės buvo suformuota iš naujo pasikeitus Vyriausybei. Tai natūralu, nes politinės pareigybės tiesiogiai priklauso nuo rinkimų rezultatų, koalicijų susitarimų ir naujosios valdančiosios daugumos sprendimų.

Tokie rezultatai rodo, kad Lietuvos vykdomosios valdžios sistemoje veikia mišrūs, bet nepakankamai integruoti karjeros modeliai: patarėjai pasižymi tradicinio, administratoriai integruoto/mišraus karjeros modelio bruožais, tačiau juos išbalansuoja politinio ciklo dinamika, būdinga politikams ir jų komandoms. Dėl šios priežasties institucinis stabilumas išlieka trapus – nors patarėjai ir administratoriai išlaiko profesionalumo branduolį, nuolatinė politinė rotacija ir trumpalaikės kadencijos riboja ilgalaikį strateginį valdymą, žinių perdavimą ir reformų tęstinumą.

Papildoma analizė apie istorinių kadencijų skaičių, t. y. kiek kartų asmuo savo karjeroje buvo paskirtas ar išrinktas į pareigas vykdomosios valdžios trikampyje, dar labiau patvirtina nustatytas tendencijas. Patarėjai pasižymi didžiausiu vidutiniu kadencijų skaičiumi (1,78), o kai kurie šias pareigas ėjo net keturis kartus. Tai rodo, kad dalis patarėjų geba išlikti sistemoje per kelias politines kadencijas ir užtikrinti institucinės atminties tęstinumą. Administratorių grupės vidurkis siekia 1,44 kadencijas, o maksimumas – 3. Politikų vidurkis mažiausias – 1,38, dauguma jų pareigas eina tik vieną kartą, o tai atskleidžia aukštą rotacijos lygį ir pozicijų sistemos dinamiką. Šie duomenys darbo autorei leidžia daryti kelias apibendrinančias išvagas apie valdžios stabilumą ir rotaciją:

- a) Politikų grupei būdinga didelė kaita, todėl jie tampa pagrindiniu viešojo valdymo institucijų atsinaujinimo šaltiniu: tai sudaro sąlygas politinių idėjų atsinaujinimui, tačiau kartu apsunkina institucinės atminties kaupimą.
- b) Administratoriai, priešingai, užtikrina stabilumą – jų kadencijų trukmė palaiko veiklos nuoseklumą ir profesionalumą net tuomet, kai politikų grupė keičiasi.
- c) Patarėjai užima tarpinę vietą: vieni jų lieka trumpalaikiais politinių komandų nariais, o kiti ilgai tampa svarbia grandimi, perduodančia žinias tarp skirtingų politinių ciklų.

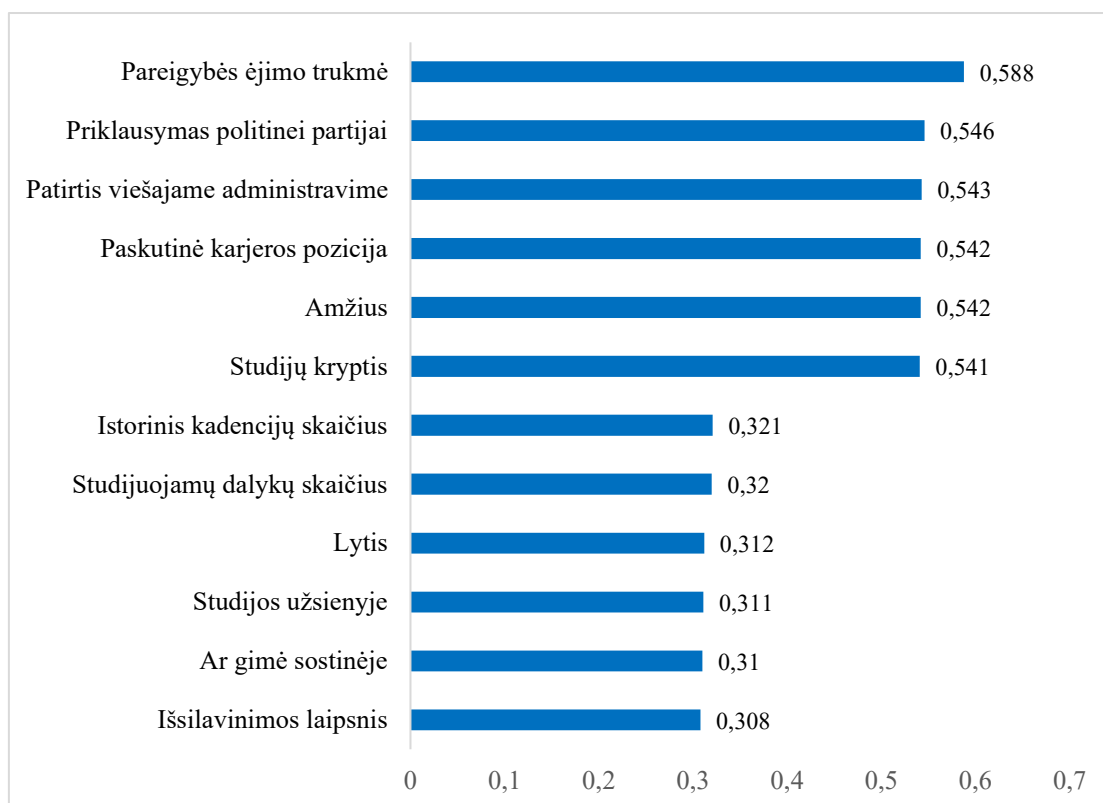
Gauti rezultatai patvirtina hipotezę – trumpa politikų kadencija ir faktas, kad dauguma jų pareigas eina tik vieną kartą, rodo pozicijų sistemos karjeros valdymo (plačiau žr. 5 lent.) bruožų dominavimą ir aukštą priklausomybę nuo rinkimų rezultatų. Nors administratoriai ir dalis patarėjų išsilaiko ilgiau ir net per kelias kadencijas, jų stabilumą nuolat išbalansuoja politinės vadovybės kaita, kuriai jie yra struktūriškai priklausomi (polinio (asmenio) pasitikėjimo pareigybės). Net ir esant tam tikram administracinės grandies tęstinumui, bendras sistemos stabilumas lieka trapus, o karjeros modeliai neformuoja nuoseklios, integruotos ir stabilios karjeros struktūros.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad gauti tyrimo rezultatai patvirtina hipotezes H1, H2 ir H3. Nustatyta, jog Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeras formuoja ne tik formalūs instituciniai mechanizmai, bet ir neformalūs veiksniai, o karjeros modeliai skiriasi pagal grupes ir yra glaudžiai susiję su politinio ciklo dinamika.

3.2.2. Koreliacinės analizės (Kramerio V koeficiento skaičiavimo) rezultatai

Šiame poskyryje analizuojami koreliacinės analizės rezultatai, taikant Kramerio V koeficiento skaičiavimą. Siekiama įvertinti ryšio stiprumą tarp asmenų užimamų Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio pareigybių ir karjeros modelius formuojančių veiksnių.

Analizėje vertinamas ryšys tarp vykdomosios valdžios trikampio grupių ir įvairių karjeros veiksnių: amžiaus, lyties, gimimo vietos, partinės priklausomybės, patirties viešajame administravime, išsilavinimo, tarptautinės patirties, pareigų trukmės, administracinės patirties, karjeros pozicijos, studijų krypties, istorinių kadencijų skaičiaus ir kt. Gauti rezultatai pateikiami 12 paveiksle (žr. 12 pav.).



12 pav. Kramerio V koeficientas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kramerio V koeficientas yra dažniausiai naudojamas vardinių kintamųjų ryšio matas (Pukėnas, 2009). Svarbu atkreipti dėmesį, kad Kramerio V neatskleidžia priežastinių ryšių (Gėgžna, 2022), tačiau jis padeda atidentifikuoti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp grupių (Tidikis, 2003) ir

sudaro tvirtą empirinį pagrindą karjeros modelių analizėms, tolesnėms išvadoms bei rekomendacijoms. Kramerio V panašiausias į koreliacijos koeficientus – kai reikšmė lygi nuliui – sąsajos nėra, kai reikšmė lygi 1 – visiška priklausomybė tarp kategorinių kintamųjų (Gėgžna, 2022). Kramerio V koeficiento reikšmės interpretuojamos remiantis Cohen (1988) gairėmis: reikšmės, viršijančios 0,5, laikomos stipriomis sąsajomis, reikšmės nuo 0,3 iki 0,5 – vidutinio stiprumo, o mažesnės nei 0,3 – silpnomis (Gėgžna, 2022).

Analizuojant gautus rezultatus, galima teigti, kad pareigų užėmimas vykdomosios valdžios trikampyje stipriausiai siejasi su tais veiksniais, kurių Kramerio V koeficientas viršija 0,5. Stipriausios sąsajos nustatytos tarp vykdomosios valdžios trikampio grupių ir tų veiksmų, kurie atspindi asmenų profesinę bei administracinę patirtį ir sukauptą karjeros patirtį. Tai darbo patirtį ir profesinį kapitalą atspindintys rodikliai – pareigų trukmė, viešojo administravimo patirtis, karjeros tęstinumas, amžius, studijų kryptis bei politiniai aspektai (priklausimas politinei partijai). Galima teigti, kad asmenų užimamos pareigos vykdomosios valdžios trikampyje turi statistinį ryšį su viešojo administravimo darbo patirtimi bei politiniais ryšiais. Gauti rezultatai leidžia manyti, jog karjeros modeliai vykdomosios valdžios trikampyje nėra atsitiktiniai, jie priklauso nuo profesinės ir politinės patirties aspektų.

Politiniai veiksniai turi didelę įtaką karjeros raidai ir galimybėms patekti į aukštesnes pozicijas. Kramerio V koeficientas atskleidė, kad vykdomosios valdžios trikampio grupėms įtakos turi partinė priklausomybė. Kitaip tariant, politinis palaikymas, narystė partijoje ar ryšiai su politinėmis struktūromis gali padėti kilti vykdomosios valdžios pareigų hierarchijos aspektu. Kartu pastebima, kad svarbi ir administracinė patirtis – aukštesnes pareigas dažniau užima tie, kurie jau yra sukaukę nemažą darbo patirtį ar anksčiau ėjo viešojo administravimo pareigas. Tai rodo, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje politiniai veiksniai persipina su profesionalumo principu.

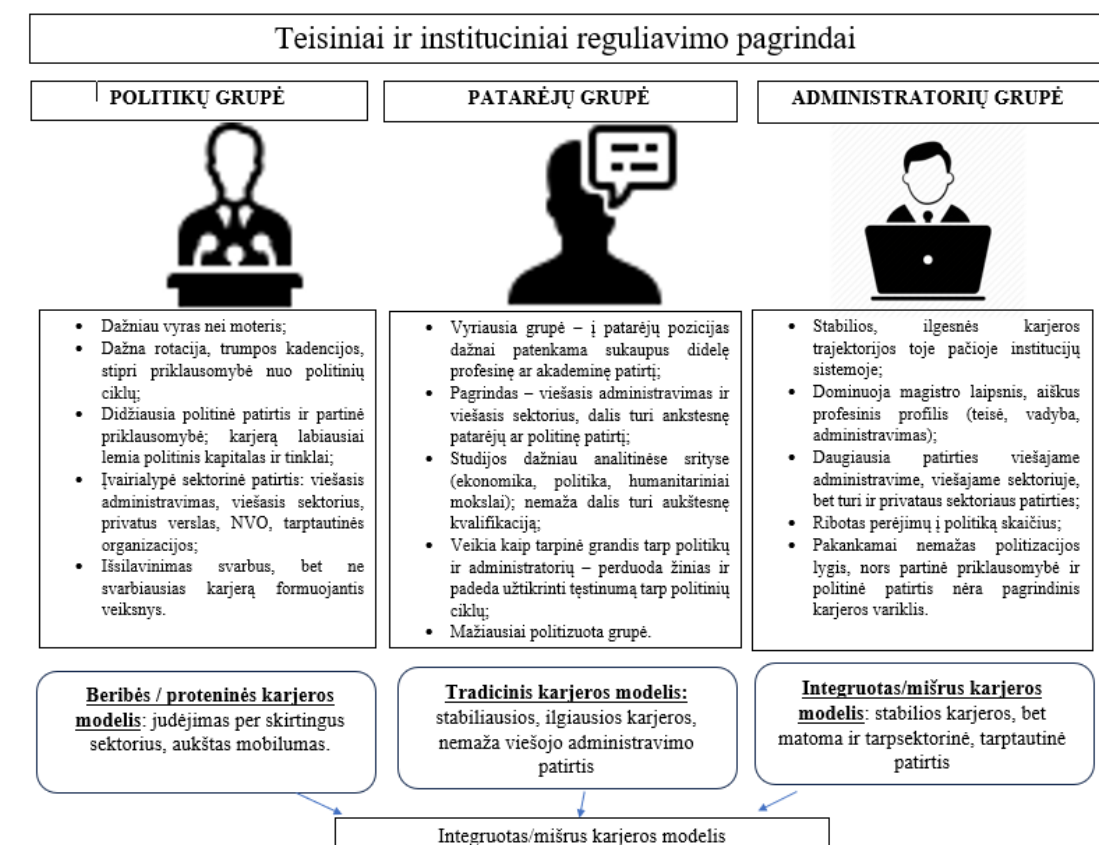
Vidutinio stiprumo sąsajos (0,3–0,5) nustatytos tarp vykdomosios valdžios trikampio grupių ir tokių veiksmų kaip: istorinių kadencijų skaičius, studijuojamų dalykų skaičius, lytis, studijos užsienyje, gimimas sostinėje bei išsilavinimo laipsnis. Šie rezultatai rodo, kad demografiniai ir išsilavinimo veiksniai taip pat prisideda prie karjeros modelių skirtumų, tačiau jų poveikis yra mažesnis nei profesinės ir politinės patirties rodiklių. Pavyzdžiui, išsilavinimo lygis ar studijų patirtis užsienyje gali suteikti papildomą kompetencinį pranašumą, tačiau savaime neužtikrina aukštesnių pareigų vykdomosios valdžios trikampyje. Šie veiksniai atskleidžia nedidelius, bet statistiškai reikšmingus skirtumus tarp vykdomosios valdžios trikampio grupių.

Amžiaus, lyties ir gimimo vietos sąsajos su vykdomosios valdžios trikampio grupėje užimamomis pareigomis rodo, kad socialiniai ir struktūriniai veiksniai gali turėti tam tikrą įtaką karjeros galimybėms, tačiau jie nėra lemiami. Nors tarp grupių esama skirtumų, karjera labiau priklauso nuo profesinių pasiekimų ir patirties nei nuo demografinių savybių. Taip pat matyti, kad svarbus ir ankstesnių kadencijų skaičius – pakartotinis vykdomosios valdžios trikampio pareigų užėmimas ir patirties tęstinumas gali didinti galimybes užimti pareigas vykdomosios valdžios trikampyje.

Taigi, šie veiksniai formuoja skirtingus karjeros modelius vykdomosios valdžios trikampyje ir kartu išskiria jų užimančių asmenų grupes. Kramerio V koeficiento analizė atskleidė nevienodą skirtingų veiksmų reikšmę asmenų karjeros modeliams Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje. Stipriausios sąsajos siejasi su profesine, administracine ir politine patirtimi, tuo tarpu demografiniai ir išsilavinimo veiksniai atlieka labiau papildantį vaidmenį. Atsižvelgiant į nustatytas sąsajas, tolesniame poskyryje yra detaliau apibūdinami atskirų vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros modeliai.

3.3. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai

Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje – politikų, administratorių ir patarėjų grupėse – nėra vieno karjeros modelio, jie formuojasi pagal tarpusavyje persipinančius modelius. Tai lemia pati valstybės teisinė ir organizacinė sandara: įstatymai ir reglamentas vienu metu atskiria vykdomosios valdžios trikampio grupes, tačiau kartu atveria galimybes modernesniems karjeros modeliams. Lietuvos sistema pasižymi integruoto/mišrus karjeros modelio bruožais. Darbo autorė Lietuvos vykdomosios valdžios karjeros struktūrą apibūdina kaip dinamišką perėjimą tarp tradicinės, integruotos ir beribės karjeros modelių ir pabandė nubraižyti Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros modelius (žr. 13 pav.).



13 pav. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros sistema gali būti konceptualizuojama kaip keturių sluoksnių struktūra, atspindinti skirtingas karjeros logikas ir jų sąveiką. Šie sluoksniai nurodo kokiais principais formuojasi karjeros modeliai administratorių, politikų ir patarėjų grupėse.

Pirmasis sistemos sluoksnis grindžiamas tradiciniu arba hierarchiniu karjeros modeliu. Šio karjeros modelio funkcionavimą užtikrina tokie teisiniai dokumentai kaip Viešojo administravimo įstatymas, Valstybės tarnybos įstatymas ir Vyriausybės darbo reglamentas. Tradicinės karjeros modelio bruožai labiausiai būdingi patarėjų grupei. Pagrindiniai šio karjeros modelio veiksniai yra instituciniai, profesiniai ir organizaciniai. Instituciniai veiksniai – aiški pareigybių hierarchija, pavaldumo ryšiai – užtikrina karjeros skaidrumą ir nuspėjamumą. Profesiniai veiksniai – išsilavinimas, konkreti išsilavinimo sritis ir darbo patirtis – padeda augti žinioms ir stiprina profesionalumą. Organizaciniai veiksniai padeda išlaikyti tiek karjeros, tiek institucijų atmintį ir stabilumą. Tradicionis karjeros modelis leidžia užtikrinti veiklos tęstinumą net ir keičiantis politinei situacijai. Tačiau tradicionis modelis turi ir trūkumų: stipri hierarchija gali riboti judėjimą tarp pareigų, lėtinti naujovių diegimą ir žinių perdavimą.

Antrasis sluoksnis formuojasi taikant integruotą, kompetencijomis grįstą, karjeros modelį, kurį palaiko naujosios viešojo valdymo reformos. Jis labiausiai būdingas administratorių grupei. Jo pagrindą sudaro Valstybės tarnybos įstatymo, Viešojo valdymo plėtros programos 2022–2030 m., nacionalinės vizijos „Lietuva 2050“ nuostatos ir tarptautinių organizacijų (OECD, 2024, 2025; SIGMA, 2023) rekomendacijos. Šiuo karjeros modeliu siekiama jungti profesionalumo principą su didesniu lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie šiuolaikinių valdymo poreikių. Mentorystė, rotacija ir lygių galimybių politika padeda darbuotojams augti ne tik kylant pareigose, bet ir judant tarp skirtingų institucijų. Toks požiūris skatina mokymąsi, dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą, taip pat padeda pritraukti savo srities profesionalus į viešąjį sektorių. Tačiau modelis susiduria su įgyvendinimo iššūkiais: mentorystės mechanizmai vis dar diegiami fragmentiškai, rotacijos sistema nėra iki galo įtvirtinta, o institucijos nevienodai pasirengusios taikyti kompetencijų valdymo principus.

Trečiasis sluoksnis susijęs su beribės arba proteninės karjeros modelio elementais. Šis karjeros modelis būdingas politikų grupei, nes ši grupė pasižymi tarptautinės ar tarpsektorinės patirties aspektais. Beribės arba proteninės karjeros modelių požiūriu, karjera suprantama kaip individualiai valdoma, paremta asmens kapitalu, tinklais ir gebėjimu perkelti kompetencijas tarp sektorių. Pagrindiniai veiksniai – tarpsektorinis mobilumas, tarptautinė patirtis ir profesinė reputacija – kuria inovacijas, perduoda išorinių žinių ir tarptautinio bendradarbiavimo aspektus, tačiau kartu šie veiksniai kelia ir rizikų, susijusių su interesų konfliktais tarp viešojo ir privataus sektorių.

Galiausiai, ketvirtasis sluoksnis atspindi bendrą Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelį. Mišriam/integruotam karjeros modeliui būdinga didesnė dinamika, nes pareigų užėmimas tiesiogiai priklauso nuo politinio ciklo, Vyriausybės programos ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo aspektų. Šis modelis įneša į sistemą atsinaujinimo, idėjų kaitos ir politinės atsakomybės elementų, tačiau kartu mažina institucinį strateginių planų tęstinumą. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelius formuoja skirtingi veiksniai. Teisiniai, instituciniai, organizaciniai veiksniai užtikrina struktūrinį stabilumą, politiniai ir asmeniniai veiksniai suteikia dinamikos ir atsinaujinimo, o šiuolaikiniai veiksniai prideda profesionalumo, inovatyvumo ir atvirumo. Tokia pusiausvyra turi du esminius privalumus: ji leidžia suburti įvairių kompetencijų ir žinių turinčias komandas ir sudaro sąlygas viešojo valdymo sistemai išlikti atspariai pokyčiams, tačiau ši sistema turi ir trūkumų – politizacijos rizikos ir karjeros valdymo aspektai apsunkina nuoseklų karjeros modelių taikymą. Todėl svarbiausias iššūkis – rasti pusiausvyrą tarp politinio atsinaujinimo ir institucinio stabilumo.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelis yra **mišrus/integruotas**, jungiantis tradicinės tarnybos profesionalumą su politinio (asmeninio) pasitikėjimo dinamika bei moderniomis kompetencijų valdymo praktikomis. Ši struktūra leidžia derinti politinės kaitos neišvengiamumą su institucine atmintimi, tačiau tam, kad privalumai atsvertų trūkumus, būtina nuosekliai stiprinti depolitizaciją, karjeros skaidrumą ir kompetencijomis grįstos sistemos principus.

3.4. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai yra mišrūs ir nevienalyčiai. Patarėjų grupės karjeros pasižymi tradicinės karjeros modelio bruožais – stabilumu, profesionalumu. Politikų karjeroms būdingi beribės ir proteninės karjeros modelių elementai – priklausomybė nuo politinio ciklo, dažni perėjimai tarp sektorių. Administratorių grupei būdingi integruoto/mišraus karjeros modelio bruožai – analitinės žinios, tarpsektorinė patirtis. Darbo metu buvo išsikelti šie probleminiai klausimai ir uždaviniai – kaip vystomos ir kokios galėtų būti vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptis ar galimybės?

Atlikus dokumentų turinio, statistinę ir koreliacinę duomenų analizę, buvo išskirtos penkios karjeros modelių vystymo kryptys:

- 1) **Administratorių grupės profesionalumo ir depolitizacijos stiprinimas.** Tyrimas parodė, kad nors teisinė sistema formaliai atskiria politines ir administracines pareigas, dalis administratorių (ypač kanclerių) karjerų priklauso nuo politinio ciklo, o jų politinės patirties lygis nėra visiškai neutralus. Tyrimo rezultatai artimi ir Nakrošio (2025) įžvalgoms apie naują politizacijos bangą Lietuvos viešojo valdymo institucijoms. Autorius atkreipia dėmesį, kad yra planuojamos Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, numatančios politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pavertimą politikais ar darbuotojais, dirbančiais pagal darbo sutartis. Tai silpnintų administratorių grupės neutralumą ir depolitizacijos principą. Ypač rizikingas yra siūlymas ministerijų kanclerius priskirti politikų grupei, nes taip silpninami nepriekaištingos reputacijos ir kvalifikacijos reikalavimai bei ištrinamos ribos tarp politinės ir administracinės grandžių (Nakrošis, 2025). Siekiant išlaikyti stabilias administratorių karjeras ir sumažinti politizacijos riziką, tikslinga: aiškiau įtvirtinti administratorių (ypač kanclerių) statusą kaip karjeros valstybės tarnautojų, kuriems taikomi aukšti profesionalumo ir nepriekaištingos reputacijos standartai; nustatyti aiškesnes jų kadencijų trukmės ir atleidimo taisykles, labiau atskiriant administracinės atsakomybės ribas nuo politinio ciklo logikos. Tokios priemonės sustiprintų tradicinį profesionalios valstybės tarnybos modelį ir suteiktų administratorių grupei didesnę karjeros stabilumą.
- 2) **Integruoto, kompetencijomis grindžiamo karjeros modelio nuoseklesnė plėtra.** Dokumentų turinio analizė atskleidė, kad rotacijos, mentorystės, kompetencijų vertinimo ir lyderystės ugdymo praktikos Lietuvoje taikomos fragmentiškai – dalis jų numatytos strateginiuose dokumentuose, tačiau ne visuomet vykdomos praktikoje. Empiriniai duomenys rodo, kad administratorių ir patarėjų karjera jau dabar grindžiama aukštu išsilavinimo lygiu, ilgesne darbo viešajame administravime patirtimi, tačiau trūksta nuoseklios integruotos karjeros valdymo sistemos. Siūloma institucionalizuoti mentorystės programas visose viešojo valdymo institucijose, jas susiejant su vadovų vertinimu ir kompetencijų ugdymo planais; plėsti horizontalaus mobilumo galimybes tarp viešojo valdymo institucijų, sukuriant aiškias rotacijos taisykles ir skatinimo mechanizmus; standartizuoti kompetencijų vertinimo metodikas skirtingoms trikampio grupėms, taip užtikrinant vienesnius karjeros kriterijus. Nuoseklesnis integruoto modelio diegimas leistų suderinti tradicinio stabilumo privalumus su šiuolaikiniu karjeros lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie kintančios aplinkos.
- 3) **Karjeros skaidrumo ir duomenimis grįsto valdymo stiprinimas.** Kramerio V analizė parodė, kad vykdomosios valdžios trikampio grupių pasiskirstymą labiausiai lemia pareigų ėjimo trukmė, partinė priklausomybė, patirtis viešajame administravime, studijų kryptis ir kt. Tai rodo, kad formalūs kriterijai (išsilavinimas, kompetencijos) sąveikauja su neformaliais veiksniais (tinklai, politinė patirtis). Siekiant sumažinti neformalių veiksmų dominavimą ir stiprinti pasitikėjimą viešuoju valdymu, svarbu: sukurti centralizuotą karjeros stebėsenos sistemą, fiksuojančią skyrimų, rotacijų, kadencijų ir karjeros perėjimų dinamiką vykdomosios valdžios trikampyje; viešinti apibendrintus (ne asmens lygmens) duomenis apie lyties, amžiaus, regioninės kilmės, išsilavinimo ir politinės priklausomybės struktūrą skirtingose pareigų grupėse; aiškiau apibrėžti atrankos kriterijus politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigoms, ypač administratorių grupėje, kur dažnai susilieja ekspertinės ir politinės logikos. Duomenimis grįstas karjeros valdymas didintų karjeros procesų skaidrumą.
- 4) **Lyčių lygybės ir regioninės įvairovės stiprinimas.** Empirinė analizė atskleidė lyčių disbalansą politiniame lygmenyje: moterys sudaro mažumą viešojo valdymo institucijose, o Prezidento ir Vyriausybės kanceliarijose vyrų dalis didžiausia. Gimimo vietos duomenys atskleidė, kad apie pusę politikų ir patarėjų grupių atstovų yra kilę iš Lietuvos didžiųjų miestų,

o administratorių grupė teritoriniu požiūriu yra labiau išskaidyta. Kyla klausimų dėl lyties „stiklinių lubų“ reiškinio ir regioninių galimybių nelygybės. Karjeros modelių plėtra turėtų apsiriboti ne vien stebėseną, bet apimti ir aktyvias intervencijas, kurios būtų nukreiptos į įvairovės didinimą. Tikslinga skatinti ir plėsti moterų lyderystei viešajame valdyme skirtas programas, kurios padėtų didinti jų įsitraukimą į politines pareigas, stiprinti kompetencijas ir mažinti struktūrinius barjerus siekiant aukščiausių postų. Tarptautinė praktika, įskaitant OECD (2024, 2025) rekomendacijas, rodo, kad mentorystė, lyderystės mokymai, tikslinės atrankos iniciatyvos ir karjeros konsultavimas veiksmingai prisideda prie lyčių nelygybės mažinimo aukščiausiam valdymo lygmenyje. Kartu verta kurti ir talentų pritraukimo priemones regionų specialistams, siekiant geresnio teritorinio balanso viešajame valdyme. Tokios iniciatyvos leistų karjeros modelius labiau grįsti meritokratiniais, o ne struktūriniais aspektais.

- 5) **Subalansuotas beribės ir tarpsektorinės karjeros elementų diegimas.** Tyrimo rezultatai parodė, kad vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros modeliai pasižymi tarpsektoriniu mobilumu – reikšminga dalis karjeros patirčių matoma privačiame sektoriuje, NVO ar tarptautinėse organizacijose. Tai kuria beribės karjeros bruožus ir atveria galimybes perkelti į valstybės valdymą naujas žinias bei praktiką. Kita vertus, toks judėjimas gali didinti interesų konfliktų riziką ir silpninti lojalumą viešajam interesui. Vystant karjeros modelius svarbu: skatinti tarptautinę ir tarpsektorinę patirtį kaip karjeros privalumą, bet ją derinti su skaidriais interesų derinimo aspektais; plėtoti „žinių įgijimo ir perdavimo“ organizuojamus susitikimus, konferencijas, projektus, kurie leistų ekspertams iš kitų sektorių prisidėti prie viešojo valdymo, nepažeidžiant institucinės atsakomybės ir atskaitomybės principų. Subalansuotas beribės karjeros elementų diegimas leistų išnaudoti tarpsektorinio mobilumo privalumus ir kartu saugoti viešojo sektoriaus integralumą.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių vystymo kryptys turėtų būti orientuotos į administracinio profesionalumo ir depolitizacijos stiprinimą, integruotos ir kompetencijomis grindžiamos karjeros valdymo plėtrą bei atsakingą beribės, tarpsektorinės karjeros elementų integravimą. Tokios kryptys leistų nuosekliau išnaudoti jau susiformavusį mišrų karjeros modelį, mažinti politinio ciklo nestabilumo poveikį ir stiprinti vykdomosios valdžios gebėjimą užtikrinti ilgalaikį, profesionalų ir visuomenės interesams orientuotą valstybės valdymą.

DISKUSIJA

Tyrimo rezultatai leidžia analizuoti politizacijos procesus ir karjeros modelius Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje, parodant, kaip formalūs ir neformalūs veiksniai formuoja skirtingų grupių karjeros trajektorijas. Empiriniai duomenys atskleidžia, kad karjeros struktūra nėra grindžiama vien hierarchine logika – joje vis ryškiau matyti integruotų ir beribės karjeros modelių bruožai, ypač politinio lygmens pareigose.

Pirmiausia, tyrimo rezultatai patvirtina Peters (2012) išvalgą, kad aukščiausio lygmens politinės pareigybės pasižymi plačia ir įvairialype patirtimi, apimančia tiek partinę veiklą, tiek darbą skirtingose institucijose. Lietuvos atveju nustatyti dažni politikų grupės perėjimai tarp sektorių rodo, kad politinė karjera vis dažniau formuojama kaip cikliška ir fragmentuota, o ne linijinė. Politikų grupė išlieka labiausiai politizuota, o administratoriai bei patarėjai turi mažiau politinės patirties. Tai leidžia teigti, kad politinė patirtis Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupėse pasiskirsčiusi netolygiai.

Gauti rezultatai patvirtina Peters, Pierre (2012) bei Veit (2020) teiginius apie dualistinę karjeros logiką: politikų karjeros grindžiamos politiniu pasitikėjimu, rotacija ir cikliškumu, o administratorių bei patarėjų – profesionalumo, stabilumo ir institucinės atminties principais. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad administratorių ir patarėjų grupėms būdingas aukštesnis išsilavinimas, ilgesnės kadencijos ir didesnės profesinės patirtys viešajame administravime nei politikų grupei. Debela ir kt. (2024), Veit (2020) bei Bach ir kt. (2023) teigimu, karjeros profesionalizacija glaudžiai siejasi su teisiniu reguliavimu, institucinėmis normomis ir organizacine kultūra. Dokumentų turinio analizė parodė, kad Lietuvos vykdomosios valdžios karjeros modeliai pamažu keičiasi. Jie vis mažiau grindžiami vien pareigų hierarchija ar darbo stažu, o vis daugiau – darbuotojų kompetencijomis, profesiniu tobulėjimu, gebėjimu dirbti tinkluose bei tarptautine ir tarpsektorine patirtimi. Galima teigti, kad mišrus/integruotas karjeros modelis Lietuvoje formuojasi ne kaip hierarchinio modelio alternatyva, bet kaip jo adaptacija, suderinanti politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir profesinio pasirengimo reikalavimus.

Analizuojant gautus duomenis, išsiskiria patarėjų grupės rezultatai. Nors formaliai patarėjai priskiriami politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybėms, empiriniai duomenys rodo, kad jų politinė patirtis yra nedidelė, o ryšiai su partine veikla – santykinai silpni. Tai atitinka Pierre (2020) ir Peters (2022) teiginius, kad kai kuriose viešojo valdymo sistemose politinis pasitikėjimas vis dažniau grindžiamas ekspertinėmis kompetencijomis, o ne partine priklausomybe. Tinklaveikos teorijos požiūriu, svarbiausiu karjeros ir įtakos šaltiniu tampa ne narystė politinėje partijoje, bet gebėjimas veikti tarsi tarpininku tarp skirtingų bendruomenių, institucijų ir interesų grupių, turėti prieigą prie skirtingos informacijos, kuriant pasitikėjimą ir reputaciją (Rawlings ir kt., 2023). Tai leidžia manyti, jog politizacija Lietuvos vykdomojoje valdžios trikampyje dažniau pasireiškia per politinės aplinkos pažinimą, asmeninius ir profesinius tinklus bei neformalius ryšius, o ne per formalią partinę priklausomybę. Tokiu būdu patarėjų vaidmuo gali būti suprantamas kaip tinklaveikos vaidmuo, jungiantis politinį lygmenį su administraciniu veikimu. Ši interpretacija dera su empiriniais tyrimo duomenimis, rodančiais, kad tik 44 proc. visos imties buvo partinės narystės turėtojai. Šią išvadą sustiprina ir Kramerio V koeficiento rezultatai, parodę, kad stipriausi ryšiai tarp grupės priklausomybės ir karjeros modelius formuojančių veiksnių siejami su politine patirtimi, partine naryste bei ankstesnėmis užimtomis pozicijomis. Tai rodo, kad politinis pasitikėjimas ir karjeros galimybės priklauso nuo ryšių tinklo, kuriame partinė priklausomybė yra tik vienas iš galimų, bet nebūtinai dominuojančių, veiksnių.

Lyčių analizė atskleidė, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampyje pastebimas lyčių disbalansas. Nei vienoje vykdomosios valdžios trikampio tiriamoje grupėje moterys nesudarė pusės pareigas

einančių asmenų, o didžiausias skirtumas politikų ir patarėjų grupėse. Šie rezultatai patvirtina Babic, Hansez (2021) aprašytą „stiklinių lubų“ reiškinį, kuris pasireiškia kaip nematomas, bet sisteminis barjeras moterų karjerai. Nors viceministrų pareigose moterų daugėja, aukščiausias politines pozicijas dažniau užima vyrai. Tai leidžia manyti, kad integruotas/mišrus karjeros modelis savaime neužtikrina lyčių lygybės, jei politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir atrankos mechanizmai išlieka neformalūs ir nepakankamai skaidrūs.

Kita vertus, tyrimo rezultatai iš dalies kontrastuoja su literatūroje vyraujančiu požiūriu, kad patarėjai ir administratoriai pirmiausia atlieka politinių tikslų įgyvendinimo ir kontrolės funkcijas (Connaughton, 2015). Lietuvos atveju patarėjų vaidmuo labiau orientuotas į ekspertinę paramą, o jų karjeros trajektorijos susijusios su viešuoju sektoriumi nei su partiniais tinklais. Tai gali būti siejama su aukštais profesiniais reikalavimais ir politinio neutralumo normomis, įtvirtintomis Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai turi įtakos viešojo valdymo institucijų efektyvumui ir vykdomosios valdžios sistemos skaidrumui. Nuo to, kaip suderinami politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir valstybės tarnautojų pareigybių skirtumai, profesionalumo ir institucinės atminties principai, priklauso reformų tęstinumas (Nakrošis, 2018), priimtų sprendimų kokybė (Bach, 2021) ir visuomenės pasitikėjimas valstybės institucijomis (Bach, 2020). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad siekiant didesnio sistemos stabilumo būtina stiprinti meritokratinį atrankos kriterijų, plėtoti tarpinstitucinę mentorystę ir rotaciją, aiškiau apibrėžti politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių ribas bei mažinti politizaciją aukščiausiuose administracinės grandies pareigybėse.

Galiausiai svarbu pabrėžti šio tyrimo ribotumus. Atliktas magistro darbo tyrimas atspindi Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio situaciją 2025 m. liepos 1 d., t. y. laikotarpiu iki Ministro Pirmininko pasitraukimo iš pareigų 2025 m. rugpjūčio mėn. ir vėlesnio naujos Vyriausybės formavimo. Tyrimo rezultatai atspindi vykdomosios valdžios trikampio struktūrą ir karjeros modelius iki esminių politinių pokyčių, galėjusių turėti įtakos politikų, patarėjų ir administracinių pareigybių sudėčiai bei jų karjeros trajektorijoms. Be to, tyrime naudoti vieši biografiniai duomenys leidžia analizuoti karjeros kelius, bet neleidžia atskleisti neformalių sprendimų priežasčių, vidinių institucijų procesų ir asmeninių patirčių. Tokia duomenų bazė leidžia identifikuoti struktūrinius dėsningumus, tačiau neatskleidžia gilesnį politizacijos ir karjeros pasirinkimų priežasčių.

Atsižvelgiant į tai, ateities tyrimuose tikslinga taikyti longitudines karjeros sekų analizes, leidžiančias stebėti karjeros trajektorijų pokyčius per ilgesnį laikotarpį ir skirtingus politinius ciklus. Taip pat prasminga būtų atlikti pusiau struktūruotus interviu su vykdomosios valdžios trikampio grupių atstovais, siekiant geriau suprasti individualius motyvus, neformalių tinklų vaidmenį ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių aspektus. Be to, galėtų būti atliekami lyginamieji tyrimai su kitomis valstybėmis, leidžiantys įvertinti, kiek Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai yra unikalūs, o kiek atspindi bendresnes viešojo valdymo tendencijas.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos vykdomosios trikampyje plėtojami integruoti/mišrūs karjeros modelio elementai. Nors struktūra išlieka hierarchinė, joje vis aktyviau veikia neformalūs veiksniai – politinė patirtis, tinklai ir asmeniniai ryšiai, ypač politiniame lygmenyje. Tai leidžia teigti, kad politizacija Lietuvoje yra kompleksinis reiškinys, kurio negalima matyti vien partinės narystės pagrindu. Lietuvos atvejis atskleidžia modernėjančią, bet vis dar dvilypę sistemą, kurioje stabilumas ir politinis pasitikėjimas egzistuoja greta.

IŠVADOS

Vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – vaidmuo demokratinės valstybės valdymo kontekste pasižymi skirtingomis, tačiau tarpusavyje susijusiomis funkcijomis. Tai apima politinių sprendimų priėmimą, jų turinio formavimą ir administracinį įgyvendinimą. Politikų grandis atlieka strateginį ir politinį valdymą, administratoriai užtikrina institucinį tęstinumą ir profesionalų viešosios politikos įgyvendinimą, o patarėjai veikia kaip ekspertinis ir tarpinis sluoksnis tarp politikų ir administratorių. Lietuvos atvejis atskleidžia, kad šių trijų grupių sąveika yra dinamiška, priklausoma nuo politinio ciklo, sprendimų priėmimo struktūrų ir konkrečios institucijų praktikos, o patarėjų vaidmens stiprėjimas keičia tradicinį politikos ir administravimo balansą, kartais silpninant administratorių vaidmenį.

Viešojo valdymo institucijoms būdingi keli skirtingi, bet kartu ir tarpusavyje persipinantys, karjeros modeliai – tradicinis, integruotas/mišrus ir beribės, proteninės karjeros, kurie skirtingai atsiskleidžia Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio grupėse. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros sistema gali būti priskirtina integruotam/mišriam karjeros modeliui: greta tradicinio hierarchinio karjeros modelio vis labiau įsitvirtina lankstesni, kompetencijomis ir mobilumu grįsti karjeros valdymo principai. Teisinė sistema iš esmės palaiko tradicinį karjeros modelį, paremtą profesionalumu, formalia kompetencija ir stabilumu, tačiau šiuolaikiniai viešojo valdymo kontekstai, strateginiai planai skatina integruoti mišraus karjeros modelio elementus, tokius kaip rotacija, mentorystė, lyčių lygybė, lyderystės ugdymas, kompetencijų vertinimas ir tarpsektorinis bendradarbiavimas. Skirtingos vykdomosios valdžios trikampio grupės pasižymi skirtingais karjeros modelių elementais. Politikų karjeros dažniau atitinka beribės ar proteninės karjeros modelio bruožus – jų karjeros yra fragmentiškos, cikliškos ir priklausomos nuo politinių tinklų, partinės priklausomybės, politinio kapitalo bei judėjimo tarp sektorių. Administratorių karjeros pasižymi integruoto/mišraus karjeros modelio bruožais – į šias pareigas dažniausiai patenkama sukaupus ekspertines žinias ir tarpsektorinę patirtį, o karjeros trajektorijos išlieka santykinai stabilesnės. Tuo tarpu patarėjų karjeros labiausiai atitinka tradicinį karjeros modelį, kuriam būdingas didesnis stabilumas, institucinė patirtis ir nuoseklus, linijinis profesinis kilimas.

Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio atstovų karjeros specifiką lemia formalių ir neformalių veiksnių sąveika. Teisiniai ir instituciniai veiksniai nustato politinių ir administracinių pareigybių skirtį, jų atsakomybę ir atrankos logiką, o neformalūs veiksniai – lytis, amžius, gimimo vieta, studijų kryptys, profesinė patirtis, partinė priklausomybė ir tinklaveika – daro didelę įtaką karjeros galimybėms. Empirinė analizė parodė, kad patarėjų karjerai būdingas aukštas išsilavinimo lygis, ilgesnis stažas viešajame sektoriuje ir aiški profesinės raidos logika. Administratorių karjera grindžiama ekspertinėmis kompetencijomis, įvairių sektorių patirtimi. Politikų grupei būdingos trumpos, cikliškos karjeros patirtys, nulemtos politinio ciklo ar priklausymo politinei partijai. Politikų grupė pasižymi dideliu tarpsektoriniu mobilumu ir sukaupta patirtimi įvairiose srityse. Kramerio V analizė atskleidė, kad didžiausią įtaką priklausymui vykdomosios valdžios trikampio grupei daro kadencijų trukmė, partinė priklausomybė, politinė patirtis ir socialiniai-demografiniai veiksniai. Galima teigti, kad Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelius formuoja ne tik formalūs teisiniai reglamentai, bet ir neformalūs veiksniai.

Nustačius egzistuojančių karjeros modelių bruožus, galima numatyti pagrindines jų vystymo kryptis Lietuvos viešojo valdymo institucijose. Administracinės grandies profesinio savarankiškumo stiprinimas yra esminė karjeros modelių vystymo kryptis, siekiant išlaikyti depolitizuotą, kompetencijomis grįstą viešąjį valdymą. Antra karjeros modelių vystymo kryptis turėtų būti orientuota į tai, kad tokios priemonės, kaip rotacija ir mentorystė taptų nuosekliai taikoma ir aiškiai reglamentuota praktika. Trečioji kryptis – karjeros skaidrumo ir duomenimis grįsto valdymo

stiprinimas, kuris leistų sistemingai vertinti atrankos procesus ir mažinti neformalių veiksmų įtaką. Tyrimas atskleidė, lyčių disbalansą viešojo valdymo institucijose, todėl ketvirtoji karjeros modelių vystymo kryptis – lyčių lygybės ir regioninės įvairovės didinimas. Siūloma plėtoti moterų lyderystės programas ir profesionalų pritraukimo iniciatyvas. Galiausiai, beribės karjeros modelio principai gali padėti Lietuvos viešajam valdymui prisitaikyti prie šiuolaikinių pokyčių (didelio mobilumo, tarpsektorinio bendradarbiavimo tendencijų), kartu išlaikant viešojo sektoriaus neutralumą ir profesionalumą.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas patvirtino iškeltas hipotezes ir atskleidė, jog Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modeliai formuojasi kaip mišri, integruota karjeros sistema. Šiai sistemai būdinga stabili hierarchija, bet kartu ji prisitaiko prie pokyčių, vertina kompetencijas ir tarpsektorinę, ekspertinę patirtį. Tai rodo, kad viešasis valdymas keičiasi ir susiduria su naujais iššūkiais – kaip užtikrinti aiškius karjeros valdymo aspektus ir institucijų stabilumą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikiamos šios rekomendacijos, orientuotos į vykdomosios valdžios trikampio – politikų, administratorių ir patarėjų – karjeros modelių vystymą Lietuvos viešojo valdymo institucijose.

Mokslininkams ir akademiniai bendruomenei, nagrinėjančiai vykdomosios valdžios, viešojo valdymo, politizacijos ir karjeros modelių temas, rekomenduotina tęsti sisteminius vykdomosios valdžios trikampio tyrimus, plėsti duomenų bazę, atlikti ilgalaikes analizes ir lyginamuosius tyrimus su kitomis regiono valstybėmis. Atliktas tyrimas pateikia 2025 m. liepos 1 d. Lietuvos vykdomosios valdžios trikampio karjeros modelių struktūros analizę, tačiau neatskleidžia dinamikos laike ar skirtumų lyginant su kitų valstybių modeliais. Tolimesni tyrimai galėtų būti plečiami, atliekant longitudinalius tyrimus ir tarptautinius palyginimus. Mokslo bendruomenei rekomenduotina skleisti tyrimų rezultatus tarptautinėse platformose bei integruoti Lietuvą į platesnius tarptautinius projektus.

Politinių partijų vadovybei rekomenduotina kurti aiškesnę būsimų politikų ir komandų narių rengimo, atrankos sistemą. Tyrimo rezultatai parodė, kad politikų karjeros dažnai formuojasi fragmentiškai, todėl politinėms partijoms tikslinga investuoti į ilgalaikius mokymų ciklus, moterų lyderystės, regioninės plėtros programas. Tai ne tik pagerintų būsimų ministrų ar viceministrų kompetencijas, bet ir sumažintų priklausomybę nuo neformalių ryšių bei politinės kaitos dinamikos.

Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetui rekomenduotina įvertinti valstybės tarnybos ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių reguliavimą, siekiant užtikrinti subalansuotą profesionalumo ir politinės atsakomybės santykį vykdomojoje valdžioje.

Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos politikos grupei ir Viešojo valdymo agentūrai, rekomenduotina inicijuoti teisės aktų pakeitimus, kuriais būtų nuosekliai stiprinamas profesionalus vadovų karjeros planavimas ir mažinamas politinių ciklų daromas poveikis aukštesniojo lygmens administracinėms pareigoms. Tokios pataisos galėtų apimti aiškesnių vadovų kadencijų trukmės, atrankos, vertinimo ir rotacijos principų įtvirtinimą, kartu užtikrinant administracinės tarnybos tęstinumą ir institucinę atmintį. Rekomenduojama sukurti aiškesnes, vienodas ir skaidrias vidinės rotacijos bei kompetencijų vertinimo procedūras, kurios leistų labiau remtis meritokratiniais kriterijais ir sudarytų sąlygas administratorių karjerai vystytis ne tik hierarchijoje, bet ir horizontaliai – tarp skirtingų institucijų ar valdymo sričių. Taip pat tikslinga apsvarstyti atrankos procedūrų standartizavimą, kad būtų užtikrintas didesnis kompetencijų vertinimo objektyvumas ir sumažintas politinės aplinkos nulemtas nepastovumas.

Galiausiai, *tarptautinėms organizacijoms ir partneriams, dalyvaujantiems CoREx tinkle*, rekomenduotina toliau taikyti vieningą tyrimo metodologiją ir skatinti bendrą duomenų rinkimą, kad būtų galima atlikti tarptautines lyginamąsias studijas. Tyrimo metu naudotas metodas pasiteisino kaip tinkamas Lietuvos kontekstui, todėl jo plėtra ir duomenų integracija suteiktų galimybę toliau analizuoti struktūrinius politikų, patarėjų ir administratorių karjeros skirtumus įvairiose šalyse.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. Achtenhagen, L., Haag, K., Hultén, K., Lundgren, J. (2022). Torn between individual aspirations and the family legacy—individual career development in family firms. *Career Development International*, 27(2), 201-221.
2. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role?. *Ethics & Behavior*, 30(7), 514-532.
3. Ali, B. J., Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, BJ, Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Public Management*, 5(2), 21-30.
4. Aliushyna, N., Fedorenko, T., Šukvietienė, A. (2021). Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. *Viešoji politika ir administravimas = Public policy and administration*, vol. 20(no. 4), p. 357-370.
5. Annesley, C., Beckwith, K., Franceschet, S. (2019). *Cabinets, ministers, and gender*. Oxford University Press. 10.1093/oso/9780190069018.001.0001.
6. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
7. Arthur, M.B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?. *Career Development International*, Vol. 19 No. 6, pp. 627-640
8. Arthur, M.B, Tams, S. (2006). The boundaryless career. in JH Greenhouse & GA Callanan (eds), *Encyclopedia of career development*. Sage Publications.
9. Askim, J., Bach, T., Christensen, J. G. (2024). *Political change and administrative turnover in meritocratic systems. West European Politics*, 47(2), 329–355.
10. Babic, A., Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work family interface and well-being at work. *Frontiers in psychology*, 12, 677.
11. Bach, T. (2020). *Top Officials' Careers and the Relationship between Politics and Administration. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 13(2), 35–48.
12. Bach, T. (2021). Bureaucracies and policy ideas. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press.
13. Bach, T., Hustedt, T. (2023). Policy-making in the executive triangle: a comparative perspective on ministers, advisers, and civil servants. In *Handbook on ministerial and political advisers* (pp. 338-351). Edward Elgar Publishing.
14. Bach, T., Hammerschmid, G., Löffler, L. (2020a). *More Delegation, More Political Control? Politicization of Senior Level Appointments in 18 European Countries. Public Policy and Administration*, 35(1), 3–23.
15. Bach, T., Meyer-Sahling, J.-H., Staroňová, K. (2020b). *Top Officials in Turbulent Times: Converging Research Agendas in Europe East and West. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 13(2), 25–34.
16. Bach, T., Wegrich, K. (2020). *Politicians and bureaucrats in executive government*.
17. Baginskas, T. (2021). *Asmeninės karjeros valdymas savirealizacijos aspektu* (Doctoral dissertation, Klaipėdos universitetas.).
18. Bahl, A., Dietzen, A. (2019). Work-based Learning as a Pathway to Competence-based Education. *A UNEVOC network contribution*.
19. Baimenov, A., Liverakos, P. (2022). 30 Years of Transformation: A Comparative Assessment. *Public service evolution in the 15 post-Soviet countries: Diversity in transformation*, 1-49.
20. Bakaveckas, A. (2002). *Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucijų sistema: problemos ir sprendimai* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris universitetas.).
21. Bakaveckas, A. (2007). *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Eugrimas.
22. Barley, S. R. (2020). *Work and technological change*. Oxford University Press.

23. Barley, S. R., Bechky, B. A., Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115.
24. Barley, S. R., Bechky, B. A., Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115.
25. Belli, S. S., & Stevens, F. (2024). Revolving doors in Europe: does hiring from the public sector facilitate access?. *Journal of Public Policy*, 44(4), 679-696.
26. Belloir, A., van den Berg, C. (2023). Of ideal-types and images: advisers and political-administrative relations. In *Handbook on Ministerial and Political Advisers* (pp. 13-25). Edward Elgar Publishing.
27. Bileišis, M. (2012). Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešojo politika ir administravimas*, 11(2), 314-330.
28. Bilevičiūtė, E., Birmontienė, T., Beinoravičius, D., Bubnys, A., Buišienė, O., Butvilavičius, D., Jarašiūnas, E., Daukšienė, I., Kavoliūnienė, I., Kenstavičienė, K., Kenstavičius, D., Kosmačaitė, V., Maksimaitis, M., Miliuvienė, J., Normantas, A., Pukanasytė-Biekšė, I., Pumputis, A., Sinkevičius, V., Spruogis, E., Šaltė, I., Vadapalas, V., Vainiūtė, M., Valčiukas, J., Vasarienė, D., Večerskytė-Brosel, J., Žalimas, D., Žilys, J., Žiobienė, E. (2017). *Lietuvos konstitucinė teisė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
29. Byrne, C., Theakston, K. (2019). Understanding the power of the prime minister: Structure and agency in models of prime ministerial power. *British Politics*, 14(4), 329-346.
30. Blach-Ørsten, M., Mayerhöffer, E., & Willig, I. (2020). From government office to private PR: Career patterns of special ministerial advisers and the privatization of politics. *The International Journal of Press/Politics*, 25(2), 301-319.
31. Blair, R., Janousek, C. L., Deichert, J. (Eds.). (2025). *Nebraska Government and Politics*. U of Nebraska Press.
32. Blustein, D. (2013). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Routledge.
33. Bolnienė, D. (2005). *Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai*. Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto kasmetinės konferencijos "Mūsų socialinis kapitalas – žinios" medžiaga, Panevėžys. 0-256
34. Borchert, J. (2011). Individual ambition and institutional opportunity: a conceptual approach to political careers in multi-level systems. *Regional and Federal Studies*, 21(2), 117-140.
35. Borst, R., Kruyen, P., Lako, C., de Vries, M. (2019). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*. 40/
36. Borusevičiūtė, M. (2022). *Kaip Konstitucijos sergėtojai susilpnino aukščiausių grandžių bendrosios kompetencijos teismų teisėjų nepriklausomumo apsaugą*. Vilnius University Open Series, 33-52.
37. Boselie, P., Van Harten, J., Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.
38. Bradley, G., LaPira, T. M., Thomas, H. F. (2024). The revolving door and public policy advocacy. In *Handbook on lobbying and public policy* (pp. 220-231). Edward Elgar Publishing.
39. Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
40. Bredin, K., Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International journal of project management*, 31(6), 889-902.
41. Briscoe, J. P., Hall, D. T., DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.
42. Buišienė, O. (2020). *Valstybės valdžių ir valstybės institucijų sistemų konstituciniai pagrindai*. XVI skyrius
43. Buišienė, O. (2022). Valstybės valdžių ir valstybės institucijų sistemų konstituciniai pagrindai. *The Constitutional Grounds of the State Government and the State Institutions*, 521-539.
44. Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731-751.
45. Castells, M. (2005). *Tinklaveikos visuomenės raida*. Vilnius: Poligrafija ir informatika

46. Chang uş, F. (2021). A retrospective view from traditional to boundaryless career and career success. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 65-81.
47. Chang, P. C., Guo, Y., Cai, Q., Guo, H. (2023). Proactive career orientation and subjective career success: a perspective of career construction theory. *Behavioral Sciences*, 13(6), 503
48. Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). Careers, connections, and corruption risks: Investigating the impact of bureaucratic meritocracy on public procurement processes. *The Journal of Politics*, 79(1), 89-104.
49. Cho, W., Choi, S., Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13(2), 41.
50. Choudhury, M. A., & Choudhury, M. A. (2022). A critique of human capital theory. Knowledge and the University: Islam and Development in the Southeast Asia Cooperation Region, 135-146.
51. Christensen, J. G., Opstrup, N. (2018). Bureaucratic dilemmas: Civil servants between political responsiveness and normative constraints. *Governance*, 31(3), 481-498.
52. Christensen, T., Laegreid, P. (2015). Performance and accountability—A theoretical discussion and an empirical assessment. *Public Organization Review*, 15(2), 207-225.
53. Christensen, T., Laegreid, P. (2017). An organization approach to public administration. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 1087-1104). London: Palgrave Macmillan UK.
54. Cohn, M. (2021). *A Theory of the Executive Branch: Tension and Legality*. Oxford University Press.
55. Collin, A. (2012). The systems approach to career. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*. 28. 3-9. 10.20856/jnicec.2802.
56. Collin, A. (2012). The systems approach to career. *Journal of the national institute for career education and counselling*, 28(1), 3-9.
57. Connaughton, B. (2015). Navigating the borderlines of politics and administration: Reflections on the role of ministerial advisers. *International Journal of Public Administration*, 38(1), 37-45.
58. Connaughton, B. (2025). Change is inevitable, quality is optional, and context matters: Dynamics influencing the development of an optimal policy advisory system. *Policy and Society*, puaf017.
59. Čeponytė, E. (2014). Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamoji analizė. *Politologija*, (2 (74)), 123-160.
60. Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B. (2006). Influence of personnel interests on formation of modern career. *Engineering Economics*, 50(5).
61. Dalton, M. (2017). Informal factors in career achievement. In *Organizational Careers* (pp. 230-235). Routledge.
62. Danaeefard, H., Peters, G., Khosravi, M., Abdolhoseinzadeh, M., Kazemi, S. H., & Abdolhamid, M. (2025). Mapping and Evolving the Intellectual Structure of Politicization Research: A Scoping Review and Bibliometric Analysis of Current Trends and Future Directions. *Public Organization Review*, 1-22.
63. Debela, K. L., Tadesse Bogale, A. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129
64. Demazière, D. (2024). Professionalization: the mystery of boundaries. *Encyclopedia of Professionalization: Organization of Professions, Production of Professionalities and Growth of Professionalism*, 37.
65. Diamond, P. (2023). Core executive politics in the Cameron era, 2010–16: The dynamics of Whitehall reform. *Government and Opposition*, 58(3), 516-534.
66. Dirsė, Ž. (2023). Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į (si) vertinimas ir tobulinimo (si) poreikis (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas.).
67. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Public policy and administration*, 1(13), 7-14.
68. Dries, N., Van Acker, F., Verbruggen, M. (2012). How ‘boundaryless’ are the careers of high potentials, key experts and average performers?. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.
69. Ebinger, F., Veit, S., Strobel, B. (2022). *Role Models in the Senior Civil Service: How Tasks Frame the Identification of Senior Bureaucrats with Active and Reactive Roles*. *International Journal of Public Administration*, 45(14), 991–1002.

70. Ebiasuode, A., Blessing, D., Philomina, C. (2025). Human Capital Theory: Viewing Employees As Organizational Asset. *Management Science Research Journal*. 9. 370-375.
71. Eldor, L., Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213–235.
72. Farnham, B. R. (2021). *Roosevelt and the Munich crisis: A study of political decision-making*.
73. fO'Brien, L. T., Major, B. N., Gilbert, P. N. (2012). Gender differences in entitlement: The role of system-justifying beliefs. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(2), 136–145.
74. Fouad, N. A., Kantamneni, N. E. E. T. A. (2013). The role of race and ethnicity in career choice, development, and adjustment. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2, 215-243.
75. Gaidamavičiūtė, L. (2024). *Viešojo administravimo funkcinė reikšmė* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris universitetas.).
76. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Tyrimų etika socialiniuose moksluose*. Lietuvos socialinių tyrimų centras.
77. Gajduschek, G., Staronova, K. (2023). Politicization beyond the merit-system façade. The intricate relationship between formal and informal institutions of the senior civil service systems in Central and Eastern Europe. *International Journal of Public Administration*, 46(9), 647-658.
78. Garnett, J. L. (2019). *Reorganizing state government: The executive branch*. Routledge.
79. Gati, I., Kulcsar, V. (2021). Making better career decisions: From challenges to opportunities. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103545.
80. Georgiadou, P. Y. (2019). *Geo-information technology, wicked policy problems, and global development*. ISPRS International Journal of Geo-Information. 7. 21. 10.3390
81. Glinskytė, J., Petkevičiūtė, N. (2024). Personal career development challenges: cultural aspect. *Public Security and Public Order*, (35), 143-163.
82. Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774-788.
83. Gouglas, A. (2023). *The story so far: What we know (and don't know) about ministerial advisers*. In R. Shaw (Ed.), *Handbook on Ministerial and Political Advisers*. Edward Elgar.
84. Grigalaitienė, A. (2011). *Darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas: problemos, tendencijos, perspektyvos*.
85. Guaschino, E. (2022). *Regulators as Agenda-Setters: How National Agencies Shape Public Issues*. Routledge.
86. Gumuliauskienė, A., Augienė, D., Bobrova, L., Macaitienė, R., Eitutyte, D. (2002). *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
87. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
88. Handayani, P. F., Joeliaty, J. (2023). The role of work life balance, workplace discomfort behavior, psychological well being, and employee assistance program on job satisfaction. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 11(2), 412-421.
89. Hart, D., Baruch, Y. (2022). The dynamics of diplomatic careers: The shift from traditional to contemporary careers. *Human Resource Management*, 61(2), 259-276.
90. Hennau, S. (2020). The relationship between politics and administration at the Flemish local level: intermunicipal differences explained. *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 13(2), 141-160.
91. Hickey, R. (2023). *Honor and respect: The official guide to names, titles, and forms of address*. University of Chicago Press.
92. Hirschi, A., Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505.

93. Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of career assessment*, 26(2), 338-358.
94. Hnatovska, A. I. (2020). *The executive bodies as subjects of public administration: concepts, signs, types and their reforming*. Publishing House "Baltija Publishing".
95. Hoefer, R. (2022). Institutionalism as a theory for understanding policy creation: An underused resource. *Journal of Policy Practice and Research*, 3(2), 71-76.
96. Hustedt, T., Veit, S. (2017). Policy advisory systems: Change dynamics and sources of variation. *Policy Sciences*, 50(1), 41-46.
97. Inkson, J. H., Arnold, J., Dries, N. (2014). *Understanding careers: Metaphors of working lives*.
98. Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization studies*, 33(3), 323-340.
99. Jarašiūnas, E., Birmontienė, T., Jankauskas, K., Maksimaitis, M., Mesonis, G., Pumputis, A., Sinkevičius, V., Vidrinskaitė, S., Žilys, J., Žiobienė, E. (2007). *Lietuvos konstitucinė teisė: raida, institucijos, teisių apsauga, savivalda: kolektyvinė monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
100. Jočienė, D. (2021). Konstitucinio teismo patirtis ir iššūkiai sprendžiant valstybės valdžios institucijų ginčus. *Jurisprudencija*, 28(2), 323-342
101. Johnson, J., Marcinkowski, L., Sześciło, D. (2021). *Organisation of public administration: Agency governance, autonomy and accountability* (No. 63). OECD Publishing.
102. Joniškienė, J., Šaparnienė, D., Juknevičienė, V., Limba, T., Reinholde, I. (2020). Governance mechanisms and collaborative value creation in cross-sector partnerships: case of NGO and business. *Entrepreneurship and sustainability issues*. Vilnius: Entrepreneurship and Sustainability Center, vol. 8, no. 1.
103. Juodsnukytė, L. (2017). *Investicijų į žmogiškąjį kapitalą vertinimas* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas.)
104. Kaarbo, J. (2018). Prime minister leadership style and the role of parliament in security policy. *The British Journal of Politics and International Relations*, 20(1), 35-51.
105. Kaya, C., Ceylan, B. (2014). The role of career development programs in organizations and organizational commitment on employees' job satisfaction. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178-191.
106. Kanter, R. M. (2019). The future of bureaucracy and hierarchy in organizational theory: a report from the field. In *Social theory for a changing society* (pp. 63-93). Routledge.
107. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 001.8(07) Ka-413
108. Karwa, K. (2025). Dream Big, Budget Smarter: Navigating Finances in Your Dream Career. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 7(1), 106-123.
109. Kiurienė, V., Zajančauskaitė, R. (2013). Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovų apskrityse įgaliojimų įgyvendinant savivaldybių administracinę priežiūrą analizė: 2008–2012 metai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.*, (3), 7-21.
110. Korsakienė, R., Smaliukienė, R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(1), 84-92.
111. Krogh, A. H., Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040-3056.
112. Kuhlmann, S., Veit, S. (2021). The federal ministerial bureaucracy, the legislative process and better regulation. In *Public administration in Germany* (pp. 357-373). Cham: Springer International Publishing.
113. Kūris, P., Ažubalytė, R., Beinoravičius, D., Birmontienė, T., Bitė, V., Dambrauskienė, G., Davulis, T., Drakšas, R., Fedosiuk, O., Gruodytė, E., Gutauskas, A., Jakulevičienė, L., Jarašiūnas, E., Jurka, R., Katuoka, S., Kiršienė, J., Kudinavičiūtė-Michailovienė, I., Kurapka, E., Mačernytė Panomariovienė, I., Maksimaitis, M., Malevski, H., Matulienė, S., Mikelėnas, V., Norkus, R., Pakalniškis, V., Sinkevičius, V., Tamošiūnienė, E., Vadapalas, V., Vėgėlė, I., Vėlyvis, S., Zajančauskienė, J., Žalimas, D., Žilinskas, J., Žilys, J., Ambrasaitė-Balynienė, G., Drukteinienė, S., Gorbakov, A.,

- Jakubčionis, A., Jarukaitis, I., Jočienė, D., Juodkaitė-Granskienė, G., Jurkevičius, V., Kiškis, A., Krasauskas, R., Lazauskaitė, R., Merkevičius, R., Nevera, A., Novikovienė, L., Šapoka, G., Taminskas, A., Bolzanas, D., Namavičius, J., Chochrin, T. ir Svirbutienė, D. (2017). *Lietuvos teisė, 1918 - 2018 m.: šimtmečio patirtis ir perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
114. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
 115. Liao, H., Wei, Y., Wang, Y., Lin, Y., Tan, R. (2023). Managerial ability and earnings management: the moderating role of career concerns. *Finance Research Letters*, 57, 104269.
 116. Linder, V. (2011). Balancing between the career and position-based systems. Some aspects of recent developments in civil service legislation in Hungary. *Acta Juridica Hungarica*. 52. 64-72.
 117. Lochab, A., Mor, Kiran (2013) Traditional to Boundaryless Career: Redefining Career in the 21st Century, *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol.3, No.5, pp.485-490
 118. Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: the mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Mobile Information Systems*, 2022(1), 7919963
 119. May, T., Perry, B. (2022). *Social research: Issues, methods and process*. McGraw-Hill Education (UK).
 120. McMahon, M., Patton, W. (2006). The systems theory framework: A conceptual and practical map for career counselling. In *Career Counselling* (pp. 108-123). Routledge.
 121. Medvedeva, T. Y., Kazantseva, G. A., Mineeva, O. A., Karpukova, A. A., & Daricheva, M. V. (2015). *Design of professional career by future experts in the sphere of art and culture*.
 122. Meert, A., Brans, M., & Gouglas, A. (2024). *The politics of decabinetisation in Napoleonic systems: a process-tracing analysis*.
 123. Meert, A., Pickering, H., Brans, M., Gouglas, A. (2023). *Systematic literature reviews: opportunities and limits for advisers' research*. In R. Shaw (Ed.), *Handbook on Ministerial and Political Advisers*. Edward Elgar.
 124. Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption: What we know and what we don't. *Public Administration*, 96(2), 276-285.
 125. Mesonis, G. (2004). Valdžių padalijimo teorija ir jos įgyvendinimo modeliai: kriterijų kokybės problema. *Jurisprudencija*, 61(53), 5-18.
 126. Mikolaitytė, J., Juknevičienė, V. (2018). Contextualization of collaborative value creation in cross-sector partnership: The Lithuanian case. *Izzivi prihodnosti* (angl. Challenges of the Future), 3(2), 70–89.
 127. Miuvienė, J., Pumputis, A. (2022). Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Lietuvos konstitucinė teisė: vadovėlis. Trečioji laida*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 19 skyrius.
 128. Monkevičius, K. (2009). Valdžių padalijimo principas kaip demokratijos veiksnys: atvejo studija. *Santalka: Filologija, Edukologija*, 17(1), 50-60.
 129. Nakrošis, V. (2018). The agendas of public administration reforms in Lithuania: Windows of opportunity in the period 2004–2017. *The NISPACEE journal of public administration and policy*, 11(1), 91-114.
 130. Nakrošis, V. (2021). Lithuania: public administration reforms during 2008–20. *Handbook of Theories of Public Administration and Management*, 275.
 131. Nakrošis, V. (2022). Lithuanian civil service reform 1990–2018: From the communist legacy to a professional administration. In *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries: Diversity in Transformation* (pp. 327-363). Singapore: Springer Nature Singapore.
 132. Nakrošis, V., Dan, S., Goštautaitė, R. (2023). The role of EU funding in EU member states: building administrative capacity to advance administrative reforms. *International Journal of Public Sector Management*, 36(1), 1-19.
 133. Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. Budapest International Research and Critics Institute, *Humanities and Social Sciences*, 4, 2 385-2393.
 134. Novelskaitė, A., Pučėtaitė, R., Lipnevič, A., Adomaitienė, R., Mikėnė, S., Lapinaitė, L. (2015). *Mokslinės veiklos etika Lietuvoje: teorinės, empirinės ir praktinės apibrėžtys mokslinių tyrimų*,

- akademinės autorystės, etikos vadybos ir kituose kontekstuose: mokslo monografija*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
135. O'Brien, D. Z. (2015). Rising to the Top: Gender, Political Performance, and Party Leadership in Parliamentary Democracies. *American Journal of Political Science*, 59(4), 1022–1039.
 136. Onyango, G. (2019). Organizational disciplinary actions as socio-political processes in public organizations. *Public Organization Review*, 19(2), 227–248.
 137. Orchard, D., Gouglas, A., Pickering, H. (2023). *Life After Whitehall: The Career Moves of British Special Advisers*. *British Journal of Politics and International Relations*, 26(1).
 138. Palidauskaitė, J. (2011). Retrospektyvus žvilgsnis į etikos problemas Lietuvos valstybės tarnyboje: naujos problemos, jų turinys ar raiškos formos?. *politologija*, (4), 39–73.
 139. Patton, W., McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (Vol. 2). Springer.
 140. Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
 141. Peters, B. G. (2025). Politicization and patronage: Similar, yet different. In *Handbook of Politicization and Political Patronage* (pp. 2–14). Edward Elgar Publishing.
 142. Peters, B. G., Pierre, J. (2012). *The SAGE handbook of public administration* (2nd ed.). Sage.
 143. Peters, B. G., Pierre, J. (2020). *Governance, politics and the state*. Bloomsbury Publishing.
 144. Petkevičiūtė, N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva: mokomoji knyga* (224 p.). Vytauto Didžiojo universitetas
 145. Pivoras, S. (2007). Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje. A. Raipos (red), *Naujoji viešoji vadyba*, 151–165.
 146. Poljasevic, Z., Gričnik, A., Zizek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. 15. 94.
 147. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
 148. Potelienė, S., Tamašauskienė, Z. (2014). Žmogiškojo kapitalo conceptualizacija: raida, samprata ir formavimas. *Verslo sistemos ir ekonomika*, 4, 89–106.
 149. Presti, A. L., Capone, V., Aversano, A., Akkermans, J. (2022). Career competencies and career success: On the roles of employability activities and academic satisfaction during the school-to-work transition. *Journal of Career Development*, 49(1), 107–125.
 150. Provan, K. G., Milward, B. H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 4, p. 413–423.
 151. Pukelis, L., Jastramskis, M. (2023). Prime ministers, presidents and ministerial selection in Lithuania. In *Prime Ministers and Party Governments in Central and Eastern Europe* (pp. 69–83). Routledge
 152. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 94.
 153. Raipa, A. (2014). Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 545–556.
 154. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., Nefas, S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*.
 155. Rakovska, A. (2025). *Viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos valstybės tarnyboje: Trakų rajono savivaldybės atvejis* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris universitetas).
 156. Randma-Liiv, T., Pesti, C., & Sarapuu, K. (2022). *Public service development in Estonia: From patronage to meritocracy*. In *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries: Diversity in Transformation* (pp. 135–166). Singapore: Springer Nature Singapore.
 157. Rasch, B. E., Tsebelis, G. (Eds.). (2011). *The role of governments in legislative agenda setting*. London: Routledge.
 158. Rasmussen, A., Buhmann-Holmes, N., Egerod, B. C. (2021). The Executive Revolving Door: New Dataset on the Career Moves of Former Danish Ministers and Permanent Secretaries. *Scandinavian Political Studies*, 44(4), 487–502.

159. Rawlings, C. M., Smith, J. A., Moody, J., McFarland, D. A. (2023). *Network analysis: integrating social network theory, method, and application with R*. Cambridge University Press.
160. Reina, R., Scaroza, D. (2020). Human resource management in the public administration. In *Organizational development in public administration: The Italian way* (pp. 61-101). Cham: Springer International Publishing.
161. Reinholde, I. (2022). *Latvia: Designing reforms, understanding change, and anticipating hope*. In *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries: Diversity in Transformation* (pp. 287-326). Singapore: Springer Nature Singapore.
162. Riaz, A., Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job success and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29–38.
163. Rose-Ackerman, S. (2021). *Democracy and executive power: Policymaking accountability in the US, the UK, Germany, and France*. Yale University Press.
164. Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.
165. Rosinaitė, V. (2010). *Constructing the concept of career in Lithuania*. (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
166. Rudolph, C. W., Zacher, H., Baltes, B. B. (2019). Looking forward: A new agenda for studying work across the lifespan. In *Work across the lifespan* (pp. 605-623). Academic Press.
167. Rupšienė, L. (2007). *Kokybiųjų tyrimų duomenų rinkimo metodologija (metodinė knyga)*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
168. Sahin, K., Mert, K. (2023). Institutional theory in international business studies: the period of period of 1990–2018. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1957-1986.
169. Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2(1), 144-180.
170. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
171. Schillemans, T. (2011). Does horizontal accountability work? Evaluating potential remedies for the accountability deficit of agencies. *Administration & society*, 43(4), 387-416.
172. Secco, L., Pisani, E., Burlando, C., Da Re, R., Klovankova, T., Miller, D., & Nijnik, M. (2017). Co-constructing a new framework for evaluating social innovation in marginalized rural areas. In *On-line Proceedings of the XXVII European Society for Rural Sociology Congress* (pp. 190-191).
173. Seibert, S., Akkermans, J., Liu, C. H. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 509-534.
174. Shah, J., Kundi, G. M. (2023). Empirical results for investigating the impact of mission attachment on the employees' turnover intentions. *Open Access Organization and Management Review*, 1(2), 10-21.
175. Shaw, R., Eichbaum, C. (2020). From ménage à trois back to pas de deux? Ministerial advisers, civil servants and the contest of policy ideas. *International Review of Public Policy*, 2(2: 3), 264-280.
176. Sikwela, S., & Diedericks, M. (2024). An Integrated Career Management Model for the Public Service: The Case of North West Province Departments of Cooperative Governance, Traditional Affairs and Human Settlements. *Administratio Publica*, 32(4), 199-225.
177. Simonaitė, I. (2024). Ateities visuomenės kūrėjai: piliečių mokslo vaidmuo ir piliečių motyvacija sprendžiant globalius iššūkius. In *Globalūs iššūkiai ir ateities visuomenės: XVI-oji nacionalinė Lietuvos sociologų draugijos konferencija, 2024 m. lapkričio 15-16 d., Vilnius: programa ir tezės*. Vilniaus universiteto leidykla.
178. Spence, C., Sturdy, A., Carter, C. (2018). Professionals with borders: The relationship between mobility and transnationalism in global firms. *Geoforum*, 91, 235-244.
179. Staronova, K., Rybář, M. (2021). Personal or party roots of civil service patronage? Ministerial change effects on the appointments of top civil servants. *Administration & Society*, 53(5), 651-679.
180. Staronova, K., Rybář, M. (2025). Beyond Visibility: Unrecognized Advisers in Policy Advisory Systems. *Policy Studies Journal*.
181. Staronova, K., Rybář, M. (2024). Comparing ministerial advisers across politicization settings: Still hiding in the shadows? *Governance*, 37(1), 201-219.
182. Stone, D. (2019). *Making global policy*. Cambridge University Press.

183. Šileikis, E. (2012). Apkaltos instituto konceptualaus supratimo paieška. *Jurisprudencija*, 19(3), 955-985.
184. Tan, J. (2014). *Understanding the influence of formal, informal and workplace learning on contemporary career change*.
185. Tidikis, R. J. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis
186. Timinskaitė, I. (2025). *Skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas darbu: nuotolinio darbo sąlygų kontekstas* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
187. Toleikienė, R. (2018). *Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
188. Toleikienė, R., Šaparnienė, D., Sroka, W., Juknevičienė, V. (2022). The role of the leader in the integral system of ethics management in municipalities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 18(65), 129–148.
189. Tompkins, J. R. (2023). *Organization theory and public management*. Waveland Press.
190. Tusseau, G. (2021). Parlamentų ir teisminių institucijų indėlis į pagrindinių teisių apsaugą: glaudesnio sąryšio link. *Parliamentary Studies*, (31), 32-52.
191. Valickas, A. (2011). *Career development system in the Lithuanian civil service: integration of individual and organizational levels*.
192. Valickas, A., Rapuano, V. (2024). Relationship between dynamic learning for career and employability. In *INTED2024 Proceedings* (pp. 4178-4182). IATED.
193. Veit, S. (2020). Career patterns in administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
194. Veit, S. (2023). Policy Advisory Systems: Location, Agency and Influence. In: Richard Shaw (ed.): *Handbook on Ministerial and Political Advisers*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
195. Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N., da Silva, R. C., Dutra, J. S. (2018). The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationship with new technologies. *Revista de Gestão*, 25(4), 340-357.
196. Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N., da Silva, R. C., Dutra, J. S. (2018). The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationship with new technologies. *Revista de Gestão*, 25(4), 340-357.
197. Vetter, A., Kersting, N. (2003). Reforming local government. Heading for efficiency and democracy. In *Reforming local government in Europe: Closing the gap between democracy and efficiency* (pp. 333-349). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
198. Vigoda-Gadot, E. R. A. N., Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public administration*, 86(1), 111-131.
199. Vinarski Peretz, H., Kidron, A. (2023). Employee Work Engagement and Organizational Engagement within the Hybrid Work Model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 14005). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
200. Voldoire, T., Ryder, R. J., Lahfa, R. (2023). *Bayesian Imputation of Revolving Doors*. arXiv preprint arXiv:2311.15257.
201. Wango, G., Wairire, G. G., Ndero, K. (2021). *Life and career today: Context and process, now and in the future*.
202. Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of counseling psychology*, 66(3), 280.
203. Wilhelm, F., Hirschi, A. (2019). Career self-management as a key factor for career wellbeing. *Theory, research and dynamics of career wellbeing: Becoming fit for the future*, 117-137.
204. Zabko, O. (2022). Giving (positive) meaning to downward and horizontal occupational mobility to maintain individual well-being. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 8(2), 120-137.
205. Zhang, Y. (2024). Path of career planning and employment strategy based on deep learning in the information age. *Plos one*, 19(10), e0308654.
206. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai, principai ir metodai*. Vilnius: leidykla VAGA.

207. *Dėl Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos nuostatų ir jos struktūros patvirtinimo*. 2021 m. rugpjūčio 10 d. Nr. 2K-80. Galiojanti suvestinė redakcija 2023 m. rugsėjo 1 d. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5ee56870f9e211eb9f09e7df20500045>
208. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamento ir Ministrų, Vyriausybės įstaigų, įstaigų prie ministerijų ir kitų Vyriausybei pavaldžių ir atskaitingų viešojo administravimo subjektų norminių teisės aktų projektų rengimo taisyklių patvirtinimo*. 1994 m. rugpjūčio 11 d. Nr. 728. Galiojanti suvestinė redakcija 2024 m. birželio 1 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.13436/asr>
209. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos nuostatų patvirtinimo*. 2013 m. kovo 27 d. Nr. 254. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 30 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.445402/asr>
210. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. 1992 m. spalio 25 d. Galiojanti suvestinė redakcija 2022 m. gegužės 22 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1890>
211. *Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo* 1999 m. balandžio 20 d. Nr. 36-1094 nutarimas „Dėl Vyriausybės įgaliojimų gavimo iš naujo“. Prieiga: <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta356/summary>
212. *Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo* 2013 m. vasario 15 d. Nr. 28/2009 nutarimas „Dėl 2013 m. vasario 15 d. nutarimas dėl Lietuvos Respublikos 2009 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo, Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 2009 metų rodiklių patvirtinimo, Lietuvos Respublikos 2009 metų privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rodiklių patvirtinimo įstatymų, su jais susijusių kai kurių įstatymų ir kitų teisės aktų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. Prieiga: <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta76/content>
213. *Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismo* 1998 m. gruodžio 17 d. Nr. Nr. 112-3114 nutartis „Dėl Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1998 m. sausio 10 d. nutarimo išaiškinimo. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.83BDE9E90F3E>
214. *Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismo* 1998 m. sausio 10 d. Nr. 19/97. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo 1996 m. gruodžio 10 d. nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai. Prieiga: <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta370/content>
215. *Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismo* gruodžio 13 d. Nr. 181-6708; 201 nutarimas „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams“.
216. *Lietuvos Respublikos Prezidento įstatymas*. 1993 m. sausio 26 d. Nr. I-56. Galiojanti suvestinė redakcija – 2024 m. sausio 1 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5913/zxfBNXBpiF>
217. *Lietuvos Respublikos Seimo* 2025 m. rugsėjo 25 d. nutarimas Nr. XV-439 „Dėl Dvidešimtosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/568b271299f611f0a8bbd1e98310677d>
218. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 1 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
219. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas*. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. spalio 7 d. – 2026 m. balandžio 30 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
220. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės* 2022 m. kovo 9 d. nutarimas Nr. 206 „Dėl 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos patvirtinimo“. Prieiga: <https://www.infolex.lt/ta/741907>
221. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės* 2022 m. kovo 9 d. nutarimas Nr. 206 „Dėl 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos patvirtinimo pagrindimo“. Prieiga: <https://www.infolex.lt/ta/741907>

222. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. sausio 3 d. nutarimas Nr. 6 „Dėl Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6a426151aa4311ee8172b53a675305ab>
223. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas. 1994 m. balandžio 21 d. Nr. I-464. Galiojanti suvestinė redakcija 2024 m. sausio 2 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5807/asr>
224. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo pakeitimo įstatymas. 1998 m. balandžio 28 d. Nr. VIII-717. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.466AEC33D854>
225. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““. Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. birželio 15 d. nutarimas Nr. XIV-2466 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“. Prieiga: <https://lr.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/pkvNdKVl0fk.pdf>

Kiti šaltiniai:

226. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2013). *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos* (parengė S. Balčiūnas, L. Garšvienė, L. Liukinevičienė, K. Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, & E. Petukienė; 2020 red. vers.)
227. CoREx. (2024). *Annual report 2024*. Prieiga: [https://www.corexholding.com/media/Corex_Annual%20Report_2024\[1\].pdf](https://www.corexholding.com/media/Corex_Annual%20Report_2024[1].pdf)
228. European Commission: Directorate-General for Research and Innovation. (2024). *New governance structures for the whole of government approach : mutual learning exercise on the whole-of-government (WGA) approach : fifth thematic report*. (W. Polt, edito) Publications Office of the European Union. Prieiga: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/477520>.
229. European Cooperation in Science and Technology. (2023). *European cooperation in science and technology (COST): Annual report 2023*. European Cooperation in Science and Technology.
230. Juknevičienė, V. (2023). *Viešojo administravimo teisinės apibrėžties problema: praktika, užsienio patirtis ir galima alternatyva*. Vidaus reikalų ministerija.
231. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2020). *Praktinės rekomendacijos valstybės strateginio valdymo procesuose dalyvaujančioms institucijoms*.
232. Nakrošis, V. (2025). *Nauja politizacijos banga valdant Lietuvos valstybę?*. Prieiga: https://www.lrt.lt/naujienos/nuomones/3/2734202/vitalis-nakrosis-nauja-politizacijos-banga-valdant-lietuvos-valstybe?srsId=AfmBOorVlmrNMgMFaoNWm_cJnM3NUXZXrAaQcObPUBQ8jvBtH0-74Vm4
233. OECD (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing.
234. OECD. (2024). *Education Policy Outlook 2024*. Prieiga: <https://doi.org/10.1787/dd5140e4-en34/104>.
235. Paliokaitė, A. (2015). *RIO Country Report Lithuania 2014*. Prieiga: <https://core.ac.uk/download/38630890.pdf>
236. SIGMA (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD / Europos Komisija.
237. Tarptautinių žodžių žodynas. (2025). *Karjeros reikšmė*. Prieiga: <https://tzz.lt/k/karjera/>
238. Viešojo valdymo agentūra (2024). *Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo*. Prieiga: <https://portalas.vtd.lt/upload/VERTINIMO%20rekomendacijos%20atnaujintos%202024-09-20%20galutinis.pdf>
239. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2025). *Karjeros samprata*. Prieiga: <https://www.vle.lt/straipsnis/karjera/>

PRIEDAI

1 priedas

Leidimas atlikti empirinį tyrimą, naudojantis European Cooperation in Science and Technology „CoREx“ COST veiksmų (CA22150) projekto tyrėjų parengta metodologija bei jų sukurtu tyrimo duomenų apdorojimo (vizualizavimo) instrumentu

Nuo: Jan Meyer-Sahling <J.Meyer-Sahling@nottingham.ac.uk>
Date: 2024-10-16, tr, 15:03
Subject: Re: About the research instrument
To: vjukneviene <vjukneviene@gmail.com>
Cc: Nora Leach <Nora.Leach@nottingham.ac.uk>, Gabija Petruskaitė <gabija.petruskaite@sa.stud.vu.lt>, jurgita mikolaityte <mikolaitytejurgita@gmail.com>

Dear Vita,

Thanks so much for your email! I am glad all is well and the research on careers is taking off. I will share the very final version of the codebook very shortly, mostly likely tomorrow.

As to your request, first of all, hello Gabija and welcome to the WG-2 network on the careers of members of the executive triangle in Europe!

For your MA (and potentially future PhD) research, you can of course use the codebook. In fact, it is an instrument that ideally is used by many researchers in the future. Like other sources, you would cite it like other codebooks, books and articles in the bibliography and in the text, hence standard practice. Because we have not yet circulated a final version, we do not have a precise reference but will share in due course.

If I may ask, on what topic do you want to do the MA research?

Best wishes,

Jan

Date: Tuesday, 15 October 2024 at 17:38
To: Jan Meyer-Sahling (staff) <ldzjhm@exmail.nottingham.ac.uk>
Cc: Nora Leach <ldxn16@exmail.nottingham.ac.uk>, Gabija Petruskaitė <gabija.petruskaite@sa.stud.vu.lt>, jurgita mikolaityte <mikolaitytejurgita@gmail.com>
Subject: About the research instrument

Dear prof Jan,

Greetings from Lithuania, VU Šiauliai Academy.

I would like to introduce our Master degree student Gabija Patrauskaite. She used to be a Public Administration bachelor student and graduated last January. During the 4 years of her studies I have noticed her high motivation to study deeper and scientific curiosity.

This September she started her Master degree and we plan to work on her research and Master thesis (it should be defended in January, 2026). Later she plans to apply for PhD studies.

Gabija would like to write about Models of Carriers of the Executive Triangle in Ministries. She takes the Lithuanian case.

At the same time it would be very closely connected to the research we conduct with you, Nora and Jurgita.

This is why I would like to ask if Gabija could use the research instrument and the codebook of the COST project. It would be mentioned in her thesis as well.

Her data could be later comparable to the data of other COST countries and we could work jointly on the scientific paper.

This is why we would like to ask if you would give permission for Gabija to use the codebook and research instrument of COST while preparing her master degree research and the final thesis?

We would be very grateful.

Gabija Petruskaitė <gabijospetruskaite@gmail.com>
skirta j.meyer-sahling@nottingham.ac.uk, bcc (nematomoji kopija): vjukneviene@gmail.com

2024-10-17, kt 17:52 ☆ ☺ ↶ ⋮

Dear Jan,

Thank you so much for your kind response and for welcoming me to the WG-2 network on the careers of members of the executive triangle in Europe! I truly appreciate your support and am excited to be part of this group.

To briefly introduce myself, my name is Gabija Petruskaite, and I am currently pursuing a Master's degree in Public Management at Vilnius University, Šiauliai Academy (Vita is my master's thesis supervisor). I am also working as an employment consultant at the Lithuanian Public Employment Service. My research interests focus on public administration and executive careers, particularly on how career models function within government institutions.

For my master's thesis, I plan to explore the topic "Analysis of career models of the Executive Triangle: the case of Lithuanian ministries." My goal is to analyze the career paths and models within the executive branches, focusing on the relationships between politicians, senior civil servants, and advisers within Lithuania's ministries. I believe the codebook will be incredibly valuable for this research, and I am eager to incorporate it into my work.

Thank you again for sharing the codebook, and I look forward to receiving the final version. I will ensure to follow the standard citation practices, as you kindly mentioned.

It's a pleasure to be part of this wonderful team, and I am very grateful for the opportunity. Thank you once again for your support.

Best wishes,

Gabija

COST WG-2: Updated online platform & country reports

Third, please find below the link to the EOI for the preparation of outputs and the formation of subgroups. We hope that the approach gives everybody an opportunity to register their interest in particular papers and research initiative while being transparent and inclusive for all WG members.

EOI form:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf677sKA7IPtMNmm0WtM_q0gUf2rgCgh4oho1ErstRUfMCMsw/vi/wform?usp=header

In addition to the google form, you will have access to a google folder where ideas to write papers and set up subgroups are recorded. If you want to join a group, please reach out to the team leading the initiative (and us if you like) so that the entry can be updated.

EOI folder:

https://drive.google.com/drive/folders/1gUFR0NXHYOCVZ64RHGEw9n2cXsm1GjEq?usp=share_link

I suggest that we meet up online at the end of September to discuss the book chapters, the EOI form, opportunities for outputs and subgroups in more detail, as they will also represent the main action points for the next academic year (after the core outputs will have been done, which will still require plenty of work...)

If you have any questions, please do not hesitate to send us an email.

Best wishes & enjoy the rest of the summer!

Jan



Jan Meyer-Sahling <J.Meyer-Sahling@nottingham.ac.uk>
skirta aš

2024-10-22 13:34 ☆ 😊 ↶ ⋮

 Panašu, kad šis pranešimas yra anglų k. ✕
[Versti į lietuvių](#)

Dear Gabija,

Thank you for following up the other day and apologies for responding only today. Your MA dissertation topic sounds very interesting indeed! You are welcome to [use](#) the codebook. I assume, you will also support Vita and Jurgita with the empirical research for the Lithuanian core data? For the MA, do you want to go beyond the core data, e.g. looking at agency heads or other non-ministerial bodies? This could be an interesting angle, as there will be a subgroup of COST WG-2 members who will work agency heads. We can discuss another time in more detail.

Best wishes,

Jan

Analizuotų asmenų sąrašas

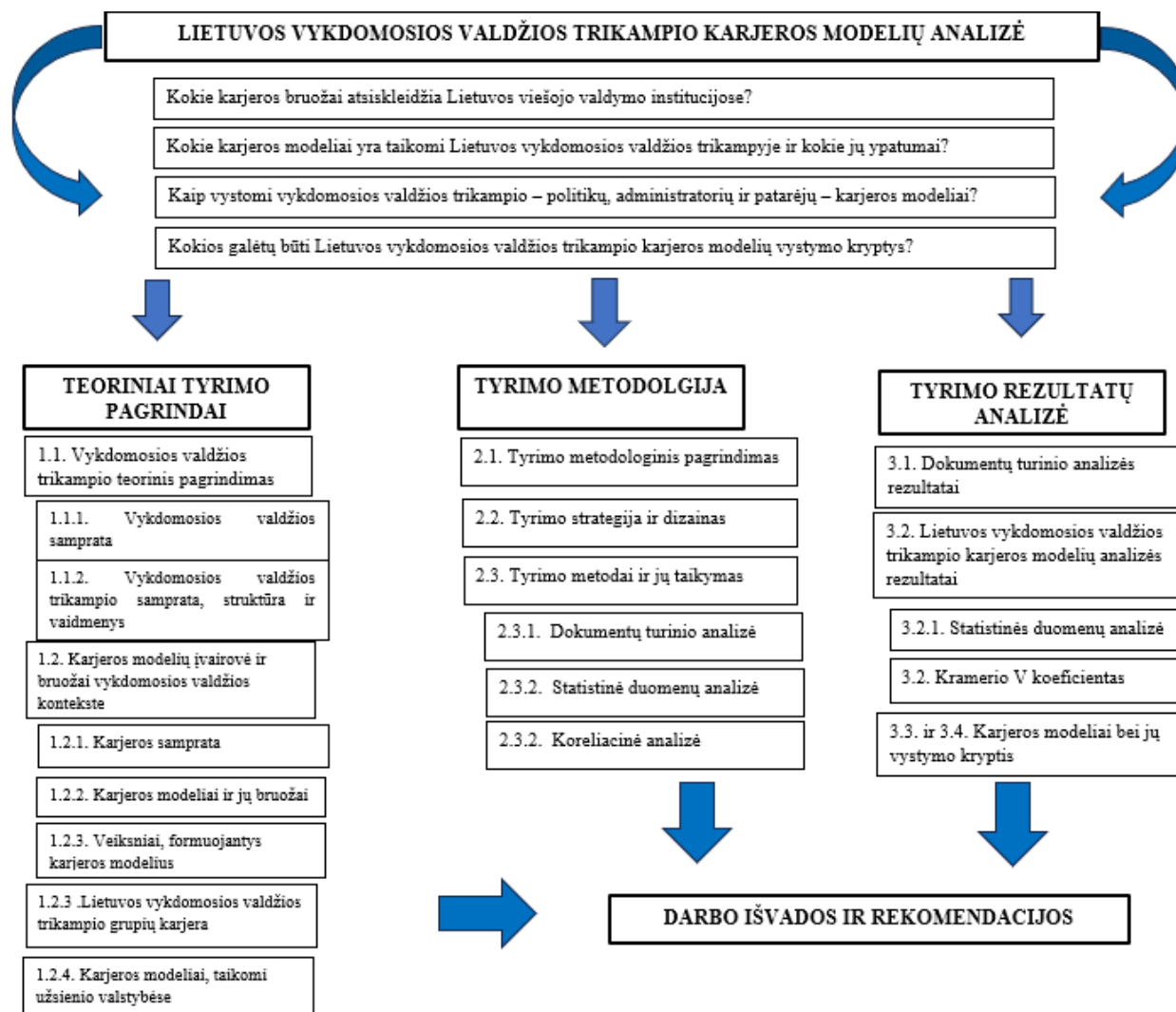
Viešojo valdymo institucijos tipas	Viešojo valdymo institucija	Pareigos	Vykdomosios valdžios trikampio grupė (1 – politikai; 2 – patarėjai; 3 – administratoriai)	Vardas Pavardė
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Lietuvos Respublikos Prezidentas	1	Gitanas Nausėda
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Respublikos Prezidento vyriausioji patarėja, Respublikos Prezidento kabineto vadovė	2	Ieva Ulčinskaitė
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Respublikos Prezidento kanceliarijos kancleris	3	Petras Zapolskas
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Aplinkos ir infrastruktūros grupės vadovas, Respublikos Prezidento vyriausiasis patarėjas	2	Ramūnas Dilba
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Ekonominės ir socialinės politikos grupės vadovas, Respublikos Prezidento vyriausiasis patarėjas	2	Vaidas Augustinavičius
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Komunikacijos grupės vadovas, Respublikos Prezidento vyriausiasis patarėjas	2	Frederikas Jansonas
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Nacionalinio saugumo grupės vadovas, Respublikos Prezidento vyriausiasis patarėjas	2	Deividas Matulionis
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Švietimo, mokslo ir kultūros grupės vadovė, Respublikos Prezidento vyriausioji patarėja	2	Jolanta Karpavičienė
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Teisės grupės vadovas, Respublikos Prezidento vyriausiasis patarėjas	2	Andrius Kabišaitis
Kanceliarija	Prezidento kanceliarija	Užsienio politikos grupės vadovė, Respublikos Prezidento vyriausioji patarėja	2	Asta Skaisgirytė
Kanceliarija	Vyriausybės kanceliarija	Ministras Pirmininkas	1	Gintautas Paluckas
Kanceliarija	Vyriausybės kanceliarija	Vyriausybės kancleris	3	Laimonas Rudys
Kanceliarija	Vyriausybės kanceliarija	Vyriausybės kanclerio pavaduotojas, vadovaujantis Nacionaliniam krizių valdymo centrui	3	Vilmantas Vitkauskas
Kanceliarija	Vyriausybės kanceliarija	Vyriausybės kanclerio pirmasis pavaduotojas	3	Justas Pankauskas
Kanceliarija	Vyriausybės kanceliarija	Ministro Pirmininko biuro vadovė	2	Elžbieta Žurovska-Puodžiūnienė
Ministerija	Aplinkos ministerija	Ministras	1	Povilas Poderskis
Ministerija	Aplinkos ministerija	Viceministras	1	Tomas Vaitkevičius
Ministerija	Aplinkos ministerija	Viceministras	1	Ramūnas Krugelis
Ministerija	Aplinkos ministerija	Viceministras	1	Kastytis Žuromskas
Ministerija	Aplinkos ministerija	Ministerijos kanclerė	3	Sigita Vasiljevaitė
Ministerija	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Ministras	1	Lukas Savickas

Viešojo valdymo institucijos tipas	Viešojo valdymo institucija	Pareigos	Vykdomosios valdžios trikampio grupė (1 – politikai; 2 – patarėjai; 3 – administratoriai)	Vardas Pavardė
Ministerija	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Viceministras	1	Darius Indriūnas
Ministerija	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Viceministras	1	Marius Stasiukaitis
Ministerija	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Viceministrė	1	Agila Barzdienė
Ministerija	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Ministerijos kanclerė	3	Eglė Radišauskienė
Ministerija	Energetikos ministerija	Ministras	1	Žygimantas Vaičiūnas
Ministerija	Energetikos ministerija	Viceministras	1	Arnoldas Pikžirmis
Ministerija	Energetikos ministerija	Viceministras	1	Airidas Daukšas
Ministerija	Energetikos ministerija	Viceministrė	1	Edita Gudauskienė
Ministerija	Energetikos ministerija	Ministerijos kanclerė	3	Rasa Kiūdytė
Ministerija	Finansų ministerija	Ministras	1	Rimantas Šadžius
Ministerija	Finansų ministerija	Viceministras	1	Darius Sadeckas
Ministerija	Finansų ministerija	Viceministras	1	Kristupas Vaitiekūnas
Ministerija	Finansų ministerija	Viceministras	1	Januš Kizenevič
Ministerija	Finansų ministerija	Ministerijos kancleris	3	Mindaugas Šima
Ministerija	Krašto apsaugos ministerija	Ministrė	1	Dovilė Šakalienė
Ministerija	Krašto apsaugos ministerija	Viceministras	1	Karolis Aleksa
Ministerija	Krašto apsaugos ministerija	Viceministrė	1	Orijana Mašalė
Ministerija	Krašto apsaugos ministerija	Viceministrė	1	Loreta Maskaliovienė
Ministerija	Krašto apsaugos ministerija	Viceministras	1	Tomas Godliauskas
Ministerija	Krašto apsaugos ministerija	Ministerijos kancleris	3	Dainius Ivoškis
Ministerija	Kultūros ministerija	Ministras	1	Šarūnas Birutis
Ministerija	Kultūros ministerija	Viceministras	1	Viktor Denisenko
Ministerija	Kultūros ministerija	Viceministrė	1	Anna Kuznecovienė
Ministerija	Kultūros ministerija	Viceministrė	1	Edita Klaunauskaitė
Ministerija	Kultūros ministerija	Viceministrė	1	Ingrida Veliutė
Ministerija	Kultūros ministerija	Ministerijos kanclerė	3	Regina Jaskelevičienė
Ministerija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Ministrė	1	Inga Ruginienė
Ministerija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Viceministras	1	Eitvydas Bingelis
Ministerija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Viceministrė	1	Aušra Putk
Ministerija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Viceministrė	1	Rita Grigalienė
Ministerija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Viceministrė	1	Deimantė Bukeikaitė
Ministerija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Ministerijos kanclerė	3	Rasa Nuobaraitė
Ministerija	Susisiekimo ministerija	Ministras	1	Eugenijus Sabutis
Ministerija	Susisiekimo ministerija	Viceministras	1	Roderikas Žiobakas
Ministerija	Susisiekimo ministerija	Viceministras	1	Julijus Glebovas
Ministerija	Susisiekimo ministerija	Viceministras	1	Juras Taminskas
Ministerija	Susisiekimo ministerija	Ministerijos kancleris	3	Tomas Daukantas
Ministerija	Sveikatos apsaugos ministerija	Ministrė	1	Marija Jakubauskienė
Ministerija	Sveikatos apsaugos ministerija	Viceministrė	1	Jelena Čelutkienė
Ministerija	Sveikatos apsaugos ministerija	Viceministras	1	Daniel Naumovas

Viešojo valdymo institucijos tipas	Viešojo valdymo institucija	Pareigos	Vykdomosios valdžios trikampio grupė (1 – politikai; 2 – patarėjai; 3 – administratoriai)	Vardas Pavardė
Ministerija	Sveikatos apsaugos ministerija	Viceministrė	1	Nerija Stasiulienė
Ministerija	Sveikatos apsaugos ministerija	Viceministrė	1	Laimutė Vaidelienė
Ministerija	Sveikatos apsaugos ministerija	Ministerijos kancleris	3	Evaldas Raistenskis
Ministerija	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Ministrė	1	Raminta Popovienė
Ministerija	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Viceministras	1	Jonas Petkevičius
Ministerija	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Viceministras	1	Rolandas Zuoza
Ministerija	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Viceministras	1	Giedrius Grybauskas
Ministerija	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Viceministrė	1	Regina Valutytė
Ministerija	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Ministerijos kancleris	3	Tomas Didžiulis
Ministerija	Teisingumo ministerija	Ministras	1	Rimantas Mockus
Ministerija	Teisingumo ministerija	Viceministras	1	Rytis Jokubauskas
Ministerija	Teisingumo ministerija	Viceministras	1	Ričardas Pocius
Ministerija	Teisingumo ministerija	Viceministras	1	Andrius Dubinas
Ministerija	Teisingumo ministerija	Ministerijos kanclerė	3	Renata Saulytė
Ministerija	Užsienio reikalų ministerija	Ministras	1	Kęstutis Budrys
Ministerija	Užsienio reikalų ministerija	Viceministras	1	Sigitas Mitkus
Ministerija	Užsienio reikalų ministerija	Viceministras	1	Julius Pranevičius
Ministerija	Užsienio reikalų ministerija	Viceministrė	1	Gabija Grigaitė-Daugirdė
Ministerija	Užsienio reikalų ministerija	Ministerijos kanclerė	3	Aistė Stakėnienė
Ministerija	Vidaus reikalų ministerija	Ministras	1	Vladislav Kondratovič
Ministerija	Vidaus reikalų ministerija	Viceministras	1	Vaidotas Jakštas
Ministerija	Vidaus reikalų ministerija	Viceministras	1	Gintaras Aliksandravičius
Ministerija	Vidaus reikalų ministerija	Viceministrė	1	Alicija Ščerbaitė
Ministerija	Vidaus reikalų ministerija	Ministerijos kancleris	3	Dalius Kuliešius
Ministerija	Žemės ūkio reikalų ministerija	Ministras	1	Ignas Hofmanas
Ministerija	Žemės ūkio reikalų ministerija	Viceministras	1	Gediminas Tamašauskis
Ministerija	Žemės ūkio reikalų ministerija	Viceministras	1	Arūnas Jagminas
Ministerija	Žemės ūkio reikalų ministerija	Viceministras	1	Andrius Palionis
Ministerija	Žemės ūkio reikalų ministerija	Ministerijos kancleris	3	Renatas Dūdonis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo dizainas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kodų klasifikatorius

Rodiklis	Šaltinis	Kodų skaičius/struktūra	Klasifikavimo pagrindas
Valstybė	Biografija	196	Šalies kodai priskiriami pagal COST dalyvaujančias valstybes (Lietuvos atveju – LT kodas)
Lytis	Biografija	3	COST Codebook (DEM.1) ir Lietuvos statistikos departamento vartojami terminai
Gimimo metai	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	Įrašomi konkretūs metai	COST Codebook (DEM.2)
Gimimo vieta	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	Įrašoma konkreti vieta; stebima ar tai sostinė ar ne (2)	COST Codebook (DEM.4)
Išsilavinimo lygmuo	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	9 (0–8) pagal ISCED 2011	UNESCO ISCED (2011), COST Codebook (EDU.4)
Studijų sritis	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	20	ISCED 2013 švietimo sričių klasifikacija, COST Codebook (EDU.11)
Studijos užsienyje	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	2	COST Codebook (EDU.8)
Universitetas	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	Įrašomas konkretus universitetas	COST Codebook (EDU.5)
Profesinė patirtis (karjeros pozicija)	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	144	COST Codebook (CAR.1–CAR.16):
Sektorius	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	4	COST Codebook (CAR.12–CAR.19)
Darbo stažas / kadencijos trukmė	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	Skaičiuojama metais	COST Codebook (CAR.1.3)
Politinė patirtis (pareigos)	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	20	COST Codebook (POL.1.1–POL.1.20)

Rodiklis	Šaltinis	Kodų skaičius/struktūra	Klasifikavimo pagrindas
Partinė priklausomybė	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	Politinė partija	VRK vieši partiniai sąrašai
Dalyvavimas rinkimuose / kandidatavimas	VRK	2	COST Codebook (POL.1.20), VRK duomenys
Darbo vieta prieš paskyrimą	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	144	COST Codebook (CAR.1.3)
Užimtos pareigos (vykdomosios valdžios trikampyje)	Viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai / VRK	29 (aukščiausi pareigūnai, ministrai, patarėjai, administratoriai)	COST Codebook (CAR.1.3)
Viešojo / visuomeninė veikla	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	3	COST Codebook (CAR.6.10–CAR.6.11), NVO plėtros įstatymas (2013)
Užsienio darbo patirtis	Biografija, VRK, gyvenimo aprašymai (cv), vikipedija, linkedin, žiniasklaidos, viešojo valdymo institucijų interneto puslapiai ar kt. šaltiniai	2	COST Codebook (CAR.6–CAR.7)

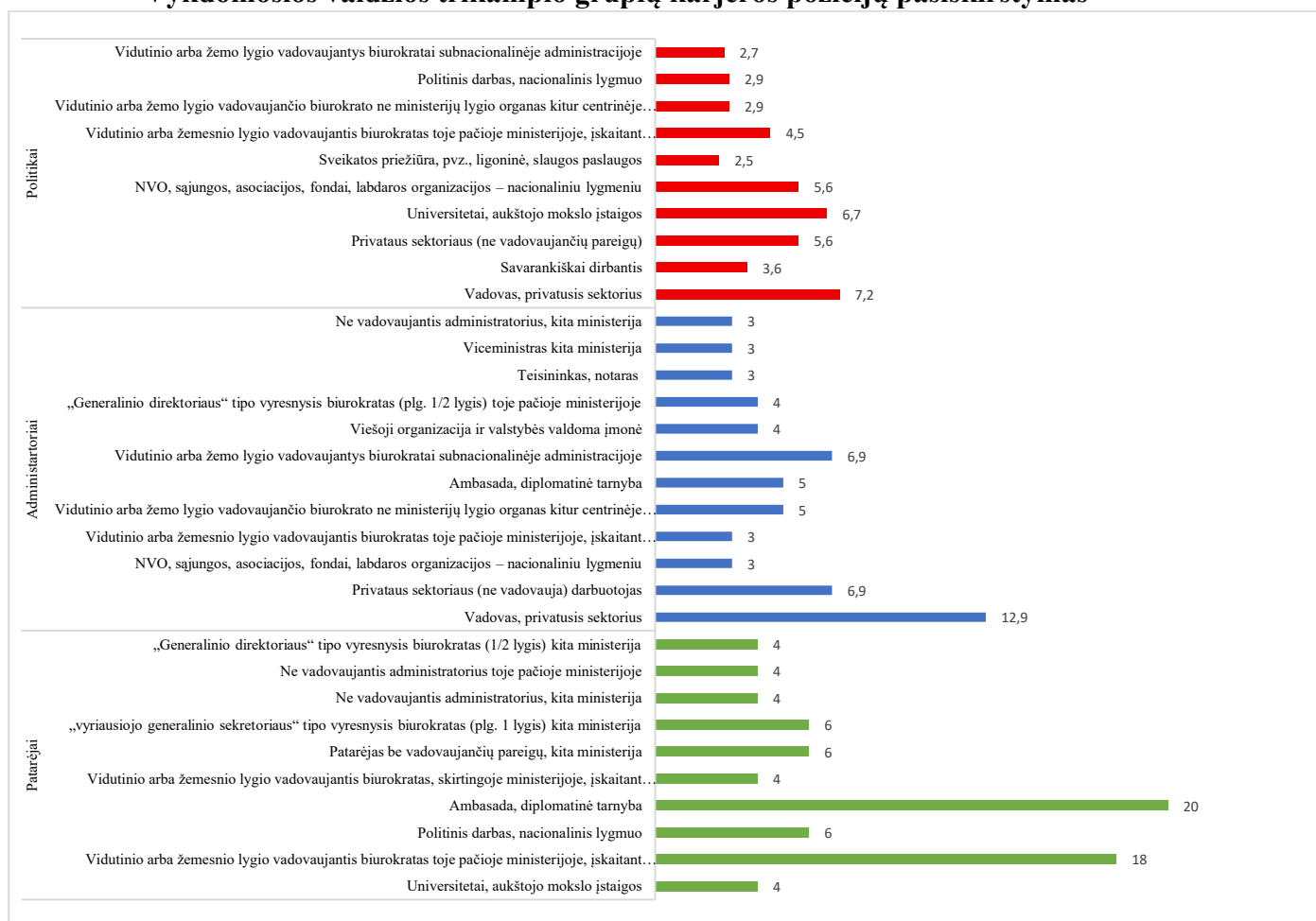
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Populiariausios studijų kryptys pagal vykdomosios valdžios trikampio grupes

Grupė	Studijų kryptis	Atvejai	Proc.
Patarėjai	Ekonomika	3	23,1
	Politikos mokslai / T. santykiai / Vieš. politika	2	15,4
	Humanitariniai mokslai	2	15,4
	Teisė	2	15,4
	Viešasis administravimas / valdymas	1	7,7
Administratoriai	Teisė	9	33,3
	Vadyba / administravimas / personalo valdymas	6	22,2
	Humanitariniai mokslai	3	11,1
	Politikos mokslai / T. santykiai	2	7,4
	Inžinerija / gamyba / statyba	2	7,4
Politikai	Teisė	21	21,4
	Politikos mokslai / T. santykiai	11	11,2
	Vadyba / administravimas / personalo valdymas	10	10,2
	Ekonomika	9	9,2
	Inžinerija, gamyba ir statyba	9	9,2
	Iš viso:	92 (dalis asmenų turi daugiau nei 1 išsilavinimą)	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vykdomosios valdžios trikampio grupių karjeros pozicijų pasiskirstymas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vykdamosios valdžios trikampio gimimo vietos duomenys



Vykdomosios valdžios trikampio grupė	Gimimo vieta	Atvejų skaičius	Dažnis
Patarėjai	Vilnius	2	40.00
	Gdanskas	1	20.00
	Ignalina	1	20.00
	Kaunas	1	20.00
Administratoriai	Akademija, Kauno raj.	1	9.09
	Kelmė	1	9.09
	Klaipėda	1	9.09
	Marijampolė	1	9.09
	Mažeikiai	1	9.09
	Molėtai	1	9.09
	Panevėžys	1	9.09
	Rokiškis	1	9.09
	Vilnius	1	9.09
	Šiauliai	1	9.09
	Šilalė	1	9.09
	Vilnius	14	26.42
Politikai	Kaunas	6	11.32
	Panevėžys	3	5.66
	Jonava	2	3.77
	Klaipėda	2	3.77
	Telšiai	2	3.77
	Šiauliai	2	3.77
	Akmenė	1	1.89
	Altai	1	1.89
	Anykščiai	1	1.89
	Jurbarkas	1	1.89
	Kaišiadorys	1	1.89
	Kelmė	1	1.89
	Kretinga	1	1.89
	Kumečiai, Alytaus raj.	1	1.89
	Nemėžis	1	1.89
	Raseiniai	1	1.89
	Rietavas	1	1.89
	Tauragė	1	1.89
	Trakai	1	1.89
	Ukmergė	1	1.89
	Varėna	1	1.89
	Viduklė, Raseinių raj.	1	1.89
	Vilkaviškis	1	1.89

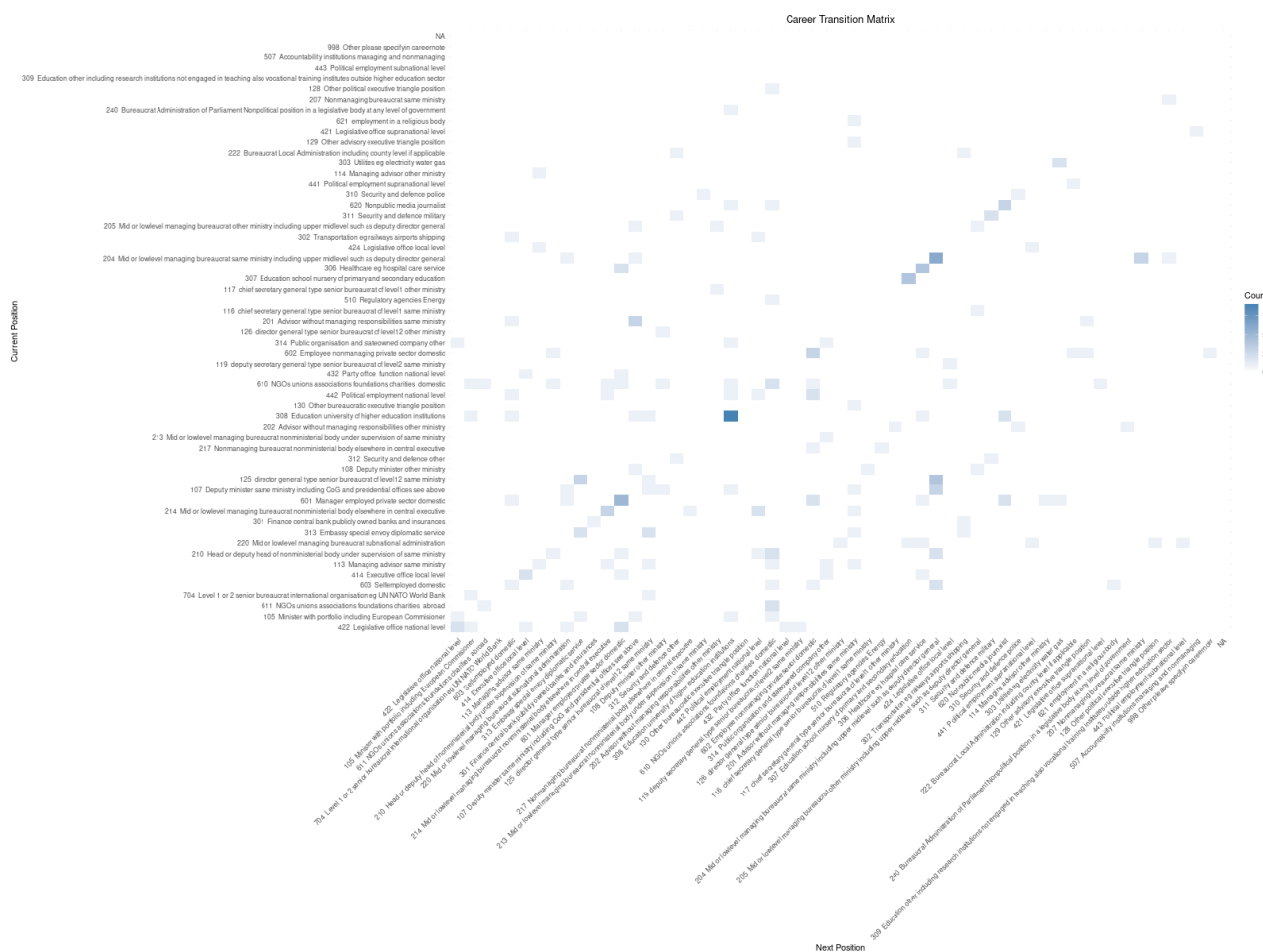
Vykdomosios valdžios trikampio grupė	Gimimo vieta	Atvejų skaičius	Dažnis
	Zarasai	1	1.89
	Šakiai	1	1.89
	Šalčininkai	1	1.89
	Šilėnai	1	1.89
	Švenčionys	1	1.89

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Studijos užsienyje		
Valstybė	N=90	Dažnis (proc.)
Nėra įgiję išsilavinimo užsienio valstybėje	73,0	81,7
Jungtinė Karalystė	4,0	4,3
Jungtinės Amerikos Valstijos	4,0	4,3
Nyderlandai	2,0	2,1
Prancūzija	2,0	2,1
Lenkija	1,0	1,1
Rusija	1,0	1,1
Kanada	1,0	1,1
Vokietija	1,0	1,1
Latvija	1,0	1,1

Šaltinis sudaryta darbo autorės

Karjeros matrica



Dalyvavimo tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“ pažymėjimas



VILNIAUS UNIVERSITETO

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2025-350

(4.16 E) 850000-V-189

**GABIJA PETRAUSKAITĖ, OKSANA STEPONAVIČIŪTĖ,
EDITA MITRIENĖ, JŪRATĖ ŽVINIENĖ**

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

**„Dalyvaujamojo valdymo inovacijos ir jų raiška
įtraukiant piliečius į sprendimo priėmimo procesus“**

Direktoriaus pavaduotoja
studijoms



dr. Regina Karvelienė

2025 m. gegužės 08 d.