

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

**Virgilijus KENSTAVIČIUS**  
Viešojo valdymo studijų programos studentas

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

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

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

**Virgilijus KENSTAVIČIUS**

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

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**  
**prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(studento parašas)

## SANTRAUKA

Virgilijus Kenstavičius (2015). **Valstybės tarnautojų karjeros valdymas: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atvejis**. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 98 p. (su priedais 124 p.).

Magistro darbe nagrinėjamas valstybės tarnautojų karjeros valdymas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Šiuo darbu siekiama atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo viešojo sektoriaus organizacijose specifiškumą, karjeros sampratų sąvokų daugiareikšmiškumą ir turinio specifikos ypatumus, pagrindinį dėmesį skiriant Lietuvos valstybės tarnybos karjeros valdymo sistemos problematikai. Taip pat apžvelgtos valstybės tarnautojų karjeros perspektyvos Lietuvos valstybės tarnybos reformų raidoje.

Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmojoje dalyje aptariama žmogiškųjų išteklių valdymo samprata bei išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesai viešojo sektoriaus organizacijoje, akcentuojant karjeros valdymo ypatumus. Antrojoje dalyje pateikta tyrimo metodologija ir trečiojoje dalyje – pristatomi atlikto kompleksinio tyrimo rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatais suformuotas hipotetinis valstybės tarnautojų karjeros valdymo modelis, kurį taikant, nebekiltų informuotumo problemų apie karjeros vystymo galimybes institucijoje, padidėtų pasitikėjimas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo komisija, sumažėtų vadovų įtaka kylant „karjeros laiptais“ tų valstybės tarnautojų, kurie palaiko artimesnius profesinius ryšius su vadovais, taip pat sumažėtų ir politizacijos lygis.

**Pagrindiniai žodžiai:** karjeros valdymas, valstybės tarnyba, valstybės tarnautojas, viešojo sektoriaus organizacija, žmogiškieji ištekliai.

## SUMMARY

Virgilijus Kenstavičius (2015). **Civil servants career management: the case of Mazeikiai District Municipality**. Master's thesis. Supervisor – Professor. dr. Diana Šaparnienė. University of Šiauliai, Department of Public Administration. 98 p. (With annexes, p. 124).

Master's thesis examines civil servants career management of human resources in management context. This work aims are to reveal the human resources management in public sector organizations specificity, career concepts conceptual ambiguity and the specifics of the peculiarities of the content, focusing on issues of the Lithuanian civil service career management system.

Master's thesis consists of three main parts, conclusions, recommendations, references and appendixes. The first part discusses the concept of human resource management and to analyse the human resource management of processes in public sector organization, emphasising on career management features. The second part reveals the research methodology and the third part – presents results of complex examination results. According to the survey results was formed hypothetical civil servants career management model, whereby the problem of awareness of career development opportunities in the institution would disappear, greater confidence would appear for civil servants' jury, reduce the influence of leaders while rising „career steps“ of those civil servants who support closer working relationship with the leaders, the level of politization would decrease as well.

**Key words:** career management, civil service, civil servants, public sector organization, human resources.

## TURINYS

|   |    |
|---|----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....  | 7  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS .....  | 9  |
| ĮVADAS.....   | 10 |
| I. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ<br>TEORIJŲ KONTEKSTE.....                             | 13 |
| 1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje.....  | 13 |
| 1.2. Karjeros valdymo sampratų įvairovė ir modeliai.....  | 16 |
| 1.3. Karjerą sąlygojantys veiksniai.....  | 21 |
| 1.4. Žmogiškieji ištekliai valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemoje.....                                     | 29 |
| 1.4.1. Valstybės tarnautojų atranka.....  | 34 |
| 1.4.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas.....   | 37 |
| 1.4.3. Valstybės tarnautojų motyvavimas.....  | 46 |
| 1.4.4. Valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas.....   | 48 |
| 1.4.5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas.....   | 50 |
| 1.5. Valstybės tarnautojų karjera Lietuvos valstybės tarnybos reformų raidoje.....                                  | 51 |
| TEORINĖ TYRIMO OBJEKTO OPERACIONALIZACIJA.....  | 58 |
| II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO<br>SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA..... | 61 |
| 1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....  | 61 |
| 2. Tyrimo imties charakteristika.....   | 62 |
| 3. Tyrimo instrumento pagrindimas.....  | 65 |
| III. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO<br>SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....  | 68 |
| 1. Karjeros valdymo situacija Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.....                                    | 68 |
| 2. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos karjeros valdymo probleminių ruožų analizė.....                     | 69 |
| 2.1. Respondentų nuomonės raiška.....   | 69 |
| 2.1.1. Valstybės tarnautojų atranka karjeros valdymo sistemoje.....   | 69 |
| 2.1.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas karjeros valdymo sistemoje.....                                      | 71 |
| 2.1.3. Valstybės tarnautojų motyvavimas karjeros valdymo sistemoje.....   | 73 |
| 2.1.4. Valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas karjeros valdymo sistemoje.....                                  | 77 |
| 2.1.5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas karjeros valdymo sistemoje.....                                | 78 |
| 2.2. Informantų nuomonės raiška.....  | 86 |
| 2.2.1. Valstybės tarnautojų atranka institucijos karjeros valdymo sistemoje.....                                    | 86 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas institucijos karjeros valdymo sistemoje....        | 87 |
| 2.2.3. Valstybės tarnautojų motyvavimas institucijos karjeros valdymo sistemoje .....             | 87 |
| 2.2.4. Valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas institucijos karjeros valdymo sistemoje.....   | 88 |
| 2.2.5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas institucijos karjeros valdymo sistemoje..... | 88 |
| 3. Valstybės tarnautojų karjeros valdymo tobulinimo kryptys.....                                  | 89 |
| IŠVADOS.....  | 92 |
| REKOMENDACIJOS .....  | 94 |
| LITERATŪRA .....  | 95 |
| PRIEDAI .....   | 99 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| <b>1 pav.</b> Karjeros sampratos.....  | 20 |
| <b>2 pav.</b> Karjeros formavimas organizacijoje – organizacijos ir individo interesų derinimo procesas.....       | 22 |
| <b>3 pav.</b> Karjeros planavimo procesas.....   | 24 |
| <b>4 pav.</b> Personalo vadybos turinys.....   | 29 |
| <b>5 pav.</b> Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....  | 30 |
| <b>6 pav.</b> Karjeros valdymo proceso dalyviai.....   | 34 |
| <b>7 pav.</b> Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčiu.....  | 44 |
| <b>8 pav.</b> Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu..... | 45 |
| <b>9 pav.</b> Respondentų nuomonė dėl vykdomos valstybės tarnybos reformos.....                                    | 53 |
| <b>10 pav.</b> Tyrimo objekto operacionaliacija.....   | 59 |
| <b>11 pav.</b> Karjeros valdymo sistema.....   | 60 |
| <b>12 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....  | 63 |
| <b>13 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....   | 63 |
| <b>14 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....  | 64 |
| <b>15 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal stažą valstybės tarnyboje.....                                     | 65 |
| <b>16 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal keltus specialiuosius reikalavimus.....                   | 70 |
| <b>17 pav.</b> Informacijos skleidimo atrankos metu su pretendентаis į valstybės tarnybą statistika.....           | 71 |
| <b>18 pav.</b> Tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų dinamika.....  | 71 |
| <b>19 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie tarnybinės veiklos vertinimą.....                          | 72 |
| <b>20 pav.</b> Motyvatotųjų, turinčių reikšmės karjeros siekimui, pasiskirstymas.....                              | 73 |
| <b>21 pav.</b> Respondentų nuomonė apie sėkmingą karjerą.....  | 74 |
| <b>22 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal paaukštinimą pareigose.....  | 75 |
| <b>23 pav.</b> Karjeros planavimo statistika.....  | 75 |
| <b>24 pav.</b> Dėmesio skyrimo karjeros vystymui statistika.....   | 75 |
| <b>25 pav.</b> Kvalifikacijos tobulinimas užtikrinant karjeros galimybes.....                                      | 78 |
| <b>26 pav.</b> Karjeros vystymosi galybės vykdomos mokymo ir tobulinimo politikos atžvilgiu.....                   | 78 |
| <b>27 pav.</b> Karjerai turinčių veiksnių įtakos vertinimas.....   | 80 |
| <b>28 pav.</b> Kilimo pareigose veiksnių įtakos vertinimas.....  | 81 |
| <b>29 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie kliūtis, įtakojančias karjeros siekį.....                  | 82 |
| <b>30 pav.</b> Nuobaudų taikymo statistika.....  | 85 |

|   |    |
|---|----|
| <b>31 pav.</b> Paskirtų tarnybinių nuobaudų statistika.....                   | 85 |
| <b>32 pav.</b> Skatinimo statistika.....                                      | 86 |
| <b>33 pav.</b> Hipotetinis valstybės tarnautojų karjeros valdymo modelis..... | 90 |
| <b>34 pav.</b> Karjeros valdymo tobulinimo principai.....                     | 91 |



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Šiuolaikinės ir biurokratinės karjeros sampratų skirtumai.....  | 18 |
| 2 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą.....                                      | 25 |
| 3 lentelė. Valstybės tarnybos modelių požymiai.....  | 28 |
| 4 lentelė. Personalo valdymo turinys.....  | 30 |
| 5 lentelė. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai.....   | 31 |
| 6 lentelė. Tiesioginio vadovo siūlymai, įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą.....                           | 43 |
| 7 lentelė. Komisijos siūlymai, įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą.....                                    | 43 |
| 8 lentelė. Naujųjų ES šalių narių atitikimas Europos viešojo administravimo principams valstybės tarnybos srityje..... | 54 |
| 9 lentelė. Lietuvos valstybės tarnautojų pozicija dėl valstybės tarnybos modelių.....                                  | 55 |
| 10 lentelė. Valstybės tarnautojų vertinimo „labai gerai“ dinamika.....   | 57 |
| 11 lentelė. Ranginės ( <i>Ordinal</i> ) skalės taikymo tyrimo anketoje pavyzdys.....                                   | 66 |
| 12 lentelė. Intervalinės ( <i>Scale</i> ) skalės taikymo tyrimo anketoje pavyzdys.....                                 | 66 |
| 13 lentelė. Specialieji reikalavimai valstybės tarnautojų atrankos sistemoje.....                                      | 70 |
| 14 lentelė. Valstybės tarnautojų mobilumo galimybės valstybės tarnybos karjeros sistemoje.....                         | 72 |
| 15 lentelė. Motyvatorių analizės duomenų, skalių tinkamumo ir patikimumo įverčiai.....                                 | 76 |
| 16 lentelė. Nematerialinių motyvatorių analizės duomenų įverčiai.....  | 77 |
| 17 lentelė. Materialinių motyvatorių analizės duomenų įverčiai.....  | 77 |
| 18 lentelė. Faktorių analizės duomenų, skalių tinkamumo ir patikimumo įverčiai.....                                    | 79 |
| 19 lentelė. Faktoriaus <i>Organizaciniai karjeros vystymo veiksniai</i> analizės duomenys.....                         | 79 |
| 20 lentelė. Faktoriaus <i>Vertikalios ir horizontalios karjeros vystymo galimybės</i> analizės duomenys.....           | 80 |
| 21 lentelė. Faktoriaus <i>Karjeros vystymo teisiniai ir instituciniai aspektai</i> analizės duomenys.....              | 80 |
| 22 lentelė. Kliūčių, įtakojančių karjeros siekį, analizės duomenų, skalių tinkamumo ir patikimumo įverčiai.....        | 83 |
| 23 lentelė. Faktoriaus <i>Respondentų įgūdžiai, gebėjimai, kompetencija</i> analizės duomenys.....                     | 83 |
| 24 lentelė. Faktoriaus <i>Institucijos vidinės problemos</i> analizės duomenys.....                                    | 84 |
| 25 lentelė. Faktoriaus <i>valstybės tarnautojų motyvavimo veiksnių trūkumas</i> analizės duomenys...                   | 84 |
| 26 lentelė. Faktoriaus <i>Valstybės tarnautojų asmeninės priežastys</i> analizės duomenys.....                         | 85 |
| 27 lentelė. Faktoriaus <i>Valstybės tarnautojų demografinės charakteristikos</i> analizės duomenys...                  | 85 |
| 28 lentelė. Informantų pozicija dėl valstybės tarnautojų vykdomos atrankos politikos.....                              | 87 |
| 29 lentelė. Informantų pozicija dėl vykdomos mokymo ir tobulinimo politikos sąsajos su karjera.....                    | 88 |

## ĮVADAS

Žmogiškųjų išteklių valdymas kaip vadybos mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti ne taip jau seniai – XX a. antrojoje pusėje. Atlikus pirmuosius tyrimus išsivysčiusiose valstybėse, vadybos ekspertai nurodė, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra pagrindinis ir svarbiausias procesas ne tik privačių įmonių, bet ir valstybinių įmonių plėtros šaltinis. Tinkami ir kvalifikuoti specialistai padeda išgyventi organizacijai, tik kurių dėka ji gali pasiekti užsibrėžtų tikslų ir išgyventi šiuolaikinėmis konkurencinėmis sąlygomis. Kiekvienos organizacijos vienas iš pagrindinių tikslų yra užimti kuo didesnę rinkos dalį, teikti pačias geriausias paslaugas ir taip gauti kuo didesnę pelną. Todėl reikia pripažinti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas svarbiausių valdymo teorijos ir praktikos tyrimų objektas.

Organizacijos, siekdamos įgyvendinti savo tikslus, turi turėti tam tikrus išteklius ir vienas iš pagrindinių būtų – žmogiškieji ištekliai, kuris yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas ir didžiausias organizacijos turtas. Būtina suprasti, kad vien turėti pakankamai žmogiškųjų išteklių neužtenka, juos reikia strategiškai ir kryptingai valdyti, o tai nėra taip paprasta. P. Papšienės, N. Vilkaitės (2009) nuomone, žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip vienas sunkiausiai pasiekiamų arba apskritai nepasiekiamų bet kokio verslo konkurencinių pranašumų, o jeigu žmogiškųjų išteklių vadyba bus orientuota skatinti vartotojų lojalumą, tai toks konkurencinis pranašumas bus vertinamas dar labiau.

I. Piktornaitė (2009) teigia, kad analizuojant žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą, formuojami šie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai: ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių plėtrai; žmogiškųjų išteklių valdymo tarnybos dalyvavimas puoselėjant platesnius, ilgalaikius organizacijos tikslus, vertę ir kuriant konkurencinius pranašumus; vertybės bei kultūra; žmogiškieji ištekliai prilyginami strateginiam organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partneriui; orientacija į ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; išorinės aplinkos sąlygų įvertinimas; kolektyvinio valdymo stiliaus taikymas.

**Temos aktualumas.** Karjerą, kaip atskirą tyrimo aspektą, nagrinėjo daug Lietuvos ir pasaulio mokslininkų (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997; D. Beresnevičienė, 2003; R. Kučinskienė, 2003; V. Stanišauskienė, 2003, K. Pukelis, 2003; N. Petkevičiūtė, 2006; J. Kuprienė, E. Banionytė, G. Tautkevičienė, 2008; E. Schein, 1961; D. E. Super, 1970; J. L. Holland, 1997; A. Giddens, 2005; J. Arnold, 2006 ir kt.). Galima teigti, kad ši tema yra pastoviai analizuojama, tačiau karjeros valdymo kompetencijos vietos savivaldoje mažai nagrinėtos. Pasaulis, kuriame formuojasi žmogaus, kaip individo, profesinis kelias, nuolat keičiasi, tačiau kinta ir teorijos, idėjos bei pasirinkimo būdai, įtakojuojantys sėkmingą karjeros siekį. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas vietos savivaldoje karjeros valdymo aspektu tampa labai aktualia tema.

Pastaraisiais metais dauguma pasaulio valstybių, tame tarpe ir Lietuva vykdo įvairias viešojo sektoriaus reformas, turėdamos tikslą padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą. Pasak G. Bohlander, S. Snell (2007) žmogiškieji ištekliai šiuolaikinei organizacijai dabartiniu metu labiau nei bet kada tampa svarbūs. Lietuva – ne išimtis. Iš Lietuvos išvyksta didelis skaičius kvalifikuotų darbuotojų, todėl susiduriama su emigracijos bei gyventojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja ir darbdaviai susiduria su problema, jog netolimoje ateityje gali nelikti tinkamų darbuotojų – žmogiškųjų išteklių. Laikas, kai viešojo sektoriaus organizacijos be pastangų galėjo pasirinkti pačius geriausius darbuotojus – praėjo ir mažai tikėtina, kad kada nors grįš. Sumažėjus tinkamų darbuotojų, viešasis sektorius pradėjo daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių valdymui, todėl šios organizacijos siekdamos įgyvendinti savo strateginius tikslus ir tapti produktyvesnėmis, kaip ir privačiame sektoriuje, nuolat turi tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, kurios padėtų konkuruoti dėl vertingiausių darbuotojų.

**Tyrimo problema.** Magistro darbe siekiama atsakyti į tyrimo probleminius klausimus, ar viešajame sektoriuje – Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje – yra ne tik teorinių, bet praktiniu aspektu galimybių planuoti bei realizuoti karjeros siekį? kokios priežastys stabdančios karjerą?

Karjeros valdymą viešajame sektoriuje iš esmės tiesiogiai reglamentuoja tik vienas teisės aktas – Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Šis teisės aktas šiuo laikotarpiu negali efektyviai užtikrinti savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų individualių karjeros lūkesčių bei jos realizavimo galimybių. Nors šiuo metu galiojančiame Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme yra reglamentuota valstybės tarnautojų karjera, tačiau šios nuostatos iš vienos pusės sudaro sąlygas kilti karjeros laiptais, tačiau kita vertus neskatina valstybės tarnautojų jos siekti, nes stokoja skaidrumo, lankstumo, sistemiškumo bei aiškumo. Lietuvos Respublikos darbo kodekse visai nėra įtvirtintos nei vienos normos apie karjerą, jos valdymą.

**Tyrimo objektas.** Valstybės tarnautojų karjeros valdymas.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti valstybės tarnautojų karjeros valdymo situaciją ir probleminius riuožus Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje bei numatyti galimas valstybės tarnautojų karjeros valdymo tobulinimo kryptis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas karjeros valdymo aspektu;
2. Apibrėžti karjeros ir jos valdymo sampratų apibrėžties įvairovę, modelius;
3. Išnagrinėti teisės aktus, reglamentuojančius karjeros valdymą savivaldybių administracijose;
4. Išanalizuoti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros valdymo sistemą, jos trūkumus ir nurodyti galimas karjeros valdymo sistemos tobulinimo galimybes;

## 5. Suformuoti hipotetinį valstybės tarnautojų karjeros valdymo modelį

**Pagrindinis ginamas teiginys.** Valstybės tarnautojų karjeros valdymas reglamentuotas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu, tačiau įstatymo nuostatos neužtikrina veiksmingo karjeros valdymo vietos savivaldos institucijose (tyrimo atveju – Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje), padedančio įgyvendinti darbuotojų karjeros tikslus.

**Tyrimo metodai.** Darbe naudojami šie tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Teisės aktų analizė;
3. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa;
4. Kokybinis tyrimas – informantų apklausa.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas.** Atlikus valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemos žmogiškųjų išteklių kontekste teorinę ir empirinę analizę bei apibendrinus karjeros valdymo sistemos sudedamąsias dalis: atranką, veiklos vertinimą, motyvavimą, mokymą ir tobulinimą bei skatinimą ir išlaikymą, bus praplečiamas mokslinis žinojimas apie valstybės tarnautojų karjeros valdymą vietos savivaldoje.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas.** Šiame darbe atliekama karjeros valdymo analizė svarbi ne tik moksline prasme, bet ir praktiškai taikant problemos analizę kitų savivaldybių ir valstybių institucijoms. Teisės aktų, reglamentuojančių karjerą viešojo sektoriaus institucijose, nagrinėjimas ir jų nuostatų lyginimas su vadybos nuostatomis sudarys sąlygas išryškinti stipriąsias ir silpnąsias vietas teisėkūroje. Šis darbas turėtų būti taip pat aktualus ir tiriamos institucijos – Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams, kadangi leis įvertinti kiekvienam tarnautojui individualios karjeros galimybes, institucijos pastangas ir veiksmus personalo valdymo srityje. Suformuotas hipotetinis karjeros valdymo vietos savivaldoje modelis galėtų būti pavyzdys jį taikant visame viešajame sektoriuje.

**Darbo struktūra.** Ši magistro darbą sudaro: santrauka, įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 34 paveiksai ir 29 lentelės. Darbo struktūros schema pateikta 1 priede.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** Magistro darbo rezultatai pristatyti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų ir skyrių vedėjų gamybiniame pasitarime (žr. 2 priedą).

Vadovaujantis tyrimo rezultatais, suformuotas hipotetinis valstybės tarnautojų karjeros valdymo modelis. Taikant šį modelį, nebekiltų informuotumo problemų apie karjeros vystymo galimybes institucijoje, padidėtų pasitikėjimas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo komisija, sumažėtų vadovų įtaką kylant „karjeros laiptais“ tų darbuotojų, kurie palaiko artimesnius profesinius ryšius su vadovais, taip pat sumažėtų ir politizacijos lygis.

# I. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TEORIJŲ KONTEKSTE

Organizacija, siekdama savo tikslų, naudos kiekvienam individui bei visuomenei, turi įgyvendinti vieną iš svarbiausių veiksnių – žmogiškųjų išteklių efektyvų ir kokybišką valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymas labai svarbus kiekvienos veiklos rezultatams. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibudinamas kaip žmogiškųjų išteklių strateginių tikslų ir uždavinių susiejimas į visumą, siekiant pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą ir sukurti organizacinę kultūrą. Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas tampa svarbia funkcija strateginiame valdyme, kuriant ir įgyvendinant organizacijos strategiją per žmogiškuosius išteklius, pavyzdžiui atrenkant, įvertinant, apmokant, sudarant sąlygas siekti karjeros darbuotojams.

Šioje darbo dalyje, vadovaujantis įvairių autorių apibrėžtimis, bus aptariama žmogiškųjų išteklių valdymo samprata bei išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesai viešojo sektoriaus organizacijoje, akcentuojant karjeros valdymo ypatumus.

## 1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje

Intensyvus žmogiškųjų išteklių sampratos ir jų vadybos gvildenimas prasidėjo XX a. penktajame dešimtmetyje ir yra siejamas su poindustrinio etapo atsiradimu. Šios mokslo srities šakoje ypatingai pasižymėjo tokie užsienio mokslininkai kaip W. Ouchy, B. Skinner, P. Drucker ir kt. XX a. septintojo dešimtmečio pabaigoje susiformavo žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka, kuri pastaraisiais dešimtmečiais pradėta vartoti vis plačiau ir kuri pakeitė personalo ir personalo vadybos sąvokas. Lietuvoje ši sąvoka pradėta vartoti šiek tiek vėliau nei Jungtinėse Amerikos Valstijose ar Europos šalyse. Su šia sąvoka atsirado ir naujos sąvokos: žmogiškųjų išteklių politika, žmogiškųjų išteklių plėtra, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškasis kapitalas. R. Vainienė (2005) Ekonomikos terminų žodyne nurodo, kad žmogiškieji ištekliai plačiąja prasme – šalies gyventojai, siaurąja prasme – darbo jėga.

R. Ginevičius, N. K. Paliulis ir kt. (2006) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje yra apibrėžiamas kaip strateginis, nuoseklus bei išsamus požiūris į organizacijos žmogiškuosius išteklius ir jų ugdymą. G. Dessler (2001) žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje įvardija kaip praktinį darbą su žmonėmis, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę, darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas bei naudą, darbo įvertinimą, bendravimą, mokymą ir tobulinimą, darbuotojų įsipareigojimų ugdymą, o taip pat teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą. Anot I. Mačerinskienės (1998),

valdymas tai kartu ir investavimas į konkrečius darbuotojus. Ji atkreipia dėmesį į išlaidų, o taip pat dabarties ir ateities aspektą ir teigia, kad „investicijos į žmogiškuosius išteklius yra dabartinio meto išlaidos, siekiant ateityje sudaryti galimybes individui gauti didesnes pajamas ir/arba išplėsti būsimos veiklos pasirinkimo alternatyvas“. Autorė pabrėžia investicijas į žmogiškuosius išteklius iš individo pozicijos ir priduria, jog žmogiškųjų išteklių investavimas gali būti pateikiamas ir iš organizacijos pozicijos.

Šiuolaikiniame pasaulyje žmogiškieji ištekliai turi vis svarbesnę reikšmę, nes ekonomika, organizacijos ir darbai paremti labiau žiniomis nei fiziniu darbu. Žmogaus sugebėjimai ir žinios, kurie anksčiau jam tarnaudavo visą gyvenimą, dabar vertingi kelerių (trijų, keturių) metų laikotarpyje ir turi būti pastoviai atnaujinami. Kaip teigia G. Dessler (2001), šiandieninių organizacijų veiklos sąlygos įtakoja jų vadybą, ryšius, ir žinoma, darbuotojų – žmogiškųjų išteklių – vaidmens reikšmingumo didėjimą. E. E. Jančiauskas (2006) nurodo, kad auga išskirtinės kvalifikacijos darbuotojų poreikis, darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu. Tad didžiąją daugumos organizacijų (viešųjų ir privačių įstaigų) sėkmę lemia tinkamas žmogiškųjų išteklių, o ne mašinų ir naujausių technologijų valdymas.

Analizuojant mokslinę literatūrą, darytina išvada, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka nėra apibrėžiama kaip vienareikšmė. Tai patvirtina savo veikale V. Juknevičienė (2006). Anot autorės, žmogiškieji ištekliai skirtingų autorių skirtingai buvo suvokiami, kadangi vieni tyrė tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti autoriai domėjosi ir kitų organizacijų atliekamais darbais, vieni nagrinėjo statišką, o kiti dinamišką sistemą.

A. Sakalas (2000) teigia, kad valdymas tai sistema, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. I. Bakanauskienė (2008) žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina kaip visumą veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą. J. Stoner (2005) savo veikale valdymą įvardija kaip visos organizacijos išteklių panaudojimą iškeltiems tikslams siekti. R. Grinkevičius, N. K. Paliulis ir kt. (2006), analizuodami B. Jewell darbus, žmogiškųjų išteklių valdymui priskiria tokias funkcijas:

- organizacijos projektavimas bei veiklos efektyvumo skatinimas, pabrėžiant komandinį darbą, vartotojų aptarnavimą bei valdymo pokyčius;
- verbavimas, užtikrinant darbuotojų samdą, išlaikymą bei mokymą;
- darbo apmokėjimo valdymas siejant su darbo atlikimu;
- motyvavimas pertvarkant darbus ir parenkant darbuotojus skatinančias užmokesčio formas;
- įsipareigojimai, siejant asmenines darbuotojų reikmes su bendrais organizacijos poreikiais bei darbo santykių politika ir procedūras, skatinančios darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimą siekiant abipusės naudos.

Žmogiškųjų išteklių valdymas anot R. Šnapštienę (2008) apibrėžiama kaip veikla, kuri nukreipta pritraukti, tobulinti, skatinti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbo jėgą. Tai sąlygoja dvigubą naudą organizacijai: turi didėti organizacijos veiklos efektyvumas ir kiekvieno darbuotojo poreikių patenkinimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriu darbuotojų poreikiai turi tarpusavyje derintis su organizacijos tikslais. Anot V. Tubutienės (2013), siekiant organizacijos veiklos efektyvumo teikiant specifines viešąsias paslaugas, ypač aktualu tampa organizacijos gebėjimas sukurti tokias vadybos sistemas, kurios sujungtų visus organizacijos išteklius ir nukreiptų juos organizacijos tikslų siekimui. Organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą leidžia tik reti, vertingi, neatkartojami ir nepakeičiami ištekliai.

V. Juknevičienė (2006), analizuodama viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą, suformulavo viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sampratą – tai kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose.

Kadangi viešojo sektoriaus organizacijų paskirtis yra įgyvendinti politiką ir tenkinti visuomenės poreikius viešųjų reikalų tvarkymo sferoje, labai svarbu, kad tokio tipo organizacijose būtų nuolatinis ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, tai yra planuojamas žmogiškųjų išteklių poreikis, atrenkami ypatingai kompetentingi darbuotojai, sudaromos prielaidos kiekvienam iš jų tobulėti bei vystyti savo karjerą. Todėl svarbu pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas vyksta nuosekliai ir tikslingai.

Viešojo sektoriaus organizacijos, siekdamos veikti ir valdyti žmogiškuosius išteklius šiuolaikiniame pasaulyje, turi pasitelkti strateginio valdymo metodikas. R. Čiarnienė, A. Sakalas, M. Vienažindienė (2006), A. Raipa, J. Staponkienė (2007) savo veikaluose nurodo strateginio valdymo teorijų perkėlimą iš privataus sektoriaus į viešąjį sektorių, kuri viešojo sektoriaus organizacijose pradėta taikyti XX a. aštuntojo dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse, kaip Jungtinėse Amerikos Valstijose, Naujojoje Zelandijoje, Jungtinėje Karalystėje, Kanadoje, Prancūzijoje.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje viešąjį sektorių, akcentuojama žmogiškųjų išteklių svarba ir nuolatinis jos didėjimas. Anot A. Raipos (2001), žmogiškieji ištekliai yra svarbiausi organizacijos išteklių rūšis, teigiamai veikianti organizacijos veiklos efektyvumą, lemianti organizacijų prioritetus, keičianti paslaugų pobūdį ir kt. Autoriai R. B. Denhardt (2001), D. E. Klingner, J. Nalbandian (2003) ypač pabrėžia žmogiškųjų išteklių svarbą viešajame sektoriuje, nurodydami jų skaitlingumą (nuolatinį skaičiaus augimą). N. N. Thom, A. Ritz (2004), V. J. Žilinskas (2007), R. S. Beattie, S. P. Osborne (2008), A. Eigenhuis, R. van Dijk (2008), J. J. Rodwell, S. T. T. Teo (2008) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojai – žmogiškieji ištekliai yra:

- pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo;
- pagrindinė tikslingų viešo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga;
- svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis;
- labai brangus ir jautrus vietos savivaldybės resursas;
- vertingiausias išteklius;
- svarbesni už viziją bei strategiją;
- svarbiausias organizacijų turtas.

Taigi, augant žmogiškųjų išteklių svarbai viešojo sektoriaus organizacijose, kinta požiūris ir į šio svarbaus išteklių valdymą, o tai sąlygoja šių organizacijų veiklos tobulinimą.

P. Gylys (2005) akcentuoja, jog gerai veikiantis viešasis sektorius turi didelę įtaką žmogiškųjų išteklių, kuriuos atspindi asmeninės žmogaus savybės, formavimuisi. Tai aukšta darbuotojų kvalifikacija, atsakingumas, visuomeninė patirtis ir kt.

## **1.2. Karjeros valdymo sampratų įvairovė ir modeliai**

Poskyryje siekiama atskleisti karjeros sąvokos daugiareikšmiškumo ir turinio specifikos ypatumus, pagrindinį dėmesį skiriant Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo problematikai žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių kontekste, nagrinėjami karjerą sąlygojantys veiksniai, bruožai.

Jau keletą dešimtmečių žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė tampa didžiausiu iššūkiu viešajam sektoriui. Karjeros vystymas viešojo sektoriaus organizacijose yra sudėtinė valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. J. Palidaukaitė (2007) teigia, kad karjeros galimybės labai dažnai laikomos vienu svarbiausių kriterijų, pasirenkant organizaciją, kurioje darbuotojas nori dirbti, o organizacijos tikslas - siekti išlaikyti pačius geriausius darbuotojus. Taigi, šiandieninio ekonominio nestabilumo laikotarpiu darbuotojų karjeros vystymas sukuria prielaidas darbo santykių bei įsipareigojimų tarp darbuotojo ir organizacijos optimizavimui (Y. Baruch, 2004).

Karjeros sąvoka šiuolaikiniame pasaulyje tampa vis aktualesniu reiškiniu, jos turinys ir esmė keičiasi, keičiantis darbo rinkos poreikiams, didėjant darbo rinkos dinamiškumui ir globaliam pobūdžiui. Neretai pasitaiko atvejų, kai yra painiojamos dvi sąvokos: karjera ir profesija bei jos vartojamos kaip sinonimai viena kitai. Kalbant apie karjerą, būtina apibrėžti šio žodžio reikšmę ir vartojimo sritį, kadangi įvairiuose šaltiniuose gausu šio žodžio interpretacijų. Tarptautinių žodžių žodyne, karjeros (pranc. *carriere*) sąvoka apibudinama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje, pasisekimas gyvenime. Išvertus iš lotynų kalbos „*cararia*“ reiškia žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą. Galima teigti, kad karjera suprantama kaip žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą. Profesija (lot. *professio*) apibudinama kaip



darbinės veiklos rūšis, kuriai reikia specialaus pasirengimo ir kuri yra pragyvenimo šaltinis. Taigi, šiuolaikinė karjera nėra ir negali būti tapatinama su profesija, nes profesija yra įrankis nukreipiantis į tam tikrą veiklą, kurioje žmogus gali save realizuoti ir tobulėti. J. Arnold (1997) teigia, kad profesija yra kontekstas, kuriame rutuliuojasi individo karjera.

Siekiant atskleisti karjeros sampratą, būtina išsiaiškinti pagrindinius karjeros bruožus. Karjeros samprata, tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų, tiriančių karjerą ir jos problematiką, mokslinėje literatūroje atskleidžiama įvairiomis prasmėmis. Pats karjeros terminas vartojamas turint tikslą įvertinti darbuotojų patirtį, užimamas pareigas, kompetenciją, vaidmenis, poreikius ir interesus bei kitus santykius, nurodančius ryšį su organizacija, kurioje dirba darbuotojas (R. Čiutienė, B. Neverauskas, 2006). N. Petkevičiūtė (2013) teigia, kad karjera – tai stimulas, verčiantis individą siekti geresnių darbo rezultatų ir besitęsiantis visą gyvenimą. K. Chudzikowski (2011) karjerą apibūdina kaip darbo patirties įgijimą per tam tikrą laiką, N. Petkevičiūtė (2006) apibūdina karjerą kaip pasiekimus darbe, profesiją, nuolatinio darbo ir įvairių vaidmenų gyvenime tąsą. V. Stanišauskienė (2004) akcentuoja, kad labai svarbu suprasti, jog karjera yra ne tik įvairių darbų seka, bet tai ir mokymasis veikti individualiai, tikslų siekimas, ambicijų patenkinimas. Anot A. Sakalo (2003), karjera – tai darbuotojo pareigybių, darbo vietų raida įmonėje. Kaip teigia J. Palidauskaitė (2007), karjera interpretuojama kaip pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos. O taip pat atskleisdama darbuotojo ir organizacijos tarpusavio santykius nurodo, kad organizacija, suteikdama darbo vietą ir užtikrindama jos saugumą kartu su karjeros galimybe, mainais iš darbuotojo tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo. Anot S. D. Beach (1985), karjera – tai darbų seka, kuri yra susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, ką individas veikia ir ko siekia dirbdamas. R. Schuler (1995) karjerą apibūdina kaip ilgai trunkantį procesą, kurį lemia ne tik individo veikla, bet ir aplinka. Taip pat pabrėžė ir tai, kad karjerą galima planuoti ir valdyti, galima numatyti sėkmes ir nesėkmes.

Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad mokslininkų pateiktos karjeros sąvokos yra panašios, tačiau išsamiau išnagrinėjus tampa aišku, kad karjeros sąvoka daugiasektorinė ir apima daugelį gyvenimo sričių. Dar visai neseniai, XX a. pabaigoje, buvo laikoma, jog terminas karjera buvo siejamas su aukštesnėmis pareigomis, aukštesniu statusu, prestižu, įtakos didėjimu, padidėjusiu darbo užmokesčiu. Keičiantis socialinei - ekonominei bei technologinei aplinkoms, keitėsi ir „karjeros“ samprata. Dažniausiai mokslininkų yra nagrinėjami du karjeros sampratos modeliai: biurokratinis ir šiuolaikinės karjeros modelis.

A. Urbonienė ir V. Stanišauskienė (2006), N. Petkevičiūtė (2013) savo moksliniuose darbuose pateikia biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratas, išryškindamos sampratų

skirtumus pagal kitus kriterijus: karjeros modelį, karjeros sėkmės matą, karjeros ateitį, socialinį (materialinį) saugumą bei žmogui keliamus reikalavimus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Šiuolaikinės ir biurokratinės karjeros sampratų skirtumai

| Karjeros sampratos kriterijai      | Biurokratinė karjeros samprata   | Šiuolaikinė karjeros samprata  |
|------------------------------------|--|--|
| Karjeros modelis                   | vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje;<br>karjeros laiptai   | lanksti nevientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje  |
| Karjeros sėkmės matas              | individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio pat amžiaus žmonių pasiekimais | savirealizacija, asmens laisvės, individualus požiūris į sėkmę   |
| Karjeros ateitis                   | numatoma, aiški, susijusi su organizacija  | sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu  |
| Socialinis (materialinis) saugumas | stabilus aiškios ateities progresijos kontekste  | reliatyvus, priklauso nuo daugelio asmeninių ir socialinių veiksnių  |
| Žmogui keliami reikalavimai        | paklusnumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą užduotį;<br>būtinai specifiniai profesiniai įgūdžiai                              | novatoriškumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje;<br>būtinai karjeros portfelis (karjeros kompetencija, kai derinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai) |

Šaltinis: N. Petkevičiūtė (2013)

Biurokratinės karjeros modelis apibrėžiamas kaip hierarchinė struktūra, kuriai būdingas „kopimas laiptais“ dažniausiai vienoje organizacijoje ir reikalaujantis iš individo didelių pastangų ir kantrybės, ištikimybės ir paklusnumo organizacijai. Šis modelis užtikrina saugumą ir aiškią karjeros ateitį, susijusią su organizacija ir siejamas su stabilium atlyginimu, augančiomis pajamomis, prestižu, didėjančia atsakomybe.

Šiuolaikinės karjeros modelis neturi ryškios struktūros ir aiškaus apibrėžimo, jis nėra hierarchinis. Šio modelio išskirtis bruožas, kad labiausiai atsižvelgiama į individo interesus ir galimybes. Anot V. Stanišauskienės ir N. Večkienės (1999), šiuolaikinė karjeros sėkmė matuojama ne tik pinigine išraiška ar prestižu, bet ir asmens savirealizacija gyvenime, tikslų įgyvendinimu.

Analizuojant 1 lentelės duomenis yra matyti aiškūs biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros modelių skirtumai. Autoriai A. Urbonienė, V. Stanišauskienė (2006), ir N. Petkevičiūtė (2013) atkreipia dėmesį, kad žmogaus veikloje vis labiau įsigali šiuolaikinis karjeros modelis. Kaip jau buvo minėta, šio modelio didžiausias trūkumas yra tai, kad nėra stabilios struktūros ir neįtvirtinta organizacijoje.

Kaip teigia V. Stanišauskienė (2004), nagrinėjant biurokratinio ir šiuolaikinės karjeros modelio sėkmės sampratas, pastebima skirtumų. Pirmiausia, biurokratinės karjeros sėkmė suprantama taip: turėti gerai apmokamą darbą, aukštą profesinį statusą, bei siekti didesnės atsakomybės, didesnio užmokesčio, įtakingumo, prestižo. Biurokratinės karjeros sėkmė matuojama individualiais pasiekimais (atlyginimas, statusas bei organizacijoje užimamos pareigos) lyginant su

kitų tokio pat amžiaus darbuotojų atitinkamais pasiekimais. „Asmeninio tobulėjimo vyksmas turėjo būti grįstas serija žingsnių ar pakopų, pasiekimų tam tikrame amžiuje ir tam tikra tvarka, atsižvelgiant į save patį ir kitus kaip sėkmingus“ (P. Brown ir R. Scase, 1997). Galima teigti, kad toks karjeros sėkmės supratimas gali skatinti konkurenciją tarp organizacijos narių, bet kita vertus yra labai varžomas darbuotojo individualumas ir tai gali būti vertinama nepalankiai.

Šiuolaikinės karjeros sėkmė, pasak V. Stanišauskienės (2004), nėra tapatinama su kilimu į organizacijos „viršūnę“, kadangi pats šiuolaikinės karjeros modelis nėra hierarchinio pobūdžio. Autorės teigimu yra atsižvelgiama į individo galimybes, interesus. Taigi, šiuolaikinio karjeros modelio sėkmė galima ir be kilimo aukštyn, jos sėkmės matas yra ne tik darbo užmokestis, statusas bet ir asmeninio potencialo realizacija, gyvenimo tikslų įgyvendinimas. D. T. Hall (1976), apibūdindamas šiuolaikinės karjeros sėkmę, akcentuoja darbuotojo laisvę, savirealizaciją bei asmeninį požiūrį į sėkmę. Iš to seka, kad individas pats ieško galimybių tobulinti savo kvalifikaciją, ją pritaikyti ir yra laisvas keisti organizaciją, kurioje dirba į tą, kuri geriau užtikrina ko karjeros sėkmę.

Analizuojant biurokratinio ir šiuolaikinio modelio skirtumus pagal karjeros *ateities kriterijų*, V. Stanišauskienė (2004) atkreipia dėmesį, kad biurokratinės karjeros ateitis yra aiški, tiksliai planuojama, nes užtikrinta hierarchinė struktūra, tačiau organizacijų stabilumas, „lipimas karjeros laiptais“ reikalauja pastangų ir atitinkamo tobulėjimo. Autorė teigia, kad šiuolaikinės karjeros modelio minusai yra dėl pačios karjeros, nes „šiuolaikinės karjeros ateitį dėl supančios ir nenuspėjamos darbo dinamikos, organizacijų kaitos ir neįtvirtinto karjeros modelio, toli planuoti yra sudėtinga. Tai reiškia, jog šiuolaikinė karjera išvis neplanuotina. Atvirkščiai: kiekvienas šiuolaikinės karjeros žingsnis turėtų būti itin sąmoningas (tikslingas, planuotas ir reflektuojamas), kad žmogus sėkmingai veiktų apibrėžtumo ir stabilumo stokojančiame šiuolaikiniame darbo pasaulyje. Kita vertus, tolimos ateities planavimas užkirstų kelią lankstumui ir rizikos tolerancijai, kurie būtina šiuolaikinės karjeros dalis“. A. Giddens (2005) mano, kad ateityje vis daugiau žmonių taps daugiadarbiais – tai žmonės, kurie turi tam tikrų skirtingų įgūdžių, kvalifikacijų portfelį ir gali savo gyvenimo eigoje keisti darbovietes bei darbo rūšis. Autorius teigia, kad tęstinėmis karjeromis galės pasigirti tik palyginti maža darbuotojų dalis, nes daugiadarbystės tendencija stiprėja tarp jaunų žmonių.

Žmogaus socialinis (materialinis) saugumas pagal N. Večkienę (1999) ir V. Stanišauskienę (2004) siejamas su karjeros ateities apibrėžimu. P. Whyte (1965) nuomone, biurokratinės karjeros hierarchinę struktūrą teikia darbuotojams saugumą ir galimybę planuoti savo gyvenimą. P. Brown ir R. Scase (1997) teigia, kad puikiai sutvarkytos ateities progresijos kontekste, darbuotojai gali planuoti įvairius gyvenimo ciklus, pavyzdžiui, kada ir kiek turėti vaikų. Vadovaujantis šiais mokslininkų pasakytais teiginiais galima konstatuoti, kad šiuolaikinės karjeros teikiamas saugumas

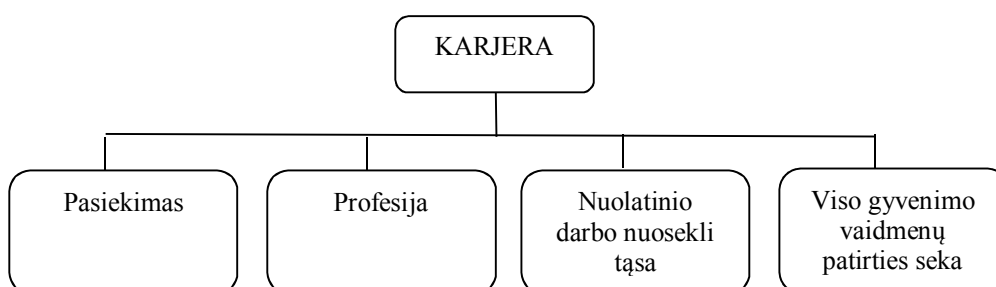
yra santykinis, kuris sąlygojamas įvairių veiksnių: karjeros sėkmės, asmeninės ir socialinės raidos, darbo vietų dinamikos. Taigi, karjeros sėkmės individualumas įtakoja socialinio (materialinio) saugumo supratimą.

D. Augienė (2009) atkreipia dėmesį, kad biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros modeliai kelia skirtingus reikalavimus organizacijos darbuotojams. Organizacijai reikia vis daugiau tokių darbuotojų, kurie mokėtų savarankiškai ir kūrybiškai veikti įvairiose situacijose, išsiugdę lankstų požiūrį į darbą ir puikiai gebėtų prisitaikyti darbo rinkoje. Šiuolaikiniam darbuotojui išskyla reikalavimai ne tik specialiųjų, bet ir bendrųjų kompetencijų, kurios garantuotų geresnę darbuotojo adaptaciją organizacijoje.

Biurokratinis karjeros modelis ilgą laiką mums buvo priimtinas, nes atrodė stabilesnis, patikimesnis ir aiškesnis. Dirbti organizacijoje, kurioje buvo taikomas biurokratinis karjeros modelis, buvo naudinga, nes ateitis atrodė aiški, tačiau darbuotojo tobulėjimas iš dalies buvo suvaržytas. Tokioje organizacijoje esminis požiūris buvo kreipiamas tik į tinkamą darbų atlikimą, kuris rodė, kad toks žmogus yra geras darbuotojas. Šiuolaikinio karjeros modelio esmė šiek tiek kitokia – atsižvelgiama ir į paties darbuotojo norus bei poreikius.

Retrospektyviai vertinant mokslininkų pateiktą karjeros sampratą pastebima, kad nėra vieningo karjeros apibrėžimo. A. Valackienė (2005), pristatydama karjeros sampratą apibendrinta forma, išskyrė ir sujungė keturias svarbiausias ir tikslingiausias prasmes:

- 1) karjera kaip pasiekimai (daugiausiai taikoma darbinėje aplinkoje);
- 2) karjera kaip profesija (profesijos prestižas);
- 3) karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tėsa (žmogaus darbo istorija);
- 4) karjera kaip viso gyvenimo vaidmenų patirties seka. (žr. 1 pav.)



**1 pav.** Karjeros sampratos  
Šaltinis: A. Valackienė (2005)

Karjeros pasiekimų samprata apsiriboja karjeros laimėjimais darbinėje aplinkoje, tai yra vienoje darbovietėje, kuomet laimėjimas suvokiamas kaip galimybė eiti aukštas pareigas, todėl savo prasme yra siauriausia ir įvardijama kaip „kilimas karjeros laiptais“.

Karjera kaip profesija – suvokiama kaip patirties kaupimas plėtojant vieną profesinę sritį. Toks suvokimas šios profesinės karjeros skatina uždarų profesinių grupių formavimąsi.

Šiuolaikiniame pasaulyje vis populiarėja karjeros kaip žmogaus darbo istorijos traktavimas, kai karjera laikoma individualiai suvokiama požiūrių ir elgsenų seka, susijusi su darbinės veiklos patirtimis ir veiksmais per visą žmogaus gyvenimą. V. Stanišauskienė ir N. Večkienė (1999) teigia, kad karjera yra per gyvenimą besitęsianti darbu seka, susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, kai jis ar ji veikia tuose darbuose. Toks šios sampratos traktavimas yra platesnis ir neribojantis darbuotojo vienoje organizacijoje.

Plačiausiai karjeros samprata aiškinama įtraukiant visą tiek darbinę, tiek nedarbinę žmogaus kaupiamą patirtį (pvz.: laisvalaikio karjera, individualus savęs ugdymas ir kt.). Anot A. Valackienės (2003) karjera yra daugiau nei visumą darbų, asmens turėtų per jo gyvenimą: tai ir mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis.

Apibendrinus mokslinėje literatūroje pateiktas karjeros sampratų apibrėžtis, galima teigti, kad karjeros sąvoka pasižymi daugialypiškumu, skirtingi autoriai ją apibrėžia nevienareikšmiškai, tačiau dauguma autorių sutinka, kad karjera gali būti paaiškinama kaip vaidmenų seka, asmens tobulėjimas, laimėjimai, pasiekimai, profesinė veikla, prestižiškumas, nuolatinis kilimas pareigose, darbo ir kitų vaidmenų atžvilgiu. Taip pat karjera siejama ir su sėkme.

### **1.3. Karjerą sąlygojantys veiksniai**

Kiekvienas žmogus karjerą supranta savaip, jos siekia skirtingais būdais ir skirtingais motyvais, kurie keičiasi kartu su žmogaus amžiumi ir turima kvalifikacija. Žmogus mokosi individualiai priimti sprendimus, atlikti norimus, priimtinus socialinius vaidmenis ir patenkinti savo ambicijas, todėl jis pats atsakingas už savo karjerą ir tik jis pats turi rūpintis užsibrėžtų tikslų.

J. W. Breland, D. C. Treadway, A. B. Duke, G. L. Adams (2007) karjeros sėkmę apibūdina kaip pageidaujamų rezultatų profesinėje veikloje pasiekimą per visą asmens darbo patirtį. Taigi, karjeros sėkmė traktuotina kaip norimų rezultatų pasiekimas.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje karjeros sampratoje akcentuojamas ne tik individo veiklos, tačiau ir kintantys jo požiūriai, žinios, nuostatos, mokėjimai, taip pat objektyvūs (nauda, darbo užmokestis) ir subjektyvūs (sėkmės jausmas, pasididžiavimas) aspektai (V. Stanišauskienė, N. Večkienė, 1999), todėl teigtina, kad karjeros sėkmė apibrėžiama objektyviais ir subjektyviais kriterijais.

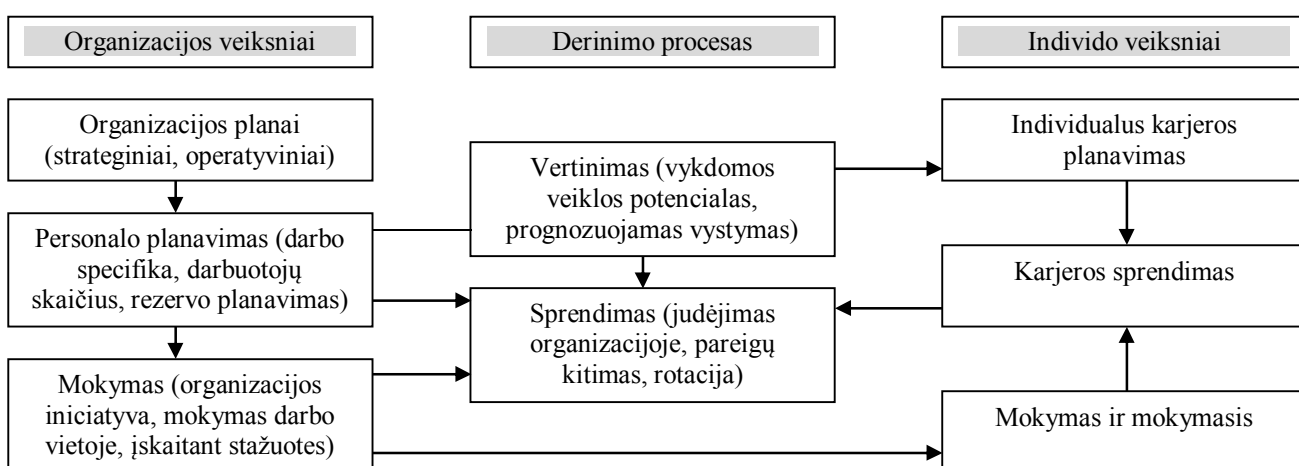
Objektyvios karjeros sėkmę lemia tokie veiksniai kaip darbo užmokesčio lygis, paaukštinimo skaičius ir padėtis hierarchijoje, o tuo tarpu subjektyvios karjeros sėkmę – karjeros pasiekimo pačio asmens vertinimas, atsižvelgiant į asmeninių pasiekimų kriterijus (J. W. Breland ir kt., 2007). Apibendrinus šio autoriaus išsakytus veiksnius, įtakojančius karjerą, galima teigti, kad

kiekvienas žmogus pats sau apsibrėžia kas yra sėkmė karjeroje. Kadangi kiekvienas žmogus yra unikalus, skirtingai mąstantis ir skirtingai siekiantis savo tikslų, išryškėja skirtingas jų suvokimas apie karjeros sėkmę. Vertinant karjeros sėkmę, subjektyvios karjeros atžvilgiu, telkiamasi į vidinį žmogaus pasitenkinimą karjera, vadovaujamosi tokiais kriterijais, kaip prasmingo gyvenimo pojūtis, vidinio potencialo realizavimas, pasitenkinimas vykdoma veikla. Tuo tarpu karjeros sėkmės objektyviais kriterijais laikomi užimamos pareigos, profesinis statusas, gaunamas atlyginimas, aplinkinių vertinimas ir kt.

A. C. T. M. Kuijpers, B. Schyns, J. Scheerens (2006) teigia, kad karjeros sėkmė susijusi su karjeros kompetencijomis, kurios pasireiškia kaip sugebėjimas realizuoti savo karjeros tikslą, ištirti darbo aplinką, įvertinti savo sugebėjimus ir pan. Taip pat šie autoriai akcentuoja nuolatinio mokymosi svarbą šiuolaikinės darbo rinkos sąlygomis.

A. Stancikienė (2009) esminiu asmens karjeros sėkmės elementu nurodo karjeros tikslo turėjimą. N. Petkevičiūtė (2006) teigia, kad darbuotojai, kurie yra įsipareigoję tam tikram specifiniam tikslui, pasiekia daug geresnių rezultatų nei tie, kurie visiškai neturi jokio tikslo arba jų įsipareigojimas tam tikslui yra labai silpnas. Tačiau pirmiausia asmuo turi norėti (motyvuoti save) aktyviai formuoti savo karjerą ir būti atsakingas už ją. Taigi, karjeros vystymo pagrindas – motyvacija.

A. Šalčius, I. Šarkiūnaitė (2011) teigia, kad norint pasiekti profesinėje karjeroje sėkmę, būtina asmeniui turėti reikiamą potencialą, kuris būtų ateities sėkmės laidas. Pažymėtina, kad dažniausiai individo karjeros sėkmė siejama su asmens kompetencijomis ir jų raiška profesinėje veikloje. Šie autoriai nurodo, jog stokojant žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybių ir reikalingų asmeninių savybių, veikla nebus efektyvi.



**2 pav.** Karjeros formavimas organizacijoje – organizacijos ir individo interesų derinimo procesas  
Šaltinis: R. Čiutienė, A. Sakalas, B. Neverauskas (2006)

Kadangi karjera vystoma organizacijoje, todėl išryškėja jos įtaka individo sėkmingai karjerai. Kaip teigia V. Baršauskienė (2006), organizacija kuria sąlygas ir aplinką, kurioje individas

galėtų įgyvendinti savo planus, o vadovas skatina ir nurodo kryptį, pataria kaip dirbti ir padeda įvertinti savo darbo rezultatus. Taip pat ši autorė pažymi, kad karjerai didžiausią įtaką turi individo gebėjimai, pastangos, motyvacija. Taigi, organizacija suteikia reikiamus išteklius, vadovas padeda, o darbuotojas planuoja (A. Šalčius, I. Šarkiūnaitė, 2011). Apibendrinus šių mokslininkų išsakytus aspektus galima teigti, kad individo karjeros organizacijoje sėkmę sąlygoja bendri darbuotojo ir organizacijos veiksniai, formuojant karjerą.

Kaip matyti iš 2 paveikslo, šiuolaikinės karjeros formavimo sistema paremta darbuotojo ir organizacijos interesų derinimu. Mokslinio darbo autoriai R. Čiutienė ir kt. (2006) akcentuoja, kad labai svarbų vaidmenį atlieka darbuotojų vertinimas, kurio metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms. Darbuotojo vertinimas pastarajam suteikia grįžtamąjį ryšį, ar jis tiks ateityje eiti numatomas pareigas, o vertinimo metu gauta informacija leidžia nustatyti tobulinimo ir tobulinimosi poreikį, o taip pat, jei reikia, koreguoti darbuotojo karjeros planą. Šių autorių teigimu, karjeros formavimo požiūriu labai svarbu organizacijoms skatinti darbuotojų savęs vertinimą ir sudaryti tam sąlygas, nes žinant darbuotojų interesus bei galimybes, būtų galima numatyti jų galimybę judėti organizacijoje.

Anot V. Baršauskienės (2006), šiuolaikinėse organizacijose akcentuojamas sisteminis požiūris į motyvaciją ir kiekvienas darbuotojas vertinamas kaip individualybė tik su jam būdingais poreikiais, norais, lūkesčiais ir tikslais. Darbuotojų motyvacija organizacijoje siejama su fiziniu, psichologiniu ar socialiniu atlygiu. Būtų galima daryti išvada, kad organizacijai reikia tik išsiaiškinti ką dirbantieji vertina ir užtikrinti, kad tai jie gaus, jei gerai atliks darbą, tačiau taip praktikoje nėra. Tai sąlygoja, jog kiekvienas žmogus yra individualybė, jų požiūriai ir lūkesčiai yra visiškai skirtingi. Ši autorė, cituodama D. Riley, skiria 5 pagrindinius motyvacijos šaltinius:

- bendrieji socialiniai motyvatoriai (pareigos jausmas),
- organizacijos tikslai,
- darbo turinys,
- darbo sąlygos (fizinės ir psichologinės),
- pinigai.

Vienas iš stipriausių motyvatorių yra pinigai, nors ir turi tam tikrų trūkumų. Kiekvienas dirbantysis vertina kaip jam organizacija atlygina už atliktą darbą ir nuolat tikisi, kad darbo užmokestis didės. Periodiško atlyginimo didinimo šalininkai teigia, kad dirbantieji kasmet įgyja didesnę darbo patirtį, todėl turi būti skatinami vis didesniu darbo užmokesčiu, tačiau jų oponentai tam prieštarauja ir teigia, kad darbuotojų tobulėjimas turi ribas, nes ilginiui šis procesas silpsta, sustoja ir gali net pakrypti atgaline kryptimi (V. Baršauskienė, 2006).

Atkreiptinas dėmesys, kad individualus karjeros planavimas prasideda nuo asmeninių sugebėjimų, interesų, karjeros tikslų įvertinimo, kurį atlieka pats individas. Kaip teigia A. Šalčius, I.

Šarkūnaitė (2011), siekiant numatyti realius karjeros tikslus, individui svarbu žinoti jos galimybes ir ribas organizacijoje. Karjeros planavimo sėkmės sąlyga yra organizacijos noras ir sugebėjimas dalytis informacija su darbuotojais apie karjeros galimybes, susipažinti su personalo poreikio prognozėmis.

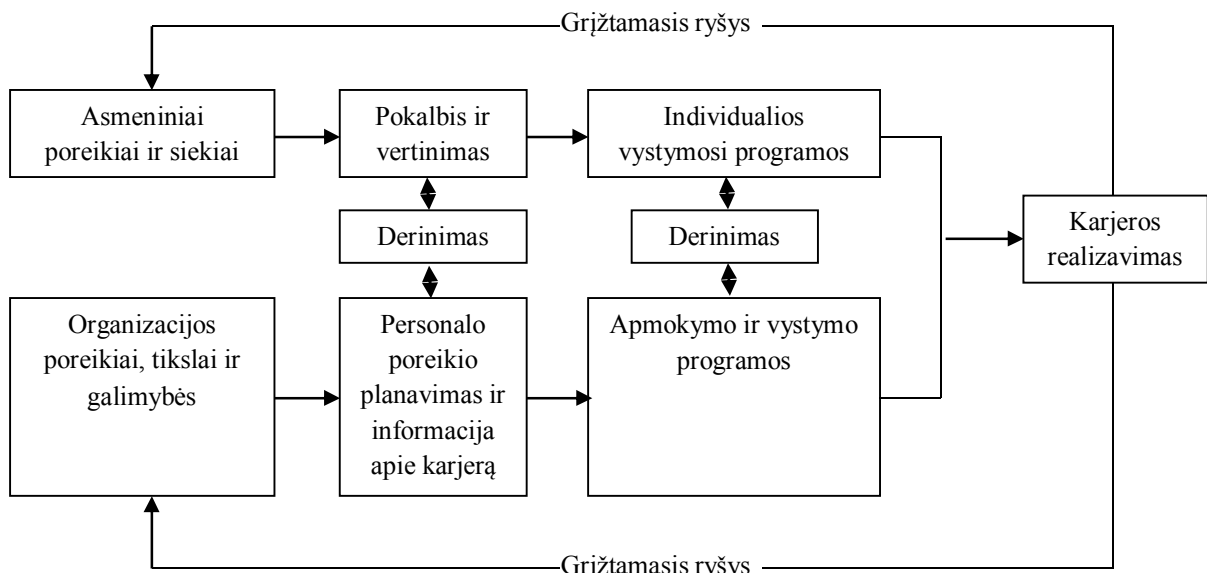
Kaip jau buvo minėta, karjeros planavimas yra sudėtingas ir visą gyvenimą trunkantis procesas. Anot J. Adomaitienės, I. Zubrickienės (2010), karjeros planavimas darbuotojams gali padėti atrasti atsakymus į klausimus: kas yra mano tikslai? ką aš norėčiau padaryti? kokią karjerą aš norėčiau pasiekti?

Karjeros planavimas – formalizuota veikla, apimanti darbuotojo karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo būdų nustatymą (I. Bakanauskienė, 2008). Karjeros planavimas apima visus sprendimus dėl darbuotojo perkėlimo į aukštesnes, o taip pat į žemesnes ar to paties lygio pareigas. Šias minėtas karjeros formas (perkėlimą, paaukštinimą, pažeminimą) organizacijoje skiria valdymo lygiai. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008), naudingiausia karjeros forma šiuolaikinėje organizacijoje yra perkėlimas.

J. H. Zenger (1981) manymu, karjeros planavimas yra sąmoningas procesas, apimantis:

1. savęs, savo galimybių, ateities perspektyvų įvertinimą;
2. karjeros tikslų išaiškinimą;
3. darbo, išsilavinimo ir patirties vystymo planavimą.

Apibendrinus šio mokslininko išsakytus aspektus darytina išvada, kad karjeros planavimas apima du pagrindinius elementus: savianalizę ir galimybių analizę. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008),



**3 pav.** Karjeros planavimo procesas  
Šaltinis: A. Sakalas, A. Šalčius (1997)

savianalizę sudaro savo privalumų, trūkumų, interesų ir gebėjimų įvertinimas. Savęs įvertinimo būdingas bruožas – subjektyvumas, todėl būtinos tiesioginio vadovo ir (ar) kolegų nuomonės. Galimybių analizę sudaro esamų organizacinių vaidmenų išaiškinimas. Tikslas – darbuotojo



gebėjimus, interesus, vertybes, poreikius susieti su karjeros organizacijoje galimybėmis. Darbuotojas turi ir nori žinoti kokių galimybių jis turi toje organizacijoje.

Karjeros planavimo ir realizavimo procesas pateiktas schemoje, iš kurios matyti, kaip derinami tikslai ir poreikiai tarp individo ir organizacijos, siekiant realizuoti karjerą (žr. 3 pav.).

N. Petkevičiūtė (2013) nurodo, kad sėkmingas karjeros planavimas padeda:

- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- užtikrinti, kad pastoviai daugės kvalifikuotų specialistų;
- veiksmingai išnaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą;
- atsirasti pagarbiems organizacijos vadovybės ir pavaldinių santykiams.

Karjeros planavimas labai svarbi darbuotojų ugdymo sistemos dalis, kadangi organizacijos plėtros plano pagrindas yra darbuotojų ugdymo planas. Tokioje organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizavimo ir planavimo procesus, kad būtų nustatyti individualūs darbuotojų poreikiai. Organizacija savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo bei ugdymo planus sudaro vadovaudamasi asmeniniais karjeros planais ir kaip teigia bendraautorai A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), individualūs karjeros planai organizacijoms yra reikšmingi, nes:

- darbuotojų ugdymas padeda neatsilikti konkurencinėje rinkoje;
- padeda neatsilikti nuo naujovių;
- leidžia mažinti išlaidas, susijusias su personalo kaita;
- organizacija toliau plečia savo veiklą, turi savo vardą ir padėtį rinkoje;
- padeda palaikyti gerus santykius su personalu, klientais, kolegomis.

2 lentelėje pateikiamas karjeros planavimo funkcijų pasiskirstymas tarp darbuotojo ir organizacijos.

2 lentelė

#### **Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą**

| Karjeros formavimas | Darbuotojas   | Organizacija  |
|---------------------|---|---|
| Atsakomybė          | Atsako už individualų karjeros planavimą  | Atsako už darbuotojo tobulėjimo plano sudarymą  |
| Informacija         | Gauna informacijos analizuodamas save ir rinkdamas duomenis:<br>- ką mėgstu daryti?<br>- kokios yra mano stipriosios savybės?<br>- kur noriu pasukti? | Suteikia tikrovę atspindinčios informacijos:<br>- kaip vadovas vertina darbuotoją?<br>- kaip kiti vertina darbuotoją?<br>- kokia yra reali situacija? |
| Planavimas          | Sudaro individualų karjeros planą   | Padeda darbuotojui įvertinti planą  |
| Veikla              | Rodo iniciatyvą, vykdydamas plano užduotis  | Konsultuoja ir teikia informacijos apie ateities galimybes  |

Šaltinis: N. Petkevičiūtė (2013)

Pažymėtina, kad neužtenka vien tik planuoti karjerą, būtina ją ir tinkamai valdyti. Pasitaiko atvejų, kai yra painiojamos dvi sąvokos: karjeros valdymas ir karjeros vystymas. Iš pirmo žvilgsnio

šios dvi sąvokos labai panašios, tačiau paanalizavus plačiau, išryškėja skirtumai. Karjeros valdymas nukreiptas į planavimą ir galutinį tikslą. Tokie planai šiuolaikiniame moderniajame pasaulyje greitai netenka prasmės ir pasensta. Karjeros vystymas išreiškia augimo paskatas ir išlavintus įgūdžius, atveriančius pažangos galimybes. Labiau sutelkiama į patį individą, o ne į darbą. Karjeros vystymas yra pačių individų atsakomybė daryti pažangą ir tobulėti karjeros srityje, o organizacija jiems tik padeda. Karjeros valdymas daugiau apima suplanuotą kaitos modelį, pagal kurį organizacija gali ištobulinti ir parengti savo darbuotojus numatyta ateičiai, o karjeros vystymas apima atsitiktinį augimą ir nelabai aiškų galutinį tikslą. N. Petkevičiūtė (2013) teigia, kad šių dviejų terminų skirtumas aiškinamas atsakomybės dydžiu ir tai priklauso nuo karjeros strategijos. Jeigu pasiūlyta karjera ir vystymas yra integruota organizacijoje – atsako organizacija. Jei darbuotojas nori tobulėti ir įgūdžius įgauti pats, o organizacija jo nepalaiko, atsakomybė tenka jam pačiam. Karjeros vystymas yra grindžiamas tik abiejų pusių susitarimu bei darbuotojas ir organizacija atsakomybę turi dalytis pusiau.

N. Petkevičiūtė (2013), cituodama užsienio autorius D. T. Hall (1986), K. S. McDonald, L. M. Hite (2005), pateikia karjeros valdymo sąvoką – tai savo karjerą planuojančio individo veiksmų ir organizacijos suteikiamos paramos galimybių derinys bei nenutrūkstantis planavimo ir numatytų veiksmų įgyvendinimo procesas, turintis įtakos asmens darbo ir viso gyvenimo tikslams. O apskritai valdymas reiškia augimą, nepertraukiamą pažinimą ir turimų įgūdžių pritaikymą tinkamoje aplinkoje tinkamu laiku.

G. Dessler (2001) nurodo, kad verbavimas, atranka, priėmimas į darbą, darbo užmokestis, pareigų paaukštinimas ar atleidimas iš darbo – visą tai daro įtaką darbuotojo karjerai, jo sėkmei bei pasitenkinimui. A. Sakalas (2003) teigia, kad karjera asocijuojasi su darbuotojo pareigų kilimu ir tai apima horizontalų judėjimą. Kuo aukštesnis darbuotojų keliamų reikalavimų lygis, tuo svarbesnė darosi horizontali karjera. Pasaulinė praktika rodo, kad veiksmingai dirbančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera ir siūlo įvairias jos planavimo programas.

Organizacijose darbuotojai turi galimybę vystyti dvi labai svarbias karjeros rūšis – vertikalią ir horizontalią karjerą, kurios glaudžiai susijusios su organizacija ir veikla joje.

Vertikalioji karjera pasižymi darbuotojo kilimu organizacijoje pagal hierarchinę sistemą, tai yra skiriamos aukštesnės pareigos, pakeliamas atlyginimas bei suteikiama daugiau teisių. Pažymėtina, kad ši karjeros rūšis specifinė, nes tik prieinama nedaugeliui organizacijos darbuotojų ir nedaugelis ją gali vystyti.

Horizontalioji karjera nepasižymi hierarchiniu kilimu organizacijoje, ji apibūdina darbuotojo veiklą organizacijoje ir kuri nesibaigia paaukštinimu. Darbuotojas, vystydamas tokią karjerą, organizacijoje atlieka daugiau funkcijų ir turi daugiau darbo. Vystydamas horizontalią karjerą,

darbuotojas kelia kvalifikaciją ir stipriną kompetenciją įvairiuose mokymuose, seminaruose bei konferencijose. Šios karjeros specifinis bruožas yra tai, kad darbuotojas nesiekia karjeros aukštumų, jo tikslas – tapti geru savo srities specialistu. Tokiu atveju darbuotojas turi daugiau galimybių įsitvirtinti ir kitoje organizacijoje, nes lavinasi savo darbo srityje, nesiekdamas tapti geriausiu darbuotoju savo organizacijoje. Ši karjeros rūšis darbuotojui suteikia daugiau laisvės ir ugdo jų kvalifikaciją.

Organizacija, siekdama užtikrinti reikiamas sąlygas darbuotojų karjerai, turi siūlyti mokymus, kurių metu įgyjama konkreti kompetencija, reikalinga tuo metu einamoms pareigoms ar bus reikalinga ateityje. Tačiau neužtenka vien organizacijai rūpintis darbuotojų mokymais, reikalinga ir pačių darbuotojų motyvacija mokytis. Pasak I. Bakanauskienės (2008), kryptingas mokymasis apima ne tik darbuotojų kompetencijos gerinimą, bet ir asmeninį tobulėjimą. A. Raipa, A. Veličkienė (2003) teigia, kad nepakankamą dėmesį personalo gebėjimų ugdymui skiriančioje organizacijoje darbuotojai netenka ir dalies galimybių planuoti savo karjeros perspektyvas, apsunkinamos jų asmeninio tobulėjimo, motyvacijų realizavimo galimybės, o pati organizacija praranda ambicingus, kompetentingus ir savo vertę žinančius darbuotojus.

Vadovaujantis R. Korsakiene, L. Lobanova, A. Stankevičiene (2011), galima išryškinti pagrindines organizacijos praktines veiklas, kurios turi didelę įtaką daugumai darbuotojų karjerai: pranešimai apie laisvas darbo vietas, mokymai kaip karjeros vystymo priemonė, darbuotojų veiklos vertinimas kaip karjeros planavimo įrankis, horizontalūs perkėlimai į kitus funkcinis padalinius patirčiai įgyti ir kt.

Tuo tarpu M. Vienažindienė, R. Čiarnienė (2007), apibrėždamos karjeros ypatumus viešajame sektoriuje teigia, kad viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių valdymo sistemoje išskiriamos šios esminės problemos: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, valstybės tarnautojo statusas, galimybių siekti karjeros ir tobulėti stoka, netobula skatinimo ir atlygio už darbą sistema ir ribotas personalo atrankos galimybės. Užsienio autoriai N. Thomas, A. Ritzas (2004) pažymi, kad viešųjų institucijų personalas ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir kritinis jų faktorius, todėl siekiant efektyvaus viešosios politikos įgyvendinimo, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas priemonėms, kurios skatintų darbuotojų motyvacijos, tobulėjimo, našumo ir lankstumo augimą, karjeros galimybių plėtrai, kaip vieną ir pagrindinių viešojo administravimo darbuotojų motyvavimo priemonių. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad siekiant išsaugoti unikalius įgūdžius ir kompetenciją, kiekviena organizacija turi numatyti galimybes darbuotojų karjerai.

Karjera viešojo administravimo institucijose apima visas teises situacijas ir padarinius, kurie kyla nuo oficialios tarnybos pradžios iki šios tarnybos nutraukimo. J. Šiugždiniene (2010) atkreipia dėmesį, kad karjeros sistema šiandienos viešajam administravimui yra per daug statiška, nelanksti, orientuota į taisyklių laikymąsi, o ne į konkrečių rezultatų siekimą, todėl šiandieninėje

Europoje modernizuojamos klasikinės karjeros sistemos, diegiant postų sistemos elementus. Lietuvos valstybės tarnyba priskirtina mišriajam modeliui, turinčiam tiek karjeros, tiek postų modelių bruožų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

**Valstybės tarnybos modelių požymiai**

| Karjeros modelio požymiai  | Lietuvoje valstybės tarnyba  |  | Postų modelio požymiai   |
|--|--|--|--|
|  | Karjeros modelio požymiai  | Postų modelio požymiai   |  |
| Priimama į žemiausias atitinkamų lygių pareigas                            |  | Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę  | Priimama nebūtinai į žemiausias pareigas   |
| Paskyrimas į pareigas neterminuotam laikui                                 | Priėmimas į pareigas neterminuotam laikui  |  | Terminuotas skyrimas į pareigas  |
| Numatoma nuosekli galimybė užimti aukštesnes pareigas                      | Galimybė siekti aukštesnių pareigų   |  | Nėra paaukštinimo sistemos   |
| Tam tikras išsilavinimo reikalavimas                                       |  | Būtinai atitinkamo lygio pareigoms eiti išsilavinimas ir valstybės tarnautojui privalomų jo veikloje bendrųjų gebėjimų visumos turėjimas | Nėra būtinas specialus išsilavinimas   |
| Nustatyta maksimali amžiaus riba   | Nustatyta amžiaus riba – ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų.                  |  | Nėra maksimalios amžiaus ribos   |
| Didesnis darbo užmokestis einant aukštesnes pareigas                       | Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybinės kategorijos, kvalifikacinės klasės ir tarnybos laiko |  | Darbo užmokestis progresyviai nepriklauso nuo užimamų pareigų  |
| Tarnybą, darbo užmokestį bei pensijas reglamentuoja specialūs teisės aktai | Tarnybą ir darbo užmokestį reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas                            | Nėra specialios pensijų sistemos   | Nėra specialios pensinės sistemos, specialių tarnybą bei darbo užmokestį reglamentuojančių teisės aktų |

Parengta autoriaus pagal šaltinius: (L. Paukštytė, 2008; Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, Žin., 2002, Nr. 45-1708)

Apžvelgiant aukščiau pateiktą lentelę galima teigti, kad pagrindiniai karjeros modelio ypatumai yra darbo vietos saugumas, aiškios karjeros galimybės, stabili darbo užmokesčio sistema, paremta darbo stažu, kurie motyvuoja asmenį pasirinkti karjerą viešajame sektoriuje, o valstybės tarnybos postų modeliui būdingas lankstumas, karjeros galimybių neapibrėžtumas bei nesisteminis darbo užmokesčio didėjimas, kuris labiau orientuotas į veiklos rezultatus.

A. Bukauskas, B. Žuromskaitė (2007) atkreipia dėmesį, kad Lietuvoje egzistuojantis mišrus valstybės tarnybos modelis sudaro prielaidas personalo mobilumui, tai yra darbuotojų perėjimui iš vieno pareigų į kitas. Perėjimas iš vieno pareigų į kitas pagal V. Baršauskienę (2006) galimas dviem būdais: perėjimas iš vieno lygmens į kitą (vertikalus judėjimas) ir iš vieno pareigų į kitas tame pačiame lygmenyje (horizontalus judėjimas).

Anot A. Valicko, V. Gražulio (2011), karjeros vystymo tyrimai Lietuvos valstybės tarnyboje kol kas neužtikrina laikino persilaužimo šioje srityje, todėl galiojantys teisės aktai labiau laikytini deklaratyviais, menkai susietais su karjeros vystymo empirinių tyrimų rezultatais ir šios srities teoriniais pasiekimais. Todėl galima tvirtinti, jog teisės aktuose įtvirtinta galimybė valstybės

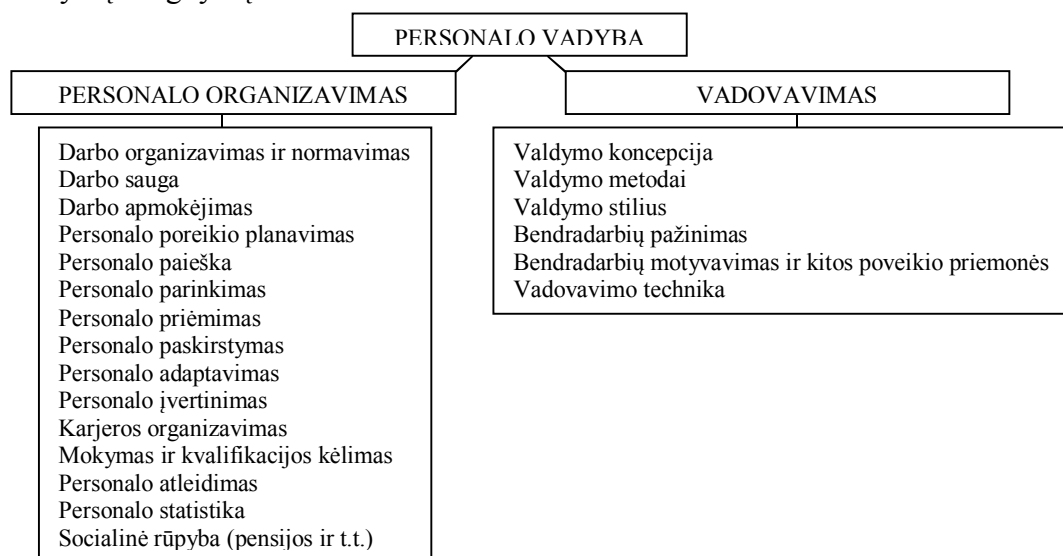
tarnautojams vystyti savo karjerą laikytina tik prielaida, kuri negarantuoja jos tinkamos įgyvendinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogui, siekiančiam karjeros sėkmės, būtina turėti tikslą, motyvacijos, profesinių kompetencijų, potencialo, pasižymėti tam tikromis asmeninėmis savybėmis ir nuolatos tobulėti. Sėkmingą karjerą pasieks tik tie individai, kurie prisiims atsakomybę, bus motyvuoti, turintys tikslų, kompetencijų, potencialo ir nuolat tobulėjantys.

Išnagrinėjus karjeros planavimą, kitame poskyryje apžvelgsime valstybės tarnybos bei tarnautojų veiklos vertinimą, kuris laikomas vienu iš svarbiausių organizacijos valdymo proceso elementų, padedančių organizacijai planuoti žmogiškuosius išteklius, vystyti jų sugebėjimus ir kompetenciją, nustatyti darbuotojų poreikius bei motyvuoti juos.

#### 1.4. Žmogiškieji ištekliai valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemoje

Užsienio autoriai J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005) savo veikalė valdymą apibrėžia kaip organizacijos narių darbo planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę; visų organizacijos išteklių panaudojimą iškeltiems organizacijos tikslams siekti. Taigi, organizacijos valdyme didelę svarbą turi žmogiškųjų išteklių valdymas. Anot M. Armstrong (2003), žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmonių išteklių numatymą, valdymą ir ugdymą.



4 pav. Personalo vadybos turinys

Šaltinis: B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2006)

Lietuvos autoriai B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2006) personalo vadybos turinį pateikia detalai, išskirdami tik dvi pagrindines šakas: personalo organizavimą, konkrečiai siejantį su dirbančiais, ir vadovavimą, kuris apibrėžia vadovavimo dirbantiesiems pobūdį (žr. 4 pav.).

I. Bakanauskienė (2008) išskiria devynias personalo valdymo veiklas ir apibūdina kiekvienos išskirtos veiklos paskirtį (žr. 4 lentelę).

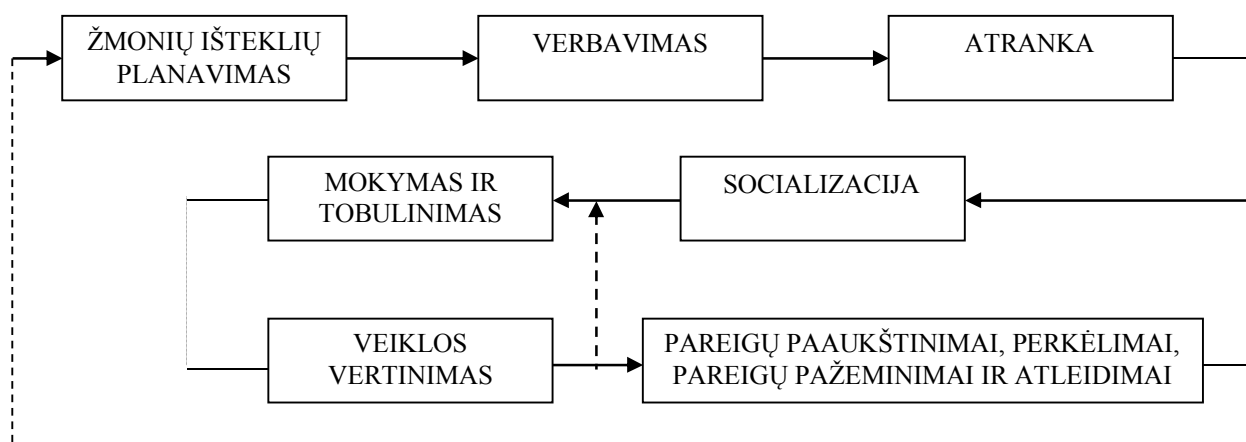
4 lentelė

**Personalo valdymo turinys**

| Personalo valdymo veikla                               | Personalo valdymo veiklos paskirtis  |
|--|--|
| Darbų analizė  | Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus  |
| Organizacijos aprūpinimo personalu veiklos             |  |
| Personalo planavimas                                   | Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų             |
| Personalo verbavimas                                   | Surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į vakansines ar naujai sukuriamas vietas |
| Personalo atranka                                      | Atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą  |
| Organizacijos darbuotojų – personalo – valdymo veiklos |  |
| Personalo adaptavimas (orientavimas)                   | Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve   |
| Personalo vertinimas                                   | Vertinti organizacijos personalo darbą, jo atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms   |
| Personalo mokymas ir tobulinimas                       | Kelti darbuotojų kvalifikaciją   |
| Personalo judėjimo valdymas                            | Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą  |
| Personalo kompensavimas ir apsauga                     | Užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą   |

Šaltinis: I. Bakanauskienė (2008)

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005) nurodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaugštinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai ir atleidimai (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Šaltinis: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005)

Išanalizavus įvairių autorių teiginius, apibūdinančius žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, galima teigti, jog pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros yra žmogiškųjų išteklių planavimas, darbuotojų paieška, verbavimas, pritraukimas į organizaciją, motyvavimas, mokymas, o taip pat esminės įtakos turi ir karjeros planavimas.

Pabrėžtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien tik personalo samdymas, jo atleidimas ar socialinio aprūpinimas. Tai išteklių panaudojimas, leidžiantis organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Šiuo atveju pabrėžiamas strateginis aspektas ir žmogiškųjų išteklių valdymas susiejamas su kitomis funkcijomis. Tai ir yra pagrindinis personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumas. Analizuojant giliau šių dviejų „personalo valdymo“ ir „žmogiškųjų išteklių valdymo“ teorijas, išryškėja ir daugiau skirtumų. Personalo valdymas daugiau orientuojamas į vidinę ir šalies aplinką, o žmogiškųjų išteklių valdymas – į išorinę bei globalią aplinką. Pastarasis valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus bei stengiasi inicijuoti naujų idėjų generavimą, o tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, tam reikalingos kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūrą, daugiau inicijuoja diagnostinį procesą. Kaip teigia M. Išoraitė (2011), žmogiškųjų išteklių teorijoje uždaviniai būna laisvai apibrėžti, ko nėra personalo valdymo teorijoje, kur visos užduotys griežtai apibrėžiamos bei valdymas vyksta pagal hierarchiją. Žmogiškųjų išteklių valdyme, skirtingai nei personalo valdyme, paliekama didesnė veiksmų laisvė, įsigilinama labiau į kiekvieną darbuotoją, vertinamas kiekvienas iš jų atskirai, tačiau nestebimas kiekviename žingsnyje. Užduotys paliekamos vykdyti pagal aplinkos bei vidaus reikalavimus ir vadovaujamosi komandiniu darbu. Personalo valdymo turinyje yra atvirksčiai. Pabrėžiamos rašytinės taisyklės bei procedūros ir vadovaujamosi specialistų prerogatyva.

Pagrindiniai personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai palyginimo principu pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

#### Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai

| Personalo valdymas   | Žmogiškųjų išteklių valdymas                                       |
|--|--|
| Patariamasis ir administracinis  | Strateginis  |
| Neesminė organizacijos funkcija  | Esminė organizacijos funkcija                                      |
| Vadovų ir darbuotojų tarpininkas   | Atlieka pagrindinį vaidmenį  |
| Specialistų prerogatyva  | Visi vadovai valdo žmonių išteklius                                |
| Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir procedūros                            | Iškeliamas lankstumas  |
| Kolektyvinės derybos   | Konsultavimas ir dalyvavimas                                       |
| Remiasi valdymo hierarchija  | Remiasi komandomis   |
| Kolektyvinis darbo apmokėjimas   | Individualus darbo apmokėjimas                                     |
| Sureguliuota apmokėjimo sistema, priklausomai nuo vidinės įmonės rinkos  | Laisva apmokėjimo sistema, priklausoma nuo išorinės rinkos pokyčių |
| Griežtai apibrėžtos užduotys   | Laisvai apibrėžtos užduotys  |
| Darbuotojus reikia stebėti   | Darbuotojus reikia puoselėti                                       |
| Mokymo poreikį nustato kontrolė  | Besimokanti organizacija   |
| Šalies aplinka   | Globali aplinka  |
| Orientuojasi į vidinę aplinką  | Orientuojasi į išorinę aplinką                                     |
| Orientuojasi į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą | Orientuojasi į siekiamus rezultatus                                |
| Apima trumpalaikes perspektyvas  | Apima ilgalaikes perspektyvas                                      |
| Diagnostinis procesas  | Inicijuoja naujų idėjų generavimą                                  |
| Nėra visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą                   | Visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą                  |
| Darbuotojo asmeniniai poreikiai paliekami spręsti tik jam pačiam         | Kreipiamas dėmesys į kiekvieno darbuotojo poreikius                |

Šaltinis: M. Išoraitė (2011)

Apibendrinus visus šiuos skirtumus galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą.

Karjeros valdymas, kaip viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo proceso stadijų, padeda susieti darbuotojų karjeros lūkesčius su organizacijos poreikiais ir tikslais, efektyviau panaudoti darbuotojų potencialą, didinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, sudaryti sąlygas jiems tobulėti ir siekti karjeros, o taip pat apibrėžti sąlygas darbuotojų karjerai. Pasak I. Bakanauskienės (2008), organizacijoje karjeros valdymo veiksmingumą nulemia efektyvus karjeros planavimas, kuris yra labai svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje, apimantis visus sprendimus dėl darbuotojo perkėlimo į aukštesnes, žemesnes ir to paties lygio pareigas.

Karjeros valdymo procese dalyvauja keturi funkcijas ir atsakomybę tarpusavyje pasiskirstę veikėjai:

- organizacija;
- vadovai;
- darbuotojai;
- žmogiškųjų išteklių specialistai.

Bendraautorai S. J. Sims ir R. R. Sims (2007) savo veikalė teigia, jog siekiant efektyvaus rezultato, visi keturi veikėjai privalo tinkamai atlikti savo pareigas.

*Organizacija* karjeros valdymui turi užtikrinti vietą bendroje organizacijos sistemoje, suprasti, kad karjeros valdymas yra nemažiau svarbus negu kitos organizacijoje vykdomos politikos. Taip pat organizacija turi rūpintis komunikacija, skleisti informaciją apie organizacijoje vykdomą karjeros valdymo politiką, apie siūlomas galimybes, vykdyti karjeros valdymo politikos ir procedūrų formavimą, suteikti tinkamas galimybes organizacijos darbuotojų vystymuisi ir mokymuisi. Pasak bendraautorių S. J. Sims ir R. R. Sims (2007), organizacijos pareiga – suvokti, jog organizacijos poreikiai turi būti siejami su darbuotojų karjeros poreikiais.

*Vadovai* turi skatinti darbuotojų vystymąsi, teikdami užduotis bei nuolatinę paramą, padrąsindami prisiimti atsakomybę už savo karjeros vystymą. Vadovai turi dalyvauti vykdomo proceso aptarimuose, padėti sudarant asmeninius karjeros planus ir prižiūrėti jų įgyvendinimą. Dar viena užduotis vadovams – informacijos apie organizaciją, darbą, atsiveriančias karjeros galimybes sklaida. Taip pat skatintinas aktyvus ir nuolatinis vadovų įtraukimas į darbuotojų karjeros vystymo procesą.

*Darbuotojai* visų pirmą turi įsisavinti, kad būtent jie patys yra atsakingi už savo karjerą organizacijoje ir nebijoti imtis iniciatyvos į savo rankas. Būtina suvokti, kad karjeros vystymas – tai ilgai trunkantis procesas, reikalaujantis tvirto atkaklumo ir pasiryžimo. Organizacijos darbuotojai turi gebėti save analizuoti, tai yra žinoti savo įgūdžius, vertybes bei interesus. Jų užduotis – stengtis



naudotis visomis atsiveriančiomis vystymosi galimybėmis. Intensyvus ir nuolatinis informacijos karjeros tematika kaupimas užtikrina išsikeltus karjeros tikslus, susikurtus ir įgyvendintus asmeninius planus. Neužtenka vien tik kaupti informaciją, būtina pažinti ir savo organizaciją. Tik šių dviejų veiksmų suderinimo atveju, efektyviai bus pasiekiami tie tikslai, kurie neprieštarauja organizacijos interesams. Darbuotojams svarbu gebėti bendrauti su savo darbovieta, nevengti aptarimo savo karjeros ateities su vadovu.

*Žmogiškųjų išteklių specialistai* yra atsakingi už informacijos perdavimą bei užtikrina, kad ta informacija (pvz. informacija apie atsilaisvinusius postus organizacijos viduje, tai yra apie atsivėrusias naujas karjeros galimybes) pasieks reikiamus gavėjus. Taip šie specialistai užtikrina tinkamą bendradarbiavimą tarp organizacijos darbuotojų ir jų vadovų. Žmogiškųjų išteklių specialistai, bendradarbiaudami su organizacijos vadovybe, kuria karjeros valdymo sistemą. Kad ši sistema būtų efektyvi, o žmogiškųjų išteklių specialistai tinkamai atliktų jiems pavestas užduotis, jie turi būti tinkamai paruošti ne tik karjeros valdymui, bet ir darbo projektavimui, įgyvendinimui, veiklos vertinimui, konsultavimui ir kt. Tokioje organizacijoje sukurta karjeros valdymo sistema turi būti glaudžiai susieta su bendra organizacijos misija, vizija bei tikslais.

S. J. Sims ir R. R. Sims (2007) teigimu, vadovų vaidmenys taikytini ir žmogiškųjų išteklių specialistams:

- *Mentorius* (angl. *coach*) padeda karjeros subjektams pažinti save, identifikuoti stipriąsias, silpnąsias savybes, interesus, vertybes, nukreipia reikiama linkme, teiraujasi, moka išklaudyti, ragina diskutuoti ir kt.

- *Patarėjas* (angl. *adviser*) aprūpina reikiama informacija, padeda išvelgti galimybes ir trukdžius, pataria keliant savo tikslus, priimant įvairius su karjera susijusius sprendimus.

- *Vertintojas* (angl. *appraiser*), remdamasis anksčiau sudarytais individualiais karjeros planais, įvertina darbuotojo veiklą ir suteikia grįžtamąjį ryšį.

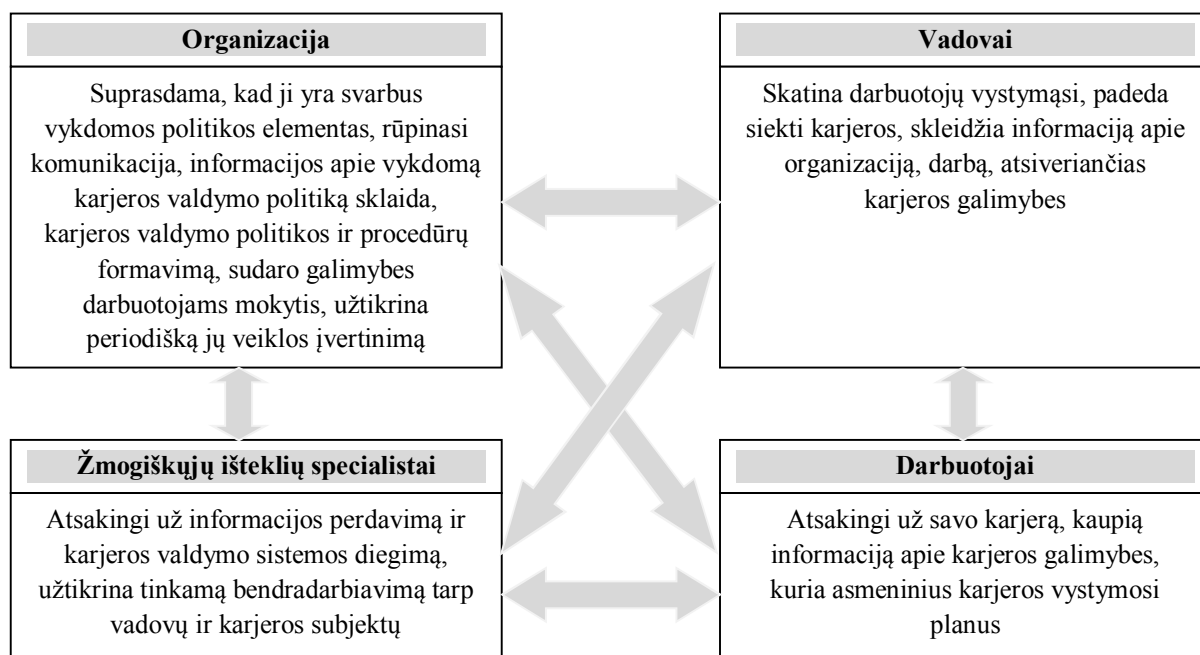
- *Rėmėjas* (angl. *referral agent*) padeda pasiekti išsikeltus tikslus kurdamas įvairias galimybes: skirdamas laikiną specifinių užduočių, rekomenduodamas, supažindindamas su reikiamais žmonėmis, paskirdamas į tam tikras darbo grupes ir kt.

Vadovaujantis S. J. Sims ir R. R. Sims (2007) pateiktu vaidmenų paskirstymu, buvo sudaryta pagrindines aukščiau minėtų karjeros valdymo dalyvių funkcijas vaizduojanti schema (žr. 6 pav.).

Pažymėtina, kad efektyvus karjeros procesų valdymas organizacijoje priklauso nuo visų keturių veikėjų tarpusavio darnios veiklos.

Kadangi žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra ilgalaikė, besitęsianti procedūra, kurios esminė paskirtis yra savalaikis organizacijos aprūpinimas reikalingais darbuotojais, tinkamų sąlygų

sudarymas, siekiant juos išlaikyti, todėl ši sistema apima keletą elementų, kuriuos būtina taikyti nuosekliai, kompleksiškai, siekiant pasiekti žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo.



**6 pav.** Karjeros valdymo proceso dalyviai

Parengta autoriaus pagal šaltinį: S. J. Sims ir R. R. Sims (2007)

Apžvelgus karjerą sąlygojančius veiksnius, toliau bus analizuojama valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistema, kaip viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sistemos koncepcijų.

### 1.4.1. Valstybės tarnautojų atranka

Šiandienų organizacijų tikslai labai įvairūs. Žmogiškųjų išteklių vienas iš strategijos tikslų – atrinkti reikalingus išteklius – darbuotojus, turinčius reikiamų gebėjimų, patirties, žinių ir mokymosi potencialo. Viešajame sektoriuje, skirtingai nei privačiame sektoriuje, kaip teigia S. Pivoras (2007), organizacijos veikia aplinkoje, kurioje veiksmus labai riboja teisės aktai, valdžios politika, hierarchija, viešieji interesai, konkurencijos trūkumas, nelankstumas, kontrolė ir atskaitingumas visuomenei. Kadangi viešosios organizacijos, pasak V. Baršauskienės (2007), atlieka svarbų vaidmenį kiekvienos visuomenės gyvenime, todėl labai svarbus efektyvus šių organizacijų funkcionavimas, kaip ir privačiose organizacijose, priklausantis, nuo jose dirbančių darbuotojų, jų kompetencijos. Vienas iš pagrindinių valstybės tarnybos atrankos sistemos tikslų – įdarbinti geriausius iš esamų kandidatų ir siekti, kad kiekvienas kvalifikuotas pilietis galėtų įsidarbinti valstybės tarnyboje. Darbuotojų atranka – tai darbuotojų planavimo, kandidatų atrankos bei sandymo ir socializacijos procesas. Kaip teigia V. Baršauskienė (2002), atrankos metu yra

svarbus objektyvumas, kad darbuotojai būtų samdomi (skiriami į pareigas) atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus.

Didžioji dalis mūsų visuomenės yra įsitikinusi, kad konkursai į valstybės tarnybą vyksta neskaidriai ir stokoja objektyvumo, kad į pareigas priimami tik tie asmenys, kurie saistomi draugystės ar giminystės ryšiais su įtakingais atitinkamos organizacijos asmenimis. Viešajame sektoriuje egzistuojanti žmogiškųjų išteklių atrankos sistema turi tiesioginę įtaką valstybės tarnautojų kompetencijos lygiui. Atranka yra vienas iš pirmųjų etapų, kurį pereina kiekvienas tarnautojas, atėjęs dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Anot R. Vanago (2009), atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Objektyviai vykdoma atranka vaidina didelį vaidmenį atrenkant kompetentingus specialistus, tai yra iš karto formuojant atsakingų viešųjų sektoriaus tarnautojų būrį. Tik tokie kompetentingi specialistai bus pajėgūs įdiegti viešajame sektoriuje inovacijas, rodyti gera rezultatą ir didinti suteikiamų paslaugų kokybę. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių atrankos vykdymo tikslas – surasti numatomi darbo pozicijai tinkamą darbuotoją, pasižymintį reikiama is įgūdžiais ir kvalifikacija, per kiek įmanomai trumpesnį laiką, įmanomai mažesnėmis sąnaudomis (G. Russo, P. Rietveld ir kt., 1995).

Tą faktą, kad atranka į valstybės tarnybą galimai vyksta neskaidriai, galima teigti, kad pripažino ir Lietuvos Respublikos Vyriausybė, nes 2013 m. gegužės 31 d. nutarimu Nr. 478 buvo pakeistos Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas, kuris pradėtas taikyti nuo 2013 m. birželio 1 d. Iki šios tvarkos aprašo įsigaliojimo iš esmės buvo tikrinamos tik kandidatų atitiktis Valstybės tarnybos įstatyme numatytiems reikalavimams ir jų teisinės žinios, tai dabartinė sistema užtikrina, kad valstybės tarnautojais taptų ne vien teisės aktus gerai išmokę, bet ir analitiniu mąstymu bei kitais gebėjimais pasižymintys kandidatai.

Dabartinė atrankos sistema į valstybės tarnybą vykdoma dviem etapais. Pirmame etape pretendentai turi spręsti specialiai valstybės tarnautojui sukurtą bendrųjų gebėjimų testą. Teisę atlikti bendrųjų gebėjimų testą turi asmenys, kurie atitinka bendruosius reikalavimus, numatytus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (kaip ir ankstesnėje atrankos sistemoje):

- 1) turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 2) mokėti valstybinę lietuvių kalbą;
- 3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų;
- 4) turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtina išsilavinimą.

Atlikti bendrųjų gebėjimų testą asmenys registruojasi Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje užpildydami elektroninę registravimo formą pasirinkdami testo atlikimo datą, laiką ir vietą. Taip pat naujovė yra tai, kad asmuo bendrųjų gebėjimų testą gali atlikti ir nesiejant bendrųjų gebėjimų testo su konkrečiu konkursu. Atkreiptinas dėmesys, kad bendrųjų

gebėjimų testus galima atlikti tik 5 didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje. Testą sudaro dvi dalys: pirmoji – iš klausimų, skirtų bendriesiems mąstymo gebėjimams patikrinti, antroji – bendrosioms kompetencijoms ir septynių teisės aktų (Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo, Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatymo, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo ir Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968) žinioms patikrinti (žr. 10 priedą). Teisingai atsakius į ne mažiau kaip 50 procentų pirmosios bendrųjų gebėjimų testo dalies klausimų, suteikiama teisė atlikti antrąją bendrųjų gebėjimų testo dalį. Testą išlaikiusiais pripažįstami asmenys, antrojoje bendrųjų gebėjimų testo dalyje teisingai atsakę į ne mažiau kaip 50 procentų klausimų. Informacija apie išlaikytą ar neišlaikytą bendrųjų gebėjimų testą skelbiama Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje. Išlaikyto bendrųjų gebėjimų testo rezultatas galioja 3 metus. Asmenys, išlaikę šį testą, įtraukiami į pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas sąrašą. Testą leidžiama laikyti du kartus, tačiau antrą kartą neišlaikiusiems, pakartotinai leidžiama registruotis ne anksčiau kaip po 6 mėnesių nuo neišlaikymo dienos.

Naujajame atrankos modulio sistemoje numatyta naujovė pretendams, siekiantiems eiti vadovaujančio valstybės tarnautojo pareigas. Šie asmenys taip pat turi būti išlaikę aukščiau aprašytą bendrųjų gebėjimų testą. Pretendentai tikrintis vadovavimo gebėjimų turi užsiregistruoti Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje. Vadovavimo gebėjimus tikrina Valstybės tarnybos departamento ekspertai žodžiu ir tikrinimo metu daromas skaitmeninis garso įrašas. Gebėjimai vertinami 0, 1 arba 2 balais. Pretendentas, kurio vadovavimo gebėjimai įvertinti 1 arba 2 balais, turi teisę dalyvauti konkurse į vadovaujančiojo valstybės tarnautojo pareigas ir šis vertinimo rezultatas galioja 3 metus. Jeigu pretendento vadovavimo gebėjimai įvertinti 0 balų, pakartotinai gebėjimai tikrinami ne anksčiau kaip po 6 mėnesių.

Antruoju atrankos etapu skelbiamas konkursas, dėl kurio sprendimą priima valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo, pateikdamas Valstybės tarnybos departamentui prašymą. Pastarasis nustatęs, kad nėra asmenų, kurie gali būti priimti į atitinkamas pareigas be konkurso, skelbia apie šį konkursą Valstybės tarnybos departamento interneto tinklalapyje. Paskelbus šią informaciją, asmuo, priimantis valstybės tarnautoją į pareigas, organizuoja konkursą ir papildomai apie organizuojamą konkursą skelbia savo įstaigos interneto svetainėje.

Asmuo, norėdamas dalyvauti konkurse, konkursą organizuojančiai įstaigai per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą privalo pateikti:

- prašymą leisti dalyvauti konkurse;

- Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje nurodytos formos gyvenimo aprašymą;

- užpildytą neprikaištingos reputacijos reikalavimų deklaraciją (žr. 11 priedą).

Konkursui vykdyti sudaroma ne mažiau kaip iš 3 narių komisija. Komisijos darbe stebėtojo teisėmis gali dalyvauti Valstybės departamento valstybės tarnautojas, konkursą organizuojančioje įstaigoje veikiančios profesinės sąjungos atstovas ir ne daugiau kaip 3 kiti visuomenės atstovai. Pretendentams konkurso metu pateikiami lygiaverčiai klausimai, o konkurso eigai fiksuoti daromas skaitmeninis garso įrašas. Kiekvienas komisijos narys pretendentų tinkamumą eiti valstybės tarnautojo pareigas vertina individualiai – nuo 1 iki 10 balų. Blogiausias įvertinimas 1 balas, geriausias – 10 balų. Kiekvienam pretendentui skirti balai susumuojami ir dalijami iš komisijos narių skaičiaus. Konkurso vertinimo suvestinės lentelės pavyzdys pateiktas 12 priede. Konkursą laimi daugiausia balų, bet ne mažiau kaip 6 balus surinkęs pretendentas.

Apibendrinant įdiegtą naująjį atrankos modulį galima teigti, kad atranka į valstybės tarnybą vykdoma daug skaidriau. Pretendentai, naudodamiesi Valstybės tarnybos informacine sistema, registruojasi laikyti bendrųjų gebėjimų testą ar pasitikrinti vadovavimo gebėjimus (jei pretenduos į vadovaujančias pareigas), o taip pat šis atrankos modulis suteikia galimybę patiems matyti savo testo rezultatus. Pakeitus priėmimo į valstybės tarnybą tvarką, tikimasi pritraukti ne tik geriausius įvairių sričių specialistus, padaryti sistemą lankstesne, objektyvesne, efektyvesne, skirtą gebėjimams ir kompetencijoms tikrinti, bet ir padidinti visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnautojų atrankos sistema.

#### **1.4.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas**

Nuo darbuotojų kompetencijos, profesionalumo bei kvalifikacijos priklauso, kaip organizacija įgyvendins savo strategiją – ar pasieks užsibrėžtų tikslų ir ar atliekama veikla duos laukiamų rezultatų. Šiandienis veiklos vertinimas gana plačiai naudojamas vadovaujančiam, administraciniam, techniniam bei kitų specialybių personalui vertinti. Viena iš pagrindinių vadovo darbo funkcijų – darbuotojų veiklos vertinimas.

Veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei. Anot B. Leonienės (2001), atidžiai ir laiku atliktas veiklos įvertinimas yra labai svarbus ir reikalingas kiekvieno vadovo darbo įrankis, kuris padeda darbuotojams tobulėti ir, kuris naudojamas pageidautinai veiklai stimuliuoti bei prastam darbui gerinti.

A. Jurkštienė, E. Gimžauskienė (2001) veiklos vertinimą apibrėžia kaip informacijos kaupimo ir analizės procesą, skirtą sprendimų priėmimui tam, kad būtų užtikrinta visų organizacijos hierarchinių lygių veiklos kokybė bei pasiekimų/rezultatų įvertinimas pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus, bet kuriuo laiko momentu.

Vertinimas turi vykti nuolat: pasirenkant naujus darbuotojus, stebint jų atliekamą darbą, paaugštinant, formuojant žmogiškųjų išteklių rezervą, sudarant ugdymo programas, kuriant karjeros planus. Veiklos vertinimas laikomas sistemingu organizacijos vykdomu procesu ir jei šis procesas vyksta atidžiai ir laiku, jis tampa svarbiu įrankiu kiekvienos organizacijos valdyme, nes gauta informacija leidžia geriau koordinuoti organizacijos veiklą bei skatinti personalą gerinti savo profesinę veiklą. Veiklos vertinimo motyvai:

- vadovai gauna informaciją, kuri padeda jiems priimti sprendimus dėl darbuotojų atitikimo pareigoms, jų paaugštinimo ar pareigų pakeitimo;
- vertinimo rezultatai suteikia pagrindą tiesiogiai susieti atlyginimą ar skatinimą su darbo rezultatais;
- darbo vertinimas pagal nustatytus standartus suteikia galimybę vadovams ir pavaldiniams suvienodinti savo supratimą apie atliekamą darbą;
- įvertinę darbuotojus, vadovai gali laiku pastebėti ir pašalinti trūkumus arba įvertinti privalumus, nustatyti potencialias darbuotojo veiklos efektyvumo didėjimo ar mažėjimo galimybes;
- atlikto darbo vertinimas yra svarbus pagrindas organizacijos darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo poreikiui nustatyti ir įgyvendinti;
- įvertintas darbuotojas žino, kaip konkrečiai jo darbą vertina vadovas; taip pat jis gali savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su savo darbo perspektyva ir pan.;
- pagrindinis tikslas – visapusiškai įvertinti darbuotojo indėlį į bendrą veiklą ir nustatyti, ar jis tinka užimamoms pareigoms.

Veiklos vertinimo rezultatai sudaro sąlygas nustatyti organizacijoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo procesus, turinčius įtakos veiklos rezultatams, aptikti problemas bei numatyti jų sprendimo būdus. Vertinti veiklą, kurios rezultatus galima apčiuopti, suskaičiuoti, pamatuoti kiekybiškai, nėra sudėtinga, tačiau įvertinti paslaugas teikiančių valstybės tarnautojų veiklą, kurių rezultatų suskaičiuoti kiekybiškai negalima, nėra taip paprasta. Todėl būtina vadovautis nustatytais kriterijais, kad vertinimo rezultatai būtų visapusiški ir objektyvūs.

Organizacijos darbuotojo veiklai įtakos turi jo atlikto darbo įvertinimas. J. Palidaukaitė (2008) savo veikale nurodo, kad asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą darbą yra tarpusavyje susiję veiksniai. Sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno darbuotojo darbą, nurodyti veiklos tobulinimo kryptis bei galimybes. Vertinimo sistema numato problemas, susijusias su darbuotojo karjera, taip pat motyvuoja jo elgesį taip pat

atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus. Organizacijai būtina tik efektyviai veikianti darbuotojų veiklos vertinimo sistema, kuri duotų naudą ir darbuotojams, ir organizacijai. Tik gerai suplanuotas ir įgyvendintas veiklos vertinimas gali:

- suteikti daugiau aiškumo dirbantiems, ko iš jų yra reikalaujama;
- reguliariai informuoti asmenis apie jų veiklą, pranašumus, trūkumus bei plėtros galimybes;
- suteikti galimybę vadovams nustatyti prastos veiklos apraiškas bei imtis veiksmų jai ištaisyti;
- pagerinti darbo aplinką organizacijoje;
- informuoti, kiek žmogiškieji ištekliai prisideda prie strateginių organizacijos tikslų.

G. Dessler (2001) teigia, kad darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Autorius taip pat pateikia priežastis kodėl būtina vertinti darbuotojus:

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

2. Įvertinimas leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus.

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

S. Pivoras, R. Dapkutė (2004) nurodo, kad vienas iš svarbiausių aspektų yra vertinimo tikslas, kuris apima sprendimų, susijusių su paaukštinimu ir skatinimu, pagrindimą tarnybinės veiklos rezultatais. Tačiau tuo pačiu daro išvadą, kad šių tikslų gali būti ir daugiau: atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams, efektyvaus organizacijos (įstaigos) darbo užtikrinimas ir kt. Tinkamas metinis darbuotojų vertinimas yra vienas iš svarbiausių organizacijos augimo veiksmų, tačiau būtina pripažinti, kad gali būti įdiegta tik formali vertinimo procedūra, kuri neturi jokios išliekamosios vertės arba neretai yra tik vadovybės kontrolės procedūra.

S. Malinauskaitė (2007) savo veikale nurodo, kad tarnybinės veiklos vertinimas bus efektyvus, tik jei jis atitinka šiuos kriterijus:

- *orientuotas į tikslus*: besiremiantis veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais, matuojantis rezultatus, o ne numatytus tikslus ar uždavinius;

- *orientuotas į dalyvavimą*: tiek nustatant tarnybinės veiklos tikslus vertinimo laikotarpio pradžioje, tiek vertinant rezultatus jo pabaigoje, pavaldinys įtraukiamas tiek pat, kiek ir vadovas;

- *orientuotas į vystymąsi*: tarnybinės veiklos vertinimas turi pasiekti daugiau, negu tik nustatyti darbuotojų reitingą. Jis turi padėti patobulinti tarnybinę veiklą, padėti nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę.

Vertinimo subjektas – dar vienas labai svarbus vertinimo aspektas. Pats paprasčiausias atvejis – kai vertinimą vykdo pats vadovas. Anot bendraautorių S. Pivoro ir R. Dapkutės (2004), vadovas gali tiksliausiai įvertinti savo darbuotojus, nes juos gerai pažįsta. Be vadovo vertinimo dar egzistuoja ir kiti vertinimo būdai:

*Savęs vertinimas* – tai priemonė, skatinanti darbuotojo atvirumą bei savęs vertinimą. Šio vertinimo metu pats darbuotojas dalyvauja vertinimo procese ir yra įtraukiamas į einamuosius reikalus. Taikant šį vertinimo būdą ir vadovas įvertina darbuotoją, ir pats darbuotojas įsivertina save. Tačiau tokiu atveju kyla ir problemų, nes darbuotojai yra linkę save įvertinti žymiai geriau, nei jų vadovai įvertina juos.

*Kolegų vertinimas* – kai vienas darbuotojas vertina kito darbuotojo darbą. Tiesioginis vadovas gavęs skirtingus kolegų vertinimus ir juos apibendrinęs gali pateikti vieną bendrą išsamų vertinimą. Tačiau ir šiuo atveju gali iškilti nesklandumų dėl vertinimo objektyvumo, nes kolegos dėl įvairių priežasčių gali atsisakyti vieni kitus vertinti.

*Pavaldinių vertinimas* – kai pavaldiniams sudaroma teisė įvertinti savo tiesioginius vadovus. Šio vertinimo metu vadovai gali sužinoti apie savo darbuotojų darbo stilių, bendravimo su žmonėmis problemas. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį, kad šis vertinimo būdas bus efektyvus tik tada, kai pavaldiniams bus garantuojamas anonimiškumas.

*360 laipsnių vertinimas* – kai informacija apie darbuotoją renkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų. Šio vertinimo būdu siekiama visapusiškai įvertinti individo veiklą. Tokiu būdu galima išvengti subjektyvumo bei atverti kelią labiau subalansuotam visų veiklos sričių vertinimui. Anot E. Župerkienės, A. Župerkos (2010) esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimo yra toks, jog tradiciniuose personalo vertinimuose vertinti gali tik vienas asmuo (tarkime vadovas pavaldinius), o naudojant 360 laipsnių vertinimą, vertinti gali visi asmenys vieni kitus.

*Vertinimo komisijos* – kuomet pasitelkiami keli vertintojai. Taikant šį vertinimo būdą sudaroma nuo penkių iki septynių narių komisija.

Kaip teigia J. E. Lane (2001), pačia bendriausia prasme vertinimas susijęs dviem objektais – viešosios politikos sprendimais bei viešosios administracijos personalu. Pastarąją prasme vertinimas naudojamas kaip viešojo sektoriaus personalo valdymo būdas, naudojant tarnautojų vertinimo ar veiklos priežiūros priemones, ir siejamas su privačiose organizacijose taikomų vadybos metodų paplitimu viešojoje administracijoje.

Teisingas valstybės tarnautojų veiklos įvertinimas motyvuoja juos efektyvesniam darbui. Kad veiklos vertinimo sistema būtų efektyvi, ji turi būti tinkamai organizuota ir teisingai administruota. Anot R. Vanago, A. Tumėno (2008) Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta, kad tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susieja valstybės tarnautojo veiklos produktyvumą ir jo



kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taip pat ir didesnį darbo užmokestį. Tarnybinės veiklos vertinimas ir kvalifikacinių klasių suteikimas skatina valstybės tarnautoją siekti ir karjeros, ir darbo kokybės, o taip pat aktyvumo ir išradingumo. Tarnautojas turi siekti kuo geriau atlikti pareigas, vykdyti funkcijas ir įgyvendinti jam patikėtus uždavinius, siekti, kad jo tarnybinė veikla būtų įvertinta labai gerai, kad visuomenės interesai būtų patenkinti tiek, kiek tai gali priklausyti nuo valstybės tarnautojo veiklos. D. Zubačiovaitė (2006) akcentuoja, kad valstybės tarnyba turi sugebėti ne tik teikti kokybiškas paslaugas, bet ir siekti rezultato – būti produktyvi. Valstybės tarnautojai bet kokioje valstybėje yra svarbi valstybės valdymo grandies dalis. Jie atlieka tarpininkų tarp politikų ir visuomenės padėties funkciją, įgyvendina suformuotą politiką, administruoja numatytas viešąsias paslaugas.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 21, 22 ir 22<sup>1</sup> straipsnių nuostatos, Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.

Palankus Lietuvos valstybės tarnybos vertinimas buvo pateiktas 2009 m. Europos Komisijos ir Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. *Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD*), vertinančios administracinius šalių gebėjimus, programos SIGMA (angl. *Support for Improvement in Governance and Management*) ataskaitoje, kurioje nurodyta, kad Lietuvos valstybės tarnybos vystymuisi yra būdingas tęstinumas ir nuoseklumas, palyginti su kitomis valstybės tarnybos ES šalimis narėmis. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, vadovaudamasi minėtos ataskaitos rezultatais, parengė ir 2010 m. gruodžio 29 d. priėmė nutarimą Nr. 1860 “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“, kuris 2012 m. rugsėjo 5 d. dar kartą buvo pakeistas.

Vertinant valstybės tarnautojo veiklą, atsižvelgiama į šiuos kriterijus (žr. 9 priedą):

*Lyderystė.* Vertinama kaip tarnautojas palaiko ir remia padalinyje dirbančių kolegų profesinio tobulėjimo siekius, ar domisi ir vertina kolegų nuomonę, bendradarbiauja su kitais padaliniais ir skatina padalinių tarpusavio bendradarbiavimą, ar yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus, žino ir supranta savo veiklos indėlį siekiant įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus, yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje, padeda kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė, nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ar svarbia darbine informacija, siūlo, kaip tobulinti darbo metodus ir procesus, siūlo priemones įstaigos, padalinio veiklai gerinti, pasitelkiant komandos narių ir kitų suinteresuotų asmenų kūrybines idėjas.

*Supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą.* Atsižvelgiama ar tarnautojas supranta pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus, pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti, ar nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi vykdomą pažangą, suprantamai išaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir pasitikrina, ar buvo tinkamai suprastas, gerbia visų kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises, skiria laiko kolegų interesams ir siekiamas suprasti, dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras, atlikdamas savo veiklą/paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio.

*Programų ir projektų valdymas* (į šį kriterijų atsižvelgiama tik tada, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje). Vertinant pagal šį kriterijų, atsižvelgiama ar tarnautojas supranta, kokių rezultatų siekia, ir ar užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą, sugeba suvokti pagrindinius ryšius tarp nagrinėjamų klausimų ir atsakomybę, nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių, suvokia ir tinkamai taiko pagrindinius projekto darbo metodus, įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką, numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti.

*Finansų valdymas.* Vertinama ar supranta įstaigos struktūrą ir kaip ji veikia, ar supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus, ar konsultuojasi su finansų specialistais, ar optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius.

*Analizė ir pagrindimas.* Vertinama ar numato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvarstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką, ar seka informacijos srautus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją, ar teikdamas pasiūlymus vadovaujasi reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė), ar susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti.

*Gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas.* Vertinama ar užduotis atlieka kokybiškai, laiku ir ar pasiekia nustatytus veiklos rezultatų vertinimo rodiklius.

Valstybės tarnautojo veikla vertinama kiekvienais metais pokalbio metu su tiesioginiu vadovu, kurio metu (žr. 7 priedą):

- aptariamas valstybės tarnautojo gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas;
- aptariami pasiekti rezultatai vykdant suformuluotas užduotis;
- valstybės tarnautojui suformuluojamos einamųjų metų užduotys;
- aptariama valstybės tarnautojo karjera ir kvalifikacijos tobulinimo perspektyva.

Po pokalbio su valstybės tarnautoju tiesioginis vadovas įvertina tarnautojo veiklą, atsižvelgdamas į aukščiau aprašytus vertinimo kriterijus. Kiekviena tarnybinės veiklos vertinimo kriterijaus reikšmė vertinama nuo 1 iki 4 balų. Mažiausias įvertinimas – 1 (nepatenkinamai), didžiausias įvertinimas – 4 (labai gerai) balai. Bendras valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos

įvertinimas (labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai) nurodomas valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadoje pagal bendrą pasiektų rezultatų, gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir kvalifikacijos vertinimų vidurkį. Įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, tiesioginis vadovas pateikia vieną iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 9, 10 ar 11 dalyje nurodytų siūlymų (žr. 6 lentelę), įvertinus gerai – valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia ir tarnybinės veiklos vertinimas tuo baigiamas.

6 lentelė

**Tiesioginio vadovo siūlymai, įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą**

| Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas  |   |   |
|---|---|---|
| Labai gerai   | Patenkinamai  | Nepatenkinamai  |
| suteikti trečią arba nuosekliai aukštesnę kvalifikacinę klasę, arba   | suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti turimą trečią klasę ir tobulinti kvalifikaciją. | panaikinti turimą kvalifikacinę klasę, o neturinčiam kvalifikacinės klasės – tobulinti kvalifikaciją. |
| perkelti į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, arba  |   | perkelti į žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas.   |
| perkelti į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti aukštesnę negu turėta kvalifikacinę klasę. | tobulinti kvalifikaciją.  | perkelti į žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti kvalifikaciją.                |

Parengta autoriaus pagal šaltinį: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin. 2002, Nr. 45-1708; Įstatymo redakcija (Žin., 2013, Nr. 54-2685))

Atlikus tarnybinės veiklos vertinimą, valstybės tarnautojas su išvada supažindinamas pasirašytinai ir išvada pateikiama personalo administravimo tarnybai, o pastaroji – vertinimo komisijai.

7 lentelė

**Komisijos siūlymai, įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą**

| Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas  |                        |   |   |
|---|------------------------|---|---|
| Labai gerai   | Gerai                  | Patenkinamai  | Nepatenkinamai  |
| suteikti trečią arba nuosekliai aukštesnę kvalifikacinę klasę, arba   | skirti padėką, arba    | suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti turimą trečią klasę ir tobulinti kvalifikaciją. | panaikinti turimą kvalifikacinę klasę, o neturinčiam kvalifikacinės klasės – tobulinti kvalifikaciją. |
| perkelti į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, arba  | skirti vardinę dovaną. | tobulinti kvalifikaciją.  | perkelti į žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas.   |
| perkelti į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti aukštesnę negu turėta kvalifikacinę klasę. |                        |   | perkelti į žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti kvalifikaciją.                |
|   |                        |   | atleisti iš pareigų (jeigu du kartus iš eilės veikla įvertinta nepatenkinamai).                       |

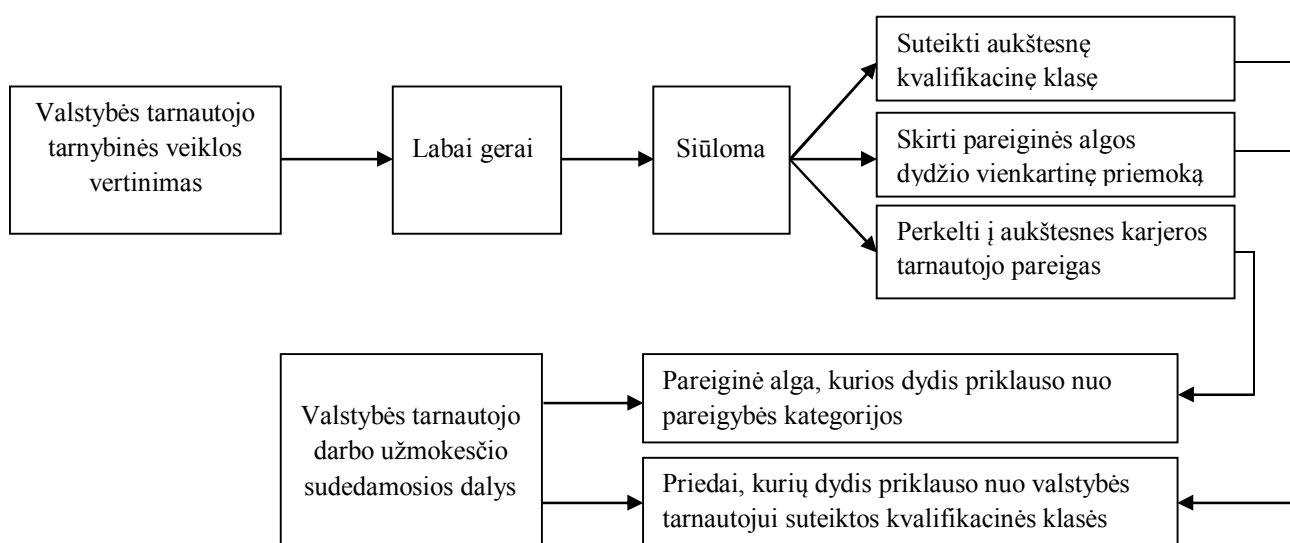
Parengta autoriaus pagal šaltinį: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin. 2002, Nr. 45-1708; Įstatymo redakcija (Žin., 2013, Nr. 54-2685))

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra vertinimo komisijoje apima:

- valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimą;
- valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą;
- sprendimo dėl atitinkamo vertinimo komisijos siūlymo priėmimą;
- vertinimo komisijos išvados surašymą (žr. 8 priedą).

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu nagrinėdama valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, vertinimo komisija vertina valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, jo kvalifikaciją ir jam nustatytų užduočių vykdymo rezultatus. Įvertinus valstybės tarnautojo veiklą labai gerai, patenkinamai ar nepatenkinamai, vertinimo komisija priima sprendimą dėl vieno iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 14, 17, 18 ar 20 dalyje nurodytų siūlymų į pareigas priimančiam asmeniui pateikimo, o įvertinus gerai – gali siūlyti taikyti vieną iš skatinimo priemonių, nurodytų Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnio 2 dalies 1 ir 2 punktuose (žr. 7 lentelę).

Tinkamai įdiegta ir organizuota tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su valstybės tarnautojo darbo užmokesčiu (žr. 7 pav.) ir motyvacija siekti karjeros (žr. 8 pav.).



**7 pav.** Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčiu  
Parengta autoriaus pagal šaltinius: E. Gustas (2003), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin. 2002, Nr. 45-1708; Įstatymo redakcija (Žin., 2013, Nr. 54-2685))

Kaip matyti iš 7 paveikslo duomenų, jei veiklos vertinimo metu tarnautojas įvertinamas labai gerai, jam siūloma suteikti aukštesnę kvalifikacinę klasę arba perkelti į aukštesnes pareigas, o tai yra susiję ir su didesniu darbo užmokesčiu. J. Palidaukaitės (2008) teigimu valstybės tarnautojo profesiją besirenkantis asmuo priimamas į žemiausias pareigas ir bedirbdamas gali padaryti karjerą iki nustatyto lygio, nes „karjera paremtas valstybės tarnybos modelis pasižymi nuspėjamumu, stabilumu, racionalumu, vyresniškumo pripažinimu, vienodomis galimybėmis visiems tarnautojams“. Dauguma darbuotojų bijo, jog bus neobjektyviai įvertinti, todėl tarnybinės veiklos

vertinimo procesas reikalauja aktyvaus žmonių dalyvavimo jame. Kad veiklos vertinimas duotų naudą tiek vadovui, tiek ir valstybės tarnautojui, būtina vengti dažniausiai pasitaikančių vertinimo klaidų:

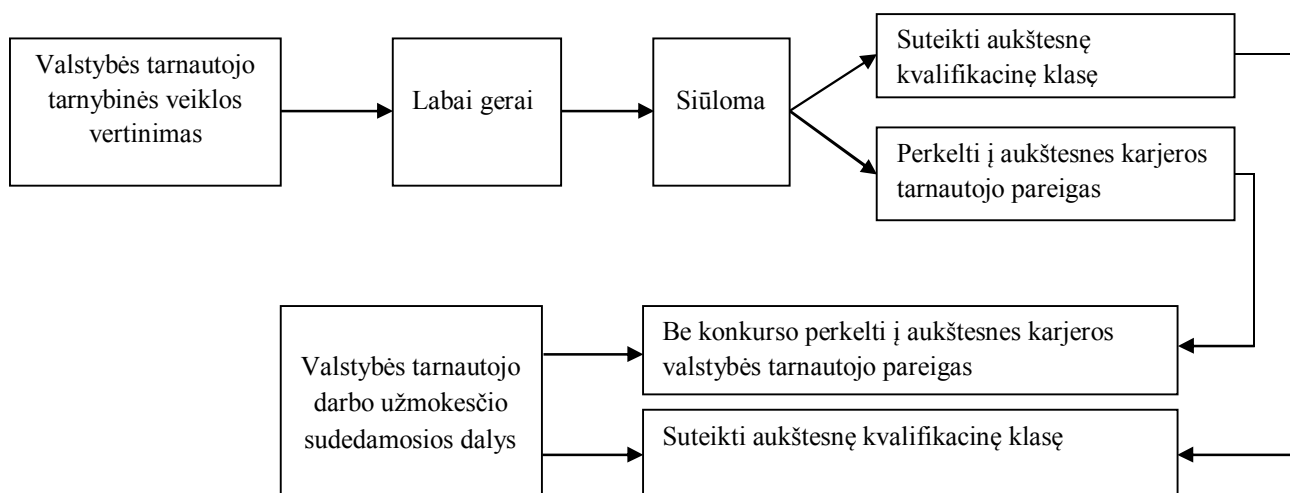
*Neaiškūs standartai.* Vertinimo rodiklis nekonkretus, neaiškus, todėl nėra galimybės vienareikšmiškai interpretuoti. Šį trūkumą galima ištaisyti papildomai apibrėžiant (paaškinant) kiekvieną vertinimo kriterijų.

*„Aureolės“ efektas.* Pavaldinių vertinimas pagal vieną kriterijų (gebėjimą sutarti su kolegomis) sąlygoja, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus (veiklos kokybę).

*Atlaidumas ir griežtumas.* Kai kurie vadovai yra linkę savo pavaldinius vertinti alternatyviai – tik gerai arba tik blogai. Ši problema sprendžiama ranguojant pavaldinius.

*Šališkumas.* Vertinimo rezultatams turi įtakos tokie veiksniai kaip amžius, tautybė, lytis. Nors šių veiksnių įtaką rezultatams blokuoja teisinis lygių galimybių reglamentavimas, tačiau vis dėlto subjektyvumo neišvengiama.

*Išankstinė nuomonė.* Šios nuomonės formavimuisi įtaka daro tretieji asmenys, kurie informuoja vertintoją (-us) apie teigiamas arba neigiamas vertinimo savybes.



**8 pav.** Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu  
 Parengta autoriaus pagal šaltinius: E. Gustas (2003), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin. 2002, Nr. 45-1708; Įstatymo redakcija (Žin., 2013, Nr. 54-2685))

Apibendrinant galima teigti, kad yra siekiama valstybės tarnautojų veiklos vertinimo potencialą išnaudoti kuo racionaliau, siekiant suderinti įstaigų tikslus bei uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis, nes konkrečios pastangos ir veiksmai pagerinti valstybės tarnautojų veiklą dažniausiai priklauso nuo sugebėjimo sėkmingai ir tinkamai motyvuoti darbuotojus. Skatinti arba motyvuoti darbui yra vienas iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Valstybės tarnautojų motyvacija darbui, lūkesčiai siejami su darbo užmokesčiu, paaukštinimu, apima pasiekimus, pagarbą sau ir kitiems, asmeninį tobulėjimą.

### 1.4.3. Valstybės tarnautojų motyvavimas

Motyvacijos sąvoka ekonomikos srityje atsirado apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus. Vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai. I. Bučiūnienė (1996) išskiria dvi sąvokas: motyvacija ir motyvavimas. Pasak autorės, motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius. Tuo tarpu poveikį darbuotojų motyvacijai autorė įvardija darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis. *Darbo užmokesčio* sistemos svarba motyvuojant darbuotojus yra didžiulė, tačiau nei kiek nesvarbesni ir nematerialūs darbuotojų skatinimo būdai. Mažiau uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna pati veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes nei vidutines pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kiti motyvai: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė ar platesnė veiksmų erdvė. Taigi, kaip privačiojo sektoriaus, taip ir viešojo sektoriaus organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti darbuotojų poreikių patenkinimą bei išmanyti kokią įtaką darbuotojo poreikiams turi įvairios motyvavimo formos.

J. Palidaukaitė (2007), cituodama A. Downs, teigia, kad dirbantys valstybės tarnyboje turi sudėtingą tikslų rinkinį, į kurį įeina galia, pajamos, prestižas, saugumas, patogumas, lojalumas (idėjai, institucijai arba tautai), didžiavimasis darbu ir troškimas tarnauti viešajam interesui. Nepaisant to, kokie yra konkretūs tikslai, kiekvienas valstybės tarnautojas yra stipriai motyvuojamas savo paties asmeninio intereso, net kai jis veikia grynai vykdydamas oficialias pareigas. Autorė išskiria dviejų tipų valstybės tarnautojus: orientuoti į asmeninių tikslų patenkinimą ir turintys mišrių motyvų. Asmeninių tikslų siekiantys valstybės tarnautojai įvardijami karjeristais arba konservatoriais. Karjeristai yra motyvuoti galios, prestižo arba jų derinio, o konservatoriai – esamos situacijos išlaikymo, priešinasi pokyčiams, vadovaujasi taisyklėmis. Taip pat autorė savo veikale pažymi, kad valstybės tarnautojo karjerą dažnai renkasi asmenys, norintys padėti kitiems, nuolat jais besirūpinantys, pirmumą teikiantys visuomenės interesams, o ne pelno siekimui ir tokie valstybės tarnautojai linkę jaustis saugūs darbe, nelinkę rizikuoti, jie domisi valdžia ir įtaka.

Kaip teigia J. Palidaukaitė (2007), *darbo sąlygos* valstybės tarnyboje taip pat svarbus motyvuojantis veiksnys. Darbas valstybės tarnyboje garantuoja darbo saugumą ir įvairias socialines garantijas. Viešosios institucijos daug rečiau nei privačios yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, būtent tai ir nulemia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį, tačiau toks darbo vietų saugumas turi ne tik teigiamų, bet neigiamų pasekmių. Žiūrint iš teigiamos pusės, valstybės tarnautojas gali tapti geru savo srities žinovu ar net ekspertu, tačiau žiūrint iš neigiamos pusės – konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į tarnybines pareigas, aroganciją piliečių atžvilgiu.

Dar vienas svarbus motyvatorius yra *darbo turinys*. Viešojo sektoriaus institucijų pagrindinis tikslas yra tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas. Šių institucijų tikslai neturi kiekybinio apibrėžimo, bet yra kokybinės prigimties, o tai sąlygoja ir darbo pobūdžio savitumą. J. Palidaukaitė (2007) savo straipsnyje „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“ teigia, kad darbas valstybės tarnyboje nėra labai įvairus, dažnai primena rutiną, nes vadovaujamosi teisės aktais, administracinėmis procedūromis, taisyklėmis ir kitais reglamentais, tačiau toks darbas gali būti ir pajvairinamas, suteikiant darbuotojams didesnės atsakomybės. Autorė atkreipia dėmesį, kad darbas viešajame sektoriuje darbo svarba vaidina svarbesnį vaidmenį, nei privačiame sektoriuje. Darbo sudėtingumas, reikalaujantis ir individualių, ir kolektyvinių pastangų yra stiprus motyvacijos šaltinis.

Taip pat labai svarbus motyvuojančias veiksnys – *karjera ir jos galimybės*. J. Palidaukaitė (2008) straipsnyje „Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas“ išskiria tris svarbias priežastis, motyvuojančias karjera:

- karjeros turi būti siekiama;
- ji turi būti įmanoma;
- turi būti aiškūs ryšys tarp veiklos ir karjeros galimybių.

Kai institucija nesudaro galimybių savo darbuotojams siekti karjeros, tai neigiamai įtakoja darbuotojų motyvaciją. Karjeros siekimas viešojo sektoriaus institucijose yra teisiškai reglamentuotas ir gali priklausyti nuo esamo valstybės tarnybos modelio.

Nemažą įtaką darbuotojų motyvacijai turi ir vadovų veikla – *vadovavimas*. Vadovų veikloje labai svarbus jų dėmesys elgesio standartams bei vadovavimasis jais, o taip pat santykiai kolektyve. Vadovavimo stilius (autokratinis, liberalus, biurokratinis, demokratinis) bei vadovo santykiai su institucijos darbuotojais daro įtaką jų veiklai. Viešojo sektoriaus darbuotojus vadovavimas neigiamai veikia tik tuomet, kai jie jaučiasi nušalinti nuo institucijos tvarkymo reikalų.

Numatytos *socialinės garantijos* (medicininis ir pensijinis draudimas, atostogos ir kt.), įvairios lengvatos viešajame sektoriuje taip pat darbuotojus veikia kaip motyvuojančias veiksnys. Darbas viešajame sektoriuje, lyginant su privačiu sektoriumi, vertinamas ne tik kaip saugesnis (mažesnė vadovo subjektyvaus sprendimo galimybė), bet ir kaip suteikiantis daugelį socialinių garantijų.

Nepaisant visų aukščiau aptartų teigiamų motyvatorių, viešajame sektoriuje vis tiek stebimos „protų nutekėjimo“ tendencijos. Tai įtakoja besikeičianti demografinė visuomenės situacija, žemi viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimai, neleidžiantys tokioms įstaigoms konkuruoti dėl darbuotojų su privačiu sektoriumi, o taip pat netinkamai vykdoma žmogiškųjų išteklių politika, nespėjanti prognozuoti darbo jėgos pokyčių. Taigi, norint užkirsti kelią darbuotojų išėjimo iš valstybės tarnybos grėsmei, būtina didinti valstybės tarnautojų motyvaciją. Taip pat

būtina suprasti tokius veiksnius kaip darbo užmokestis, darbo turinys, vadovavimas, karjeros galimybės, socialinės garantijos svarbą viešajame sektoriuje bei turinčių įtakos viešojo sektoriaus darbuotojų elgesiui ir jų veiklos efektyvumui. Šiame skyriuje aptarti veiksniai ir yra viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo pagrindas, o motyvavimas yra pagrindinis tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo veiksnys.

#### 1.4.4. Valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas

Siekiant pritraukti į valstybės tarnybą bei joje išlaikyti motyvuotus ir kompetentingus žmogiškuosius išteklius, būtina vykdyti efektyvia valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo politiką. Vykstant reformoms valstybės tarnyboje, svarbu turėti ir sugebėti išlaikyti gabius, kvalifikuotus bei motyvuotus tarnautojus, sugebančius efektyviai vykdyti iškeltus uždavinius ir padėti organizacijai siekti strateginių tikslų. Šiuolaikinė visuomenės vystymosi raida rodo, kad ieškant efektyviausių veiklos formų, bet kurioje srityje sunkiausias ir sudėtingiausias, bet kartu ir patikimiausias metodas yra dirbančiųjų teigiamo požiūrio į atliekama veiklą ugdymas.

Įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, išryškėja dvi pagrindinės problemos, ribojančios šios sistemos valstybės tarnautojų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą:

- nepakankamas finansavimas;
- nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Dėl ekonominės krizės mažėja valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos, todėl, siekiant auštos valstybės tarnautojų kvalifikacijos, labai aktualus ribotų finansinių išteklių, skirtų mokymams, efektyvus naudojimas. Organizacija, siekdama išlaikyti motyvuotą ir kompetentingą personalą, turi laikytis pagrindinių valstybės tarnautojų mokymo principų:

- *mokymosi visą gyvenimo principo*. Laikantis šio principo, valstybės tarnautojas turi būti nuolat skatinamas įgyti vis naujų žinių. Tai turėtų būti valstybės tarnautojų nuolatinio bendradarbiavimo ir tiesioginiais vadovais ir personalo tarnybomis rezultatas.

- *lygių galimybių principo*. Visi valstybės tarnautojai turi turėti lygias galimybes mokytis.

- *sąmoningumo principo*. Organizacija neturėtų teikti pirmenybės tiems valstybės tarnautojams, kurie tarnyboje elgiasi nesąžiningai, neatidžiai, nerūpestingai, neapdairiai, piktnaudžiauja tarnybine padėtimi ir savo teisėmis.

Viešojo sektoriaus organizacijose valstybės tarnautojų mokymo planavimą ir mokymų efektyvumą atlieka personalo tarnybos, tačiau pastarosios nepakankamai skiria dėmesį mokymo efektyvumui ir mokymo rezultatams įvertinti. Turėtų būti vykdoma analizė, kaip vykdomi mokymo planai, nustatyti, ar pasiekiami iškelti tikslai, tai yra ar valstybės tarnautojų mokymas turi įtakos veiklos kokybei.



Pagal šiuo metu galiojančią teisinę bazę, valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos mokymo paslaugas įsigyja viešojo pirkimo būdu, kai iš mokymo paslaugų tiekėjo, atsižvelgus į mokymo paslaugų kokybę ir kainą, išrenkamas tinkamiausias variantas. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008), konkrečios mokymo ar tobulinimo programos vietos parinkimą sąlygoja tokie pagrindiniai veiksniai: kaina – efektyvumas, programos turinys ir paskirtis, metodui reikalingų sąlygų prieinamumas, mokinio specifika. Mokymo procese yra labai svarbus ir grįžtamasis ryšys. Būtina ir svarbi sąlyga mokymo programų vertinimas. V. Kumpikaitė (2007) teigia, jog vertinimo metu galima:

- nustatyti ar mokymo programos pasiekė tikslus;
- nustatyti mokymo programų silpnąsias ir stipriąsias savybes;
- nustatyti mokymo programų išlaidų ir naudos santykį;
- nuspręsti, kas turėtų dalyvauti ateities personalo mokymo programose;
- įvertinti, kuris dalyvis patyrė didžiausią (ar mažiausią) mokymo programos naudą;
- surinkti duomenis, reikalingus ateities programoms parengti;
- nustatyti, ar mokymo programa buvo tinkama;
- sukurti duomenų bazę, padėsiančią priimti sprendimus.

Valstybės tarnautojų mokymų stebėseną skirta išsiaiškinti, kiek gerai nustatomi mokymo poreikiai, ar pamatuotai siunčiama mokytis, ar pasiektas mokymo tikslas bei nustatyti prastos kokybės mokymų priežastis ir numatyti priemones padėčiai ištaisyti.

Tinkamai vykdant valstybės tarnautojų mokymą, keliama jų kvalifikacija, kuri reikalinga, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus. N. Thom ir A. Ritz (2004) išskiria 3 mokymo priemonių rūšis:

- išsilavinimą. Mokymosi procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis;
- tobulinimąsi, kuomet mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis atsakomybe. Jomis įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena;
- persikvalifikavimą. Kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu.

Savo veikale B. Melnikas (1999) atkreipia dėmesį, kad valstybės tarnautojo kvalifikacija turi būti tobulinama per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką.

Apibendrintai galima teigti, kad šiuo metu viešajame sektoriuje vienas iš esminių ir pagrindinių iššūkių – valstybės tarnautojų nuolatinio, sistemingo bei nuoseklaus mokymo užtikrinimas, nes naujos žinios bei įgyti įgūdžiai sudaro pagrindinius modernios organizacijos išteklius.

#### 1.4.5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas

Sprendžiant viešųjų institucijų efektyvumo problemas, alternatyvų reikėtų ieškoti žmogiškųjų išteklių plėtojimo ir skatinimo srityje. Skatinimo priemonės gali būti individualios, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo poreikius, vertybes, ir kolektyvinės, taikomos visiems vienodai. Mokslinėje literatūroje akcentuojama materialinio atlygio svarba einant valstybės tarnautojo pareigas, tačiau nereikėtų pamiršti ir nematerialinių skatinimo priemonių (kolektyvinio pripažinimo, veiklos rezultatų paviešinimą, gerojo pavyzdžio akcentavimą ir kt.).

Šiandieniniam valstybės tarnautojui mokamas ne tik darbo užmokestis, bet gali būti taikomos ir įvairios skatinimo priemonės. Valstybės tarnautojų skatinimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnio nuostatos. Asmuo, priėmęs į pareigas valstybės tarnautoją, gali jį skatinti tik už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą. Kaip skatinimo priemonės Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas nustato:

- padėką;
- vardinę dovaną;
- vienkartinę piniginę išmoką.

Taip pat numatyta kaip skatinimo priemonė yra ir už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojo teikimas valstybės apdovanojimui gauti.

Padėka gali būti žodinė arba rašytinė (padėkos raštas). Šiuo metu galiojantys teisės aktai neriboja padėkų ir vardinių dovanų skyrimo valstybės tarnautojui skaičiaus. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad pagal Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo 6 straipsnio 1 dalies 5 punktą, valstybės tarnautojas privalo deklaruoti per paskutinius 12 kalendorinių mėnesių gautas dovanas, jeigu dovanų vertė yra didesnė negu 500 Lt.

Vienkartinės piniginės išmokos skyrimo tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimu Nr. 1167 patvirtintas Vienkartinų piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašas. Šiame apraše numatyta, kad vienkartinė piniginė išmoka valstybės tarnautojui gali būti skiriama tik už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą ir (ar) pavyzdingą tarnybą šiais atvejais:

- labai gerai ar gerai įvertinus tarnybines veiklas kalendoriniais metais;
- atlikus vienkartinės ypatingos svarbos užduotis;
- įstatymo nustatytų švenčių progomis;
- gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
- įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus jį iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos.

Priešingai, nei padėkos ar vardinės dovanos skyrimas, vienkartinė pinigine išmoka skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos. Nors ir nustačius vieną ar kelis atvejus, pagal kuriuos būtų galima skirti vienkartinę pinigine išmoką, ji neskiriama, jei tarnautojas turi galiojančią tarnybinę nuobaudą.

Vienkartinės pinigines išmokas mokamos iš valstybės ir savivaldybės institucijos ar įstaigos sutaupytų darbo užmokesčio lėšų. Esant tokiam finansiniam reguliavimui tai iš esmės valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje turimas darbo užmokesčio fondas nulemia ne tik valstybės tarnautojo skatinimo, bet ir jo apimties (dydžio) galimybes.

Pastebėtina, kad valstybės tarnautojų skatinimas neapsiriboja padėka, vardine dovana ar vienkartinė pinigine išmoka. Skatinimo forma taip pat laikytinas ir valstybės tarnautojų siuntimas į mokymus, paskirtos tarnybinės nuobaudos panaikinimas anksčiau, nei sueina vieneri metai po šios nuobaudos paskyrimo.

Anot J. Palidaskaitės (2008), pagrindinis specialistų ir įstaigų tarnautojų skatinimo šaltinis – sugebėjimas suprasti, jog jų darbas reikšmingas, ir galimybė jausti, kad jie kontroliuoja tai, kas vyksta jų darbuose. Tai reiškia, kad tarnautojai aktyviai nori dalyvauti institucijos veikloje ir tikisi, kad už lojalumą ir gerą tarnavimą bus atsidėkota.

Teisės aktuose nustatytų skatinimo priemonių pasirinkimas nėra didelis, reikšmingiausia galima laikyti vienkartinės pinigines išmokas skyrimą. Tačiau piniginiam motyvavimui trūksta aiškių kriterijų, jis nėra aiškiai susietas tik su veiklos rezultatais ir gali būti skiriamas esant tam tikroms aplinkybėms (pvz. šventėms).

### **1.5. Valstybės tarnautojų karjera Lietuvos valstybės tarnybos reformų raidoje**

Valstybės tarnyba – kaip tyrimo objektas, atsirado tik atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, nes tik tada pradėjo kurtis Lietuva kaip demokratinė valstybė, todėl buvo būtina susirūpinti ir valdininkų veiklos teisiniu reglamentavimu.

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvos Respublikos Aukščiausioji taryba 1990 m. kovo 11 d. patvirtino Lietuvos Respublikos įstatymą dėl Lietuvos Respublikos laikinojo pagrindinio įstatymo. Šiuo įstatymu buvo nustatyta, kad Lietuvos Respublikoje galioja iki šio įstatymo įsigaliojimo veikę įstatymai bei kiti teisės aktai, tačiau kurie neprieštarauja Laikinajam pagrindiniam įstatymui. Naujai patvirtintame įstatyme tiesiogiai (*expressis verbis*) nebuvo įvirtintų sąvokų: valstybės tarnyba ir valstybės tarnautojas. Tačiau analizuojant šį teisės aktą galima teigti, kad vis dėlto, nors ir netiesiogiai, tačiau valstybės tarnautojo apraiškų buvo galima išvelgti Laikinajame pagrindiniame įstatyme, nes buvo sudaryta teisė Lietuvos Respublikos piliečiui gauti darbą, kuris apmokamas pagal jo kiekį ir kokybę, nevaržomai pasirinkti profesiją, darbą pagal pašaukimą. Buvo nustatyta,

kad pareigūnai privalo nustatytais terminais svarstyti piliečių pasiūlymus, pareiškimus ir peticijas, į juos atsakyti ir imtis reikiamų priemonių. To laikotarpio buvusios pareigūnų pareigos yra perkeltos į dabar galiojančią Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo nuostatas.

Valstybės tarnyba nepriklausomoje Lietuvoje pirmą kartą tiesiogiai paminėta Lietuvos Respublikos Konstitucijos, priimtos Lietuvos Respublikos piliečių referendume, vykusiame 1992 m. spalio 25 d., 33 straipsnio 1 dalyje. Šio teisės akto normoje įtvirtinta piliečio teisė lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybinę tarnybą. Analizuojant šį teisės aktą galima teigti, kad Lietuvos Konstitucijoje įtvirtintos tarnavimo žmonėms ir lygybės vertybės, kurias praktikoje privalo įgyvendinti valstybės tarnautojai, nes 5 straipsnyje įtvirtintas valdžios įstaigų tarnavimo žmonėms principas, 29 straipsnyje - visų asmenų lygybės principas įstatymui, teismui ir kitoms valdžios institucijoms, 33 straipsnyje įtvirtinta laidavimo teisė piliečiams kritikuoti valdžios įstaigų ar pareigūnų darbą ir apskųsti jų priimtus sprendimus.

Galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnybos reforma prasidėjo 1995 m. balandžio 4 d., kai Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymą, kurio normomis buvo pradėtas kurti piliečių teisės stoti į valstybės tarnybą lygiomis sąlygomis teisinio reguliavimo mechanizmas, tai yra įstatymas nustatė valstybės valdymo tarnybą, priėmimo į valstybės valdymo tarnybą tvarką, jos laikymąsi, valdininkų teises, pareigas ir atsakomybę, tarnybos santykių pasibaigimą.

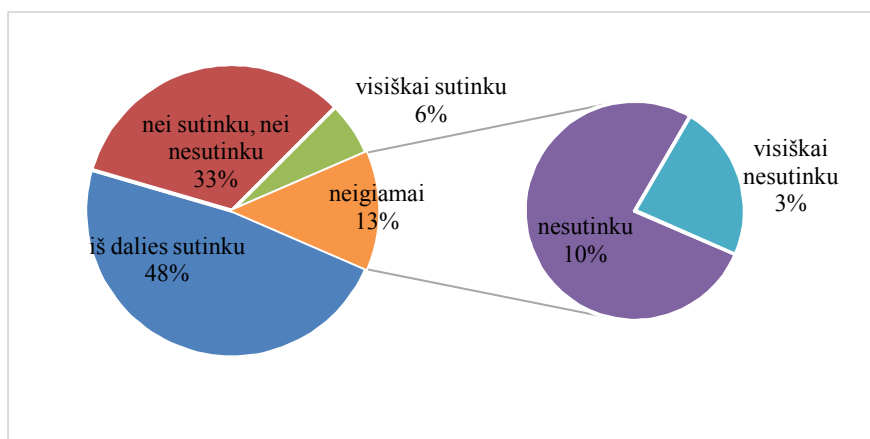
Valdininkų įstatymą 1999 m. liepos 8 d. pakeitė Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Siekiant tobulinti valstybės tarnybos teisinį reguliavimą, 2002 m. balandžio 23 d. buvo priimta nauja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo redakcija. Iki šiol šio įstatymo atskiros normos keistos ar papildytos naujomis daugiau kaip 70 kartų. Įstatymas reglamentuoja pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus, tačiau jame imperatyviai numatyta, kad darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojantys įstatymai bei kiti teisės aktai valstybės tarnautojams taikomi tiek, kiek jų statuso ir socialinių garantijų nereglamentuoja šis įstatymas.

Galima iškelti retorinį klausimą, ar valstybės viešajam sektoriui reikia reformų? Vienas svarbiausių valstybės tarnybos iššūkių ir yra siekis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. E. Visockytė (2012), cituodama P. Aucoin, pažymi, kad pokyčius valstybės tarnyboje ypač veikia padidėję piliečių poreikiai, skaidresnio valdymo reikalavimas, pačių valstybės tarnautojų silpnėjantys išipareigojimai autoritetams ir hierarchinėms struktūroms, naujų technologijų diegimas keičiant piliečių, politikų ir valstybės tarnautojų santykius. Autorė pateikė pagrindines priežastis dėl kurių dažniausiai imamasi planuoti bei įgyvendinti reformas. Kadangi viešoji aplinka, kurioje veikia valstybės tarnyba, nuolat kintanti,

niekas nestovi vietoje nei technologijos, nei žmonių problemos bei poreikiai. Kad visos išvardintos bei visos kitos, ne ką mažiau svarbios valstybės tarnybos funkcijos veiktų bei funkcionuotų, būtina nuolat tobulinti viešąjį valdymą. G. Bouckaert, Ch. Pollitt (2003) savo veikale teigia, kad viešojo valdymo kokybė nuolat gerėtų, o efektyvumas didėtų, būtina pradėti vykdyti viešojo valdymo reformą. Jos tikslais galima būtų įvardinti šiuos: valstybės išlaidų taupymas, viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, valdžios veiklos našumo ir galimybių didinimas, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga. Šie tikslai tik įrodo visuomenei, kad reforma yra tikrai reikalinga bei naudinga. Tačiau tuo pačiu autoriai pažymi, kad kaip rodo praktika, reformos nebūtinai privalo būti naudingos – praktikoje įgyvendinami strateginiai planai ne visada pasiteisina.

Viena iš svarbesnių reformos pusių yra ta, kad ji tiesiogiai susieta su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, jų įgūdžių (pareiginių, socialinių, bendravimo) gerinimu. E. Visockytės (2012) teigimu, būtent naujausios viešojo valdymo paradigmos, paremtos dalyvavimo principais, tiesiogiai sietinos su atvira ir visuomenės lūkesčius atitinkančia valstybės tarnyba, kuri turi remtis valstybės tarnautojų pritarimu ir palaikymu.

Organizuojant bei vykdamas viešojo sektoriaus reformą, svarbiausia yra valstybės tarnautojai ir kiti viešojo valdymo elementai. Svarbu, kad abu šie elementai tarpusavyje sąveikautų ir derėtų. Anot E. Visockytės (2012), prioritetinė sritis yra valstybės tarnautojų požiūrio formavimas, kad būtų rodoma iniciatyva, noras tobulėti, būti atviriems inovacijoms. Tada ir reformos įgyvendinamos lengviau ir jų rezultatai būna kur kas geresni. Valstybės tarnybos reformų įgyvendinimo procese valstybės tarnautojai tampa viena svarbiausių sąveikaujančių pusių, kurių vaidmuo ir požiūris yra svarbūs. Pačių tarnautojų palaikymas ne tik rodo, kad jie pritaria numatytam politiniam veiklos kursui, bet kartu rodo, kad reikia inicijuoti pokyčius. Pokyčiai viešojo sektoriaus viduje bei aplinkoje reikalingi ženkliai labiau nei privačiojo sektoriaus, kadangi viešasis sektorius yra nepalyginamai santūresnis ir sunkiau priimantis naujoves. Todėl tokių reformų dėka, į viešąjį sektorių norima įvesti naujausias tendencijas bei svarbius pakitimus valstybės tarnyboje.



**9 pav.** Respondentų nuomonė dėl vykdomos valstybės tarnybos reformos  
Šaltinis: E. Visockytė (2012)

Analizuojant 9 pav. duomenis, surinktus autorės E. Visockytės (2012) 2011 m. balandžio – gegužės mėnesiais, matyti, kad net 54 proc. Lietuvos valstybės tarnautojų pritaria pokyčiams ir palaiko vykdomą valstybės tarnybos reformą. Gautus tyrimo rezultatus galima palyginti ir su 2008 m. programos SIGMA duomenimis. Vadovaujantis šiais duomenimis, 65 proc. Lietuvos valstybės tarnautojų sutiko, kad Lietuvos valstybės tarnybai reikalingos esminės reformos.

J. H. Meyer-Sahling, V. Nakrošis (2009) atkreipia dėmesį, kad pagal SIGMA vertinimo modelį 2006 m. Lietuvos pažanga buvo įvertinta palankiai tarp visų naujų ES šalių narių: Lietuvai buvo suteiktas antrasis-trečiasis aukščiausias lygmuo („iš esmės pasiektas“ arba „dalinai pasiektas“ standartas). Taip pat SIGMA ataskaitoje nurodyta, kad vertinant pagal atitikimą Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijas po 2004 m. Lietuva padarė didžiausią pažangą, lyginant su Latvija, Estija, Vengrija, Slovėnija, Slovakija, Lenkija ir Čekija. Lietuvos atitikimas Europos viešojo administravimo principams yra aukščiausias, po 2004 m. Lietuva konstruktyviai tęsė valstybės tarnybos reformas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

**Naujųjų ES šalių narių atitikimas Europos viešojo administravimo principams valstybės tarnybos srityje**

| Esamas atitikimas | Aukštas atitikimas | Aukštas-vidutinis atitikimas | Vidutinis atitikimas | Vidutinis-žemas atitikimas | Žemas atitikimas |
|-------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------|------------------|
| Šalis             | Lietuva            | Latvija, Estija              | Vengrija, Slovėnija  | Slovakija, Lenkija         | Čekija           |

Šaltinis: 2009 m. SIGMA ataskaita

Įvertinti, kaip reformos pokyčiai veikia valstybės tarnautojus gana sudėtinga. Anot J. Palidaskaitės (2007), vadovaujantis prielaida, kad sunkiau vertinti darbuotojų veiklą viešajame sektoriuje nei privačiame (nėra pardavimus ar pelną liudijančių rodiklių), teigiama, kad valdininkų veikla dažnai vertinama pagal skiriamo biudžeto dydį, kuris taip pat gali būti skirtas asmeninei naudai maksimizuoti. Jei organizacijos biudžetas didelis, tai dar nereiškia, kad organizacija maksimaliai funkcionuoja bei geriausiai tenkina visuomenės poreikius. Visų pirmą būtina atkreipti dėmesį, kokiais tikslais organizacija leidžia lėšas, ar jų nešvaisto savo asmeninėms reikmėms tenkinti. Tik jei organizacija savo biudžeto lėšas naudoja aiškiai ir skaidriai, galima teigti, kad ji bei jos darbuotojai dirba gerai.

Aukštas Lietuvos ir kitų Baltijos šalių atitikimas Europos viešojo administravimo principams gali būti aiškinamas žema valstybės tarnybos politizacija. Vadovaujantis 2008 m. SIGMA apklausa Baltijos šalims būdinga santykinai maža politizacija (pvz., Lietuvoje tik 22 proc. apklaustųjų tarnautojų pritarė teiginiui, jog „politinės partijos ministerijose priima į darbą savo rėmėjus“, o Lenkijoje – net 62 proc.).

V. Dumbliuskas (2011), tyrinėjantis viešojo administravimo reformas, atkreipia dėmesį į du procesus: pirma – politikai pasinaudoja administracine reforma, kad atsakomybę už viešąją politiką

perkeltų kitiems, ir antra – tie patys politikai mėgina sustiprinti savo kontrolę biurokratijos atžvilgiu. Į šiuos procesus būtina atkreipti dėmesį, nes politizavimas bei biurokratija valstybės tarnyboje yra neigiamai veikiantys elementai, kurių visuomet, reformų ar kitų pokyčių metu, norima atsisakyti ar bent nuo jų apsiriboti.

Nors Lietuvos valstybės tarnyba geriausiai atitinka Europos viešojo administravimo principus, tačiau ir toliau būtina įgyvendinti nuosaikias vadybines reformas Lietuvos valstybės tarnyboje, juolab, tiek SIGMA apklausos duomenys, surinkti 2008 m., tiek E. Visockytės (2012) 2011 m. surinkti duomenys, rodo, kad Lietuvos valstybės tarnautojai palaiko reformų įgyvendinimą. Vadybinės reformos poreikis akivaizdus darbo užmokesčio srityje, kur Lietuvos valstybės tarnautojai pasisako už darbo užmokestį, susijusį su veiklos rezultatais, o ne pagrįstą tarnybos stažu. Tačiau nepaisant šios nuomonės, pareiginė alga vis dėlto turėtų išlikti didžiausia darbo užmokesčio dalis. Be to, Lietuvos valstybės tarnautojai nepalaiko didesnio lankstumo priėmimo darbo srityje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

#### Lietuvos valstybės tarnautojų pozicija dėl valstybės tarnybos modelių

|                                   | <b>Karjeros sistema</b> | <b>Postų sistema</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Bendra valstybės tarnybos reforma | Taip/ne                 | Taip/ne              |
| Darbo užmokestis                  | Ne                      | Taip                 |
| Karjera                           | Taip/ne                 | Taip                 |
| Priėmimas į darbą                 | Taip                    | Ne                   |
| <b>Bendras</b>                    | <b>Taip/ne</b>          | <b>Daugiau taip</b>  |

Šaltinis: J. H. Meyer-Sahling, V. Nakrošis (2009)

Atsižvelgiant į SIGMA ataskaitoje pateiktas rekomendacijas, Lietuva ir toliau nuosaikiai diegia vadybines reformas valstybės tarnyboje, vadovaudamasi Europos viešojo administravimo principais. Nuosaiki vadybinė reforma įmanoma esant dviem svarbiausioms sąlygoms: išlaikytas santykinai žemas Lietuvos valstybės tarnautojų politizacijos laipsnis ir užtikrinama efektyvi Lietuvos valdžios įstaigų veiklos kontrolė.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė, siekdama pritraukti į valstybės tarnybą naujus žmones ir išlaikyti aukštą jau dirbančių valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir vertybines nuostatas, sudaryti sąlygas jauniems ir gabiems asmenims didinti savo kompetenciją ir nuosekliai daryti karjerą, taip pat atlaikyti privataus sektoriaus konkurenciją, tobulinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir karjeros planavimo, taip pat darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistemas, garantuoti tokį darbo užmokestį ir karjeros galimybes, kokie bus adekvatūs veiklos rezultatams ir indėliui, labiau susieti valstybės tarnautojų mokymus su kompetencijų vadyba, tikslingiau naudoti mokymus kaip valstybės tarnautojų motyvavimo priemonę ir kt., pavedė Valstybės tarnybos departamentui parengti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projektą. Parengto

įstatymo projektas teikiamas priimti Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. rudens sesijoje ir numatyta, kad jis įsigalios nuo 2015 m. liepos 1 d.

Valstybės tarnybos santykiai reguliuojami Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu, kurio nauja redakcija įsigaliojo 2002 m. liepos 1 d. Akivaizdu, kad būtina valstybės tarnybos reforma. Šiuo metu valstybės tarnautojo karjera ir pareigų lygiavertiškumas galiojančiame Valstybės tarnybos įstatyme susieti su valstybės tarnautojo pareigybės kategorija. Valstybės tarnautojų pareigybės suskirstytos į 20 kategorijų. To paties pavadinimo pareigybės gali būti skirtingų kategorijų, pavyzdžiui, vyresniojo specialisto pareigybė savivaldybės, kurios teritorijoje yra iki 50 tūkst. gyventojų, administracijoje gali būti nuo 4 iki 8 kategorijos. Nors 4 ir 8 kategorijų darbo užmokestis labai skiriasi, kadangi nuo pareigybinės kategorijos priklauso pareiginė alga, aiškių kriterijų, kuomet skiriasi vyresniojo specialisto 4 kategorijos pareigybė nuo 8 kategorijos pareigybės, nėra. Todėl, nors teisine prasme 4 kategorija yra žemesnė nei 5 kategorija ir perkėlimas iš 4 kategorijos vyresniojo specialisto į 5 kategorijos vyresniojo specialisto pareigas laikoma perkėlimu į aukštesnes pareigas, praktikoje tai yra lygiavertės pareigos su skirtinga pareigine alga. Formaliai, norint 4 kategorijos pareigybę pakeisti į 5 kategorijos pareigybę, reikia vieną pareigybę naikinti ir steigti kitą – naują pareigybę. Be aprašyto pavyzdžio, esamos sistemos trūkumą rodo ir tai, kad vyriausiojo specialisto pareigybė savivaldybės, kurios teritorijoje yra iki 50 tūkst. gyventojų, administracijoje gali būti 7 kategorijos, tačiau vyresniojo specialisto pareigybė gali būti ir 8 kategorijos. Taigi, vyresniojo specialisto pareigos turėtų būti laikomos aukštesnėmis, pagrindinis atlyginimas (pareiginė alga) taip pat būtų didesnis.

Kitos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, reguliuojančios karjeros santykius, nustato, kad tarnautojas į aukštesnes pareigas nuolatiniam darbui gali būti perkeliamas konkurso būdu arba atsižvelgiant į tarnybinės veiklos rezultatus. Toks reguliavimas yra nepakankamai lankstus, neleidžiantis potencialiai labiausiai tinkantį toms pareigoms įstaigos tarnautoją operatyviai perkelti nuolatiniam darbui į atsilaisvinusias pareigas. Tai galima padaryti tik organizavus konkursą arba sulaukus kalendorinių metų pabaigos ir atlikus veiklos vertinimo procedūrą.

Kaip jau buvo rašyta ankstesniame skyriuje, vertinant tarnautojo veiklos rezultatus įvertinama jo kvalifikacija, gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiekti rezultatai vykdant suformuluotas užduotis. Pagal veiklos vertinimo rezultatus valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į aukštesnes arba žemesnes pareigas, jam gali būti padidintas arba sumažintas darbo užmokestis. Kadangi veiklos vertinimo rezultatai tiesiogiai susieti su darbo užmokesčiu – priedu už kvalifikacinę klasę (nuo 15 iki 50 proc. pareiginės algos), labai svarbiu aspektu ir dažniausiai lemiančiu tarnautojo veiklos įvertinimą, tampa įstaigos finansavimo galimybės, o ne tarnautojo veiklos rezultatai. Esant deficitiniam darbo užmokesčio fondui, labai gerai dirbantiems tarnautojams nėra galimybių skirti priedo už kvalifikacinę klasę, todėl tokiais atvejais jų veikla



dažniausiai vertinama tik „gerai“. Tai akivaizdžiai patvirtinta ekonominio nuosmukio tarnybinės veiklos vertinimo statistika, kai tarnybinės veiklos vertinimo komisijose labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius sumažėjo (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

**Valstybės tarnautojų vertinimo „labai gerai“ dinamika**

| Metai     | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| Procentai | 96,3 | 75,3 | 67,2 | 81   | 83,3 | 93,3 |

Parengta autoriaus pagal šaltinį: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas ir su juo susiję dokumentai (TAP, 2014, Nr. 14-5103)

Taigi, kaip matyti iš 10 lentelės duomenų, pasirinktas veiklos vertinimo modelis neretai yra priemonė padidinti darbo užmokestį, o ne nustatyti tikrus veiklos rezultatus.

Taip pat tarnautojų dviprasmiškai vertinamas užduočių formulavimas visiems valstybės tarnautojams. Įstaigos veiklai svarbios užduotys ir vykdomos priemonės yra numatomos strateginiuose bei veiklos planuose, ir įstaigos tarnautojai žino, kokius darbus jie turės atlikti bei kokius rezultatus pasiekti, todėl užduočių formulavimas laikytinas kaip perteklinis vertinimo rodiklis.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projekte numatytos naujos teisinio reguliavimo nuostatos. Valstybės tarnautojams numatyta nustatant gebėjimų reikalavimus vadovautis kompetencijų modeliu, tai yra gebėjimu atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (kompetencija pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys). Visiems tokias pat pareigas einantiems tarnautojams nustatyti vienodi gebėjimų reikalavimai (pvz., vienodi gebėjimų reikalavimai nustatyti visiems vyresniesiems specialistams, vienodi visiems skyrių vedėjams ir t.t.).

Projekte išskiriamos bendrosios, vadybinės, lyderystės, specialiosios ir profesinės kompetencijos. Bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos išvardintos bei aprašytos centralizuotai ir vienodos visoms įstaigoms. Profesines kompetencijas leista nustatyti ir aprašyti pačioms įstaigoms, atsižvelgiant į įstaigų veiklos specifiką.

Centralizuotai nustatyti bendri kompetencijų lygių reikalavimai kiekvienai pareigybių grupei. Numatyti 5 kompetencijos lygiai: 1-ma žemiausias, 5-ta aukščiausias. 5-ios bendrosios kompetencijos privalomos visiems, 3 vadybinės ir lyderystės kompetencijos privalomos įvairaus lygmens vadovaujančiausias pareigas einantiems tarnautojams. Nuo 1-os iki 3-jų specialiųjų ir (ar) profesinių kompetencijų atitinkamoms pareigybėms įstaiga nusistato pati (specialias kompetencijas numatyta galimybė pasirinkti iš centralizuotai pateikto sąrašo, o profesines – įvardija ir aprašo pačios įstaigos). Maksimaliai tarnautojui gali būti nustatyta 11 kompetencijų.

Įstaigoms išliko galimybė nustatyti specialiuosius reikalavimus tarnautojams jų pareigybių aprašymuose, tačiau įstaigos negalės nustatyti specialiųjų reikalavimų, nebūtinų pareigybės

aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Tuo siekiama užtikrinti, kad reikalavimai tarnautojams taptų standartizuoti, nebūtų nepagrįstai ribojamas pateikimas į valstybės tarnautojo pareigas, norintys dirbti valstybės tarnyboje asmenys aiškiai žinotų, kokie gebėjimai ir įgūdžiai reikalingi norint eiti tam tikras pareigas visose įstaigose, valstybės tarnautojai žinotų kokių gebėjimų ir įgūdžių reikia karjerai valstybės tarnyboje, todėl tikslingai gali planuoti siekiamų kompetencijų įgijimą ir tobulinimą.

Siekiant mobilumo valstybės tarnyboje, atsisakyta pareigybių kategorijų, ir valstybės tarnybos pagrindu tampa pareigybės grupė (pvz., vyr. specialisto, skyriaus vedėjo, įstaigos vadovo ir kt.) bei atitikimas tai pareigybių grupei nustatytiems kompetencijų ir kitiems reikalavimams. Tai reiškia, kad tarnautojas gali būti perkeltas be konkurso į kitas pareigas, o taip pat ir aukštesnes, jeigu atitiktų patirties, kitus reikalavimus ir pareigybei nustatytus gebėjimų reikalavimus (kompetencijų lygių reikalavimus). Tarnautojo atitikimas keliamiems reikalavimams sprendžiamas konkrečioje įstaigoje. Įstaigos pačios privalės nusistatyti tvarką, kaip tikrins (įvertins), ar tarnautojas pretenduojantis į kitas pareigas, atitinka reikalavimus.

Tarnautojų veiklos vertinimą sudaro tarnautojų kompetencijų vertinimas ir veiklos rezultatų vertinimas. Tarnautojo kompetenciją vertina jis pats ir tiesioginis jo vadovas. Pagal nustatytus tarnautojo kompetencijų lygius identifikuojamas jo individualus kompetencijų ugdymo poreikis (mokymai). Tarnautojo kompetencijas 2 metus iš eilės įvertinus kaip neatitinkančias reikalavimus, numatyta siūlyti jį arba perkelti į lygiavertę ar žemesnę pareigybių grupę (kurios kompetencijas jis atitinka), arba atleisti iš pareigų. Tokiu atveju šį siūlymą privalės patvirtinti ir įstaigos veiklos vertinimo komisija.

Apibendrinant galima teigti, kad gebėjimais ir atitikimų reikalavimams pagrįsta karjeros sistema taptų logiška, paprastesnė valstybės tarnautojams ir darbdaviams.

## **TEORINĖ TYRIMO OBJEKTO OPERACIONALIZACIJA**

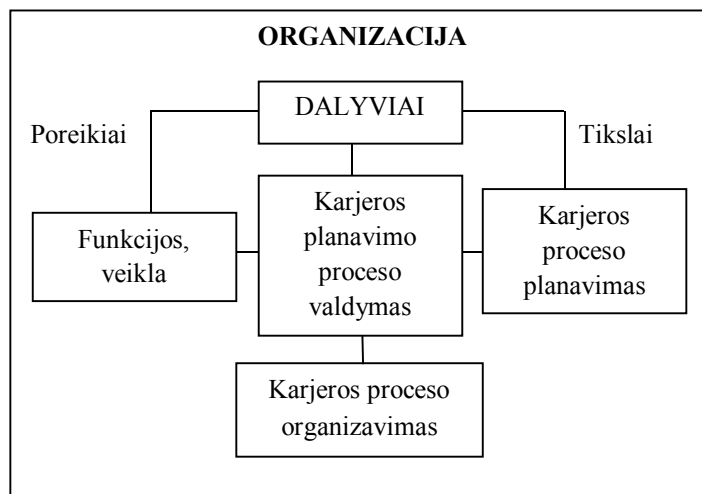
Visi darbdaviai, tiek viešajame sektoriuje, tiek privačiame sektoriuje, užsiima tokia su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusia veikla, kurią apibendrintai galima pavadinti karjeros valdymo procesu, o atskiro individo požiūriu karjera apibūdinama kaip pareigos, kurias jis užima per visą savo darbo laikotarpį. Daugelis darbuotojų į praeitį žiūri su pasitenkinimu, nes per savo darbo laikotarpį pasiekė tai, ką galėjo, ir kad su karjera susijusios viltys išsipildė. Tokie žmogiškųjų išteklių valdymo procesai kaip: verbavimas, atranka, skyrimas į pareigas, darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ir atleidimas iš darbo – visa tai daro didžiulę įtaką individo karjerai, o taip pat ir jo sėkmei bei pasitenkinimui. Ar darbuotojas bus patenkintas savo naujuoju darbu, labai daug priklauso nuo darbdavio. Tik realiai darbuotojas susipažinęs su darbu prieš priimant, jis gali tiksliau

įvertinti, ar šis darbas tikrai jam tinka, o taip pat ar keliami reikalavimai darbui dera su jo įgūdžiais bei interesais. Darbuotojui adaptavusis, darbdavys įvairiais būdais gali paveikti jo karjerą ir tai vienas iš svarbiausių darbdavio žingsnių. Į karjerą orientuotas darbo vertinimas, kai darbdavys ne tik įvertina savo darbuotoją, bet ir nustato jo privalumus bei trūkumus, kurie atsilieps karjerai.

Nuo karjeros vystymo labai priklauso organizacijos stabilumas, nes karjeros valdymas – tai tinkamai funkcijas atliekančių valstybės tarnautojų ugdymo ir išlaikymo valstybės tarnyboje klausimas. Valstybės tarnyboje žmogiškųjų išteklių potencialas pripažįstamas svarbiausiu valstybės tarnybos ištekliu, todėl jis privalo būti ugdomas atsižvelgiant į valstybės tarnautojų talentus bei galimybes ne tik konkrečios institucijos, bet ir visos valstybės tarnybos labui.

Tinkamas karjeros valdymas padeda susieti darbuotojų karjeros lūkesčius su organizacijos strateginiuose planuose numatytais tikslais ir poreikiais, efektyviau panaudoti žmogiškųjų išteklių potencialą, sudaryti atitinkamas sąlygas darbuotojams tobulėti ir siekti karjeros. Karjeros valdymą nulemia efektyvus karjeros planavimas, apimantis visus sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo, pažeminimo ar perkėlimo į kitas to paties lygio pareigas.

Karjeros planavimo proceso valdyme (žr. 10 pav.) dalyvauja organizacijos proceso visi dalyviai, kurie siekdami savo tikslų ir poreikių, turėdami atitinkamas pareigas bei funkcijas, įgyvendina karjeros valdymo politiką ir diegia procedūrų formavimą.

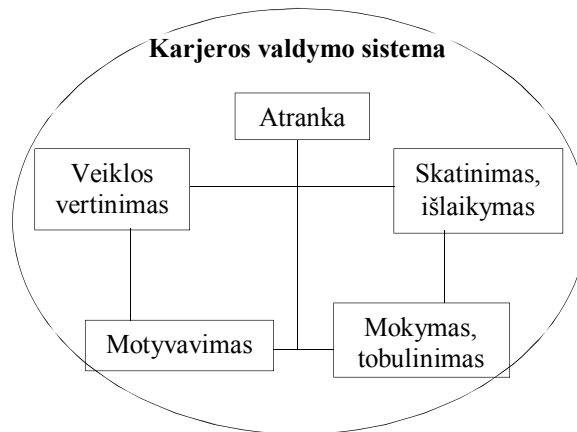


**10 pav.** Tyrimo objekto operacionalizacija

Sudaryta autoriaus pagal šaltinius: I. Bakanauskienė (2008), J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005), S. J. Sims, R. R. Sims (2007), M. Išoraitė (2011)

Karjeros valdymo procesą būtų galima apibrėžti kaip ilgalaikę ir pastoviai besitęsiančią procedūrą, kurios viena iš pagrindinių paskirčių yra organizacijos aprūpinimas jai reikalingais žmogiškaisiais ištekliais.

Šiame darbe nagrinėjama karjeros valdymo sistemos, kaip vienos iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sistemos koncepcijų, sudedamosios dalys: atranka, veiklos vertinimas, motyvavimas, mokymas ir tobulinimas bei skatinimas ir išlaikymas (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Karjeros valdymo sistema

Parengta autoriaus pagal šaltinį: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin. 2002, Nr. 45-1708; Įstatymo redakcija (Žin., 2013, Nr. 54-2685))

Karjeros valdymo pradžia – valstybės tarnautojo priėmimo į tarnybą faktas. Priėmimas į valstybės tarnybą yra vienas iš karjeros procesų valdymo etapų. Anot bendraautorių V. Juknevičienės ir V. Domarko (2007), atranka apibrėžiama kaip „procesas, kurio pirminis ir vidurinis etapas yra verbavimas ir testavimas, o paskutinis – įdarbinimas“. Kita karjeros valdymo sistemos sudedamųjų dalių yra valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, kuris apibrėžiamas kaip formalis, struktūrizuota sistema, matuojanti, įvertinanti bei įtakoianti darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai. Kad tarnautojas savo pareigas atliktų efektyviai, jis turi būti motyvuotas. Kiekvienas valstybės tarnautojas yra motyvuojamas savo paties asmeninio intereso, net kai jis veikia grynai vykdydamas oficialias pareigas. Siekiant valstybės tarnyboje išlaikyti motyvuotus ir kompetentingus žmogiškuosius išteklius, būtina vykdyti efektyvią valstybės tarnautojų mokymo ir tobulinimo, o taip pat ir skatinimo bei išlaikymo politiką.

Išanalizavus mokslines studijas, analizuojančias valstybės tarnautojų karjeros valdymą, būtina atlikti empirinį tyrimą, kad įvertinti praktinį karjeros valdymo reikšmingumą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, parengti išvadas bei rekomendacijas analizuojamo objekto tobulinimui. Atsižvelgiant į tai, kad trianguliaciniai tyrimai pranašesni už tyrimus, paremtus vienu vieninteliu metodu (P. Martinez, 2008), tikslinga taikyti ir tarpusavyje derinti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus, konstruojant kelis tyrimo instrumentus: dokumentų analizę, interviu, anketinę apklausa.

## II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

### 1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Nors mokslininkai (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997; D. Beresnevičienė, 2003; R. Kučinskienė, 2003; V. Stanišauskienė, 2003, K. Pukelis, 2003; N. Petkevičiūtė, 2006; J. Kuprienė, E. Banionytė, G. Tautkevičienė, 2008; E. Schein, 1961; D. E. Super, 1970; J. L. Holland, 1997; A. Giddens, 2005; J. Arnold, 2006 ir kt.) žmogiškųjų išteklių valdymui skiria ganėtinai daug dėmesio, tačiau negalima to pasakyti apie viešojo sektoriaus, o ypač apie valstybės tarnybos personalo valdymo tokias sudėtingas dalis, kaip: atranka, veiklos vertinimas, motyvavimas, mokymas ir tobulinimas bei skatinimas ir išlaikymas. Vykstančios Lietuvoje valstybės tarnybos reformos paskatino susidomėti kaip įgyvendinant valstybės tarnybos politiką vyksta valstybės tarnautojų karjeros valdymas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, kokios yra karjeros valdymo problemos, galimos tobulinimo kryptis ir kaip tokią situaciją vertina patys valstybės tarnautojai.

Siekiant kuo efektyvesnių tyrimo rezultatų ir objektyvių informacijos gavimo būdų, buvo pasirinktas kokybinis (dokumentų analizė ir interviu) bei kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimas. Kokybinis ir kiekybinis tyrimas grindžiamas skirtingo dominavimo dizainu – kokybinio ir kiekybinio tyrimų derinimo strategija (K. Pukėnas, 2009; B. Bitinas ir kt., 2008; L. Rupšienė, 2007; R. Tidikis, 2003; K. Kardelis, 2002). Vadovaujantis šių autorių rekomendacijomis buvo atlikta dokumentų analizė, padėjusi parengti kiekybiniam tyrimui būtinas anketas.

Kadangi socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas dėl jo patikimumo, nes anonimiškumas skatina didesnę sąžiningumą ir gaunami tikslesni tyrimo duomenys, todėl valstybės tarnautojų karjeros valdymo tyrimui pasirinkta anketinė apklausa. Be to, šis tyrimo metodas yra gana patrauklus ir tuo, kad tyrėjas turi galimybę greitai surinkti jį dominančią informaciją. Kaip teigia K. Kardelis (2002), šio metodo trūkumai yra tai, kad iš respondento gautoji informacija atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė ir „apdorojo“ kiekvienas individas. Todėl svarbu įvertinti galimus informacijos iškreipimus, kurie gali atsirasti dėl įvairių žmogaus sąmonėje atspindinčių socialinės praktikos bruožų, nes apklausa – vienpusė komunikacija, kurią valdo tyrėjas.

Anketinė apklausa vykdyta 2014 m. spalio mėnesį. Buvo išdalinta 117 anketų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams, gražintos užpildytos 109 anketos, tai sudaro 75,35% grįžtamumo kvotą, kuri yra pakankama tyrimo duomenų apibendrinimui. Toks anketų skaičius leidžia teigti, kad surinkti duomenys yra patikimi ir gali būti taikomi bei

interpretuojami visai Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų populiacijai.

Kaip teigia R. Tidikis (2003), interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Antot L. Rupšienės (2007), kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės dažniausiai vadinami informantais. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus tiriamuoju klausimu.

*Kokybinio tyrimo etika.* Atliekant tyrimą analizuoti Lietuvos Respublikos Seimo, Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Mažeikių rajono savivaldybės tarybos bei Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus priimti teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų karjeros valdymą. Šie teisės aktai yra vieši dokumentai, skelbiami interneto svetainėse, todėl jų panaudojimui jokių sutikimų gauti nereikėjo.

Prieš pradėdant vykdyti interviu buvo imtasi organizacinių priemonių: pasirinkti informantai, suderinta susitikimo data bei laikas, interviu trukmė, supažindinama su tyrimo etikos principais: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt.

*Kiekybinio tyrimo etika.* Anketos sudarytuose klausimuose nebuvo galima išžvelgti tyrėjo nuomonės, buvo siekiama sužinoti tik tiriamojo nuomonę. Klausimų tikslas – kuo nuodugniau pažinti tiriamus reiškinius, gauti išsamesnės informacijos apie tyrimo objektą. Į kai kuriuos klausimus, siekiant sudaryti galimybę respondentui neatsakyti, buvo pateikti tokie atsakymų variantai, kaip: „nežinau“, „neturiu nuomonės“. Pagal klausimų pateikimo formą, siekiant taupyti respondentų laiką, klausimai buvo uždari ir tik 4 klausimai pusiau uždari, tai yra sudaryti iš dviejų dalių: pirmoji dalis – uždaras klausimas, antroji dalis – atviras, kur respondento buvo prašoma pateikti savo nuomonę kodėl jis taip mano ar kodėl yra tokia situacija.

Gauti empirinio tyrimo (anketinės apklausos) duomenys apdoroti naudojant kompiuterinę programą IBM SPSS Statistics 20.

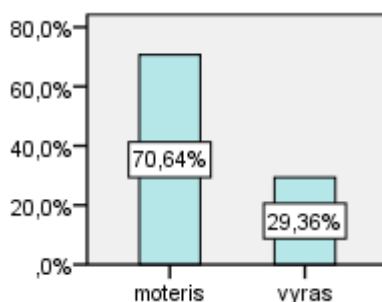
## **2. Tyrimo imties charakteristika**

Valstybės tarnautojų registro 2014 m. spalio 27 d. duomenimis, Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje patvirtintų valstybės tarnautojų pareigybių buvo 151, iš jų užimtų pareigybių 142 (žr. 5 priedą). Užimtų pareigybių skaičius sudaro generalinę šio tyrimo imtį, tai yra populiaciją, kuriai taikomi tyrimo rezultatai. Tiek Lietuvos, tiek užsienio socialinių mokslų tyrinėtojai bei metodologai teigia, kad išvengti tyrimo klaidų – dirbti su kuo didesnės apimties atsitiktinėmis imtimis, kad tyrimu gauti rezultatai mažai priklausytų nuo atsitiktinių aplinkybių. Anonimiškumo tyrimo atveju gauta informacija apie tiriamuosius lieka nežinoma, todėl šiuo atveju vienintelė galimybė charakterizuoti tyrimo imtį yra grįžusių užpildytų anketų sociodemografinis

blokas. Kaip teigia K. Pukėnas (2009), imtis turi būti reprezentatyvi, tai yra kuo pilniau atspindėti populiaciją, iš kurios ji sudaryta ir užtikrinti mažą imties paklaidą. Panašaus pobūdžio socialiniuose tyrimuose, siekiant išsiaiškinti tam tikrą darbuotojų nuomonę, paprastai yra siekiama suformuoti reprezentatyvią tiriamųjų imtį, kuri tenkintų 5% statistinę paklaidą ( $p \leq 0,05$ ). Vadovaujantis K. Kardelio (2005), K. Pukėno (2009) ir kt. mokslininkų pateiktomis tyrimo imties dydžio nustatymo lentelėmis, minėtos generalinės imties apklausai vykdyti, įvertinant 5% statistinę paklaidą ir siekiant 95% patikimumo, tikslinga apklausti 113 respondentų.

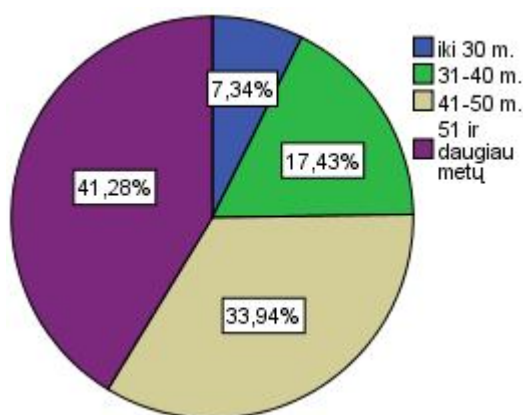
**Respondentų sociodemografinės charakteristikos.** Anketinės apklausos metu Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams buvo pateikti 6 klausimai, siekiant išsiaiškinti tiriamųjų sociodemografinę padėtį. Duomenys apie respondentus pateikiami 12 – 15 paveiksluose.

Tiriamųjų imtyje dominuoja moterys (žr. 12 pav.), iš 109 apklaustųjų moterys sudaro 70,64 proc., vyrai – 29,36 proc.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=109)

Tiriamųjų amžius buvo suskirstytas į pakankamai stambius intervalus: iki 30 metų, nuo 31 iki 40 metų, nuo 41 iki 50 metų ir daugiau kaip 51 metai.

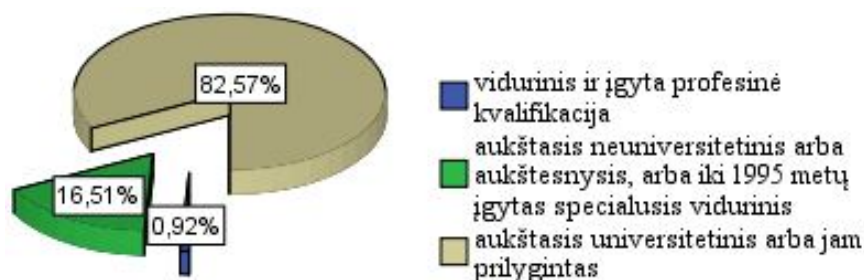


13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=109)

Kaip matyti iš 13 paveikslas, Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dominuoja vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai: 41,28 proc. tiriamųjų amžius yra virš 51 metų, 33,94 proc. – nuo 41 iki 50 metų, 17,43 proc. nuo 31 iki 40 metų ir tik 7,34 proc. sudaro iki 30 metų. Amerikiečių

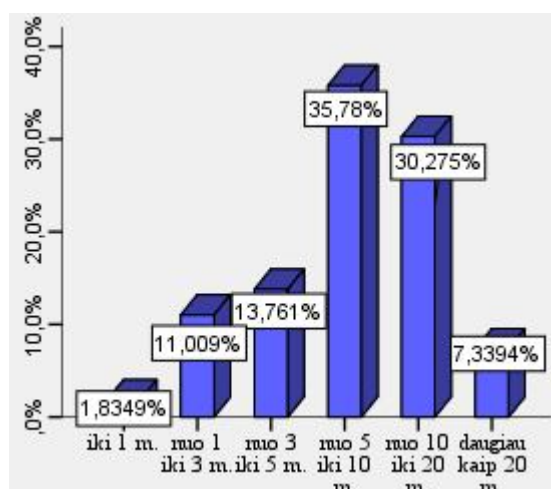
mokslininkų nuomone, pats produktyviausias žmogaus amžius yra 35 – 49 metai, nes šiuo gyvenimo laikotarpiu pilnai suvokiama atsakomybė ir yra susiformavęs autoritetas.

Net 82,57 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą, 16,51 proc. – aukštąjį neuniversitetinį ir tik 0,92 proc. (vienas respondentas) nurodė turintis vidurinį išsilavinimą (žr. 14 pav.). Galima daryti išvadą, kad tyrimo rezultatai atspindės išsilavinusių respondentų nuomonę.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=109)

Dalyvavusių tyrime valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal stažą valstybės tarnyboje pateiktas 15 paveiksle. Respondentų valstybės tarnybos stažas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje buvo suskirstytas į 6 intervalus: iki metų (1,8 proc.), nuo 1 iki 3 metų (11 proc.), nuo 3 iki 5 metų (13,8 proc.), nuo 5 iki 10 metų (35,8 proc.), nuo 10 iki 20 metų (30,3 proc.) ir virš 20 metų (7,3 proc.). Daugiau kaip trečdalis respondentų dirba nuo 5 iki 10 metų ir tik šiek tiek mažiau dirbančiųjų, kurių stažas nuo 10 iki 20 metų. Šie duomenys leidžia teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirbantys darbuotojai yra sukaupę didelę patirtį valstybės tarnyboje.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą valstybės tarnyboje (N=109)

Vykdamas apklausą (struktūruotą interviu), informantams atrikti buvo naudota netikimybinė tikslinė tiriamųjų atranka, kuriai netaikomi atsitiktinumo ir statistinio reprezentatyvumo kriterijai. Į imtį buvo parenkami tik tie tyrimo dalyviai, kurie turi pakankamai informacijos išsamesnei tiriamojo reiškinio analizei atlikti. Tyrimo dalyvių imtis – 4 informantai, pakankami gerai žinomi



Mažeikių rajono savivaldybės bei Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, užimantys aukščiausio lygio minėtose institucijose vadovaujamus postus, atsakingi už žmogiškųjų išteklių politikos formavimą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje. Informantų charakteristika pateikiama 4 priede.

### 3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Pasinaudojant K. Kardelio (2002) aprašytais empirinių tyrimo metodais, tyrimo klausimynas parengtas atsižvelgiant į specifinius valstybės tarnautojams keliamus reikalavimus, jų tarnybos pobūdį, atrankos, veiklos vertinimo, motyvavimo, mokymo ir tobulinimo, skatinimo bei išlaikymo specifiką, kitas svarbias demografines savybes.

Tyrimo klausimyną – anketą sudaro trumpas kreipimasis į respondentus, paaiškinant vykdomo tyrimo tikslą bei paskirtį, užtikrinant anketos duomenų anonimiškumą. Anketos pabaigoje respondentams pareiškama padėka už jiems išsakytą nuomonę. Klausimynas sudarytas iš 36 klausimų, sąlyginai suskirstytų į teminius blokus:

1. Sociodemografinių duomenų blokas (6 klausimai);
2. Valstybės tarnautojų atrankos tyrimo blokas (5 klausimai);
3. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tyrimo blokas (6 klausimai);
4. Valstybės tarnautojų motyvavimo tyrimo blokas (9 klausimai);
5. Valstybės tarnautojų mokymo ir tobulinimo tyrimo blokas (4 klausimai);
6. Valstybės tarnautojų skatinimo ir išlaikymo tyrimo blokas (6 klausimai).

*Pirmajame bloke* tyrimo dalyviams pateikiami bendro pobūdžio klausimai, leidžiantys nustatyti respondentų demografines charakteristikas – lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, stažą valstybės tarnyboje bei stažą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

*Antrajame bloke* respondentams pateikiami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti atrankai keliamus reikalavimus, siekiant užimti Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje valstybės tarnautojo pareigas, šių reikalavimų pagrįstumą, informacijos prieinamumą apie darbo sąlygas, atlygį, kvalifikacijos kėlimo bei karjeros galimybes.

*Trečiajame bloke* sukoncentruoti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti veiklos vertinimo lygį, vertinimo komisijos kompetentingumą, vertinimo objektyvumą, vertinimo kriterijų taikymą, valstybės tarnautojų mobilumą (paaukštinimą, perkėlimą, pažeminimą) Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

*Ketvirtajame bloke* respondentams pateikiami klausimai, susiję su valstybės tarnautojų motyvavimu, kuriais siekiama išsiaiškinti kas labiausiai motyvuoja tarnautoją siekti karjeros, kas

įtakoją siekti karjeros, ar tarnautojai planuoja savo karjerą, kas skiria ir kas turėtų skirti dėmesį karjeros vystymui, kokie yra motyvai dirbti būtent Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

*Penktajame bloke* tyrimo dalyviams pateikiami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokie kvalifikacijos kėlimo būdai buvo taikyti ir ar jie atitinka valstybės tarnautojų poreikius, ar kvalifikacijos tobulinimas užtikrina karjeros galimybes.

*Šeštajame bloke* pateikti klausimai, kurie padėjo išsiaiškinti valstybės tarnautojų požiūrį į karjeros galimybes Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, kokios šioje institucijoje yra kliūtys siekti karjeros, kokios taikomos poveikio priemonės (skatinimas, nuobaudos).

Siekiant tinkamai sugrupuoti respondentų nuomones, pasirinkti 2 duomenų grupavimo formatai – ranginė (*Ordinal*) (11 lentelė) ir intervalų (*Scale*) (12 lentelė) skalės.

11 lentelė

#### Ranginės (*Ordinal*) skalės taikymo tyrimo anketoje pavyzdys

|   | Įvertinkite teiginius balais nuo 1 iki 5<br>(1 – neturi įtakos, 5 – labai įtakoją) |                       |                       |                       |                       |
|---|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Siekimas tapti geriausiu savo srities specialistu | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Noras būti lyderiu – vadovu                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Būti nepriklausomu, savarankišku                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aukštesnių pareigų siekimas                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Būti naudinga institucijai ir visuomenei          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Materialinė nauda                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aplinkinių pripažinimas                           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Noras tobulėti                                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pasitenkinimas savimi                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12 lentelė

#### Intervalinės (*Scale*) skalės taikymo tyrimo anketoje pavyzdys

|                       | Jūsų amžius:         |
|-----------------------|----------------------|
| <input type="radio"/> | iki 30 m.            |
| <input type="radio"/> | 31 – 40 m.           |
| <input type="radio"/> | 41 – 50 m.           |
| <input type="radio"/> | 51 – ir daugiau metų |

*Tyrimo rezultatų interpretavimas.* Kadangi kiekybinės analizės metodas pasižymi statistinių duomenų interpretacija, buvo naudojama aprašomoji statistika, tai yra Pearsono Chi-kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijus. Chi-kvadrato ( $\chi^2$ ) testas – vienas iš populiariausių neparametrinių kriterijų, naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti (tai yra, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas), dviejų kintamųjų nepriklausomumui ar vieno kintamojo homogeniškumui tikrinti. SPSS Chi-kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijus skaičiuojamas trejopai: pagal Pirsono (*Pearson*) formulę, pagal tikėtinumo santykio (*Likelihood Ratio*) formulę ir pagal Mantelio

ir Haenzelio (*Linear-by-Linear*) formulę. Taip pat buvo taikyta faktorinė analizė, kuri padeda nagrinėti ir išskirti reiškinio dėsninumus ir struktūrą. Bet kurie reiškiniai, vykstantys tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku, turi savo kitimo šablonus ir daugelis šių šablonų yra susieti tarpusavio priklausomybės ryšiais. Faktorinės analizės užduotis – atsižvelgiant į tarpusavio koreliaciją, suskirstyti stebimus kintamuosius į grupes, kurias vienija koks nors tiesiogiai nestebimas faktorius. Nustatant duomenų tinkamumą faktorinei analizei, buvo naudojamas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) matas.

Atlikus apklausą, buvo atliktas informantų interviu, kad gauti išsamesnės informacijos tiriamajam reiškiniui pagrįsti. Kadangi „informantu“ gali būti kiekvienas asmuo, turintis tokių specialių žinių, kurios tiriamajame lauke prieinamos ne visiems, tyrėjas konkrečiam asmeniui pats suteikė „informanto“ statusą.

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodu buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu. Šis metodas yra lankstesnis, nei struktūrizuotas interviu, nes numatomas tik bendras apklausos planas. Struktūrizuotas interviu suteikia galimybę gauti daugiau papildomos informacijos informantui užduodant pokalbio metu kilusius klausimus.

Interviu sudarė 10 klausimų (žr. 3 priedą), orientuotų į informantų požiūrį apie karjeros valdymo problemas, nustatytas apklausos metu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje. Klausimynas sugrupuotas į tokius pat teminius blokus kaip ir kiekybiniame tyrime. Interviu vykdytas 2014 m. gruodžio 5 – 9 dienomis, trukmė nuo 25 iki 65 min., informantų atsakymai fiksuoti raštu.

### III. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

#### 1. Karjeros valdymo situacija Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje

Šiuolaikinė valstybės tarnyba Lietuvoje yra gana nauja ne tik kaip profesinės veiklos, bet ir kaip teisės reguliavimo sritis, todėl valstybės tarnautojams labai aktualūs aspektai jų karjeros valdymo galimybių kontekste.

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų karjeros valdymo situaciją Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, buvo atliktas kokybinis tyrimas – dokumentų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų karjeros valdymą, analizė. Teisės aktai, priimti Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės skelbiami interneto tinklalapyje [www.lrs.lt](http://www.lrs.lt) skyriuose „Teisės aktų registras“ bei „Teisės aktų ir Seime įregistruotų teisės aktų projektų paieška“, Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimai – interneto tinklalapyje [www.mazeikiai.lt](http://www.mazeikiai.lt) skyriuje „Teisės aktai“. Dalis dokumentų gauta Juridinio ir personalo administravimo bei Ekonomikos, strateginio vystymo ir investicijų skyriuose.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo V skyriaus 18 – 22<sup>1</sup> straipsnių nuostatos reglamentuoja valstybės tarnautojų karjerą. Šio įstatymo dalis detaliai nusako valstybės tarnautojų perkėlimą į kitas pareigas, kvalifikacinių klasių suteikimą ir tarnybinės veiklos vertinimą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966 (nauja nutarimo redakcija nuo 2013 m. birželio 8 d.) patvirtintas Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas numato konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarką, reglamentuoja asmens bendrųjų gebėjimų tikrinimą, vadovavimo gebėjimų tikrinimą ir konkurso į karjeros valstybės tarnautojo, priimamo konkurso būdu, pareigas įstaigoje organizavimo tvarką.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 685 (nutarimo nauja redakcija nuo 2007 m. gegužės 11 d.) patvirtinta Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ir vertinimo metodika numato kaip aprašomos ir vertinamos valstybės tarnautojų pareigybės.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 (nauja nutarimo redakcija nuo 2007 m. spalio 26 d.) patvirtinti Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Taisyklės reguliuoja valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą ir kvalifikacinių klasių jiems suteikimą, o taip pat nurodytas baigtinis sąrašas kriterijų (lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymas, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas,

analizė ir pagrindimas, bei gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas), kuriais vadovaujantis vykdomas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimu Nr. 1167 patvirtintas Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašas, kuris nustato vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skatinti skyrimo tvarką.

Taip pat buvo atlikta Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. gruodžio 23 d. sprendimu Nr. T1-342 patvirtinto 2012 – 2014-ųjų metų strateginio veiklos plano, 2012 m. lapkričio 30 d. sprendimu Nr. T1-346 patvirtino Mažeikių rajono savivaldybės 2013 – 2015-ųjų metų strateginio veiklos plano bei 2013 m. lapkričio 29 d. sprendimu Nr. T1-359 patvirtinto Mažeikių rajono savivaldybės 2014 – 2016-ųjų metų strateginio veiklos plano analizė.

Strateginis planavimas – tai struktūrizuota organizacijos strateginio planavimo grupės veikla, kurios tikslas – nustatyti organizacijos ilgalaikius tikslus ir parinkti būdus šiems tikslams pasiekti. Išanalizavus aukščiau nurodytus strateginius veiklos planus žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste galima teigti, kad nėra siekiamas strateginio planavimo tikslas, o tik apsiribojama statistinės informacijos pateikimu apie Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūrą.

Mažeikių rajono savivaldybės administracija, kaip viešojo sektoriaus institucija, sudaro valstybės tarnautojams mokymų planus vienašališkai, neatsižvelgiant į valstybės tarnautojų asmeninius karjeros planus. Mokymų planai tvirtinami Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktorius įsakymais (žr. 13 priedą), o pasibaigus mokymams, už personalą atsakingas asmuo užpildo mokymų programų vertinimo ataskaitą (žr. 14 priedą).

## **2. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos karjeros valdymo probleminių ruožų analizė**

### **2.1. Respondentų nuomonės raiška**

Tyrimas buvo atliktas visuose Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūriniuose padaliniuose (skyriuose) ir filialuose (seniūnijose).

#### **2.1.1. Valstybės tarnautojų atranka karjeros valdymo sistemoje**

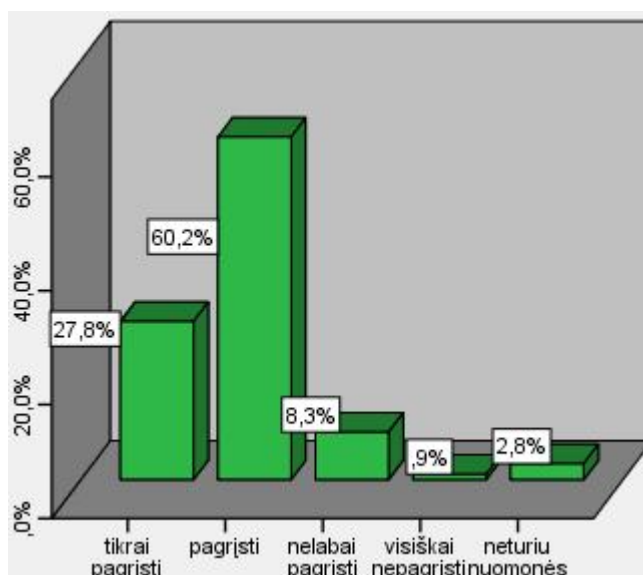
Analizuojant taikomą atrankos sistemą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje darytina išvada, kad priimant į valstybės tarnybą, dažniausiai pasikartojantys reikalavimai pretendams buvo mokėti dirbti kompiuteriu ir turėti darbo patirties neapibrėžiant konkrečios sferos (žr. 13 lentelę).

**Specialieji reikalavimai valstybės tarnautojų atrankos sistemoje**

| Specialieji reikalavimai                 | Turėti vadovaujamo darbo patirties* | Turėti darbo patirties valstybės tarnyboje | Turėti darbo patirties neapibrėžiant konkrečios sferos | Mokėti dirbti kompiuteriu | Mokėti dvi ar daugiau užsienio kalbų | Mokėti bent vieną užsienio kalbą |
|--|-------------------------------------|--|--|---------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Pretendentų į valstybės tarnybą skaičius | 15                                  | 25   | 56   | 65                        | 5                                    | 14                               |

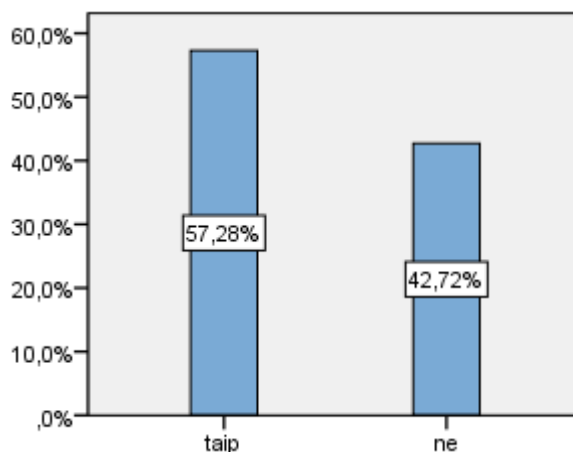
\* reikalavimas buvo keliamas tik pretenduojantiems užimti skyriaus vedėjo ar jo pavaduotojo pareigybę.

Toliau analizuojant respondentų gautus rezultatus, siekiant nustatyti ar pretendentams į valstybės tarnybą keliami reikalavimai buvo pagrįsti, 60,2 proc. teigė, kad pagrįsti, 27,8 proc. nurodė, kad tikrai pagrįsti, 8,3 proc. – nelabai pagrįsti, 0,9 proc. – visiškai nepagrįsti ir tik 2,8 proc. tiriamųjų nurodė, kad neturi nuomonės (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal keltus specialiuosius reikalavimus (N=108)

Objektyviai vykdoma atranka vaidina didelį vaidmenį atrenkant kompetentingus specialistus. Tik tokie specialistai yra pajėgūs įdiegti inovacijas, rodyti gerą rezultatą bei didinti suteikiamų paslaugų kokybę. Iš 17 paveikslo informacijos matyti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracija, kaip institucija, vykdanči valstybės tarnautojų atranką užimti laisvoms pareigybėms, nepakankamai skiria dėmesio pretendentams suteikdama informaciją apie karjeros galimybes. Tik 57,28 proc. respondentų nurodė, kad jiems buvo suteikta tokia informacija Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

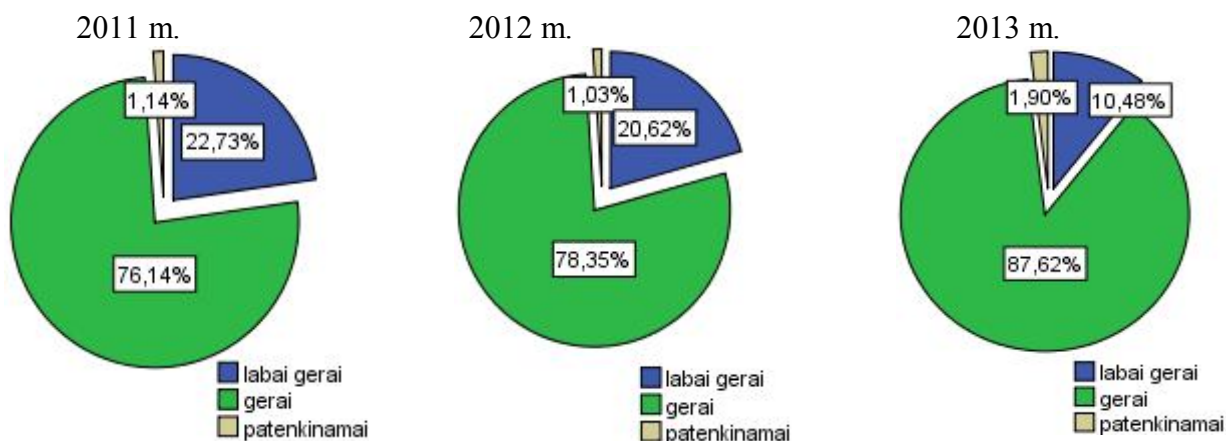


17 pav. Informacijos skleidimo atrankos metu su pretendентаis į valstybės tarnybą statistika (N=103)

Analizuojant lyties ir karjeros valdymo problematiką statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai nustatyti tarp moterų informuotumo apie galimybes vystyti *vertikalią* karjerą institucijoje ( $\chi^2 = 10,834$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,001$ ). 82,3 proc. moterų teigia, jog atrankos pokalbio metu su jomis nebuvo aptarta „kilimo karjeros laiptais“ galimybė. Taip pat statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai nustatyti tarp moterų informuotumo apie galimybes vystyti *horizontalią* karjerą ( $\chi^2 = 4,763$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,029$ ). 70,5 proc. moterų teigimu atrankos pokalbio metu su jomis nebuvo diskutuojama apie profesinės karjeros plėtojimo galimybes.

### 2.1.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas karjeros valdymo sistemoje

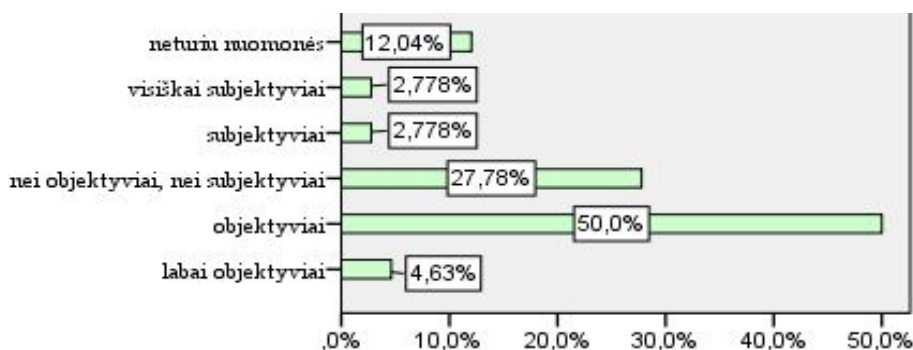
Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, reguliuojančios karjeros santykius, nustato, kad tarnautojas į aukštesnes pareigas gali būti perkeltas dviem atvejais: konkurso būdu arba atsižvelgiant į tarnybinės veiklos rezultatus. Siekiant išsiaiškinti kokia situacija yra Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, tiriamųjų buvo prašoma atsakyti kaip per paskutiniuosius 3 metus buvo įvertinta jų tarnybinė veikla ir kokie vertinimo komisijos sprendimai buvo priimti (žr. 18 pav.).



18 pav. Tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų dinamika

Tyrimo duomenys rodo, kad 3 metų laikotarpio tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai labai panašūs, stebimas vertinimo „gerai“ nežymus didėjimas. Jei 2011 metais „labai gerai“ buvo įvertinta 22,73 proc. valstybės tarnautojų, 2012 metais – 20,62 proc., tai 2013 metais tokių buvo tik 10,48 proc. Tai būtų galima pateisinti tuo, kad pagal šiuolaikinę teisinę bazę, veiklos rezultatai tiesiogiai susieti su darbo užmokesčiu bei su įstaigos finansavimo galimybėmis. Nes esant deficitiniam darbo užmokesčio fondui, labai gerai dirbantiems valstybės tarnautojams nėra galimybių skirti priedo už kvalifikacinę klasę, ir tokiais atvejais jų veikla vertinama tik „gerai“.

Toliau analizuojant valstybės tarnautojų veiklos vertinimo karjeros valdymo sistemoje priežastis dėl kurių didžioji dalis tarnautojų vertinama tik „gerai“, respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie jų veiklos vertinimą (19 pav.).



19 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie tarnybinės veiklos vertinimą (N=108)

Iš pateiktos informacijos matyti, kad pusė tiriamųjų tarnybinės veiklos vertinimą vertina „objektyviai“, o „labai objektyviai“ – tik 4,63 proc. Beveik trečdalis respondentų mano, kad jų veikla buvo vertinama „nei objektyviai, nei subjektyviai“, šiuo klausimu neturėjo nuomonės 12,04 proc. ir tik 5,6 proc. tiriamųjų visą procesą vertina neigiamai. Apibendrinus šiuos rezultatus galima daryti išvadą, kad tik nežymi dauguma (54,63 proc.) valstybės tarnautojų veiklos vertinimą vertina teigiamai, todėl šis faktas tik patvirtina hipotezę, kad dabartinis veiklos vertinimo modelis veikia ne kaip priemonė nustatyti tikrus valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, o kaip priemonė padidinti darbo užmokestį. Taigi, „labai gerai“ įvertintų valstybės tarnautojų mažėjimą galima pagrįsti deficitiniu užmokesčio fondu.

14 lentelė

**Valstybės tarnautojų mobilumo galimybės valstybės tarnybos karjeros sistemoje**

| Mobilumo charakteristika    | Vidurkis |
|-----------------------------|----------|
| Paaukštinimas pareigose     | 1,5      |
| Perkėlimas į kitas pareigas | 2,0      |
| Pažeminimas pareigose       | 0,6      |

Pastaba. Tyrime naudota skalė nuo 1 iki 5, kur 1 – labai retas, 5 – labai dažnas.

A. Valickas, V. Gražulis (2011), cituodami J. O’Riordan, P. C. Humphreys, teigia, kad individo mobilumas (judėjimas) karjeroje pripažįstamas vienu pagrindiniu karjeros vystymo



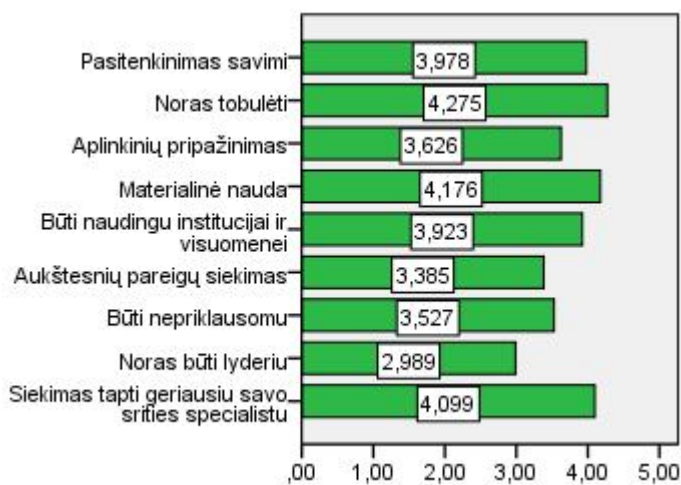
sistemos gyvybingumo įrodymu, todėl buvo siekiama išsiaiškinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje valstybės tarnautojų mobilumo galimybes. Atliktas tyrimas rodo, kad valstybės tarnautojų judėjimas karjeroje nėra dažnas reiškinys (žr. 14 lentelę).

Iš 14 lentelės duomenų matyti, kad paaukštinimų skaičius, tenkantis vienam valstybės tarnautojui, sudaro 1,5 karto, perkėlimas į kitas pareigas – 2 kartai, o pažeminimas pareigose – tik 0,6 karto. Šie surinkti duomenys leidžia teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mobilumas karjeroje yra labai žemas.

### 2.1.3. Valstybės tarnautojų motyvavimas karjeros valdymo sistemoje

Šios tyrimo dalies tikslas nustatyti, kas labiausiai motyvuoja valstybės tarnautojus siekti karjeros. Motyvuojantys veiksniai skatina darbuotojus imtis įvairios veiklos siekiant realizuoti save ir kaip tai vyksta, priklauso ne tik nuo kiekvieno valstybės tarnautojo, bet ir aplinkos (organizacijos kultūros, vadovavimo ir kt.).

20 paveiksle grafiškai pavaizduota valstybės tarnautojų nuomonė apie tai, kokie veiksniai labiausiai juos motyvuoja siekti karjeros.



**20 pav.** Motyvatorių, turinčių reikšmės karjeros siekimui, pasiskirstymas  
*Pastaba.* Tyrime naudota skalė nuo 1 iki 5, kur 1 – neturi įtakos, 5 – labai įtakoja.

Iš pateikto paveikslo matyti, kad pagrindiniai motyvatoriai, motyvuojantys labiausiai siekti karjeros, yra noras tobulėti (4,3), materialinė nauda (4,2), siekimas tapti geriausiu savo srities specialistu (4,1), pasitenkinimas savimi (4,0), o tokie motyvatoriai, kaip noras būti lyderiu (3,0), aukštesnių pareigų siekimas (3,4) silpniausiai įtakoja karjeros siekį.

Apskaičiavus rezultatus, statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai nustatyti tarp vieno iš motyvuojančių veiksnių – noro būti lyderiu – siekiant karjeros ir respondentų lyties požymių ( $\chi^2 = 11,193$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,024$ ). 46,5 proc. moterų teigia, jog noras būti lyderiu nėra motyvuojantis veiksnys siekiant karjeros, kai tuo tarpu 37,5 proc. vyrų teigia, jog noras būti lyderiu motyvuoja

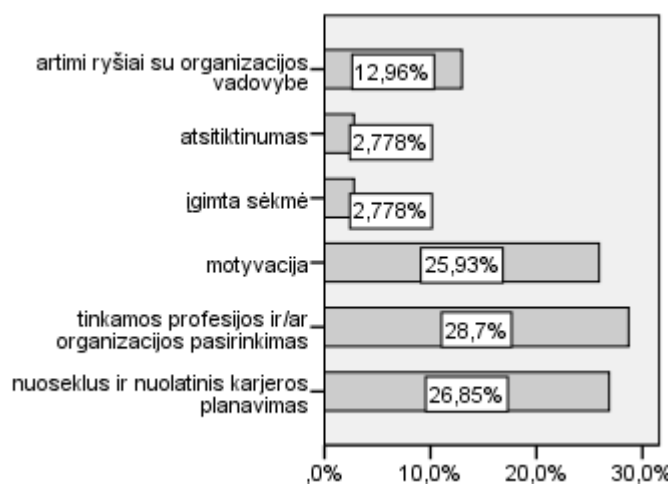
siekiant karjeros, 18,8 proc. vyrų vertinimu noras būti lyderiu yra ypatingai svarbus motyvatorius siekiant karjeros.

Taip pat statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai tarp vieno iš motyvuojančių veiksnių – būti nepriklausomu, savarankišku – siekiant karjeros ir respondentų lyties požymių ( $\chi^2 = 13,155$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,011$ ). 62,5 proc. vyrų teigia, jog noras būti nepriklausomu, savarankišku yra svarbus veiksnys, kuris motyvuoja siekiant karjeros; 18,8 proc. vyrų šį veiksni vertina kaip ypač svarbų motyvatorių.

Statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai tarp vieno iš motyvuojančių veiksnių – būti naudinga institucijai, visuomenei – siekiant karjeros ir respondentų lyties požymių ( $\chi^2 = 10,695$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,030$ ). 90,4 proc. vyrų teigimu noras būti naudinga institucijai, visuomenei yra svarbūs motyvatoriai siekiant karjeros.

Statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai tarp vieno iš motyvuojančių veiksnių – asmeninio tobulėjimo galimybių – dirbant organizacijoje ir respondentų lyties požymių ( $\chi^2 = 9,409$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0,024$ ). 55,6 proc. moterų teigia, jog galimybė vystyti individualų tobulėjimo planą darbe jas labai motyvuoja.

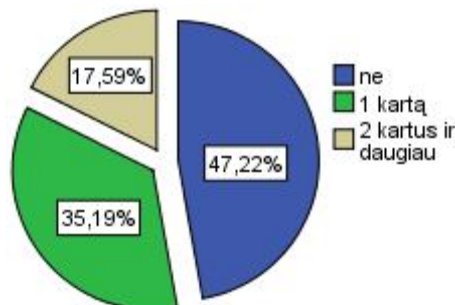
Į klausimą, kas turi įtakos sėkmingai karjerai, išryškėjo, kad tai labiausiai įtakoja tinkamos profesijos ir/ar organizacijos pasirinkimas (28,7 proc.), nuoseklus ir nuolatinis karjeros planavimas (26,8 proc.) bei motyvacija (25,9 proc.). Taip pat tiriamieji nurodė, kad karjeros siekiui turi įtakos ir artimi ryšiai su organizacijos vadovybe (12,96 proc.), o tokie veiksniai, kaip atsitiktinumas ir įgimta sėkmė beveik jokios įtakos nedaro (21 pav.).



21 pav. Respondentų nuomonė apie sėkmingą karjerą (N=108)

Kadangi valstybės tarnautojų paaukštinimas pareigose taip pat motyvuojančias veiksnys siekti karjeros, respondentų buvo prašoma pateikti informaciją apie tai. Gauti tyrimo duomenys byloja (žr. 22 pav.), kad daugiau kaip pusę tiriamųjų per visą darbo stažą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje buvo paaukštinti pareigose: 17,59 proc. buvo paaukštinti daugiau nei 1 kartą, 35,19 proc. – 1 kartą ir 47,22 proc. pareigose paaukštinti nebuvo. Ši statistika galėtų būti grindžiama tuo, kad dauguma valstybės tarnautojų priimant į tarnybą iškarto skiriami tai grupei į aukščiausias

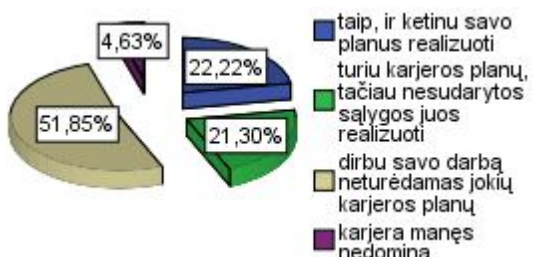
pareigas – vyriausiuosius specialistus. Aukštesnė grupė – skyrių vedėjai ir jų pavaduotojai, jei skyriuje tokia pareigybė įsteigta. Akivaizdu, kad vyriausiajam specialistui norint užimti aukštesnes pareigas, turi atsilaisvinti skyriaus vedėjo ar jo pavaduotojo pareigybė.



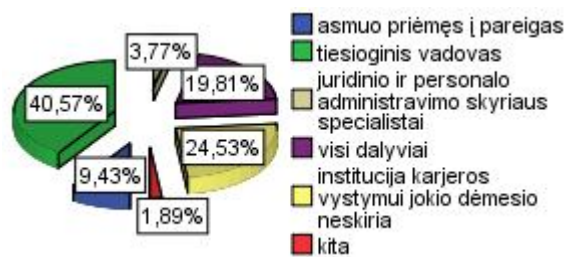
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal paaukštinimą pareigose (N=108)

Statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai nustatyti tarp tyrimo dalyvių paaukštinimo pareigose ir respondentų užimamų pareigų ( $\chi^2 = 10,520$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,033$ ). 63,6 proc. vyresniųjų specialistų ir 53,8 proc. vyriausiųjų specialistų paaukštinti pareigose nebuvo; 47,1 proc. vadovų (pavaduotojų) nuo savo darbo pradžios pareigose buvo paaukštinti 1 kartą.

Kadangi šiuolaikiniame pasaulyje ypač aktualus yra asmens profesinės karjeros planavimas, iš esmės apimantis visą darbo laikotarpį, buvo siekiama įvertinti respondentų nuomonę karjeros planavimo klausimais.



23 pav. Karjeros planavimo statistika



24 pav. Dėmesio skyrimo karjeros vystymui statistika

Iš 23 paveikslo duomenų matyti, kad 22,22 proc. respondentų turi karjeros planų ir juos ketina Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje realizuoti, tačiau statistiškai beveik tiek pat tiriamųjų (21,30 proc.) nurodė, kad ir jie turi karjeros planų, tačiau šioje institucijoje tam nėra sudarytos sąlygos ir likę tiriamieji nurodė, kad neturi karjeros planų, nes dirba savo darbą vadovaudamiesi pareigybės aprašymu (51,85 proc.) arba karjera jų nedomina (4,63 proc.).

Toliau analizuojant motyvavimo prielaidas karjeros valdymo sistemoje, respondentų buvo klausama kas daugiausiai skiria dėmesio jų karjeros vystymuisi (žr. 24 pav.). 40,57 proc. tiriamųjų nurodė, kad daugiausiai dėmesio jų karjeros vystymui skiria tiesioginis vadovas ir 24,53 proc. nurodė, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracija jokio dėmesio šiai veiklai neskiria.

Apibendrinus šiuos gautus rezultatus galima daryti išvada, kad valstybės tarnautojai nemotyvuoti ar menkai motyvuoti siekti karjeros Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, o institucija menkai komunikuoja ir skleidžia informaciją apie vykdomą karjeros valdymo politiką.

Tyrimo metu buvo vertinama kokie veiksniai labiausiai motyvuoja dirbti Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje. Atlikus faktorinę analizę, buvo išskirti 2 faktoriai. Klausimyno teiginius tyrimo dalyviai vertino pasirinkdami galimus atsakymo variantus: „labai svarbu“, „svarbu“, „nei svarbu, nei nesvarbu“, „nesvarbu“, „visiškai nesvarbu“. Rezultatai analizuojami sumuojant „labai svarbu“, „svarbu“, atitinkamai „nesvarbu“, „visiškai nesvarbu“ reikšmes. Skalės Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,74 rodo, kad matrica gerai tinka faktorinei analizei ir gali būti interpretuotina.

Faktorinės analizės metu išskirti 2 faktoriai paaiškina 58,97 proc. duomenų sklaidos. Faktorinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo bei patikimumo įverčiai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė

**Motyvatorių analizės duomenų, skalių tinkamumo ir patikimumo įverčiai**

| FAKTORIAUS KINTAMIEJI               | SVORIS (L) | APRAŠOMOJI SKLAIDA (%) |
|-------------------------------------|------------|------------------------|
| <b>NEMATERIALINIAI MOTYVATORIAI</b> |            |                        |
| Asmeninio tobulėjimo galimybės      | 0,841      | 39,81                  |
| Darbo turinys                       | 0,760      |                        |
| Karjeros vystymo galimybės          | 0,655      |                        |
| Geras darbo kolektyvas              | 0,632      |                        |
| Darbo sąlygos                       | 0,593      |                        |
| <b>MATERIALINIAI MOTYVATORIAI</b>   |            |                        |
| Socialinės garantijos               | 0,814      | 19,16                  |
| Konkurencingas atlygis              | 0,772      |                        |
| Darbo vietos saugumas               | 0,643      |                        |

Pirmojo faktoriaus *Nematerialiniai motyvatoriai* (žr. 16 lentelę) analizė parodė, jog 87,2 proc. tiriamųjų labiausiai motyvuoja darbo turinys; 85,3 proc. tyrime dalyvavusių asmenų nurodė, kad geras darbo kolektyvas yra svarbus motyvuojantis veiksnys; 77,3 proc. tyrimo dalyvių svarbus motyvatorius yra asmeninio tobulėjimo galimybės; 78,9 proc. tiriamųjų motyvuoja darbui tinkamos darbo sąlygos. Tikrai šiek tiek daugiau nei pusė (52,3 proc.) respondentų motyvuoja darbe karjeros vystymo galimybės. Galima teigti, jog karjeros vystymas nėra svarbus pusei darbuotojų, dirbančių Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

Nematerialinių motyvatorių analizės duomenų įverčiai

| Teiginiai                      | Labai svarbu       |      | Svarbu             |      | Vidutiniškai svarbu |      | Nesvarbu           |     | Visiškai nesvarbu  |     |
|--------------------------------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|--------------------|-----|--------------------|-----|
|                                | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius  | %    | Tiriamųjų skaičius | %   | Tiriamųjų skaičius | %   |
| Asmeninio tobulėjimo galimybės | 32                 | 29,4 | 52                 | 47,7 | 15                  | 13,8 | 5                  | 4,6 | 0                  | 0   |
| Darbo turinys                  | 45                 | 41,3 | 50                 | 45,9 | 7                   | 6,4  | 3                  | 2,8 | 0                  | 0   |
| Karjeros vystymo galimybės     | 12                 | 11,0 | 45                 | 41,3 | 34                  | 31,2 | 9                  | 8,3 | 2                  | 1,8 |
| Geras darbo kolektyvas         | 52                 | 47,7 | 41                 | 37,6 | 10                  | 9,2  | 0                  | 0   | 0                  | 0   |
| Darbo sąlygos                  | 31                 | 28,4 | 55                 | 50,5 | 14                  | 12,8 | 1                  | 0,9 | 2                  | 1,8 |

Antrojo faktoriaus *Materialiniai motyvatoriai* (žr. 17 lentelę) analizė parodė, kad svarbiausias materialus motyvatorius tyrimo dalyviams yra socialinės garantijos – šį motyvatorių išskyrė 91,7 proc. tiriamųjų; 77,1 proc. tyrime dalyvavusių asmenų motyvuoja darbu konkurencingas atlyginimas bei darbo vietos saugumas.

17 lentelė

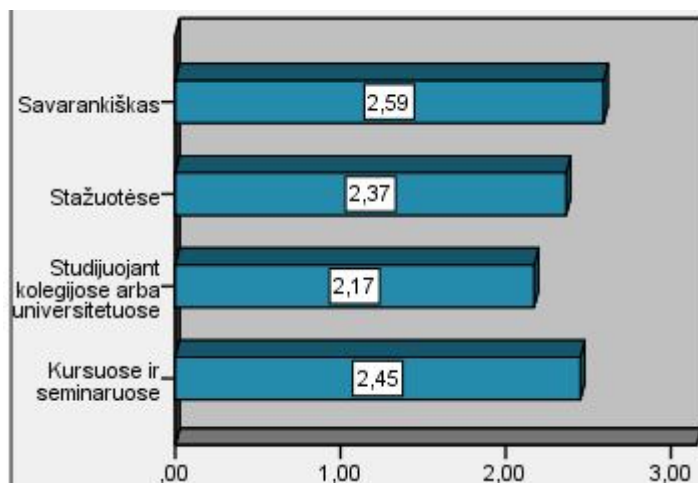
Materialinių motyvatorių analizės duomenų įverčiai

| Teiginiai              | Labai svarbu       |      | Svarbu             |      | Vidutiniškai svarbu |      | Nesvarbu           |     | Visiškai nesvarbu  |     |
|------------------------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|--------------------|-----|--------------------|-----|
|                        | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius  | %    | Tiriamųjų skaičius | %   | Tiriamųjų skaičius | %   |
| Socialinės garantijos  | 48                 | 44,0 | 52                 | 47,7 | 6                   | 5,5  | 0                  | 0   | 0                  | 0   |
| Konkurencingas atlygis | 33                 | 30,3 | 51                 | 46,8 | 13                  | 11,9 | 2                  | 1,8 | 1                  | 0,9 |
| Darbo vietos saugumas  | 20                 | 18,3 | 64                 | 58,7 | 15                  | 13,8 | 3                  | 2,8 | 1                  | 0,9 |

#### 2.1.4. Valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas karjeros valdymo sistemoje

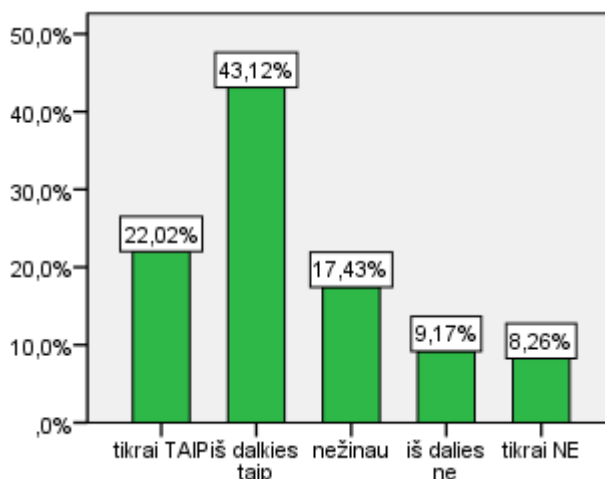
Tyrimo metu buvo vertinama kuriais atvejais kvalifikacijos tobulinimas užtikrina karjeros galimybes. Gauti rezultatai byloja (žr. 25 pav.), kad kvalifikacijos tobulinimas studijuojant kolegijose arba universitetuose labiausiai užtikrina karjeros galimybes.

Tačiau statistiškai reikšmingus ( $p < 0,05$ ) ryšius nustatė tarp karjeros užtikrinimo galimybių tobulinant kvalifikaciją savarankiškai ir respondentų lyties požymių ( $\chi^2 = 14,272$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,006$ ), 55,4 proc. moterų teigia, jog savarankiškai keliant kvalifikaciją užtikrinamos karjeros vystymo galimybės, o 35,5 proc. vyrų teigia, jog savarankiškas kvalifikacijos kėlimas karjeros galimybių neužtikrina.



25 pav. Kvalifikacijos tobulinimas užtikrinant karjeros galimybes

Taip pat respondentų buvo klausama ar vykdomas valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas prisideda prie jų tolimesnės karjeros Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje vystymo. 26 paveikslas rodo, kad 43,12 proc. respondentų nurodo, kad institucijoje vykdoma mokymų ir tobulinimo politika tik iš dalies prisideda prie tolimesnės karjeros vystymo, 22,02 proc. respondentų nurodė, kad vykdomi mokymai jų lūkesčius patenkina pilnai.



26 pav. Karjeros vystymosi galimybes vykdomos mokymo ir tobulinimo politikos atžvilgiu

### 2.1.5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas karjeros valdymo sistemoje

Aukštą kvalifikaciją turinčių specialistų išlaikymas – viena iš opiausių šiuolaikinių viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumo problemų, todėl alternatyvų būtina ieškoti žmogiškųjų išteklių plėtojimo bei skatinimo srityje. Tyrimo metu analizuojant šią temą, respondentams buvo pateikta eilė klausimų apie požiūrį į karjeros galimybes institucijoje ir atlikus faktorinę analizę, kurios metu teiginiai prasmingai susigrupavo į 3 faktorius. Klausimyno teiginius tyrimo dalyviai vertino pasirinkdami galimus atsakymo variantus: „taip“, „ne“, „nežinau“. Skalės Kaiser-Meyer-Olkin koeficiento reikšmė (KMO=0,59) rodo, kad matavimui parinkti teiginiai tinkami faktorinei analizei.

Faktorinės analizės metu buvo išskirti 3 faktoriai, kurie paaiškina 56,53 proc. duomenų sklaidos. Faktorinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo bei patikimumo įverčiai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė

**Faktorių analizės duomenų, skalių tinkamumo ir patikimumo įverčiai**

| FAKTORIAUS KINTAMIEJI   | SVORIS (L) | APRAŠOMOJI SKLAIDA (%) |
|---|------------|------------------------|
| <b>ORGANIZACINIAI KARJEROS VYSTYMO VEIKSNIAI</b>  |            |                        |
| Institucijos vadovybė atsižvelgia į mano pageidavimą kelti kvalifikaciją (kursai, seminarai ir kt.)   | 0,690      | 24,23                  |
| Karjera priklauso tik nuo institucijos poreikių ir galimybių  | 0,631      |                        |
| Siekiant karjeros būtina gerai atlikti savo pareigas  | 0,563      |                        |
| <b>VERTIKALIOS IR HORIZONTALIOS KARJEROS GALIMYBĖS</b>  |            |                        |
| Galimybė pereiti į kitas pareigas   | 0,721      | 16,86                  |
| Galimybė pereiti į aukštesnes pareigas  | 0,560      |                        |
| <b>KARJEROS VYSTYMO TEISINIAI IR INSTITUCINIAI ASPEKTAI</b>   |            |                        |
| Laikau tai karjera, jei dirbdamas savo tiesioginį darbą esu įtraukiamas į įvairias darbo grupes kaip savo srities specialistas                      | 0,625      | 15,44                  |
| Šiuo metu galiojantis teisinis reglamentavimas pakankamai užtikrina institucijos valstybės tarnautojų „kopimą laipteliais aukštyn“ sistemos valdymą | 0,547      |                        |

Faktorius *Organizaciniai karjeros vystymo veiksniai* sujungė teiginius: „*Institucijos vadovybė atsižvelgia į mano pageidavimą kelti kvalifikaciją (kursai, seminarai ir kt.)*“, „*Karjera priklauso tik nuo institucijos poreikių ir galimybių*“, „*Siekiant karjeros būtina gerai atlikti savo pareigas*“ (žr. 19 lentelę). 89,0 proc. tyrimo dalyvių pritaria teiginiui, jog siekiant karjeros būtina gerai atlikti savo pareigas; 67,9 proc. tiriamųjų teigia, jog institucijos vadovybė atsižvelgia į darbuotojų pageidavimą kelti kvalifikaciją. 51,3 proc. respondentų karjerą vertina ne kaip organizacinį veiksnį, kadangi jų vertinimas atsakant į teiginį „*karjera priklauso tik nuo institucijos poreikių ir galimybių*“ yra neigiamas.

19 lentelė

**Faktoriaus *Organizaciniai karjeros vystymo veiksniai* analizės duomenys**

| Teiginiai   | Taip               |      | Ne                 |      | Nežinau            |      |
|---|--------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|
|   | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    |
| Institucijos vadovybė atsižvelgia į mano pageidavimą kelti kvalifikaciją (kursai, seminarai ir kt.) | 74                 | 67,9 | 16                 | 14,7 | 16                 | 14,7 |
| Karjera priklauso tik nuo institucijos poreikių ir galimybių  | 49                 | 45,0 | 14                 | 12,8 | 42                 | 38,5 |
| Siekiant karjeros būtina gerai atlikti savo pareigas  | 97                 | 89,0 | 5                  | 4,6  | 4                  | 3,7  |

Faktoriaus *Vertikalios ir horizontalios karjeros vystymo galimybės* (žr. 20 lentelę) analizė parodė, jog 46,8 proc. tyrimo dalyvių yra įsitikinę, kad turi galimybių pereiti į kitas pareigas; galimybę kilti karjeros laiptais neigiamai vertina 81,6 proc. respondentų.

Faktoriaus *Vertikalios ir horizontalios karjeros vystymo galimybės* analizės duomenys

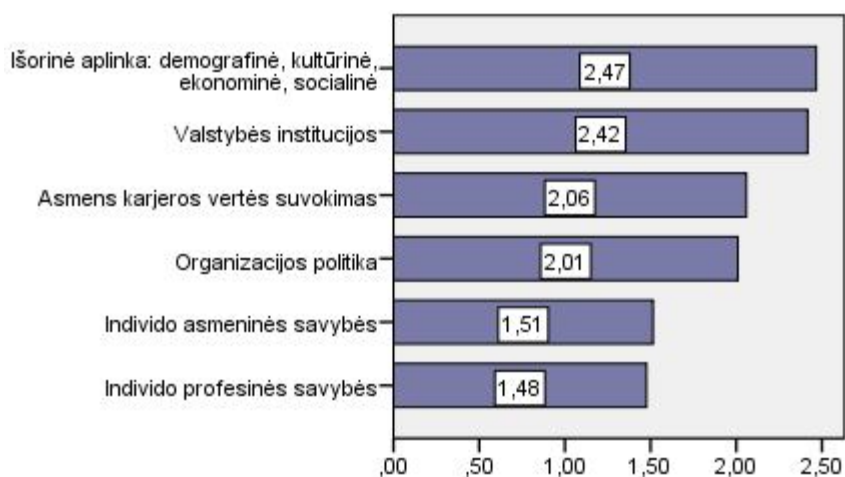
| Teiginiai                              | Taip                  |      | Ne                    |      | Nežinau               |      |
|--|-----------------------|------|-----------------------|------|-----------------------|------|
|  | Tiriamųjų<br>skaičius | %    | Tiriamųjų<br>skaičius | %    | Tiriamųjų<br>skaičius | %    |
| Galimybė pereiti į kitas pareigas      | 51                    | 46,8 | 28                    | 25,7 | 26                    | 23,9 |
| Galimybė pereiti į aukštesnes pareigas | 17                    | 15,6 | 59                    | 54,1 | 30                    | 27,5 |

Faktoriaus *Karjeros vystymo teisiniai ir instituciniai aspektai* (žr. 21 lentelę) analizė parodė, kad respondentų vertinimas apie karjerą, kai valstybės tarnautojai dirbdami tiesioginį darbą yra įtraukiami į įvairias darbo grupes kaip savo srities specialistai statistiškai reikšmingai nesiskiria (43,1 proc. ir 46,8 proc.). 35,8 proc. tiriamųjų vertinimu teisinis reglamentavimas neužtikrina valstybės tarnautojų „kilimo karjeros laiptais“; 44,0 proc. tyrimo dalyvių tokios informacijos neturi.

Faktoriaus *Karjeros vystymo teisiniai ir instituciniai aspektai* analizės duomenys

| Teiginiai   | Taip                  |      | Ne                    |      | Nežinau               |      |
|---|-----------------------|------|-----------------------|------|-----------------------|------|
|   | Tiriamųjų<br>skaičius | %    | Tiriamųjų<br>skaičius | %    | Tiriamųjų<br>skaičius | %    |
| Laikau tai karjera, jei dirbdamas savo tiesioginį darbą esu įtraukiamas į įvairias darbo grupes kaip savo srities specialistas                      | 47                    | 43,1 | 51                    | 46,8 | 7                     | 6,4  |
| Šiuo metu galiojantis teisinis reglamentavimas pakankamai užtikrina institucijos valstybės tarnautojų „kopimą laipteliais aukštyn“ sistemos valdymą | 19                    | 17,4 | 39                    | 35,8 | 48                    | 44,0 |

27 paveiksle grafiškai pavaizduota respondentų nuomonė apie tai, kokie veiksniai labiausiai įtakoja karjeros siekimą. Iš pateikto paveikslo matyti, kad individo profesinės (1,48) ir asmeninės (1,48) savybės yra pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką karjeros siekimui, o išorinė aplinka (demografinė, kultūrinė, ekonominė, socialinė) (2,47) silpniausiai įtakoja valstybės tarnautojų karjeros augimą.



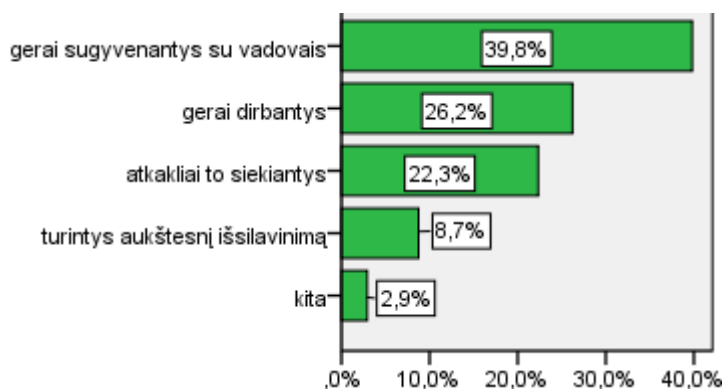
27 pav. Karjerai turinčių veiksnių įtakos vertinimas

Pastaba. Tyrime naudota skalė nuo 1 iki 5, kur 1 – labai svarbu, 5 – visiškai nesvarbu.



Analizuojant karjerai turinčių veiksnių įtaką išryškėjo statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai tarp veiksnių svarbos karjeros siekimui ir respondentų užimamų pareigų ( $\chi^2 = 20,355$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,002$ ). Pažymėtina, jog 0,00 proc. vadovų (pavadootojų) organizacijos politiką vertina kaip labai svarbų veiksnį, turintį įtakos karjeros siekimui, o tuo tarpu 34,6 proc. vyriausiųjų specialistų vertinimu organizacijos politika yra labai svarbus veiksnys siekiant karjeros.

Tyrimo metu buvo analizuojama, kurie valstybės tarnautojai turi galimybių greičiau kilti pareigose. Tyrimo rezultatai parodyti 28 paveiksle. Iš šio paveikslo matyti, kad net 39,8 proc. respondentų nurodė, jog gerai sugyvenantys su vadovais turi daugiau galimybių kilti pareigose; 26,2 proc. respondentų nurodė, kad gerai dirbantys; 22,3 proc. – atkakliai to siekiantys ir tik 8,7 proc. teikė pirmumą turintiems aukštesnį išsilavinimą.



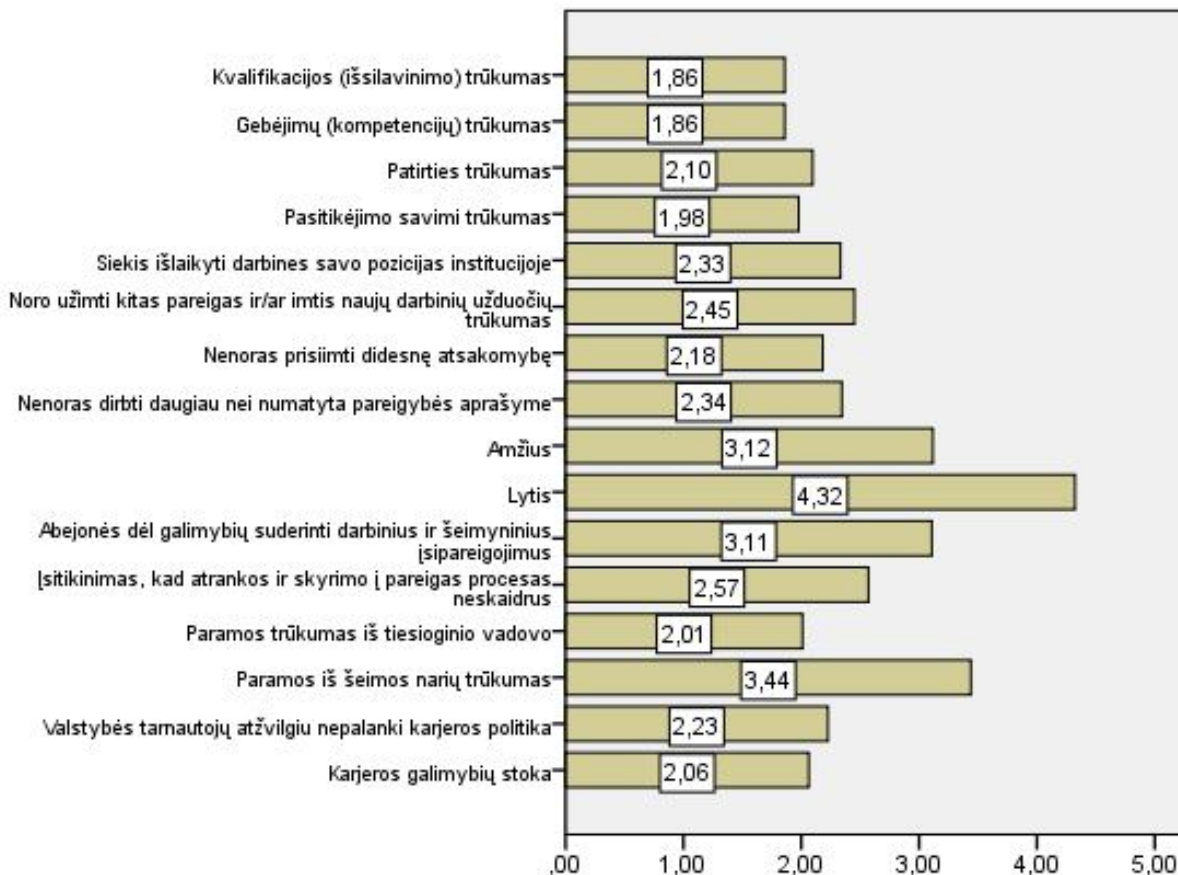
28 pav. Kilimo pareigose veiksnių įtakos vertinimas

Analizuojant gautus tyrimo duomenis buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai tarp vertinimų, kurie valstybės tarnautojai turi galimybių greičiau kilti pareigose ir respondentų užimamų pareigų ( $\chi^2 = 21,868$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,005$ ). 38,2 proc. vadovų (pavadootojų) teigia, jog greičiau kilti pareigose daugiau galimybių turi *gerai dirbantys* valstybės tarnautojai, tačiau 65,0 proc. vyresniųjų specialistų vertinimu greičiau kilti pareigose didesnes galimybes turi tie tarnautojai, kurie *gerai sugyvena su vadovais*.

Tyrimo metu buvo analizuojami veiksniai, sukeliantys kliūtis įgyvendinti karjerą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje. Tyrimo rezultatai, pateikti 29 paveiksle rodo, kad kvalifikacijos (1,86), gebėjimų (1,86), pasitikėjimo savimi (1,98) trūkumas, paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo (2,01) ir karjeros galimybių stoka (2,06) yra pagrindinės valstybės tarnautojams kliūtys siekti karjeros. Mažiausiai įtakojančias kliūtis siekti karjeros respondentai nurodė: lytis (4,32), paramos iš šeimos narių trūkumas (3,44), amžius (3,12).

Giliau analizuojant veiksnius, sudarančius kliūtis karjerai, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai tarp karjeros kliūčių Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje ir respondentų lyties požymių ( $\chi^2 = 8,145$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0,043$ ). 37,5 proc. vyrų teigia, kad karjeros galimybių stoka yra labai svarbus veiksnys, sudarantis prielaidas atsirasti karjeros kliūtims organizacijoje.

Taip pat statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai nustatyti tarp karjeros kliūčių institucijoje ir respondentų užimamų pareigų ( $\chi^2 = 17,154$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,029$ ). 71,4 proc. vyresniųjų specialistų ir 51,8 proc. vyriausiųjų specialistų vertinimu *paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo* yra svarbi karjeros kliūtis institucijoje.



**29 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie kliūtis, įtakančias karjeros siekį  
*Pastaba.* Tyrime naudota skalė nuo 1 iki 5, kur 1 – labai svarbu, 5 – visiškai nesvarbu.

Atlikus respondentų atsakymų į klausimyną pateiktus teiginius „Įvertinkite pagal svarbumą karjeros kliūtis Institucijoje“ faktoriinę analizę, buvo išskirti 5 faktoriai. Klausimyno teiginius tyrimo dalyviai vertino pasirinkdami galimus atsakymo variantus: „labai svarbi“, „svarbi“, „vidutiniškai svarbi“, „nesvarbi“, „visiškai nesvarbi“. Rezultatai analizuojami sumuojant „labai svarbi“, „svarbi“, atitinkamai „nesvarbi“, „visiškai nesvarbi“. Skalės Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,77 rodo, kad matrica gerai tinka faktorinei analizei ir gali būti interpretuotina.

Faktoriinės analizės metu išskirti 5 faktoriai paaiškina 65,42 proc. rezultatų sklaidos. Kintamieji buvo redukuojami į mažus kintamųjų „rinkinius“ (faktorius), atspindinčius bendras latentines Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų vertinimo charakteristikas. Pagal faktoriinės analizės taisykles, išskirtų faktorių pavadinimai buvo pasirinkti

tyrėjo, atsižvelgiant į grupes sudarančius kintamuosius. Faktorinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo bei patikimumo įverčiai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė

**Kliūčių, įtakojančių karjeros siekį, analizės duomenų, skalių tinkamumo ir patikimumo įverčiai**

| FAKTORIAUS KINTAMIEJI   | SVORIS (L) | APRAŠOMOJI SKLAIDA (%) |
|---|------------|------------------------|
| <b>RESPONDENTŲ ĮGŪDŽIAI, GEBĖJIMAI, KOMPETENCIJA</b>                      |            |                        |
| Kvalifikacijos (išsilavinimo) trūkumas                                    | 0,855      | 30,90                  |
| Gebėjimų (kompetencijų) trūkumas  | 0,846      |                        |
| Patirties trūkumas  | 0,807      |                        |
| Pasitikėjimo savimi trūkumas  | 0,762      |                        |
| <b>INSTITUCIJOS VIDINĖS PROBLEMOS</b>                                     |            |                        |
| Įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas neskaidrus      | 0,807      | 10,40                  |
| Paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo                                    | 0,719      |                        |
| Valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika                | 0,664      |                        |
| Siekis išlaikyti darbinės savo pozicijas institucijoje                    | 0,541      |                        |
| <b>VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO VEIKSNIŲ TRŪKUMAS</b>                  |            |                        |
| Nenoras prisimti didesnę atsakomybę                                       | 0,873      | 9,65                   |
| Nenoras dirbti daugiau nei numatyta pareigybės aprašyme                   | 0,741      |                        |
| Noro užimti kitas pareigas ir/ar imtis naujų darbinių užduočių trūkumas   | 0,645      |                        |
| Karjeros galimybių stoka  | 0,417      |                        |
| <b>VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ASMENINĖS PRIEŽASTYS</b>                          |            |                        |
| Abejonės dėl galimybių suderinti darbinius ir šeimyninius įsipareigojimus | 0,820      | 7,89                   |
| Paramos iš šeimos narių trūkumas  | 0,752      |                        |
| <b>VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS</b>                 |            |                        |
| Amžius  | 0,675      | 6,58                   |
| Lytis   | 0,533      |                        |

Pirmojo *Respondentų įgūdžiai, gebėjimai, kompetencija* faktoriaus teiginiai (žr. 23 lentelę) atskleidžia, kad 78 proc. respondentų vertinimu išsilavinimo trūkumas yra svarbi kliūtis siekiant karjeros; 79,8 proc. tiriamųjų kompetencijos trūkumą taipogi vertina kaip svarbią kliūtį karjerai; 75,2 proc. mano, kad patirtis yra svarbi karjerai, 77,1 proc. tiriamųjų pasitikėjimo savimi trūkumą įvertino kaip svarbų veiksnių siekiant karjeros. Apibendrinant galima teigti, jog įgūdžių, gebėjimų, kompetencijos stoka respondentų vertinimu yra svarbiausi karjeros augimą stabdantys veiksniai.

23 lentelė

**Faktoriaus *Respondentų įgūdžiai, gebėjimai, kompetencija* analizės duomenys**

| Teiginiai                              | Labai svarbu       |      | Svarbu             |      | Vidutiniškai svarbu |      | Nesvarbu           |     | Visiškai nesvarbu  |     |
|--|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|--------------------|-----|--------------------|-----|
|  | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius  | %    | Tiriamųjų skaičius | %   | Tiriamųjų skaičius | %   |
| Kvalifikacijos (išsilavinimo) trūkumas | 40                 | 36,7 | 45                 | 41,3 | 15                  | 13,8 | 2                  | 1,8 | 2                  | 1,8 |
| Gebėjimų (kompetencijų) trūkumas       | 37                 | 33,9 | 50                 | 45,9 | 13                  | 11,9 | 5                  | 4,6 | 1                  | 0,9 |
| Patirties trūkumas                     | 22                 | 20,2 | 60                 | 55,0 | 17                  | 15,6 | 6                  | 5,5 | 1                  | 0,9 |
| Pasitikėjimo savimi trūkumas           | 27                 | 24,8 | 57                 | 52,3 | 18                  | 16,5 | 3                  | 2,8 | 1                  | 0,9 |

Antrojo *Institucijos vidinės problemos* faktoriaus teiginiai (žr. 24 lentelę) atskleidžia, kad didžiausios kliūtys karjeros vystymui susijusios su paramos trūkumu iš tiesioginio vadovo bei nepalankia karjeros politika valstybės tarnautojų atžvilgiu. 61,5 proc. tyrimo dalyvių kaip svarbią kliūtį karjerai išskiria siekį išlaikyti dabartinę savo darbo vietą. Apibendrinant galima teigti, jog tiesioginiai vadovai neskatina savo pavaldinių siekti karjeros, o pavaldiniai nenorėdami sugadinti santykių su savo tiesioginiu vadovu nėra suinteresuoti siekti aukštesnių pareigų.

24 lentelė

**Faktoriaus *Institucijos vidinės problemos* analizės duomenys**

| Teiginiai  | Labai svarbu       |      | Svarbu             |      | Vidutiniškai svarbu |      | Nesvarbu           |      | Visiškai nesvarbu  |     |
|--|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|--------------------|------|--------------------|-----|
|  | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius  | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %   |
| Įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas neskaidrus | 19                 | 17,4 | 33                 | 30,3 | 31                  | 28,4 | 17                 | 15,6 | 4                  | 3,7 |
| Paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo                               | 28                 | 25,7 | 55                 | 50,5 | 18                  | 16,5 | 2                  | 1,8  | 3                  | 2,8 |
| Valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika           | 17                 | 15,6 | 46                 | 42,2 | 35                  | 32,1 | 5                  | 4,6  | 0                  | 0   |
| Siekis išlaikyti darbinę savo pozicijas institucijoje                | 11                 | 10,1 | 56                 | 51,4 | 32                  | 29,4 | 7                  | 6,4  | 0                  | 0   |

Trečiasis faktorius *Valstybės tarnautojų motyvavimo veiksnių trūkumas* (žr. 25 lentelę) parodė, jog 75,2 proc. tiriamųjų svarbia karjeros kliūtimi įvardijo nenorą prisiimti atsakomybę; 62,4 proc. – nenorą dirbti daugiau nei numatyta pareigybės aprašyme; 58,7 proc. – noro užimti kitas pareigas trūkumą; 66,1 proc. karjeros galimybių stoką. Įvertinus trečiojo faktoriaus duomenis galima teigti, jog Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai nėra motyvuoti siekti aukštesnės karjeros.

25 lentelė

**Faktoriaus *Valstybės tarnautojų motyvavimo veiksnių trūkumas* analizės duomenys**

| Teiginiai   | Labai svarbu       |      | Svarbu             |      | Vidutiniškai svarbu |      | Nesvarbu           |      | Visiškai nesvarbu  |     |
|---|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|--------------------|------|--------------------|-----|
|   | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius  | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %   |
| Nenoras prisiimti didesnę atsakomybę                                    | 22                 | 20,2 | 49                 | 45,0 | 26                  | 23,9 | 7                  | 6,4  | 0                  | 0   |
| Nenoras dirbti daugiau nei numatyta pareigybės aprašyme                 | 15                 | 13,8 | 53                 | 48,6 | 25                  | 22,9 | 12                 | 11,0 | 0                  | 0   |
| Noro užimti kitas pareigas ir/ar imtis naujų darbinių užduočių trūkumas | 8                  | 7,3  | 56                 | 51,4 | 34                  | 31,2 | 8                  | 7,3  | 1                  | 0,9 |
| Karjeros galimybių stoka  | 23                 | 21,1 | 49                 | 45,0 | 30                  | 27,5 | 1                  | 0,9  | 0                  | 0   |

Ketvirtojo faktoriaus *Valstybės tarnautojų asmeninės priežastys* (žr. 26 lentelę) analizė parodė, kad 33,1 proc. tiriamųjų karjeros kliūtimi nelaiko įsipareigojimų šeimai; 43,1 proc. respondentų vertinimu šeimos narių paramos nebuvimas nesudaro kliūčių siekiant karjeros.

26 lentelė

**Faktoriaus *Valstybės tarnautojų asmeninės priežastys* analizės duomenys**

| Teiginiai  | Labai svarbu       |     | Svarbu             |      | Vidutiniškai svarbu |      | Nesvarbu           |      | Visiškai nesvarbu  |      |
|--|--------------------|-----|--------------------|------|---------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|
|  | Tiriamųjų skaičius | %   | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius  | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    |
| Abejonės dėl galimybių suderinti darbinis ir šeimyninius įsipareigojimus | 2                  | 1,8 | 30                 | 27,5 | 39                  | 35,8 | 26                 | 23,9 | 10                 | 9,2  |
| Paramos iš šeimos narių trūkumas   | 3                  | 2,8 | 17                 | 15,6 | 39                  | 35,8 | 33                 | 30,3 | 14                 | 12,8 |

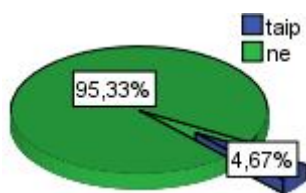
Penktojo faktoriaus *Valstybės tarnautojų demografinės charakteristikos* (žr. 27 lentelę) analizė parodė, kad 35,7 proc. tiriamųjų karjeros kliūtimi nelaiko darbuotojų amžiaus; 41,3 proc. respondentų vertinimu lytis visiškai nėra svarbi siekiant karjeros.

27 lentelė

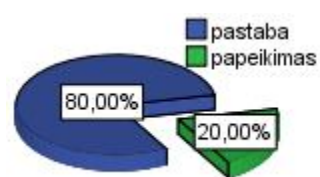
**Faktoriaus *Valstybės tarnautojų demografinės charakteristikos* analizės duomenys**

| Teiginiai | Labai svarbu       |     | Svarbu             |      | Vidutiniškai svarbu |      | Nesvarbu           |      | Visiškai nesvarbu  |      |
|-----------|--------------------|-----|--------------------|------|---------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|
|           | Tiriamųjų skaičius | %   | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius  | %    | Tiriamųjų skaičius | %    | Tiriamųjų skaičius | %    |
| Amžius    | 5                  | 4,6 | 29                 | 26,6 | 32                  | 29,4 | 28                 | 25,7 | 12                 | 11,0 |
| Lytis     | 2                  | 1,8 | 11                 | 10,1 | 22                  | 20,2 | 44                 | 40,4 | 1                  | 0,9  |

Anketinio tyrimo pabaigoje buvo siekiama išsiaiškinti ar valstybės tarnautojams taikomos nuobaudos ir ar jie už tarnybinę veiklą skatinami. Tyrimo duomenys rodo, kad tik 5 valstybės tarnautojams už tarnybinius nusižengimus buvo taikytos nuobaudos (žr. 30 pav.), iš kurių 4 valstybės tarnautojams skirta tarnybinė nuobauda – pastaba, 1 valstybės tarnautojui – papeikimas (žr. 31 pav.).

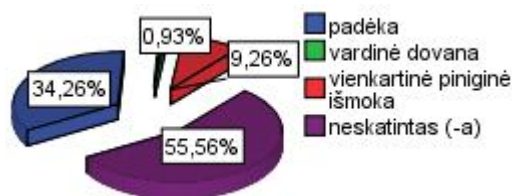


**30 pav.** Nuobaudų taikymo statistika (N=107)



**31 pav.** Paskirtų tarnybinių nuobaudų statistika

Taip pat tyrimo duomenys rodo, kad valstybės tarnautojų skatinimo, kaip ir nuobaudų taikymo, lygis pakankamai žemas. Daugiau nei pusę respondentų (55,56 proc.) nurodė, kad per jų tarnybos laiką Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje nei karto nebuvo už savo tarnybinę veiklą skatinti, 0,93 proc. respondentų nurodė, kad jiems buvo įteikta vardinė dovana, 9,26 proc. – išmokėta vienkartinė pinigine išmoka ir 34,26 proc. nurodė, kad buvo taikyta viena iš skatinimo priemonių – padėka (žr. 32 pav.).



32 pav. Skatinimo statistika (N=108)

Apibendrinus galima teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai tinkamai vykdo jiems priskirtas funkcijas, nes tarnybinėn atsakomybėn gali būti traukiami tik tokie tarnautojai, kurie nesilaiko Valstybės tarnybos įstatymo nuostatų arba nevykdo savo pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų, tačiau institucijos vadovybė nepakankamai skiria dėmesio valstybės tarnautojų skatinimui, nes skatinimas – tai moralinis tarnautojo veiklos įvertinimas, kuris turi įtakos institucijos veiklos efektyvumui.

## 2.2. Informantų nuomonės raiška

Apibendrinus kiekybinio tyrimo rezultatus, interviu metu tirti išryškėję probleminiai klausimai valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemoje (atrankos, veiklos vertinimo, motyvavimo, mokymo ir tobulinimo, skatinimo ir išlaikymo).

### 2.2.1. Valstybės tarnautojų atranka institucijos karjeros valdymo sistemoje

Trys informantai (I1, I2 ir I3) tvirtino, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje karjeros valdymo sistemos iš viso nėra arba ji išplėtotą nepakankamai. Informantas I1 teigia, kad „sistemas, kaip tokios, nėra“, o informantas I3 nurodo, jog „nelabai rūpinamasi tarnautojų karjera... Nuo seno yra numatyta, kad priimant į atitinkamas pareigas valstybės tarnautoją, suteikti jam aukščiausią kategoriją, todėl ir nebelyka kaip tos karjeros ir siekti... priimant į tarnybą, reikėtų suteikti keletą pakopų žemesnę kategoriją, nei yra galima aukščiausia ir palaipsniui sudaryti galimybę tarnautojui kopti karjeros laiptais, siekiant aukščiausios kategorijos“.

Interviu metu buvo pateiktas klausimas ar atrankos metu atsakingi specialistai teikia informaciją pretendentams apie karjeros galimybes institucijoje? Į šį klausimą gautas atsakymas nevienareikšmis. Informantai I3 ir I4 nurodė, kad tokios informacijos teikimą jokie teisės aktai neįpareigoja, o informantai I1 ir I2 pastebi, nors tokia informacija ir neteikiama, tačiau ji turėtų būti teikiama.

28 lentelė

**Informantų pozicija dėl valstybės tarnautojų vykdomos atrankos politikos**

| Informantas | Karjeros valdymo sistemos išplėtojimas | Informacijos sklaida apie karjeros galimybes |
|-------------|--|--|
| I1          | Ne                                     | Ne   |
| I2          | Taip/Ne                                | Ne   |
| I3          | Ne                                     | Ne   |
| I4          | Taip                                   | Ne   |

**2.2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas institucijos karjeros valdymo sistemoje**

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ar tarnautojų veiklos vertinimo sistema veikia efektyviai. Vertindami tarnautojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumą, visi informantai nurodė pagrindinę priežastį kodėl daugiau nei dviejų trečdalių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla per paskutiniuosius 3 metus įvertinta tik „gerai“ – tai deficitinis savivaldybės biudžetas ir informanto I3 nuomone „todėl toks vertinimas yra tik formalus, neišryškinantis tarnautojų veiklos rezultatų“. Taip pat informantai pateikė savo nuomonę ir valstybės tarnautojų mobilumo aspektu. Informantas I3 teigia, kad „mobilumas žemas dėl to, kad maža darbuotojų kaita... skyrių vedėjai turėtų stebėti savo pavaldinius ir esant būtinumui, siūlyti direktoriui tokį tarnautoją perkelti į kitas pareigas, kuriose jis geriau realizuotų savo sugebėjimus, talentą, įgūdžius“, o informantai I1 ir I4 šiuo klausimu nemato jokių problemų, nurodydami, kad mobilumas yra normalus.

**2.2.3. Valstybės tarnautojų motyvavimas institucijos karjeros valdymo sistemoje**

Tiriant valstybės tarnautojų motyvavimą karjeros valdymo sistemoje aspektu, visi keturi informantai pateikė vienareikšmę nuomonę, kad atsilaisvinus ar naujai įsteigta pareigybei užimti turi būti siūloma tarnautojams, einantiems žemesnes pareigas, o kad šis klausimas yra aktualus, vieną iš galimų priežasčių įvardija – informacijos sklaidos stoka. Informantų nuomonė išsiskyrė aiškinantis, kodėl bemaž pusei valstybės tarnautojų nėra svarbios karjeros vystymo galimybės. Informantai I2 ir I3 kaip pagrindinį veiksni nurodė didelę rajone bedarbystę dėl ko tarnautojai bijo prarasti turimą darbą, o informanto I4 nuomone, vystyti ar nevystyti karjerą „tai yra kiekvieno tarnautojo asmeninis reikalas“.

#### 2.2.4. Valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas institucijos karjeros valdymo sistemoje

Analizuojant valstybės tarnautojų mokymą ir tobulinimą karjeros valdymo sistemoje, klausta interviu metu ar vykdoma mokymo ir tobulinimo politika prisideda prie valstybės tarnautojų tolimesnės karjeros. Aiškinantis šią temą, informantų nuomonės išsiskyrė (žr. 29 lentelę). Informantas I4 teigia, kad vykdoma mokymo ir tobulinimo politika prisideda prie valstybės tarnautojų tolimesnės karjeros, tačiau informantai I1, I2 ir I3 mano priešingai, teigdami, kad šios paslaugos perkamos taikant mažiausios kainos kriterijų, dėl to paslaugų kokybė būna žemo lygio. Informantas I2 pastebi, kad „dažniausiai įgyjamos mokymų paslaugos yra bendro pobūdžio, pritaikomos ne visiems darbuotojams“.

29 lentelė

##### Informantų pozicija dėl vykdomos mokymo ir tobulinimo politikos sąsajos su karjera

| Informantas | Mokymo ir tobulinimo politikos sąsaja su karjera |
|-------------|--|
| I1          | Ne   |
| I2          | Ne   |
| I3          | Ne   |
| I4          | Taip   |

#### 2.2.5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas institucijos karjeros valdymo sistemoje

Tiriant valstybės tarnautojų skatinimo ir išlaikymo problematiką Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, buvo pateiktas klausimas kokias kliūtis institucijai reikėtų pašalinti, kad tarnautojai būtų motyvuoti siekti karjeros ir jiems būtų sudarytos sąlygos kilti karjeros laiptais? Informantas I4 nurodė, kad „*tokių kliūčių nematau, atsiradus galimybei, tarnautojai turi teisę siekti aukštesnių pareigų*“, o informanto I1 nuomonė kitokia. Jis teigia, kad turėtų būti „*principingas metinis veiklos vertinimas, vertinimo rezultatų panaudojimas... niekas į šį procesą neturėtų įsikišti... neturėtų atsižvelgti į tarnautojų priklausomybę kokiai tai nors partijai, tai yra šis procesas neturėtų būti politizuotas*“. Informantas I3, paantrindamas informanto I1 nuomonę, teigia, kad „*naujai priimamiems tarnautojams... nesuteikti aukščiausios galimos kategorijos... administracija galėtų bendradarbiauti su rajone, o gal ir aplinkiniuose rajonuose esančiomis viešojo sektoriaus organizacijomis, keičiantis informacija apie atsilaisvinusias pareigybes ir tokią informaciją teikti savo darbuotojams. Taip pat padidėtų ne tik mobilumas valstybės tarnyboje, bet ir tarnautojai galėtų siekti ir karjeros*“.

Aiškinantis kokia informantų nuomonė apie valstybės tarnautojų, palaikančių artimesnius profesinius santykius su vadovais, galimybę kilti karjeros laiptais, informantai I2 ir I3 nurodė, kad tokie tarnautojai turi daugiau galimybių kilti karjeros laiptais. Informantas I3 pabrėžė, kad „*savivaldybės administracija vis dėlto yra politizuota institucija, veikiama atitinkamų politinių*



*jėgų. Be to, ir valstybės tarnautojai gali būti tam tikrų partijų nariais... labai įtakojami partiniai interesai... darbuotojai ne visada užima tokiomis atvejais atitinkamas pareigas pagal savo gebėjimus“.*

Taip pat informantai pasisakė ir valstybės tarnautojų skatinimo politikos aspektu. Informantai I1, I2 ir I3 vienareikšmiškai nurodė, kad nėra įdiegtos jokios skatinimo politikos, tačiau visi informantai nurodė, kad kai kurie tarnautojai skatinami padėkos raštu pasibaigus metams. Informantas I2 nurodė, kad vykdomas „jubiliejinis skatinimas“. *Jau eilė metų administracijos vadovybė įteikia... padėkos raštus darbuotojams, išdirbusiems 10, 15, 20 ar 25 metus, švenčiantiems amžiaus jubiliejus ar išeinant iš tarnybos, sulaukus pensijinio amžiaus. Tai yra ydinga skatinimo politika, nes padėkas gauna ir tie tarnautojai, kurie pagal savo veiklos rezultatus ir nenusipelnė jos. Skatinimas, kad ir padėkos raštu, nesant finansavimo, turėtų būti vykdomas už atitinkamų funkcijų ar vienkartinį užduočių atlikimą, nelaukiant metų pabaigos“.*

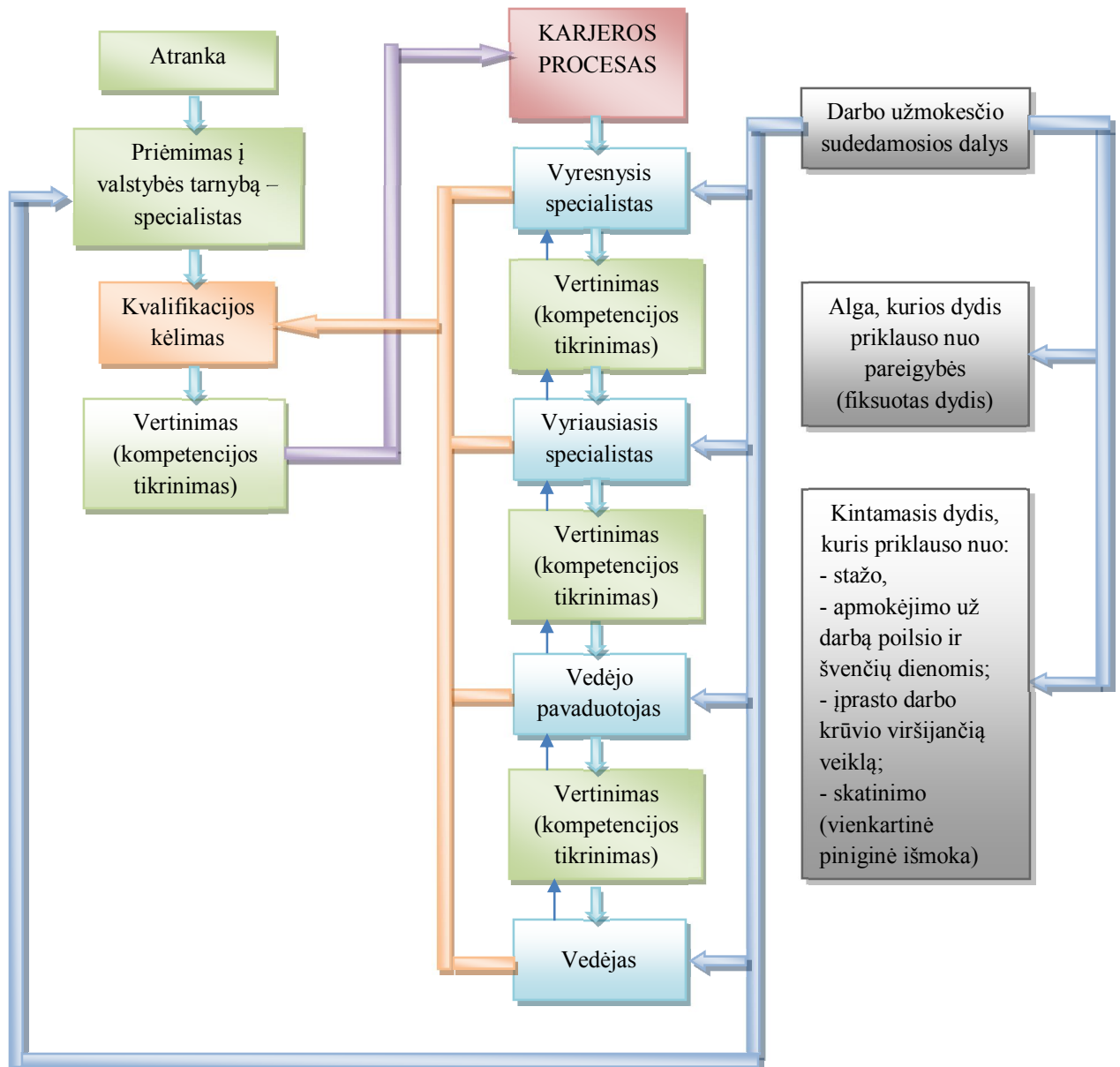
Apibendrinus informantų nuomonę galima teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje karjeros valdymo sistemos nėra, pretendams, ketinantiems užimti laisvas pareigybes, informacija apie karjeros galimybes teikiama, jei ja domisi jis pats. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas vykdomas tik formaliai dėl deficitinio savivaldybės biudžeto, tarnautojų mobilumo lygio ir motyvavimo sąstingį sąlygoja esanti nelanksti komunikavimo sistema. Tarnautojų mokymo ir tobulinimo sistema neefektyvi, perkamos paslaugos neatitinka daugumos tarnautojų lūkesčių. Institucijoje įdiegta valstybės tarnautojų skatinimo politika ydinga, karjeros galimybių turi daugiau tie tarnautojai, kurie palaiko artimesnius profesinius santykius su vadovais, įtakos karjerai turi aukštas politizacijos laipsnis.

### **3. Valstybės tarnautojų karjeros valdymo tobulinimo kryptys**

Vadovaujantis teorine šio darbo dalimi bei atlikus antroje dalyje empirinį tyrimą, sudarytas hipotetinis valstybės tarnautojų karjeros valdymo modelis, kuris galėtų būti taikomas Lietuvos savivaldybių administracijose.

Kaip matyti iš 33 paveikslo, valstybės tarnautojas priimamas į žemiausio lygio – specialisto – pareigybę. Kilimas „karjeros laiptais“ galimas tik vertinimo metu patikrinus valstybės tarnautojo kompetencijos lygį. Atitinkamos kompetencijos lygis pasiekiamas per institucijos organizuojamus mokymus keliant kvalifikaciją. Įvertinus valstybės tarnautojo veiklą „labai gerai“ ir vertinimo komisijai nustačius, kad kompetencijos lygis atitinka nuosekliai aukštesnės pareigybės lygį, siūlo asmeniui, priėmusį valstybės tarnautoją į pareigas, perkelti jį į aukštesnes pareigas. Tokiu būdu padidėtų institucijoje dirbančių valstybės tarnautojų mobilumas, būtų sudarytos visiems institucijoje dirbantiems to lygio pareigose valstybės tarnautojams vienodos sąlygos kilti „karjeros laiptais“.

Taip pat numatytas ir priešingas procesas. Vertinimo metu nustatčius, kad valstybės tarnautojas savo kvalifikacijos nekelia, kompetencijos lygis neatitinka jo užimamoms pareigoms, siūloma tokį valstybės tarnautoją pažeminti. Atrankos metu pretendentas į valstybės tarnybą aiškiai žinotų savo karjeros galimybes ir galėtų pasirinkti, kokios rūšies karjerą vystyti: vertikaliąją ar horizontaliąją. Vertikaliąją karjerą pasižymi hierarchine sistema, tai yra skyrimas į aukštesnes pareigas, o nuo užimamų pareigų priklauso atlyginimas, kuris yra pakankamai svarbus motyvatorius siekti karjeros.



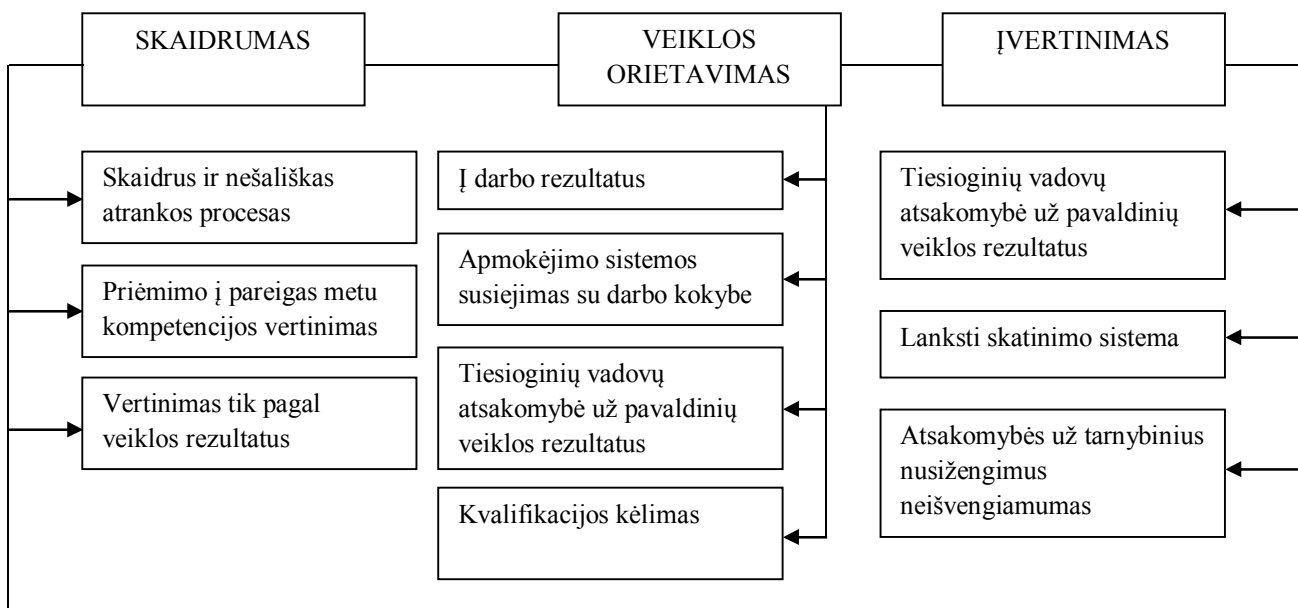
**33 pav.** Hipotetinis valstybės tarnautojų karjeros valdymo modelis  
Sudaryta autoriaus pagal kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenis

Taikant šį karjeros valdymo modelį, nebekiltų informuotumo problemų apie karjeros vystymo galimybes institucijoje, padidėtų pasitikėjimas vertinimo komisija, sumažėtų vadovų įtaka kylant „karjeros laiptais“ tų darbuotojų, kurie palaiko artimesnius profesinius ryšius su vadovais.

Pagal šiuo metu taikoma karjeros valdymo modelį, valstybės tarnautojas priimamas į atitinkamo lygio pareigybę, suteikiant aukščiausią atitinkamo lygio kategoriją. Tai reiškia, jei

tarnautojas priimtas į vyriausiojo specialisto pareigybę suteikiant 11 kategoriją (taikoma institucijai, kurios teritorijoje yra iki 50 tūkst. gyventojų), tai jis gali tikėtis paaukštinimo vienu iš šių dviejų būdų: vertinimo metu arba laimėjęs skelbtą institucijos konkursą užimti laisvai ar naujai įsteigtai vedėjo pavaduotojo ar vedėjo pareigybei. Šis modelis beveik nesudaro galimybių tarnautojui vystyti vertikaliosios karjeros, jis gali vystyti tik horizontaliąją karjerą – būti savo srities geriausiu specialistu.

Kadangi empirinio tyrimo duomenys byloja, jog pusei institucijos valstybės tarnautojų nėra svarbus karjeros vystymas, todėl būtina keisti karjeros valdymo modelį. Taip pat tikslinga skatinti ir sudaryti sąlygas valstybės tarnautojus patiems tobulinti kvalifikaciją studijuojant kolegijose ir universitetuose, o institucijos vykdoma mokymų ir tobulinimo politika turi pilnai pateisinti darbuotojų lūkesčius, darbo apmokėjimo sistema skatinti veiklos rezultatus. Pašalinti tokią kliūtį, kaip tiesioginio vadovo paramos nebuvimas, skatinant siekti karjeros, taikyti lanksčią skatinimo sistemą bei panaikinti galimybę išvengti tarnybinės atsakomybės. 34 paveiksle pateikti pagrindiniai karjeros valdymo principai, kuriuos turėtų įgyvendinti institucija.



**34 pav.** Karjeros valdymo tobulinimo principai  
Sudaryta autoriaus pagal kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenis

Pašalinus pagrindines kliūtis karjerai, pasikeis visos visuomenės požiūris, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas valstybės tarnyboje yra neskaidrus, karjeros tarnybos vystymo sistema mažiau taps politizuota.

## IŠVADOS

### Teorinės tyrimo išvados:

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka nėra apibrėžiama kaip vienareikšmė, nes žmogiškieji ištekliai skirtingų autorių skirtingai suvokiami. Vieni autoriai tyrė tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti – domėjosi ir kitų organizacijų atliekamais darbais, vieni nagrinėjo statiška, o kiti dinamišką sistemą.

2. Karjeros sąvoka daugiasektorinė, apimanti daugelį gyvenimo sričių, turinti tikslą įvertinti darbuotojų patirtį, užimamas pareigas, kompetenciją, vaidmenis, poreikius ir interesus bei kitus santykius, nurodančius ryšį su organizacija, kurioje dirba darbuotojas. Karjeros sąvokos turinys ir esmė keičiasi, keičiantis darbo rinkos poreikiams, didėjant darbo rinkos dinamiškumui ir globaliam pobūdžiui.

3. Karjeros valdymas, kaip viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo proceso stadijų, padeda susieti darbuotojų karjeros lūkesčius su organizacijos poreikiais ir tikslais, efektyviau panaudoti darbuotojų potencialą, didinti jų motyvaciją ir lojalumą, sudaryti sąlygas tobulėti ir taip siekti karjeros.

### Empirinio tyrimo išvados:

1. Viešojo sektoriaus organizacija, siekdama pasiekti optimaliausius rezultatus, išlaikyti aukštą kvalifikaciją ir kompetentingus specialistus, turi įdiegti darbuotojų karjeros valdymo sistemą, kaip vieną iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sistemos koncepcijų. Tyrimas atskleidė, kad patvirtintų institucijos strateginių veiklos planų nuostatomis nėra siekiama strateginio planavimo tikslo žmogiškųjų išteklių kontekste, o tik apsiribojama statistinės informacijos pateikimu apie institucijos struktūrą.

2. Atrenkant pretendentes į valstybės tarnybą, Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje pagrindinis reikalavimas buvo keliamas *turėti darbo patirties neapibrėžiant konkrečios sferos*. Formalus ir neapibrėžiantis konkrečių specialiųjų reikalavimų pretendentams kėlimas atrankos metu nesudaro sąlygų atrinkti kompetentingus specialistus, kurie yra pajėgūs įdiegti inovacijas, rodyti gerą rezultatą bei didinti suteikiamų paslaugų kokybę.

3. Trijų metų (2011 – 2013) laikotarpio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai labai panašūs, didžioji dalis valstybės tarnautojų veikla įvertinta „gerai“ ir tai suponuoja, kad pagal šiuolaikinę teisinę bazę, veiklos rezultatai tiesiogiai susieti su darbo užmokesčiu bei su įstaigos finansavimo galimybėmis. Esant deficitiniam darbo užmokesčio fondui, labai gerai

dirbantiems valstybės tarnautojams nėra galimybių skirti priedo už kvalifikacinę klasę, todėl tarnybinės veiklos vertinimas vykdomas formaliai ir tai patvirtina, kad dabartinis veiklos vertinimo modelis veikia ne kaip priemonė nustatyti tikrus valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, o kaip priemonė padidinti darbo užmokestį.

4. Valstybės tarnautojai nemotyvuoti ar menkai motyvuoti siekti karjeros Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, o institucija menkai komunikuoja ir skleidžia informaciją apie vykdomą karjeros valdymo politiką.

5. Šiuolaikiniame pasaulyje karjeros formavimo sistema paremta darbuotojo ir organizacijos interesų derinimu, tačiau Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje vykdoma mokymo ir tobulinimo politika ydinga ir tik iš dalies sudaro prielaidas valstybės tarnautojams siekti karjeros. Tyrimas atskleidė, kad kvalifikacijos tobulinimas studijuojant kolegijose arba universitetuose labiau užtikrina karjeros galimybes.

6. Institucija, siekdama efektyvių rodiklių, turi spręsti vieną iš opiausių viešojo sektoriaus organizacinių problemų – aukštą kvalifikaciją turinčių specialistų išlaikymą. Mažeikių rajono savivaldybės administracija menkai ieško alternatyvų žmogiškųjų išteklių plėtojimo bei skatinimo srityje, nes du trečdaliai valstybės tarnautojų nepritaria institucijos šiai vykdomai politikai.

Patvirtinamas baigiamojo darbo ginamas teiginys, kad *valstybės tarnautojų karjeros valdymas reglamentuotas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu, tačiau įstatymo nuostatos neužtikrina veiksmingo karjeros valdymo vietos savivaldoje (tyrimo atveju – Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje), padedančio įgyvendinti darbuotojų karjeros tikslus, **pasitvirtino***. Tyrimas atskleidė, kad teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų karjeros valdymą, deklaratyvūs, menkai susieti su karjeros vystymu, todėl šiuose teisės aktuose įtvirtinta galimybė valstybės tarnautojams vystyti savo karjerą laikytina prielaida, kuri negarantuoja jos tinkamo įgyvendinimo. Mažeikių rajono savivaldybės administracija, kaip viešojo sektoriaus organizacija, veikia aplinkoje, kurios veiksmus labai riboja teisės aktai, viešieji interesai, konkurencijos trūkumas ir valdymo nelankstumas.

## REKOMENDACIJOS

Apžvelgus teorinę valstybės tarnautojų karjeros valdymo pusę ir palyginus empirinio tyrimo rezultatus, teikiamos šios rekomendacijos:

**Lietuvos Respublikos Vyriausybei.** Siekiant sudaryti sąlygas viešojo sektoriaus darbuotojams atsižvelgiant į jų tarnybinės veiklos rezultatus nuosekliai kilti „karjeros laiptais“, pakeisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 685 patvirtintą Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką, numatant, kad valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo ar jo įgaliotas asmuo, rengdamas pareigybių aprašymus, nustatytą iš suvienodintų pareigybių sąrašo kategorijos vidurkį tarp galimos žemiausios ir aukščiausios.

**Mažeikių rajono savivaldybės administracijai.** Institucijos vidaus dokumentuose (strateginiuose veiklos planuose ir kt.) siekti strateginio planavimo tikslų žmogiškųjų išteklių kontekste, aiškiai apibrėžiant norimus pasiekti rezultatus, numatant priemones šių rezultatų pasiekimui. Kad valstybės tarnautojas taptu geru savo srities žinovu, būtina konkurencija tarp darbuotojų, o konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų tobulėti, sąlygoja jų atsainų požiūrį į tarnybines pareigas, todėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatų nesusieti su institucijos finansinėmis galimybėmis. Vykdomą mokymo ir tobulinimo politiką iš esmės pakeisti, ją orientuojant į valstybės tarnautojų poreikius. Siekiant išlaikyti aukštą kvalifikaciją turinčius specialistus, įdiegti valstybės tarnautojų išlaikymo ir skatinimo sistemą.

**LITERATŪRA**  
**MOKSLO ŠALTINIAI**

1. Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2010). Career competences and importance of their development in planning of career perspective. *ISSN 1392-3137. Tiltai*, 4.
2. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešojo politika ir administravimas*, 26, 25-33.
3. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), 13-24.
4. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Vadovėlis. *Vytauto Didžiojo universitetas*. Kaunas.
5. Baršauskienė, V. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba. *Technologija*, Kaunas.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. *S. Jokužio leidykla*. Klaipėda.
7. Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., Adams, G. L. (2007). The Interactive Effect of Leader – Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3).
8. Brown, K. (2008). Human Resource Management In The Public Sector. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
9. Bukauskas, A., Žuromskaitė, B. (2007). Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba. Red. Masiulis, K., Krupavičius, A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. *Praction*. Vilnius.
10. Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B. (2006). Influence of Personnel Interests on Formation of Model Career. *Engineering economics*, 5 (50).
11. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. *Poligrafija ir informatika*. Kaunas.
12. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešojo politika ir administravimas*, 19.
13. Furnham, A. (2008). Personality and Intelligence at work. Exploring and Explaining Individual Differences at Work. *Routledge*.
14. Gratton, L., Hayley, V. H., Stiles, P., Truss, C. (1999). Strategic human resource management. *Oxford university press*.
15. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), 31-58.

16. Kalibaitė, K. (2012). Žmogiškųjų išteklių informacinio valdymo problemos ir sprendimo ypatumai. *Socialinės technologijos*, 2 (2), 290-318.
17. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas ir procedūros. *Technika*. Vilnius.
18. Kuijpers, A. C. T. M., Schyns, B., Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55 (2), 168-178.
19. Martinez, P. (2008). Qualitology. Unlocking the secrets of qualitative search. Millward Brown. ESIC. *Madrid: Business & Marketing School*.
20. Melnikas, B. (1999). Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas. *Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos*.
21. Meyer-Sahling, J.-H., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, 27.
22. Paliduskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19.
23. Paliduskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25.
24. Paukštytė, L. (2008). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos samprata ir modelis 1918-1940 metais. *Jurisprudencija*, 1 (103).
25. Petkevičiūtė, N. (2006). Karjeros valdymas: mokomoji knyga. *VDU leidykla*. Kaunas.
26. Petkevičiūtė, N. (2013). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. Mokomoji knyga. *VDU leidykla*. Kaunas.
27. Piktornaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, Klaipėda.
28. Piktornaitė, I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), 114-125.
29. Pukėnas, K. (2009) Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga. *Lietuvos kūno kultūros akademija*. Kaunas.
30. Raipa, A. (2007). Viešojo administravimo efektyvumas. Monografija. *Technologija*. Kaunas.
31. Raipa, A. (2010). Įvadas į viešąjį valdymą. *KTU*, Kaunas.
32. Rose, M. (2011). A guide to Non-cash reward. *KoganPage*.
33. Rosen, E. D. (2007). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika. *SAGE Publications Inc*.
34. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba. *Technologija*, Kaunas.



35. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). Karjeros valdymas. *Technologija*. Kaunas.
36. Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J. (2006). Strategic human resource mananement: theory and practice. *SAGE*, London.
37. Schuler, R. (1995). *Managing Human Resources*. New York: West Publishing Company.
38. Smalskys, V. (2011). Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 271-282.
39. Stancikienė, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas* (29), 107-113.
40. Stanišauskienė, V. (2004). Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai. Kaunas.
41. Stanišauskienė, V., Večkienė, N. (1999). Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema. *Socialiniai tyrimai*, 2 (19).
42. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas. *Vilniaus universitetas*. Vilnius.
43. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (2013). Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. *BMK leidykla*, Vilnius.
44. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. *Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras*. Vilnius.
45. Urbonienė, A., Stanišauskienė, V. (2006). Karjeros sampratos erdvė: lyčių aspektas. *Lyčių studijos ir tyrimai: teminis straipsnių rinkinys*.
46. Valackienė, A. (2003). Profesinę karjerą sąlygojantys veiksniai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (7), 110-127.
47. Valickas, A., Gražulis, V. (2011). Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (22), 114-123.
48. Vanagas, R. (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 318-327.
49. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). New Public Management: Theoretical and Practical Aspects. *Engineering economics*, 5 (55).
50. Watkins, M. (2006). Pirmosios 90 dienų: svarbiausios sėkmės strategijos visų lygių vadovams. *Tyto alba*, Vilnius.
51. Wellington, P. (2011). Wffective People management. *KoganPage*.
52. Wilton, N. (2011). An introduction to human resource management. *SAGE publications Ltd*.
53. Zenger, K. H. (1981). Career Planning: Coming In From the Cold. *Training & Development Journal*. Jul81, Vol. 35 Issue 7.

## DOKUMENTAI

1. Europos vietos savivaldos chartija. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 82-2418.
2. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*. 1992, Nr. 33-1014.
3. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 64-2569.
4. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas. *Valstybės žinios*. 1997, Nr. 67-1659.
5. Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Lietuvos Respublikos laikinojo pagrindinio įstatymo. *Valstybės žinios*. 1990, Nr. 9-224.
6. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas. *Valstybės žinios*. Nr. 1995, Nr. 33-759.
7. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 66-2130.
8. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 45-1708.
9. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 55-1049.
10. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 60-1945.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1098 „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2007, Nr. 110-4500.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1167 „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 132-5072.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 69-3440.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnybos kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*. 2007, Nr. 110-4508.

# **PRIEDAI**

# VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS VIETOS SAVIVALDOJE: MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS

## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TEORIJŲ KONTEKSTE

Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje

Karjeros samprata ir modeliai

Karjerą sąlygojantys veiksniai

Žmogiškieji ištekliai valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemoje:  
- atranka  
- veiklos vertinimas  
- motyvavimas  
- mokymas ir tobulinimas  
- skatinimas ir išlaikymas

Valstybės tarnautojų karjera Lietuvos valstybės tarnybos reformu raidoje

TEORINĖ TYRIMO OBJEKTO OPERACIONALIZACIJA

## ĮVADAS

Temos aktualumas  
Tyrimo problema  
Tyrimo objektas  
Tyrimo tikslas  
Tyrimo uždaviniai  
Pagrindinis ginamas teiginys  
Tyrimo metodai  
Tyrimo teorinis reikšmingumas  
Tyrimo praktinis reikšmingumas  
Darbo struktūra  
Tyrimo rezultatų sklaida

## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo instrumento pagrindimas

## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

Karjeros valdymo situacija Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos karjeros valdymo probleminių ruožų analizė:  
- respondentų nuomonės raiška  
- informantų nuomonės raiška

Valstybės tarnautojų karjeros tobulinimo kryptys

IŠVADOS

REKOMENDACIJOS

LITERATŪRA

PRIEDAI



**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS  
ADMINISTRACIJA**

Biudžetinė įstaiga, Laisvės g. 8, 89223 Mažeikiai, tel. (8 443) 98 204, faks. (8 443) 25 844,  
el. p. [savivaldybe@mazeikiai.lt](mailto:savivaldybe@mazeikiai.lt)  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 167371234

**PAŽYMA**

2015 m. sausio 12 d. Nr. R8-2.36- *113*  
Mažeikiai

Mažeikių rajono savivaldybės administracija (toliau – Administracija) pažymi, kad **Virgilijus Kenstavičius** 2015 m. sausio 7 d. pristatė magistro darbo „**Valstybės tarnautojų karjeros valdymas: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atvejis**“ rezultatus Administracijos vadovų ir skyrių vedėjų gamybiniame pasitarime bei dalyvavo šio magistro darbo aptarimo diskusijose.

Administracijos direktorius



Bronius Kryžius

Romaldas Paradnikas, tel. (8 443) 98 196, el. p. [romaldas.paradnikas@mazeikiai.lt](mailto:romaldas.paradnikas@mazeikiai.lt)

## ANKETA

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS SAVIVALDOS INSTITUCIJOJE:  
MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS

Gerb. respondente,

Šio tyrimo tikslas yra ištirti valstybės tarnautojų karjeros valdymo situaciją ir ypatumus savivaldos institucijoje, identifikuojant karjeros valdymo problemas ir numatant galimas tobulinimo kryptis. Tyrimo rezultatų pagrindu bus pateikiamos rekomendacijos karjeros valdymo vietos savivaldos institucijose ir konkrečiai – Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, tobulinimui. Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Ši anketa yra **anoniminė** ir gauti duomenys bus panaudoti tik apibendrinta forma. Dėkoju už atsakymus.

**Žymėjimo pavyzdys:** Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip

**Sociodemografiniai duomenys apie respondentą:**

**1. Jūsų lytis:**

- vyras
- moteris

**2. Jūsų amžius:**

- iki 30 m.
- 31 – 40 m.
- 41 – 50 m.
- 51 – ir daugiau metų.

**3. Įgytas išsilavinimas:**

- vidurinis ir įgyta profesinė kvalifikacija
- aukštasis neuniversitetinis arba aukštesnysis, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis
- aukštasis universitetinis arba jam prilygintas

**4. Kiek metų esate karjeros valstybės tarnautoju?**

- iki 5 m.
- 6 – 10 m.
- 11 – 20 m.
- 21 – ir daugiau metų.

**5. Jūsų užimamos pareigos:**

- specialistas
- vyresnysis specialistas
- vyriausiasis specialistas
- vadovas (pavaduotojas) (nuo ..... metų)

**6. Jūsų, kaip valstybės tarnautojo, darbo stažas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje (toliau – Institucija)**

- iki 1 m.
- nuo 1 iki 3 m.
- nuo 3 iki 5 m.
- nuo 5 iki 10 m.
- nuo 10 iki 20 m.
- daugiau kaip 20 m.

**I. Tyrimo sritis – valstybės tarnautojų atranka institucijos karjeros valdymo sistemoje**

**7. Kokie specialieji reikalavimai Jums buvo keliami priimant į valstybės tarnybą Institucijoje? (galimi ir keli atsakymai):**

- turėti vadovaujamo darbo patirties
- turėti darbo patirties valstybės tarnyboje
- turėti darbo patirties (neapibrėžiant konkrečios sferos)
- mokėti dirbti kompiuteriu
- mokėti dvi ar daugiau užsienio kalbų
- mokėti bent vieną užsienio kalbą
- kita .....

**8. Jūsų manymu, ar keliami specialieji reikalavimai buvo pagrįsti?**

- tikrai pagrįsti
- pagrįsti
- nelabai pagrįsti
- nepagrįsti
- visiškai nepagrįsti
- neturiu nuomonės

**Kodėl taip manote? Parašykite keletą argumentų:**

.....

.....

.....

**9. Ar atrankos pokalbio metu Jums buvo suteikta informacija apie karjeros galimybes Institucijoje?**

- taip
- ne

**10. Ar atrankos pokalbio metu Jums buvo galimybė paklausti apie:**

|                                       | Taip                  | Ne                    |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Karjeros galimybes                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darbo sąlygas                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atlygį (materialinį ir nematerialinį) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kvalifikacijos kėlimo galimybes       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kita .....                            |                       |                       |

**11. Ar atrankos pokalbio metu su Jumis buvo aptarta galimybė vystyti karjerą Institucijoje?**

|   | Taip                  | Ne                    |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Vertikalią („kilimas karjeros laiptais)       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Horizontalią (profesinės karjeros plėtojimas) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Tyrimo sritis – valstybės tarnautojų veiklos vertinimas institucijos karjeros valdymo sistemoje**

**12. Per paskutinius 3 metus\* Jūsų tarnybinė veikla buvo įvertinta:**

| 2011 m.               |                | 2012 m.               |                | 2013 m.               |                |
|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| <input type="radio"/> | labai gerai    | <input type="radio"/> | labai gerai    | <input type="radio"/> | labai gerai    |
| <input type="radio"/> | gerai          | <input type="radio"/> | gerai          | <input type="radio"/> | gerai          |
| <input type="radio"/> | patenkinamai   | <input type="radio"/> | patenkinamai   | <input type="radio"/> | patenkinamai   |
| <input type="radio"/> | nepatenkinamai | <input type="radio"/> | nepatenkinamai | <input type="radio"/> | nepatenkinamai |

\* jei Jūsų tarnybinė veikla buvo vertinta tik 2012 ar 2013 m., tai ir žymėkite atitinkamai tik tuos metus

Jei tarnybinė veikla buvo įvertinta „gerai“, pereiti prie 14 klausimo

**13. Per paskutinius 3 metus, vertinimo komisija, įvertinusi tarnybinę veiklą, asmeniui, priėmusiam Jus į pareigas, siūlė:**

| 2012 m.               |  | 2013 m.               |  | 2014 m.               |  |
|-----------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | suteikti trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę   | <input type="radio"/> | suteikti trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę   | <input type="radio"/> | suteikti trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę   |
| <input type="radio"/> | perkelti į aukštesnes pareigas   | <input type="radio"/> | perkelti į aukštesnes pareigas   | <input type="radio"/> | perkelti į aukštesnes pareigas   |
| <input type="radio"/> | perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti aukštesnę negu turėta kvalifikacinę klasę         | <input type="radio"/> | perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti aukštesnę negu turėta kvalifikacinę klasę         | <input type="radio"/> | perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti aukštesnę negu turėta kvalifikacinę klasę         |
| <input type="radio"/> | palikti aukščiausią kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą | <input type="radio"/> | palikti aukščiausią kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą | <input type="radio"/> | palikti aukščiausią kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą |
| <input type="radio"/> | taikyti skatinimo priemones  | <input type="radio"/> | taikyti skatinimo priemones  | <input type="radio"/> | taikyti skatinimo priemones  |
| <input type="radio"/> | suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti turimą trečią                | <input type="radio"/> | suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti turimą trečią                | <input type="radio"/> | suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti turimą trečią                |
| <input type="radio"/> | tobulinti kvalifikaciją  | <input type="radio"/> | tobulinti kvalifikaciją  | <input type="radio"/> | tobulinti kvalifikaciją  |
| <input type="radio"/> | perkelti į žemesnes pareigas   | <input type="radio"/> | perkelti į žemesnes pareigas   | <input type="radio"/> | perkelti į žemesnes pareigas   |
| <input type="radio"/> | atleisti iš pareigų  | <input type="radio"/> | atleisti iš pareigų  | <input type="radio"/> | atleisti iš pareigų  |

**14. Jūsų nuomonė dėl vertinimo komisijos kompetentingumo (5 – aukščiausias įvertinimas, 1 – žemiausias įvertinimas):**

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**Kodėl taip manote? Parašykite keletą argumentų:**

.....

.....

.....

**15. Jūsų nuomone, Jūsų tarnybinė veikla vertinama:**

- labai objektyviai
- objektyviai
- nei objektyviai, nei subjektyviai
- subjektyviai
- visiškai subjektyviai
- neturiu nuomonės



**16. Ranguokite vertinimo kriterijus, naudojamus vertinant valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą (6 – svarbiausias, 1 – mažiausiai svarbus):**

|  |   |
|--|---|
|  | kvalifikacija (gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas) |
|  | lyderystė   |
|  | supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą                               |
|  | programų ir projektų valdymas   |
|  | finansų valdymas  |
|  | analizė ir pagrindimas  |

**17. Kaip vertinate valstybės tarnautojų mobilumo Jūsų institucijos viduje galimybes (5 – labai dažnas, 1 – labai retas):**

|                                |                                    |                               |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Paaukštinimo pareigose:</b> | <b>Perkėlimo į kitas pareigas:</b> | <b>Pažeminimas pareigose:</b> |
| <input type="radio"/> 5        | <input type="radio"/> 5            | <input type="radio"/> 5       |
| <input type="radio"/> 4        | <input type="radio"/> 4            | <input type="radio"/> 4       |
| <input type="radio"/> 3        | <input type="radio"/> 3            | <input type="radio"/> 3       |
| <input type="radio"/> 2        | <input type="radio"/> 2            | <input type="radio"/> 2       |
| <input type="radio"/> 1        | <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 1       |

**Kodėl yra tokia situacija? Parašykite keletą argumentų:**

.....

.....

.....

**II. Tyrimo sritis – valstybės tarnautojų motyvavimas savivaldos institucijos karjeros valdymo sistemoje**

**18. Kaip suprantate „sėkmingos karjeros“ sąvoką? Sėkminga karjera man, tai:**

- didelis darbo užmokestis
- nuolatinis tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas, įgūdžių vystymas
- socialinio statuso gerinimas
- aukštesnės pareigos
- aplinkinių, bendradarbių pripažinimas
- neturiu nuomonės

**19. Koks veiksnys, Jūsų nuomone, labiausiai motyvuoja siekti karjeros?**

|   | Įvertinkite teiginius balais nuo 1 iki 5<br>(1 – neturi įtakos, 5 – labai įtakoja) |                       |                       |                       |                       |
|---|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Siekimas tapti geriausiu savo srities specialistu | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Noras būti lyderiu – vadovu                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Būti nepriklausomu, savarankišku                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aukštesnių pareigų siekimas                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Būti naudingą institucijai ir visuomenei          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Materialinė nauda                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aplinkinių pripažinimas                           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Noras tobulėti                                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pasitenkinimas savimi                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kita: .....                                       |  |                       |                       |                       |                       |

**20. Jūsų nuomone, kas turi įtakos sėkmingai karjerai?**

- nuoseklus ir nuolatinis karjeros planavimas
- tinkamos profesijos ir/ar organizacijos pasirinkimas
- motyvacija
- įgimta sėkmė
- atsitiktinumas

- artimi ryšiai su organizacijos vadovybe
- kita .....

**21. Ar planuojate savo karjerą?**

- taip, ir ketinu savo planus realizuoti šioje Institucijoje
- turiu karjeros planų, tačiau šioje Institucijoje nėra sudarytos sąlygos juos realizuoti
- dirbu savo darbą vadovaudamasis (-si) pareigybės aprašymu, neturėdamas (-a) jokių karjeros planų
- karjera manęs nedomina

**22. Ar šioje institucijoje nuo darbo pradžios buvote paaukštintas?**

- ne
- 1 kartą
- 2 kartus ir daugiau

**23. Kas Jūsų nuomone skiria daugiausiai dėmesio Jūsų karjeros vystymui (suteikia informacijos, skatina ir pan.)?**

- asmuo, priėmęs Jus į pareigas
- tiesioginis vadovas
- juridinio ir personalo administravimo skyriaus specialistai
- visi dalyviai (Institucija, vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai, darbuotojai)
- Institucija karjeros vystymui jokio dėmesio neskiria
- kita .....

**24. Kas turėtų skirti dėmesį Jūsų karjeros vystymui ir būti už tai atsakingas?**

- asmuo, Jus priėmęs į pareigas
- tiesioginis vadovas
- juridinio ir personalo administravimo skyriaus specialistai
- visi dalyviai (Institucija, vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai, darbuotojai)
- tai yra paties valstybės tarnautojo reikalas
- kita .....

**25. Nurodykite, kas Jus labiausiai motyvuoja dirbti šioje Institucijoje?**

| Veiksniai   | Labai svarbu | Svarbu | Nei svarbu, nei nesvarbu | Nesvarbu | Visiškai nesvarbu |
|---|--------------|--------|--------------------------|----------|-------------------|
| Konkurencingas atlygis (premijos, priedai, teisingas atlyginimas)                                 | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |
| Socialinės garantijos (atostogos, medicininis ir pensijinis draudimas, įvairios lengvatos ir kt.) | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |
| Darbo vietos saugumas (mažesnė vadovo subjektyvaus sprendimo galimybė ir kt.)                     | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |
| Darbo sąlygos (fizinė, psichologinė aplinka, lankstus darbo grafikas ir pan.)                     | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |
| Darbo turinys (darbo svarba, atsakomybė, pasitenkinimą suteikiantis darbas)                       | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |
| Geras darbo kolektyvas (geri santykiai su kolegomis ir vadovais)                                  | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |
| Asmeninio tobulėjimo galimybės (galimybė vystyti individualų tobulėjimo planą)                    | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |
| Karjeros vystymo galimybės (aiškus ryšys tarp veiklos ir karjeros galimybių)                      | ○            | ○      | ○                        | ○        | ○                 |

26. **Jūsų nuomone, kokie motyvatoriai valstybės tarnyboje būtų efektyviausi** (galimi keli atsakymai):
- materialinis paskatinimas (premijos, priedai)
  - nematerialinis paskatinimas (padėkos, žodinis darbų įvertinimas)
  - galimybė gauti aukštesnę pareigybę
  - kita .....

**III. Tyrimo sritis – valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas savivaldos institucijos karjeros valdymo sistemoje**

27. **Jūsų nuomone, kuriais atvejais kvalifikacijos tobulinimas užtikrina karjeros galimybes?**

| Kvalifikacijos tobulinimas:                  | Įvertinimas           |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | Visiškai užtikrina    | Užtikrina             | Neužtikrina           | Visiškai neužtikrina  | Nežinau               |
| kursuose ir seminaruose                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| studijuojant kolegijose arba universitetuose | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| stažuotėse                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| savarankiškas                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kita .....                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28. **Kokie kvalifikacijos kėlimo būdai Jums buvo taikyti per paskutiniuosius 3 metus?** (galimi keli atsakymai)

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | Kvalifikacijos kėlimo kursai/seminarai, tiesiogiai nesusiję su darbu    |
| <input type="radio"/> | Kvalifikacijos kėlimo kursai/seminarai, susiję su funkcijomis ir veikla |
| <input type="radio"/> | Didelis dėmesys karjerai ir jos vystymo konsultacijoms                  |
| <input type="radio"/> | Institucija reaguoja į mano asmeninio tobulėjimo planą                  |
| <input type="radio"/> | Nebuvo sudarytos sąlygos kvalifikacijos kėlimui                         |

29. **Ar mokymų pobūdis atitinka Jūsų poreikius?**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | Tikrai taip, visas žinias pritaikau savo darbe                    |
| <input type="radio"/> | Iš dalies, mokymai vertingi, bet neatitinka mano darbo specifikos |
| <input type="radio"/> | Ne visai, žinios bendro pobūdžio ir darbe pritaikau nedidelę dalį |
| <input type="radio"/> | Ne, darbe įgytas žinias ir gebėjimus nepritaikau                  |

30. **Jūsų nuomone, ar Institucijoje vykdomas valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas prisideda prie Jūsų tolimesnės karjeros Institucijoje vystymo?**

- Tikrai TAIP
- Iš dalies taip
- Nežinau
- Iš dalies ne
- Tikrai NE

**Kodėl taip manote?** .....

.....

.....

#### IV. Tyrimo sritis – valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas savivaldos institucijos karjeros valdymo sistemoje

##### 31. Koks Jūsų požiūris į karjeros galimybes šioje Institucijoje?

|   | Taip                  | Ne                    | Nežinau               |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ar matote galimybes pereiti į aukštesnes pareigas Institucijoje?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ar matote galimybes pereiti į kitas pareigas?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jūsų karjera priklauso tik nuo Institucijos poreikių ir galimybių   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ar šiuo metu galiojantis teisinis reglamentavimas pakankamai užtikrina Institucijos valstybės tarnautojų „kopimą laipteliais aukštyn“ sistemos valdymą? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ar laikote tai karjera, jei dirbdamas savo tiesioginį darbą esate įtraukiamas į įvairias darbo grupes kaip savo srities specialistas?                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ar Institucijos vadovybė atsižvelgia į Jūsų pageidavimą kelti kvalifikaciją (kursai, seminarai ir kt.)?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ar siekiant karjeros būtina gerai atlikti savo pareigas?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

##### 32. Įvertinkite kiekvieno iš žemiau pateiktų veiksnių svarbą karjeros siekimui

| Veiksniai   | Įvertinimas           |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | Labai svarbu          | Svarbu                | Vidutiniškai svarbu   | Nesvarbu              | Visiškai nesvarbu     |
| Individo asmeninės savybės                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Individo profesinės savybės                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valstybės institucijos  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacijos politika  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asmens karjeros vertės suvokimas                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Išorinė aplinka: demografinė, kultūrinė, ekonominė, socialinė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

##### 33. Jūsų nuomone, kurie valstybės tarnautojai turi galimybių greičiau kilti pareigose?

- gerai dirbantys
- turintys aukštesnį išsilavinimą
- gerai sugyvenantys su vadovais
- atkakliai to siekiantys
- kita .....

##### 34. Įvertinkite pagal svarbumą karjeros kliūtis Institucijoje:

| Veiksniai   | Įvertinimas           |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | Labai svarbi          | Svarbi                | Vidutiniškai svarbi   | Nesvarbi              | Visiškai nesvarbi     |
| Karjeros galimybių stoka  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Paramos iš šeimos narių trūkumas  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas neskaidrus      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Abejonės dėl galimybių suderinti darbinius ir šeimyninius įsipareigojimus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lytis   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Amžius  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nenoras dirbti daugiau nei numatyta pareigybės aprašyme                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nenoras prisiimti didesnę atsakomybę                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Noro užimti kitas pareigas ir/ar imtis naujų darbinių užduočių trūkumas   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Siekis išlaikyti darbinę savo pozicijas Institucijoje                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pasitikėjimo savimi trūkumas  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Patirties trūkumas                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gebėjimų (kompetencijų) trūkumas       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kvalifikacijos (išsilavinimo) trūkumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**35. Ar Jums buvo taikytos tarnybinės ar kitokio pobūdžio nuobaudos?** (galimi keli atsakymai)

- Taip
- Ne

**Jei Taip, tai:**

- pastaba
- papeikimas
- griežtas papeikimas
- pažeminimas pareigose
- žodinis pasmerkimas bendradarbių aplinkoje
- kita .....

**36. Už savo tarnybinę veiklą buvote skatintas (-a)** (galimi keli atsakymai):

- padėka
- vardine dovana
- vienkartinė pinigine išmoka
- pristatytas (-a) valstybės apdovanojimui gauti
- neskatintas (-a)

**Dėkojame už atsakymus!**

## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

### INFORMANTŲ INTERVIU

Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, naudos savo darbuotojams bei visuomenei, turi įgyvendinti vieną iš svarbiausių veiksnių – žmogiškųjų išteklių efektyvų ir kokybišką valdymą. Žmogiškieji ištekliai valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemoje vaidina labai svarbų vaidmenį. Karjeros valdymas, kaip viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo proceso stadijų, padeda susieti darbuotojų karjeros lūkesčius su organizacijos poreikiais ir tikslais, didina darbuotojų motyvaciją, sudaro sąlygas jiems tobulėti ir siekti karjeros.

**Tyrimo tikslas.** Apibendrinus kiekybinio tyrimo rezultatus ir išaiškėjus karjeros valdymo sistemoje: atrankos, veiklos vertinimo, motyvavimo, mokymo ir tobulinimo, skatinimo ir išlaikymo problemoms, suformuoti hipotetinį valstybės tarnautojų karjeros valdymo tobulinimo modelį.

#### BENDRI DUOMENYS:

|   |  |
|---|--|
| Užimamos pareigos                         |  |
| Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje |  |
| Lytis                                     |  |
| Amžius                                    |  |
| Interviu atlikimo laikas, trukmė          |  |

Pusiau struktūruoto interviu klausimai

#### 1. Valstybės tarnautojų atranka institucijos karjeros valdymo sistemoje

1.1. Ar pakankamai išplėtotą karjeros valdymo sistema Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje? Pagrįskite atsakymą

1.2. Ar atrankos metu savivaldybės administracijos atsakingi specialistai teikia informaciją pretendams apie karjeros galimybes šioje Institucijoje?

#### 2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas institucijos karjeros valdymo sistemoje

2.1. Kas įtakoja, kad daugiau nei dviejų trečdalių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla per paskutiniuosius 3 metus įvertinta tik „gerai“?

2.2. Kokia Jūsų nuomonė, kodėl savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mobilumas karjeroje (paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas) labai žemas? Kokių priemonių turėtų imtis savivaldybės vadovai?

#### 3. Valstybės tarnautojų motyvavimas institucijos karjeros valdymo sistemoje

3.1. Kokios priežastys įtakoja tai, kad atsilaisvinus ar naujai įsteigta pareigybei užimti nėra siūloma savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams, einantiems žemesnes pareigas, jų užimti? Kaip šis klausimas galėtų būti sprendžiamas savivaldybėje?

3.2. Kas sąlygoja, kad bemaž pusei savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų nėra svarbus karjeros vystymo galimybės?

#### 4. Valstybės tarnautojų mokymas ir tobulinimas institucijos karjeros valdymo sistemoje

4.1. Kokia Jūsų nuomonė, ar dabar vykdoma mokymo ir tobulinimo politika savivaldybės administracijoje prisideda prie valstybės tarnautojų tolimesnės karjeros?

#### 5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir išlaikymas institucijos karjeros valdymo sistemoje

5.1. Kokias kliūtis savivaldybės administracija turėtų pašalinti, kad valstybės tarnautojai būtų motyvuoti siekti karjeros ir jiems būtų sudaryta galimybė kilti karjeros laiptais?

5.2. Jūsų nuomone, ar valstybės tarnautojai, palaikantys artimesnius profesinius santykius su vadovais, turi daugiau galimybių greičiau kilti pareigose? Savo atsakymą pagrįskite.

5.3. Kokia vykdoma valstybės tarnautojų skatinimo politika savivaldybės administracijoje?

**INFORMANTŲ, DALYVAVUSIŲ TYRIME,  
CHARAKTERISTIKA**

Informanto kodas I1

|   |  |
|---|--|
| Užimamos pareigos                         | Mero patarėjas                         |
| Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje | 18 metų                                |
| Lytis                                     | vyras                                  |
| Amžius                                    | 67 metai                               |
| Interviu atlikimo laikas, trukmė          | 2014 m. gruodžio 5 d. 8.25 – 9.00 val. |

Informanto kodas I2

|   |  |
|---|--|
| Užimamos pareigos                         | Mero pavaduotoja                         |
| Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje | 2 metai                                  |
| Lytis                                     | moteris                                  |
| Amžius                                    | 53 metai                                 |
| Interviu atlikimo laikas, trukmė          | 2014 m. gruodžio 8 d. 10.05 – 10.50 val. |

Informanto kodas I3

|   |   |
|---|---|
| Užimamos pareigos                         | Administracijos direktoriaus pavaduotojas |
| Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje | 12 metų                                   |
| Lytis                                     | vyras                                     |
| Amžius                                    | 63 metai                                  |
| Interviu atlikimo laikas, trukmė          | 2014 m. gruodžio 9 d. 8.15 – 9.20 val.    |

Informanto kodas I4

|   |   |
|---|---|
| Užimamos pareigos                         | Administracijos direktoriaus pavaduotojas |
| Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje | 6 metai                                   |
| Lytis                                     | vyras                                     |
| Amžius                                    | 56 metai                                  |
| Interviu atlikimo laikas, trukmė          | 2014 m. gruodžio 9 d. 14.10 – 14.35 val.  |

## Valstybės tarnautojų registras

**INFORMACIJA APIE PAREIGYBIŲ SKAIČIŲ**Įstaiga: **Mažeikių rajono savivaldybės administracija**Data/periodas: **2014 m. spalio 27 d.**

| Pareigybių grupės  | Patvirtintų pareigybių skaičius | Užimtų pareigybių skaičius |
|--|---------------------------------|----------------------------|
| <b>Mažeikių rajono savivaldybės administracija</b>       |                                 |                            |
| Įstaigų vadovai ir karjeros valstybės tarnautojai        | 151,000                         | 142,000                    |
| Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai | 3,000                           | 3,000                      |
| Statutiniai valstybės tarnautojai                        | 0,000                           | 0,000                      |
| Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis              | 152,750                         | 148,750                    |
| <b>Viso įstaigoje:</b>                                   | 306,750                         | 293,750                    |
| <b>Iš viso įstaigoje:</b>                                | 306,750                         | 293,750                    |

*Ataskaita suformuota: 2014 m. spalio 27 d.*

Ataskaitoje pateikiamos pareigybės be spec. atašė ir jų pavaduotojų pareigybių.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą pareigybė yra **užimta** kai valstybės tarnautojas eina pareigas, taip pat kai valstybės tarnautojas laikinai neina pareigų, bet jis iš tų pareigų nėra atleistas (Valstybės tarnybos įstatymo 43 str. 5 d. 5 p., 9 p., 6 d., 8 d.).

Tuo tarpu pareigybė laikytina **laisva**, kai niekas neina pareigų, kai pareigas eina pakaitinis valstybės tarnautojas, priimtas konkurso organizavimo laikotarpiu ir kai į laisvas pareigas valstybės tarnautojas perkeliamas esant tarnybiniam būtinumui.

(Skaičiuojamos visos įsteigtos pareigybės, kurių įsteigimo data nesutampa su panaikinimo data. Į pareigybių etato dydžius atsižvelgiama.)



## (Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados forma)

(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos ir jos struktūrinio padalinio pavadinimas)

VALSTYBĖS TARNAUTOJO \_\_\_\_\_

(pareigos, vardas ir pavardė)

**TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA**

Nr. \_\_\_\_\_

(data)

(sudarymo vieta)

**I. PASIEKTI IR PLANUOJAMI REZULTATAI**

|   |
|---|
| PAGRINDINIAI PRAĖJUSIŲ METŲ (ESANT VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS NEEILINIAM VERTINIMUI – EINAMŲJŲ METŲ) VEIKLOS REZULTATAI        |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.  |
| EINAMŲJŲ METŲ UŽDUOTYS (nustatomos ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 6 užduotys)  |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.  |
| PASIEKTŲ REZULTATŲ VYKDANT UŽDUOTIS VERTINIMO RODIKLIAI<br>(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)                                      |
| Kiekybiniai, kokybiniai, laiko ir kiti kriterijai, kuriais vadovaudamasis tiesioginis vadovas vertins, ar nustatytos užduotys yra įvykdytos |
| RIZIKA, KURIAI ESANT NUSTATYTOS UŽDUOTYS GALI BŪTI NEĮVYKDYTOS<br>(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)                               |
| Kokios aplinkybės gali turėti įtakos šių užduočių neįvykdymui?  |

**II. PASIEKTŲ REZULTATŲ VYKDANT UŽDUOTIS VERTINIMAS**

| APRAŠYMAS   | Pažymimas atitinkamas langelis |
|---|--------------------------------|
| Valstybės tarnautojas įvykdė užduotis ir viršijo kai kuriuos sutartus vertinimo rodiklius | 4 <input type="checkbox"/>     |
| Valstybės tarnautojas iš esmės įvykdė užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius         | 3 <input type="checkbox"/>     |
| Valstybės tarnautojas įvykdė tik kai kurias užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius   | 2 <input type="checkbox"/>     |
| Valstybės tarnautojas neįvykdė užduočių pagal sutartus vertinimo rodiklius                | 1 <input type="checkbox"/>     |

**III. GEBĖJIMŲ ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NUSTATYTAS FUNKCIJAS VERTINIMAS**

|  | Vertinama pažymint atitinkamą langelį |                            |                            |                            |
|--|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 1–4 punktuose)                           | 1 <input type="checkbox"/>            | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> |
| 1. Visapusiškas informacijos valdymas atliekant funkcijas  |                                       |                            |                            |                            |
| 2. Efektyvus darbo laiko paskirstymas  |                                       |                            |                            |                            |
| 3. Racionaliausio būdo / metodo pasirinkimas funkcijoms atlikti  |                                       |                            |                            |                            |
| 4. Kiti valstybės tarnautojo vertinimai, jeigu įstaigoje taikomos ir kitos personalo valdymo priemonės, susijusios su tarnybinės veiklos vertinimu |                                       |                            |                            |                            |
| Tiesioginio vadovo komentaras (vertinimo pagrindimas)  |                                       |                            |                            |                            |

#### IV. KVALIFIKACIJOS VERTINIMAS

|            |   |                            |                            |                            |
|------------|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|            | Pažymimas langelis, atitinkantis kvalifikacijos vertinimo anketoje gautą balą |                            |                            |                            |
| Vertinimas | 1 <input type="checkbox"/>  | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> |

PASIŪLYMAI, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ  
Nurodoma, kokie mokymai siūlomi valstybės tarnautojui

#### V. BENDRAS VERTINIMAS

|            |   |  |                                   |   |
|------------|---|--|-----------------------------------|---|
|            | Pažymimas langelis, atitinkantis bendrą pasiektų rezultatų, gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir kvalifikacijos vertinimų vidurkį |  |                                   |   |
| Vertinimas | Nepatenkinamai<br><input type="checkbox"/>  | Patenkinamai<br><input type="checkbox"/> | Gerai<br><input type="checkbox"/> | Labai gerai<br><input type="checkbox"/> |

#### VI. SIŪLYMAI

---

---

(Tiesioginis vadovas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Valstybės tarnautojas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Vertinimo komisijos išvados forma)

(valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos pavadinimas)

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO  
KOMISIJOS IŠVADA**Nr. \_\_\_\_\_  
(data)\_\_\_\_\_  
(sudarymo vieta)

Valstybės tarnautojo vardas ir pavardė \_\_\_\_\_

Valstybės tarnautojo pareigos \_\_\_\_\_

(nurodomas įstaigos pavadinimas,

\_\_\_\_\_  
struktūrinio padalinio pavadinimas, pareigybė)

Vertinimo komisijos įvertinimas \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos siūlymas \_\_\_\_\_

(pritarti arba nepritarti tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui;

\_\_\_\_\_  
nusprendus nepritarti tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui, pateikiami argumentai)

Vertinimo komisijos siūlymas atleisti \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos pirmininkas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

Vertinimo komisijos nariai: (Parašai) (Vardai ir pavardės)

Vertinimo komisijos nario atskiroji nuomonė \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(vertinimo komisijos nario pareigų pavadinimas)\_\_\_\_\_  
(parašas)\_\_\_\_\_  
(vardas ir pavardė)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

\_\_\_\_\_  
(valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens žyma, nusprendus neįgyvendinti vertinimo komisijos siūlymo)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

**KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI**

|  |
|--|
| <b>KVALIFIKACIJOS VERTINIMO KRITERIJAI:</b>  |
| <b>LYDERYSTĖ</b>   |
| Palaiko ir remia padalinyje dirbančių kolegų profesinio tobulėjimo siekius   |
| Domisi ir vertina kolegų nuomonę   |
| Bendradarbiauja su kitais padaliniais ir skatina padalinių tarpusavio bendradarbiavimą   |
| Yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus   |
| Žino ir supranta savo veiklos indėlį siekiant įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus  |
| Yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje  |
| Padedą kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė   |
| Nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ar svarbia darbine informacija   |
| Siūlo, kaip tobulinti darbo metodus ir procesus  |
| Siūlo priemones įstaigos, padalinio veiklai gerinti, pasitelkiant komandos narių ir kitų suinteresuotų asmenų kūrybines idėjas   |
| <b>SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ</b>   |
| Supranta pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus  |
| Pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti   |
| Nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi vykdomą pažangą   |
| Suprantamai išaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir pasitikrina, ar buvo tinkamai suprastas   |
| Gerbia visų kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises   |
| Skiria laiko kolegų interesams ir siekiams suprasti  |
| Dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras   |
| Atlikdamas savo veiklą / paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio   |
| <b>PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS</b> (vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje) |
| Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą   |
| Sugeba suvokti pagrindinius ryšius tarp nagrinėjamų klausimų ir atsakomybę   |
| Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių  |
| Suvokia ir tinkamai taiko pagrindinius projekto darbo metodus  |
| Įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką  |
| Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti   |
| <b>FINANSŲ VALDYMAS</b>  |
| Supranta įstaigos struktūrą ir kaip ji veikia  |
| Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus   |
| Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais   |
| Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius  |
| <b>ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS</b>  |
| Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvarstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką                                 |
| Seka informacijos srautus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją  |
| Teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė)                              |
| Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti  |
| <b>GEBĖJIMŲ ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NURODYTAS FUNKCIJAS VERTINIMO KRITERIJAI:</b>  |
| Visapusiškas informacijos valdymas atliekant funkcijas   |
| Efektyvus darbo laiko paskirstymas   |
| Racionaliausio būdo / metodo pasirinkimas funkcijoms atlikti   |
| Kiti valstybės tarnautojo vertinimai, jeigu įstaigoje taikomos ir kitos personalo valdymo priemonės, susijusios su tarnybinės veiklos vertinimu                        |

**TEISĖS AKTAI, KURIŲ ŽINIOS TIKRINAMOS BENDRŲJŲ GEBĖJIMŲ TESTU**

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija.
2. Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas.
3. Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatymas.
4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.
5. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.
6. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas.
7. Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968.

**NEPRIEKAIŠTINGOS REPUTACIJOS REIKALAVIMŲ ATITIKTIES DEKLARACIJA**

1. Vardas ir pavardė

---

2. Ar esate įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikaltimo valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikaltimo, nusikaltimo, kuriuo padaryta turtinė žala valstybei, ir turite neišnykusį ar nepanaikintą teistumą arba nuo baudžiamojo nusižengimo valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio baudžiamojo nusižengimo padarymo apkaltinamojo nuosprendžio įsiteisėjimo dienos nepraėjo 3 metai? Jeigu taip, – kada, pagal kokį Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso straipsnį?

---

3. Ar buvote atleistas iš valstybės tarnautojo pareigų už Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 29 straipsnio 6 dalies 1–4 ir 7–9 punktuose nurodytus šiurkščius pažeidimus arba Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 30 straipsnio 2 dalyje numatytu atveju pripažintas padaręs tarnybinių nusižengimą, už kurį turėtų būti skirta tarnybinė nuobauda – atleidimas iš pareigų ir nuo atleidimo iš pareigų arba nuo pripažinimo padarius tarnybinių nusižengimą dienos nepraėjo 3 metai? Jeigu taip, – kada ir už kokį tarnybinių nusižengimą?

---

4. Ar buvote atleistas iš skiriamų arba renkamų pareigų dėl priesaikos ar pasižadėjimo sulaužymo, pareigūno vardo pažeminimo ir nuo atleidimo iš pareigų dienos nepraėjo 3 metai?

---

5. Ar buvote atleistas iš darbo, pareigų ar praradęs teisę verstis atitinkama veikla už neatitiktį įstatymuose keliamiems nepriekaištingos reputacijos reikalavimams ir teisės aktuose nustatytų etikos normų pažeidimą ir nuo atleidimo iš darbo, pareigų ar teisės verstis atitinkama veikla praradimo dienos nepraėjo 3 metai?

---

6. Ar buvote teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas pažeidusiu Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo reikalavimus ir nuo šių pažeidimų paaiškėjimo dienos nepraėjo vieni metai?

---

7. Ar esate uždraustos organizacijos narys?

---

**Konkurso vertinimo suvestinė lentelė**

| Eil. Nr. | Pretendento vardas ir pavardė | Komisijos nariai |  |  |  |  | Pokalbio balo vidurkis | Praktinės užduoties balas ar balo vidurkis | Bendra balų suma | Konkurse užimta vieta |
|----------|-------------------------------|------------------|--|--|--|--|------------------------|--|------------------|-----------------------|
|          |                               |                  |  |  |  |  |                        |  |                  |                       |
|          |                               |                  |  |  |  |  |                        |  |                  |                       |

Pretendentai, kuriems neleista dalyvauti konkurse, nurodant priežastį:

Komisijos sprendimas dėl konkurso laimėtojo:

Komisijos pasiūlymas dėl trečios kvalifikacinės klasės suteikimo konkursą laimėjusiam pretendentui:

Komisijos nariai dėl trečios kvalifikacinės klasės suteikimo balsavo taip:

|                       |           |                      |
|-----------------------|-----------|----------------------|
| Komisijos pirmininkas | (parašas) | (vardas ir pavardė)  |
| Komisijos sekretorius | (parašas) | (vardas ir pavardė)  |
| Nariai                | (parašai) | (vardai ir pavardės) |

Mažeikių rajono savivaldybės administracija**2014 METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAS**

| Valstybės tarnautojų mokymo rūšys   | Mokymo dalyvių skaičius   |       |
|---|---|-------|
| Įvadinis mokymas  | 0   |       |
| Valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimų tobulinimas   | 0   |       |
| Valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas                                   | 0   |       |
| Valstybės tarnautojų analitinių gebėjimų stiprinimas  | 0   |       |
| Valstybės tarnautojų komunikacinių įgūdžių gilinimas  | 0   |       |
| Valstybės tarnautojų žinių plėtojimas profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse   | 0   |       |
| Valstybės tarnautojų specialiųjų ir profesinių gebėjimų, reikalingų konkrečioms, pareigybės aprašyme nustatytoms, funkcijoms vykdyti, tobulinimas | 120   |       |
| <b>Iš viso</b>  | 120   |       |
| Mokymui skiriamos lėšos (Lt)  | Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus | 6000  |
|   | Kitos lėšos   | 70000 |



## MOKYMUOSE DALYVAVUSIŲ ASMENŲ MOKYMO PROGRAMŲ VERTINIMAI

Įstaiga: Mažeikių rajono savivaldybės administracija

Data/periodas: 2014 m. sausio 1 d. – 2014 m. lapkričio 28 d.

| Mokymo programos pavadinimas  | Mokymuose dalyvavusių asmenų skaičius | Mokymo programą įvertino (asmenų sk.) |              |        |                                     | Programai skirtas finansavimas, Lt |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------|--------|-------------------------------------|------------------------------------|
|   |                                       | gerai                                 | vidutiniškai | blogai | Vidutinis programos vertinimo balas |                                    |
| <b>Mažeikių rajono savivaldybės administracija</b>  |                                       |                                       |              |        |                                     |                                    |
| „Ateities mokykla šiandien“   | 1                                     | 1                                     | 0            | 0      | 4,85                                | 0                                  |
| „Dzūkijos regiono švietimo situacija. Projektinės veiklos patirtys Druskininkų rajono ugdymo įstaigose“   | 1                                     | 1                                     | 0            | 0      | 5,00                                | 0                                  |
| „Etinė kultūra ir visuomenės tautinio bei pilietinio tapatumo ugdymas: tęstinumas, naujovės, galvosūkių“  | 1                                     | 1                                     | 0            | 0      | 4,85                                | 118                                |
| „Lietuvos savivaldybių finansinių padalinių darbo aktualijos“   | 1                                     | 0                                     | 0            | 0      | 0,00                                | 480                                |
| „Lietuvos teismų viešųjų elektroninių paslaugų informacinės sistemos – E.TEISMAS.LT naudojimo mokymai“  | 1                                     | 1                                     | 0            | 0      | 5,00                                | 272                                |
| „Metinė savivaldybių vyriausiųjų architektų konferencija“   | 1                                     | 0                                     | 0            | 0      | 0,00                                | 480                                |
| „Specialistų, dirbančių su rizikos grupės vaikais ir nevyriausybinių organizacijų tikslinių programų paraiškų vertintojų darbo specifiškumo įtaka psichologinei savijautai“ | 4                                     | 3                                     | 0            | 0      | 3,75                                | 0                                  |
| „Specialistų, dirbančių su rizikos grupės vaikais ir nevyriausybinių organizacijų tikslinių programų paraiškų vertintojų darbo specifiškumo įtaka“                          | 1                                     | 1                                     | 0            | 0      | 4,95                                | 0                                  |

|  |    |    |   |   |      |      |
|--|----|----|---|---|------|------|
| psichologinei savijautai“  |    |    |   |   |      |      |
| Bendravimo psichologijos įgūdžių tobulinimas   | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 163  |
| Bendravimo psichologijos įgūdžių tobulinimas   | 48 | 22 | 1 | 0 | 2,15 | 7824 |
| Darbo teisė su dr. Viliumi Mačiulaičiu ir dr. Tomu Bagdanskiu  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 290  |
| Darbo teisė su dr. Viliumi Mačiulaičiu ir dr. Tomu Bagdanskiu  | 1  | 1  | 0 | 0 | 5,00 | 290  |
| Dažniausios vaikų lėtinės ligos: klinikiniai požymiai, leidžiantys jas įtarti, diagnostika, gydymo principai, ilgalaikio stebėjimo taktika | 1  | 1  | 0 | 0 | 4,40 | 0    |
| Dokumentų valdymo aktualijos ir problematika   | 1  | 1  | 0 | 0 | 3,50 | 200  |
| Dzūkijos regiono švietimo situacija. Projektinės veiklos patirtys Druskininkų rajono ugdymo įstaigose                                      | 1  | 1  | 0 | 0 | 4,90 | 0    |
| Finansinė kompetencija, būtina darbui valdybose  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 196  |
| Finansinė kompetencija, būtina darbui valdybose  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 196  |
| Finansinė kompetencija, būtina darbui valdybose  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 196  |
| Finansinė kompetencija, būtina darbui valdybose  | 8  | 2  | 0 | 0 | 1,13 | 1568 |
| Finansinė kompetencija, būtina darbui valdybose  | 4  | 2  | 0 | 0 | 2,43 | 784  |
| Finansų valdymas   | 15 | 1  | 0 | 1 | 0,36 | 2025 |
| Institucijų veiklos tęstinumas paskelbus mobilizaciją ir (ar) įvedus karo padėtį šalyje  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 0    |
| Institucijų veiklos tęstinumo užtikrinimas paskelbus mobilizaciją ir (ar) įvedus karo padėtį šalyje  | 2  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 0    |
| Kokybės valdybos stiprinimas bendrojo  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 0    |

|   |   |   |   |   |      |     |
|---|---|---|---|---|------|-----|
| lavinimo mokyklos.<br>Mokyklų konsultavimas<br>savivaldybėse.   |   |   |   |   |      |     |
| Lietuvos Respublikos<br>valstybės ir<br>savivaldybių turto<br>valdymo, naudojimo ir<br>disponavimo praktiniai<br>ypatumai         | 1 | 1 | 0 | 0 | 4,95 | 267 |
| Lietuvos švietimas<br>Europos sąjungos<br>kontekste: kaip<br>užtikrinti racionalų<br>finansavimą ir saugią<br>mokyklą             | 1 | 1 | 0 | 0 | 5,00 | 0   |
| Mokyklų konsultavimas<br>savivaldybėse  | 1 | 1 | 0 | 0 | 4,95 | 0   |
| Mokytojas lyderis:<br>pokyčiai prasideda nuo<br>mūsų  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0   |
| Naujienos pediatrijų<br>infekcinių ligų srityje   | 1 | 1 | 0 | 0 | 5,00 | 0   |
| Pareigybių aprašymo<br>katalogo ir<br>kompetencijų modelio<br>taikymas Lietuvoje  | 1 | 1 | 0 | 0 | 5,00 | 0   |
| Piknaudžiavimas teise<br>viešuosiuose pirkimuose  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 321 |
| Planinis standartinių<br>sprogmenų<br>neutralizavimas   | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0   |
| Reikšmingų pokalbių<br>menas švietime: Kaip<br>bendradarbiaujant<br>sukurti tokį švietimą,<br>apie kurį visi svajojame            | 1 | 1 | 0 | 0 | 5,00 | 400 |
| Savivaldybių jaunimo<br>reikalų tarybų<br>efektyvumo atstovaujant<br>jaunimo interesus<br>savivaldybėje didinimas                 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5,00 | 0   |
| Statiniai: gyvenamieji ir<br>negyvenamieji pastatai,<br>inžineriniai tinklai  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0   |
| Statiniai: gyvenamieji ir<br>negyvenamieji pastatai;<br>susisiekimo<br>komunikacijos: keliai<br>(gatvės); inžineriniai<br>tinklai | 1 | 1 | 0 | 0 | 5,00 | 0   |

|  |    |    |   |   |      |      |
|--|----|----|---|---|------|------|
| Statiniai: gyvenamieji ir negyvenamieji pastatai, inžineriniai tinklai   | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 0    |
| Supaprastinti, mažos vertės viešieji pirkimai ir nauji įstatymo pakeitimai 2014 m.“  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 199  |
| Sutarčių teisė   | 50 | 10 | 0 | 0 | 0,95 | 5305 |
| Sutarčių teisė   | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 108  |
| Sutarčių teisė   | 3  | 2  | 0 | 0 | 3,32 | 324  |
| Teksto redagavimas aktualijos  | 1  | 1  | 0 | 0 | 5,00 | 170  |
| Trakų rajono švietimo situacija. Kultūrinio paveldo pažinimas, praeitis ir nūdienu   | 5  | 2  | 0 | 0 | 1,95 | 0    |
| Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas profesinės etikos srityje „Mokyk mokytoją“ | 1  | 1  | 0 | 0 | 4,25 | 0    |
| Vidaus audito rūšys  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 480  |
| Vidaus audito samprata ir teisinis   | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 480  |
| Vidaus ligų diagnostikos ir gydymo aktualijos  | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 0    |
| Viešieji pirkimai ir jų procedūros   | 1  | 0  | 0 | 0 | 0,00 | 96   |
| Viešųjų pirkimų aktualijos ir praktika. Mažavertės pirkimų organizavimas   | 4  | 1  | 0 | 0 | 0,89 | 0    |