

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

JOLANTA KOZLOVSKA
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS VALDYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
dr. Jonas Jagminas

Vilnius, 2006

TURINYS

IVADAS	3
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJAI	7
1.1 Valstybės tarnautojo samprata.....	7
1.2 Bendrieji valstybės tarnautojų veiklos principai.....	10
1.3 Pretendentams į valstybės tarnautojus keliami reikalavimai.....	12
1.3.1 Bendrieji reikalavimai.....	12
1.3.2 Specialieji reikalavimai.....	16
2. KARJEROS PLANAVIMAS	18
2.1 Karjeros valdymo koncepcijos teoriniai pagrindai.....	18
2.2 Karjeros planavimo proceso analizė.....	22
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJERA IR KOMPETENCIJA	27
3.1 Valstybės tarnautojų karjeros teisinis reglamentavimas.....	27
3.2 Valstybės tarnautojų karjeros kelio galimybės.....	35
3.2.1 Horizontalus pareigūnų karjeros kelias.....	35
3.2.2 Vertikalus pareigūnų karjeros kelias.....	37
3.3 Karjeros valstybės tarnautojų ir statutinių valstybės tarnautojų karjeros galimybių panašumai ir skirtumai	38
4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS IR KOMPETENCIJOS KĖLIMO POREIKIŲ TYRIMAS	41
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS	56
SANTRAUKA	59
SUMMARY	60
PRIEDAI	61
1. Tyrimo anketa.....	61
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	65

IVADAS

2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas nutarimu Nr. IX-1187 patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Ji projektavo Lietuvos, kaip būsimos Europos Sąjungos valstybės, raidą, išskirdama tris prioritetus: žinių visuomenę, saugią visuomenę ir konkurencingą ekonomiką. Šioje raidoje ypač svarbus švietimo vaidmuo. Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvados tolesnę Europos Sąjungos ūkinę ir socialinę pažangą tiesiogiai siejo su investicijomis į žmones, į jų išsilavinimą: „Žmonės yra didžiausia Europos vertybė ir pagrindinis Europos Sąjungos politikos tikslas. Investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus pagrindinis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje ir siekiant, kad šios naujos ekonomikos atsiradimas nepaštrintų tokių socialinių problemų kaip nedarbas, socialinė atskirtis ir skurdas“. Lietuvai įsitvirtinant Vakarų erdvėje, švietimas turi padėti stiprinti visuomenės kūrybines galias, išsaugoti ir kurti tautos tapatybę, brandinti pilietinę visuomenę, didinti žmonių užimtumą ir ūkio konkurencingumą, mažinti skurdą ir socialinę atskirtį. Valstybinio valdymo sistema Lietuvoje kaip ir daugelyje kitų valstybių toli gražu nėra vienalytė. Ją galima analizuoti ne vienu aspektu, pavyzdžiui pagal kompetencijos pasiskirstymą tarp politikų ir viešųjų administratorių, pagal valdžios pasiskirstymą centro - periferijos atžvilgiu ir pan. Pagaliau viešojo administravimo sistemą galima analizuoti ir pagal pačių valstybės tarnautojų turimus įgaliojimus, jų kategorijas, darbinę motyvaciją, jų vertinimo sistemą ir panašiai. Šiame darbe kaip tik ir bandoma detaliau pristatyti vieną iš Lietuvos Respublikos įstatymais numatytų valstybės tarnautojų institutų – tai valstybės tarnautojų karjerą.

Lietuvoje yra mažai tyrinėta valstybės tarnautojų karjeros valdymo klausimais. Magistro darbe, nagrinėjant valstybės tarnautojų karjeros valdymo problematiką, remtasi mokslininkų R.Kučinskienės, V.Kučinsko, A.Laurinavičiaus, G.Dessler, V.Damašienės, A.Seiliaus, A.Sakalo, A.Templer, D.T.Hall ir kitų darbais. Svarbūs pagalbiniai dokumentai nagrinėjant karjeros valstybės tarnybą - Lietuvos Respublikos įstatymai.

Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. Karjera tęsiasi visą gyvenimą, o asmens sėkmė yra individuali. Jeigu individas yra patenkintas savo darbine veikla, tai niekas negali teigti, kad jo karjera nesėkminga. Tikrai ne visi trokšta užimti aukštas vadovaujančias pareigas. Yra žmonių, kuriems siekti karjeros reiškia planuoti atitinkamą tobulėjimą tam tikroje srityje ar profesijų grupėje. Vadinasi organizacijoje negali būti sukurta ir visiems darbuotojams taikoma viena karjeros planavimo strategija. Todėl

palaiptiesniui karjeros planavimo ir formavimo iniciatyva perduodama patiems darbuotojams. Tuo tarpu organizacijos užduotis – visapusiškai paremti darbuotojus, siekiančius karjeros, suteikti reikiamą informaciją, bei apmokymą. Tačiau už galutinę savo karjeros sėkmę atsakingi tik jie patys. Tokia pozicija yra prasminga, nes visada atsiranda darbuotojų, kuriuos visiškai patenkina jų užimamos pareigos ir atliekamas darbas. Jų niekada nereikia versti sudarinėti profesinio tobulėjimo planų, tik būtina informuoti apie papildomas galimybes, kurios atsivertų, jeigu jie panorėtų planuoti tolesnę savo karjerą.

Pažymėtina, kad reglamentuojant karjeros valstybės tarnybą, vienas iš svarbiausių uždavinių yra stiprinti jos socialinį orientuotumą, sudaryti jos įstaigoms palankias prielaidas aktyviai dalyvauti socializacijos procesuose, prisidėti kuriant brandžią pilietinę visuomenę. Siekiant piliečių gerovės, geriau tenkinti jų augančius poreikius, plėtoti žmogaus teises, nuolat auga viešojo administravimo reikalavimai. Tenkinant visuomenės poreikius, modernizuojamos institucijos, tobulinami viešojo administravimo metodai ir priemonės. Tačiau valstybės tarnautojų karjeros valdymo srityje vis dar yra problemų, įstatymuose yra spragų ir tai lemia vis dar netobulą ir visuomenės prastai vertinamą viešojo administravimo institucijų darbą.

Reikia sutikti su moksle vyraujančia nuostata, kad institucijos, įstaigos, kurios nepuoselėja savo vidaus administravimo, stengiasi nematyti personalo problemų, nekuria teisinėmis priemonėmis valdomos pareigūnų karjeros sąlygų, jų paskatų sistemos, anksčiau ar vėliau tampa nepajėgios tinkamai reaguoti į visuomenės gyvenimo permainas, įgyvendinti joms pavestas funkcijas. Ši hipotezė darbe grindžiama mokslo šaltinių analize bei atlikto tyrimo duomenimis. Todėl šiame darbe nagrinėjamos esminės pareigūnų karjeros valdymo.

Valstybės tarnautojų karjeros valdymo mechanizmas Lietuvoje oficialiai kol kas mažai yra reglamentuotas. Daugelis valstybės tarnautojų neturi galimybės siekti aukštesnių karjeros galimybių, kadangi tam nėra sudarytos sąlygos pačioje valstybinio valdymo institucijoje. Todėl baigiamajame darbe bus aptariama valstybės tarnautojo samprata, bendrieji valstybės tarnautojų veiklos principai, analizuojama karjeros planavimo mokslinė literatūra, valstybės tarnautojų karjeros valdymo teisės aktai, skirtingų valstybės tarnautojų rūšių karjeros galimybės, bus analizuojamos karjeros planavimo ir valdymo problemos, išryškėjusios darbinėje praktikoje. Temos aktualumas pasireiškia tuo, kad valstybės tarnyboje, kaip niekad anksčiau, ryškėja karjeros galimybių stoka. Valstybės tarnautojai turi plačius veiklos įgaliojimus, tačiau ne visada juos išnaudoja dėl savo kompetencijos trūkumo.

Darbo tikslas – analizuojant sisteminiu požiūriu ištirti ir įvertinti valstybės tarnautojų karjeros valdymo poreikius bei, siekiant juos patenkinti, išskylančias problemas.

Tam, kad būtų pasiektas baigiamojo darbo tikslas, būtina išspręsti šiuos *uždavinius*:

- išaiškinti valstybės tarnautojo sampratą, nurodant bendrus valstybės tarnautojų veiklos principus bei reikalavimus;
- aptarti valstybės tarnautojų karjeros planavimo teorines galimybes;
- išanalizuoti valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas;
- pateikti karjeros valstybės tarnautojų ir statutinių valstybės tarnautojų karjeros galimybių panašumus ir skirtumus;
- nustatyti valstybės tarnautojų karjeros valdymo poreikius bei kliūtis/problemas, siekiant juos patenkinti.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų karjeros valdymo poreikiai.

Tyrimo metodika: baigiamajame darbe bus taikomi analitinis, dokumentų analizės, lyginamosios analizės, statistinis, anketavimo metodai.

- analitinis metodas bus taikomas, analizuojant karjeros valdymo valstybės tarnyboje procesą bei šiame procese išryškėjančius trūkumus;

- dokumentų analizės metodas naudojamas įvairiai: kaip statistinis dokumentų analizės metodas, analizuojant karjeros galimybių ypatumus (grafikai, lentelės, įvairi statistinė informacija), kaip verbalinis dokumentų analizės metodas, analizuojant laikraščių publikacijas, straipsnius; oficialių dokumentų analizė: tarnybinių dokumentų bei teisės aktų.

- lyginamasis metodas. Taikant lyginamąjį metodą darbe lyginamos ir vertinamos, mokslininkų nuomonės valstybės tarnautojų karjeros valdymo klausimais.

- loginis metodas. Taikant loginį metodą daromi atitinkami apibendrinimai, išvados, padedančios tiksliau ir aiškiau suvokti darbe nagrinėjamus klausimus.

- anketa. Anketinės apklausos teigiami bruožai yra tie, kad jos atlikimui reikia mažiausiai laiko ir lėšų sąnaudų, ir tuo pačiu iš karto galima gauti informaciją iš didesnio respondentų skaičiaus. Taip pat galima atskleisti priežastinius ryšius tam tikslui suformavus atitinkamą klausimyną.

Besikuriant naujos valstybės pagrindams remiantis šiuolaikine valdymo teorija ir jos pamatiniais principais – strateginiu planavimu, sisteminiu požiūriu ir atvirų sistemų organizacija, o taip pat kitų šalių patirtimi, - buvo prieita išvados, kad karjeros planavimo ir valdymo sistemą galima valdyti kaip ir visas kitas organizacines sistemas; kad tobulinant kompetencijos ir kvalifikacijos kėlimo sistemą valstybės tarnybos srityje, gali būti kokybiškiau sprendžiamos šalies karjeros galimybių tobulinimo problemos. O tai reiškia, kad tai gali teigiamai atsiliiepti šalies visuomenei, jos problemų sprendimui. Be to, svarbu pažymėti, jog specialiosios literatūros valstybės tarnautojų karjeros valdymo klausimais praktiškai nėra, dėl to, manytume šis darbas

ateityje galėtų padėti studentams, studijuojantiems viešąjį administravimą bei asmenims, dirbantiems valstybinio valdymo institucijose.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJAI

1.1. Valstybės tarnautojo samprata

Šiuo metu Lietuvos Respublikoje viešųjų institucijų veikla apima daug svarbių veiklos sričių. 60 vietinės valdžios (savivaldybės) struktūrose, 10 administracinių vienetų (apskričių), 13 ministerijų, teismų sistemoje, Seime, Vyriausybėje bei kitose viešosiose institucijose dirba nemažai valstybės tarnautojų.

Valstybės tarnyba gali būti nagrinėjama įvairiais aspektais:

- socialiniu (asmenų, užimančių pareigas valstybinėse institucijose valstybės pavedimu atliekama naudinga veikla);
- politiniu (veikla, kuria realizuojama valstybės politika);
- sociologiniu (valstybės funkcijų, valstybės institucijų kompetencijos praktinis įgyvendinimas bei efektyvumo nustatymas);
- organizaciniu (valstybės tarnyba kaip sistema, susidedanti iš valstybės aparato struktūrinių - funkcinių elementų);
- moraliniu (valstybės tarnybos moralinių pagrindų nagrinėjimas);
- teisiniu (valstybės tarnyba - kompleksinis teisinis institutas, kurio teisės normomis reglamentuojami valstybiniai - tarnybiniai santykiai).

Tarnyba - tai viena svarbiausių žmonių, o taip pat ir visuomenės bei valstybės tikslingos veiklos rūšių. Ši sąvoka suvokiama įvairiai: kaip žmonių veiklos rūšis, kaip socialinis teisinis institutas, kaip valstybės institucijų speciali sistema. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas tarnybą apibrėžia kaip paslaugų sistemą, įmonę, tarnavimą. Enciklopedijose pateikiamas ir toks apibūdinimas: „... iš sutarties arba iš kitokio pagrindo kilusi teisinė pareiga, ką kieno naudai veikti, atlikinėti...“. Tarnyba sudaro valdymo esmę, be jos nebūtų įmanoma įgyvendinti valstybinio valdymo. Vienos tarnybos priklauso privatinės teisės santykių sričiai, kitos gi - viešosios teisės, kaip antai, valstybės tarnyba.¹

Terminas „valstybės tarnyba“ vartojamas siaurąja ir plačiąja prasme. Plačiąja žodžio prasme valstybės tarnyba suprantama kaip tarnautojo veikla bet kuriose valstybės organizacijose: valstybės valdžios institucijose, valstybės įmonėse ir įstaigose. Taipogi valstybės tarnyba galima laikyti darbą valstybės įstaigoje, už kurį atsiskaitoma iš valstybės biudžeto, t.y. nuo atstovaujamosios iki vykdomosios valdžios, nuo tarnavimo kariuomenėje iki komunalinių paslaugų teikimo. Tačiau daugelyje valstybių valstybės tarnybos yra struktūrizuotos, pateikta

¹ Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. - Vilnius: 2003.P. 35.

griežta tarnybų sistema, jų gradacija, ir tai priklauso nuo valstybės vaidmens sampratos, jos valdymo tradicijų bei kitų aplinkybių. Siaurąja prasme valstybės tarnyba - tarnautojo darbas tik įstatymu apibrėžtose valstybės institucijose, nes ne visi asmenys, užimantys pareigas valstybės institucijose, yra valstybės tarnautojai

Egzistuoja įvairūs valstybės tarnybos apibūdinimai. Europos Sąjungos teisėje bei Lietuvos Respublikos įstatymuose pateikiama valstybės tarnybos samprata yra skirtinga. Europos Sąjungos teisėje valstybės tarnyba nėra išskiriama kaip atskira visuomeninių santykių sritis. Sąvoka „valstybės tarnyba“ Europos Sąjungos teisėje dažniausiai suprantama kaip išimtinė darbuotojų laisvo judėjimo teisė. Be to, Europos Sąjungos teisės aktai neįpareigoja ir valstybių, šios bendrijos kandidačių, priimti tokio pobūdžio įstatymų, ir dalis Europos valstybių neturi atskiro valstybės tarnybos įstatymo, o šiuo santykius reglamentuoja nacionalinė teisė, kuri apima ir normas, reglamentuojančias šios srities santykių savitumus. Visose Vakarų šalyse valstybės tarnybos valdymas yra reglamentuotas, tačiau gana įvairiai, pasirenkant priimtinius modelius. Vienose valstybėse (pvz. Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Vokietijoje bei didele dalimi Airijoje, Ispanijoje, Liuksemburge, Portugalijoje) yra gana griežtai reglamentuotas valstybės tarnybos vadinamasis „karjeros modelis“, kitose (pvz. Švedijoje, didele dalimi Italijoje, Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, kitose Skandinavijos šalyse) valstybės tarnyba reglamentuota tais pačiais įstatymais, kaip ir įstaigos privačiame sektoriuje.²

Iš Lietuvos Respublikos Konstitucijos, kuri yra vientisas aktas, nusakantis valstybės valdymo pamatus, kyla pagrindiniai demokratinėms valstybėms būdingi valstybės tarnybos principai. Konstitucija nustato esminius valstybės tarnybos organizavimo bei funkcionavimo pagrindus, įtvirtina šias pagrindines nuostatas:³

- valdžios įstaigos tarnauja žmonėms;
- piliečiai turi teisę lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybės tarnybą;
- visoms valstybės institucijoms ar pareigūnams visi asmenys lygūs.

Taigi svarbiausia nuostata, jog valstybės tarnyba turi tarnauti viešajam interesui. Ši nuostata atėjusi dar iš Lietuvos I - osios Respublikos laikais skelbtų mokslo darbų. M. Riomeris suformulavo viešojo intereso teoriją, kurios esmė yra tai, jog valstybė turi tarnauti žmonėms.

Skirtingai negu kitose valstybėse, kur valstybinės tarnybos institutas suvokiamas kaip „valstybinis“ arba „viešasis“, Anglijoje susiformavo daug siauresnio turinio sąvoka – „civilinė tarnyba“. Ši sąvoka pradėta vartoti XVIII amžiaus ketvirtajame dešimtmetyje britų kolonijinėje

² Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius : 2003.P.66.

³ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

administracijoje Indijoje. Anglijos teisė pateikia pagrindinių valstybės pareigūnų, “karūnos tarnų”, apibrėžimus:⁴

1. ministrai – “politiniai tarnai”;
2. karo tarnautojai – kariniai tarnai;
3. civiliai tarnautojai – ministerijų tarnautojai, pasamdyti kaip civiliai, jiems mokama iš lėšų, kurias skiria parlamentas.

I “civilio tarnautojo” sampratą neįeina politiniai veikėjai, asmenys, tarnaujantys ginkluotuosiose pajėgose, policijoje bei teisėjai, vietos valdžios organai ir viešosios korporacijos.

Pažymime, jog spartėjant integracijos į Europos Sąjungą procesams, buvo keliamas uždavinys sudaryti sąlygas formuoti profesionalią valstybės tarnybą, labiau atitinkančią Europos Sąjungoje galiojančius kriterijus. Šis laikotarpis žymi naujo požiūrio į valstybės tarnybą atsiradimą. Naujajai koncepcijai, suformuotai mokslininkų ir praktikų, įgyvendinti 2002 metų balandžio 23 dieną Seimas priėmė Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą (toliau – VTĮPI). Naujasis valstybės tarnybos apibrėžimas yra daug išsamesnis ir jame atkreipiamas dėmesys į gana reikšmingus viešojo administravimo bruožus. Valstybės tarnyba yra teisinių santykių visuma, kuri atsiranda:⁵

- įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus;
- dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą;
- koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą;
- priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje;
- rengiant ir koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas ir kt.

Valstybės tarnybos apibrėžimas rodo administracinės valstybės principų pripažinimą ir išryškina tendencijas, vedančias į vadybinę valstybę. Valstybės tarnautojo statusas yra įgyjamas, o ne savaime duotas. Tai nustatyta pačioje valstybės tarnautojo sąvokoje.

Valstybės tarnautojas — fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis Valstybės tarnybos įstatyme (toliau - VTĮ) nurodytą viešojo administravimo veiklą.⁶ Valstybės tarnautojo sąvoka yra tiesiogiai susijusi su valstybės tarnybos sąvoka. Fizinis asmuo laikytinas valstybės tarnautoju esant dviem sąlygoms:

⁴ Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius: 2003.P.85.

⁵ Ten pat, P.69.

⁶ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708.

1. Jis turi eiti pareigas valstybės tarnyboje;
2. Atlikti VTĮ 1 straipsnyje nurodytą viešojo administravimo veiklą.

Tai nereiškia, kad turi būti atliekama visa valstybės tarnybos sąvokoje išvardyta veikla. Galima atlikti bet kurią iš ten išvardytų veiklos rūšių, turėti viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu ar kt. Kaip jau minėjome, valstybės tarnautojo sąvoka susijusi su pačios valstybės tarnybos sąvoka. Valstybės tarnautojas negali pradėti eiti pareigų, neįgijęs valstybės tarnautojo statuso. Savo ruožtu šį statusą asmuo įgyja, kai priimamas į pareigas valstybės tarnyboje.

Pareigūnas – valstybės tarnautojas, pagal pareigas turintis viešojo ar vidinio administravimo įgaliojimus pavaldiems ar nepavaldiems asmenims.⁷

Valstybės tarnautojai skirstomi į šias grupes:⁸

1. karjeros;
2. politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
3. įstaigų vadovų;
4. pakaitinių.

Valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus ir karjeros principais, kuriuos mes nagrinėsime sekančiame skyriuje.

1.2. Bendrieji valstybės tarnautojų veiklos principai

LR Viešojo administravimo įstatyme, VTĮ bei kituose teisės aktuose reglamentuojami pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos principai. Valstybės tarnyba grindžiama įstatymo viršenybės, lygiateisiškumo, politinio neutralumo, lojalumo, skaidrumo, karjeros, tarnybos ypatumų kompensavimo, vienvaldiškumo ir kolegialumo, teisėtų lūkesčių ir pagarbos įgytoms teisėms, nuolatinio bendrųjų pareigūno pareigų vykdymo, atsakomybės už priimtus sprendimus ir karjeros principais.

Įstatymo viršenybės principas⁹ reiškia, kad valstybės tarnautojo statusas, reglamentuotas Statuto ir kitų įstatymų, negali būti keičiamas kitaip negu įstatymu.

Lygiateisiškumo principas¹⁰ reiškia, kad kiekvienas Lietuvos Respublikos pilietis turi lygias teises stoti į tarnybą, o valstybės tarnautojo statusas negali būti ribojamas dėl

⁷ Lietuvos Respublikos Seimo statutas//Valstybės žinios. 2002, Nr.96-4174.

⁸ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708.

⁹ Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945; Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

¹⁰ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

pareigūno lyties, rasės, tautybės, kilmės, socialinės ir turinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų.

Politinio neutralumo principas¹¹ reiškia, kad valstybės tarnautojas privalo nešališkai tarnauti žmonėms ir teisėtai valstybės valdžiai, nepaisydamas asmeninių politinių pažiūrų. Keičiantis politinei valdžiai užtikrinamas tarnautojų tarnybinės veiklos tęstinumas.

Skaidrumo principas¹² reiškia, kad bet kokia tarnautojo veikla vykdanč pareigas turi būti vieša ir atvira, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus. Pažymėtina, jog statutiniais valstybės tarnautojams šis veiklos principas taikomas su išlygomis dėl jų veiklos specifikos, nes nemaža dalis jų vykdomų funkcijų yra susijusi su valstybės paslaptimi ar slaptomis operacijomis.

Karjeros principas¹³ reiškia, kad skyrimas į aukštesnes pareigas grindžiamas tarnautojų kompetencija, atrankos metu įvertinant jų profesionalumą, tinkamumą pretenduojamoms pareigoms, turimą kvalifikaciją, būtiną naujoms pareigoms eiti.

Tarnybos ypatumų kompensavimo principas¹⁴ reiškia, kad tarnautojų tarnybos ypatumai (padidėjęs pavojus gyvybei ar sveikatai, sugriežtinta atsakomybė, ilgesnis darbo laikas ir įvairūs su tarnyba susiję apribojimai) yra kompensuojami įstatymuose, Statutuose bei kituose teisės aktuose nustatytais socialinėmis garantijomis.

Teisėtų lūkesčių ir pagarbos įgytoms teisėms principas¹⁵ reiškia, kad preziumuojama, jog asmenys, pasirinkdami tarnybą, yra įsitikinę, kad valstybė užtikrins savo pačios nustatytas pareigūnų teises ir socialines garantijas, todėl pagal įstatymus, Statutus bei kitus įstatymus tarnautojų teisėtai įgyta teisė į tam tikras socialines garantijas turi būti taikoma visam jų tarnybos laikui.

Atsakomybės principas¹⁶ reiškia, kad valstybės tarnautojas privalo būti objektyvus, priimdamas sprendimus vengti asmeniškumų..

Nuolatinis bendrųjų pareigūno pareigų vykdymo principas¹⁷ reiškia, kad tarnautojas privalo vykdyti šias pareigas:

- 1) gerbti ir ginti žmogaus orumą, užtikrinti ir saugoti žmogaus teises bei laisves;
- 2) sužinojęs apie rengiamą ar daromą teisės pažeidimą, taip pat pats būdamas liudytoju, imtis neatidėliotinų priemonių užkirsti kelią rengiamam arba daromam teisės pažeidimui;
- 3) gavęs žinių apie padarytą teisės pažeidimą, nedelsdamas pranešti apie tai policijai arba kitai kompetentingai institucijai ar įstaigai, imtis neatidėliotinų priemonių įvykio vietai

¹¹ Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas, Žin., 2003, Nr. 42-1927;

¹² ten pat.

¹³ ten pat.

¹⁴ ten pat.

¹⁵ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

¹⁶ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.

¹⁷ Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1998, Nr. Nr. VIII-1012

apsaugoti, liudytojams nustatyti, suteikti nukentėjusiesiems neatidėliotiną medicinos ar kitą būtiną pagalbą;

4) imtis priemonių fizinių, juridinių asmenų ar valstybės turtui gelbėti stichinių nelaimių, avarių, katastrofų ar kitų ekstremalių situacijų atvejais;

5) saugoti jam patikėtas ar sužinotas einant tarnybines pareigas valstybės, tarnybos bei komercinės paslaptis;

6) įstatymai pareigūnams gali nustatyti ir kitų pareigų.

Tarnybinio pavaldumo principas¹⁸, t.y. pareigūnas privalo vykdyti aukštesniojo pagal pavaldumą valstybės tarnautojo įsakymus ar nurodymus. Bet apie gautą įsakymą ar nurodymą, prieštaraujantį įstatymui ar viršijantį aukštesniojo pagal pavaldumą tarnautojo tarnybinius įgaliojimus, tarnautojas turi nedelsdamas pranešti generaliniam direktoriui arba generalinio direktoriaus pavaduotojui (konkrečios tarnybos vadovui), kuriojančiam atitinkamą tarnybinės veiklos sritį. Apie generalinio direktoriaus įsakymą ar nurodymą, aiškiai prieštaraujantį įstatymui, nedelsiant pranešama generaliniam prokurorui ar jo pavaduotojui. Įstatymui prieštaraujančio įsakymo ar nurodymo vykdymas neatleidžia nuo atsakomybės.

Pažymime, jog Europos Sąjungos šalyse įtvirtinami panašūs valstybės tarnybos principai kaip ir Lietuvos Respublikoje. Pavyzdžiui, 1958 metų Prancūzijos Konstitucijoje skelbiami tokie pagrindiniai valstybės tarnybos principai: piliečių lygiateisiškumas stoti į valstybės tarnybą; vyrų ir moterų lygybė valstybės tarnyboje; teisė, neperžengiant įstatymo numatytų ribų, streikuoti; laisvė kurti tarnybų profesines sąjungas ir kita.¹⁹

Galima nesunkiai pastebėti, kad paskutiniai du principai Lietuvos Respublikos VTĮ nėra išskiriami kaip principai.

1.3. Pretendentams į valstybės tarnautojus keliami reikalavimai

1.3.1. Bendrieji reikalavimai

Šiame skyriuje apžvelgsime, kokie bendrieji reikalavimai yra taikomi valstybės tarnautojams pretenduojantiems į valstybės tarnybą. Pagrindiniai reikalavimai valstybės tarnautojams pagal Valstybės tarnybos įstatymą yra:

1. Pilietybės - būti Lietuvos Respublikos piliečiu. Pilietybės reikalavimas valstybės tarnautojams siejamas su Lietuvos Respublikos interesų apsaugos, jos galios ir autoriteto stiprinimo bei ištikimybės valstybei būtinumu. Valstybės ir piliečio teisinį ryšį laiduoja lygiareikšmės, tarpusavyje susijusios teisės ir pareigos, garantuojančios valstybinės tvarkos

¹⁸ Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1998, Nr. VIII-1012.

¹⁹ Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius:- 2003.P.86.

stabilumo palaikymą ir jo apsaugą. Pareiga saugoti valstybės interesus, prisidėti prie jos galios ir autoriteto stiprinimo Lietuvos Respublikos įstatymais nustatoma tik piliečiams. Tai atitinka ir Tarptautinės žmogaus teisių chartijos normas, įtvirtinančias nuostatą, kad, be teisių, suteiktų visiems žmonėms, gyvenantiems atitinkamos valstybės teritorijoje, piliečiai turi papildomas teises dalyvauti formuojant valstybinę valdžią, valdant valstybę, taip pat teisę dirbti valstybės tarnyboje. Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos 21 straipsnio 2 dalyje nurodoma, kad „kiekvienas žmogus turi teisę lygybės sąlygomis stoti į savo šalies valstybinę tarnybą“.²⁰ Lietuvos Respublikoje pilietybę plačiai reglamentuoja LR Pilietybės įstatymas, kuriame nustatyta, kurie asmenys yra laikomi valstybės piliečiais. Asmenys, stojantys į valstybės tarnybą, pateikia stojimo metu Lietuvos Respublikos pilietybės turėjimą patvirtinančius dokumentus, kuriais yra Lietuvos Respublikos piliečio pasas arba asmens tapatybės kortelė.²¹ Vadinasi, jie turi būti baigę Pilietybės įstatymu numatytą pilietybės įgijimo, grąžinimo, palikimo arba teisės į pilietybę įgyvendinimo procedūrą.

2. Mokėti lietuvių kalbą. Valstybinės kalbos mokėjimas priimant ir dirbant valstybės tarnyboje reglamentuojamas Lietuvos Respublikos valstybinės kalbos įstatymu²² (1995 01 31, Nr. I-779) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 04 30 nutarimu.²³ Valstybinės kalbos mokėjimas privalomas todėl, kad Lietuvos Respublikos valstybinės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos oficialiai tarpusavyje bei su piliečiais bendrauja, bendradarbiauja ir susirašinėja viena valstybine kalba. Valstybėse, kuriose įteisintos dvi valstybinės kalbos (pavyzdžiui, Suomijoje), stojantys į valstybės tarnybą piliečiai privalo mokėti abi kalbas.

Valstybės ir savivaldos institucijų, įstaigų, tarnybų vadovai, taip pat tarnautojai ir pareigūnai, policijos, teisėsaugos tarnybų, ryšių, transporto, sveikatos ir socialinės apsaugos bei kitų gyventojų aptarnavimo įstaigų vadovai, tarnautojai ir pareigūnai turi mokėti valstybinę kalbą pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas kalbos mokėjimo kategorijas²⁴ (Įstatymo 6 straipsnis). Valstybės ir savivaldos institucijų, įstaigų ir organizacijų, ryšių, transporto, sveikatos ir socialinės apsaugos, policijos ir teisėsaugos tarnybų, prekybos ir kitų gyventojų aptarnavimo įstaigų vadovai turi užtikrinti, kad gyventojai būtų aptarnaujami valstybine kalba (Įstatymo 7 straipsnis).²⁵

Vyriausybės 1992 04 30 nutarimu Nr. 314 nustatytos trys valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinės kategorijos, kurių suteikimas oficialiai išreiškiamas išduodant specialų

²⁰ Žmogaus teisės. Tarptautinių dokumentų rinkinys.// sudarė R. Mališauskas. – Vilnius: Mintis, 1991.P.16.

²¹ Lietuvos Respublikos Pilietybės įstatymas.// Valstybės žinios. 1997, Nr. 67 - 1668

²² Lietuvos Respublikos Valstybinės kalbos įstatymas.// Valstybės žinios. 1995 01 31, Nr. I-779

²³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinių kategorijų“.//Valstybės žinios 1992. Nr. 314.

²⁴ Lietuvos Respublikos Valstybinės kalbos įstatymas.// Valstybės žinios. 1995 01 31, Nr. I-779.

²⁵ ten pat.

pažymėjimą. Patvirtintos valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinės kategorijos netaikomos asmenims, baigusiems lietuviškas bendrojo lavinimo mokyklas, aukštesniųjų ir aukštųjų mokyklų grupes lietuvių kalba, taip pat nelietuviškas bendrojo lavinimo arba joms prilygstančias mokyklas 1991 metais ir vėliau. Bet kurios išvardytos mokyklos baigimas, nepriklausomai nuo to, kokia kalba buvo mokomasi iki įstojimo į ją arba po jos baigimo, suteikia pagrindą netaikyti valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinės kategorijos.

Tuo pačiu Vyriausybės nutarimu nustatytas reikalavimas susieti valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinę kategoriją su užimamomis pareigomis, todėl lietuvių kalbos mokėjimo kvalifikacija turi būti nurodoma pareigybės aprašyme.

3. Amžiaus cenzas - ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 62 m., 6 mėn. (netaikomas politinio pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams). Kitose Europos Sąjungose valstybės tarnautojams keliami skirtingi amžiaus cenzo reikalavimai, pavyzdžiui; Estijoje į valstybės tarnybą priimama nuo 21 metų. Kai kuriose valstybėse nustatomas priėmimo tarnybon amžiaus maksimumas, pavyzdžiui, Austrijoje jis yra 40 metų.

Minimalaus ir maksimalaus amžiaus riba sudaro prielaidas planuoti ir valdyti valstybės tarnautojų karjerą. Minimalus 18 metų stojančiojo į valstybės tarnybą asmens amžius tiesiogiai siejamas su šiomis valstybės tarnautojo funkcijoms įgyvendinti reikalingomis savybėmis:

a) pilnametystė, suponuojančia pilną asmens teisumą, leidžiantį be jokių išskirtinių apribojimų suteikti atitinkamą teisinį statusą ir nustatyti asmeninę teisinę valstybės tarnautojo atsakomybę;

b) atitinkama asmenine branda, suponuojančia solidų veiksnio laipsnį, pasiektą per pakankamą asmens socializacijos laiką ir leidžiantį adekvačiai suvokti valstybę reprezentuojančių veiksmų prasmę.

Minimalus stojančiojo į valstybės tarnybą asmens amžius netiesiogiai siejamas ir su valstybės tarnautojui būtinu viduriniu išsilavinimu, įgyjamu būnant ne jaunesniam kaip 18 metų amžiaus. Maksimali amžiaus riba nustatyta siekiant užtikrinti valstybę reprezentuojančių fiziologinių bei intelektualinių gebėjimų ir emocinių asmens galių vienovę. Fiziologiniai gebėjimai tinkamai vykdyti valstybės tarnautojo pareigas garantuojami tokia asmens sveikatos būkle, kuri leidžia valstybės tarnautojui savarankiškai planuoti ir nustatytais terminais atlikti tarnybos uždavinius. Natūralus dėl sulaukto amžiaus fizinės asmens organizmo būklės blogėjimas suponuja vykdomų pareigų, o kartu ir visos valstybinės įstaigos funkcinius sutrikimus, kai sergančio valstybės tarnautojo funkcijos nevykdomos arba jas vykdyti turi būti pavedama kitiems tarnautojams.

Intelektualiniai valstybės tarnautojo gebėjimai eiti atitinkamai pareigas formuojami visą tarnybos laiką ir yra neatsiejama karjeros prielaida. Valdymo aplinkos pokyčių ir kartu

tarnautojo gebėjimų formavimo intensyvumas reikalauja nuolatinio žinių ir kvalifikacijų atnaujinimo (siekiant tinkamai atlikti tarnybos uždavinius užimamose pareigose) ir jų papildymo (siekiant sukaupti kompetenciją, būtiną aukštesnėms pareigoms užimti). Abiem atvejais tai reikalauja papildomų ir sunkiai įvertinamų fizinių pastangų bei asmeninių motyvacijų, kurios objektyviai egzistuoja tik tam tikrame amžiaus tarpsnyje. Emocinės valstybės tarnautojo galios garantuoja tinkamą valstybės reprezentavimą ir asmeninį patrauklumą. Kasdieniniame darbe tas pasiekama tarnautojo valios pastangomis. Emocinės pusiausvyros ir santūrumo išlaikymas bet kuriose, net ir ekstremaliose, situacijose objektyviai sukuria alinančią nuolatinės vidinės įtampos būseną, kurią kontroliuoti gali tik fiziškai sveikas ir tolerancijos (moksle dar vadinamomis emocinės inteligencijos) savybėmis disponuojantis žmogus. Emocijų nesuvaldymas kenkia tiek pačio tarnautojo, tiek valstybės įvaizdžiui ir turi įtakos atliekamų užduočių kokybei. Progresuojančius neigiamus šių gebėjimų ir galių visumos pokyčius iki galutinio asmenybės degradavimo sąlygoja reiškinys, medicinoje vadinamas senatvės demencijos terminu. Paprastai pirmieji demencijos požymiai pasireiškia senesniems nei 60 metų amžiaus žmonėms. Tarp vyresnių nei 80 metų asmenų progresuojanti demencija yra dominuojanti negalios forma. Atsižvelgiant į tai nustatyta ir valstybei priimtina amžiaus riba, kurią pasiekus naudingiau išmokėti socialinio draudimo pensijas, negu mokėti atlyginimą už nepakankamai efektyvų darbą.

Maksimalaus karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų amžiaus riba leidžia planuoti valstybės tarnautojų poreikius ir užtikrina kokybišką karjeros bei personalo tobulėjimo sistemą. Skirtingas maksimalaus amžiaus reikalavimas nustatytas taip pat ir tose valstybės institucijose ar įstaigose, kuriose valstybės tarnautojų veikla reikalauja atitinkamų asmens fizinių savybių.

Maksimalaus amžiaus riba netaikoma politiniu (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

4. Išsilavinimo cenzas - valstybės tarnautojais gali būti skiriami asmenys, turintys išsilavinimą, būtiną skiriamoms pareigoms pagal Valstybės tarnybos įstatymo reikalavimus. Taip pat gali būti nustatomi papildomi reikalavimai išsilavinimui priklausomai nuo pretenduojamų eiti pareigų. Minimalus privalomas valstybės tarnautojo išsilavinimas, būtiną žemiausiojo C lygio pareigoms užimti, yra bendrasis vidurinis išsilavinimas, kurio įgijimą patvirtina brandos atestatas. B lygio valstybės tarnautojo pareigoms užimti būtiną aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas. Aukštojo neuniversitetinio mokslo diplomas išduodamas baigus nuoseklias nustatyta tvarka patvirtintų neuniversitetinių studijų programų studijas universitetuose ir kolegijose. Pagal Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymą neuniversitetinių studijų programos skirtos profesinėms žinioms ir gebėjimams dirbti konkrečioje srityje suformuoti, neskiriant papildomo laiko bendriems mokslams studijuoti.

A lygio tarnautojui būtinas aukštasis universitetinis išsilavinimas, įgyjamas universitetuose studijuojant universitetinių studijų programose. Šį išsilavinimą patvirtina bakalauro, magistro studijų baigimo diplomas.

5. Prie bendrųjų reikalavimų VTĮ yra nustatytos kategorijos asmenų, kurie negali būti priimti į valstybės tarnautojo pareigas:

1. įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą;
2. kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;
3. kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;
4. įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksnium;
5. kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys;
6. kitų įstatymų nustatytais atvejais.

1.3.2. Specialieji reikalavimai

Be būtinų bendrųjų reikalavimų asmenims priimamiems į valstybės tarnautojo pareigas gali būti nurodyti ir specialūs reikalavimai būtinai darbo funkcijų atlikimui, nurodyti pareigybės aprašyme. Kartais, norint eiti pareigas, kaip būtina sąlyga numatomas reikalavimas:

1. baigti tam tikrą specializuotą mokymo įstaigą;
2. turėti tam tikrą licenciją, duodančią teisę atlikti tarnybines funkcijas;
3. turėti praktinės patirties, gebėjimų ar jų derinio;
4. atliekamas stojančių tarnybon asmenų psichologinio tinkamumo testas ir kt.

Pvz. Panevėžio regiono aplinkos apsaugos departamentas paskelbė konkursą laisvai Pasvalio rajono agentūros vedėjo pareigybei užimti.

Nurodytos pagrindinės funkcijos: organizuoja, koordinuoja, planuoja, kontroliuoja agentūros darbuotojų darbą. Vykdo valstybinę aplinkos apsaugos kontrolę atmosferos, vandens, gyvūnijos, augalijos apsaugos srityje, taip pat mokesčių už aplinkos taršą ir gamtos išteklių naudojimo apskaitos, atliekų ir cheminių medžiagų kontrolę Pasvalio rajone.

Pareiginės algos koeficientas: 4,1 MMA (Minimali mėnesinė alga).

Lygis: A.

Kategorija: 8

Būtinasis išsilavinimas: aukštasis aplinkos apsaugos inžinieriaus, biologo, ekologo, miškų ūkio inžinieriaus, inžinieriaus hidrotechniko specializacijos.

Reikalavimai: būti susipažinusi su Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo kontrolę, išmanyti raštvedybos taisykles, mokėti dirbti kompiuteriu, gerai žinoti rajono teritoriją, turėti 3 metų darbo patirties valstybės tarnyboje, užsienio kalbos pagrindus (anglų), leidimą tarnybiniam ginklui nešioti ir laikyti ar turėti galimybę gauti šį leidimą, vairuotojo pažymėjimas.

Pretendentų atrankos būdas: egzaminas žodžiu (pokalbis) ir raštu (testas).

Kaip matome, reikalavimai pretendentiems į valstybės tarnautojo pareigybę gana dideli. Dauguma reikalavimų aiškūs ir suprantami. Abejonių kelia būtinasis 3 metų darbo patirties valstybės tarnyboje reikalavimas. Šio darbo stažo valstybės tarnyboje turėjimas galėtų būti privalumas.

Taip pat galima pastebėti ir tam tikrus, tik vienai tarnybai būdingus specifinius reikalavimus, keliamus tos tarnybos statutiniais tarnautojams. Pavyzdžiui, į civilinę krašto apsaugos tarnybą gali būti priimamas tik jau tarnaujantis krašto apsaugos sistemoje civilis tarnautojas, turintis ne mažiau kaip dvejų metų tarnybos krašto apsaugoje patirtį. Ypač didelis dėmesys skiriamas valstybės paslapties apsaugai. Potencialus pareigūnas privalo pateikti duomenis apie save, savo ryšius ir interesus, galinčius turėti reikšmės valstybės paslapčių saugumui, tarnybos pareigų vykdymui bei galinčius būti interesų konflikto priežastimi. Be to, „siekiama užtikrinti valstybės ar tarnybos paslapčių apsaugą ar patikrinti į civilinę krašto apsaugos tarnybą įstojusio asmens pateiktą informaciją, gali būti naudojamas poligrafas, tačiau tik gavus rašytinį šio asmens sutikimą. Jeigu asmuo nesutinka būti tikrinamas poligrafu, jam neleidžiama eiti su valstybės ar tarnybos paslaptimi susijusių pareigų.“²⁶

Taigi apibendrinant šį poskyrį, galime teigti, kad asmenys į valstybės tarnautojo pareigas gali būti priimti jeigu šie asmenys atitinka specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Šiuos specialius reikalavimus nustato įstaigos vadovas, tvirtindamas pareigybės aprašymą.

Kaip minėjome, VTĮ nustato galimybę įstaigos vadovui patvirtinti specialiuosius reikalavimus, kuriuos turi atitikti asmenys, pretenduojantys į valstybės tarnybą. Specialiųjų reikalavimų nustatymas priklauso nuo įstaigos veiklos specifikos, nuo vadovo profesionalaus požiūrio į vadovaujamos įstaigos vidaus ir išorės veiklos interesus, nuo objektyvaus esamos situacijos įvertinimo ir profesinių gebėjimų poreikio. Tačiau ši nuostata kartais yra

²⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. liepos 10 d. nutarimas Nr. 805 „Dėl civilinės krašto apsaugos statuto patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2000, Nr. 57-1689.

įgyvendinama suinteresuotai, specialieji reikalavimai rašomi turint galvoje „konkretų asmenį“, kurį tikimasi priimti į pareigas, o tuo siekiama susiaurinti pretendentų ratą. Taip gimsta pirmieji atrankos į valstybės tarnautojo pareigas pagal profesionalumą subjektyvumai, susieti su etika valstybės tarnyboje.

2. KARJEROS PLANAVIMAS

2.1. Karjeros valdymo koncepcijos teoriniai pagrindai

Bendriausia karjeros samprata kildinama iš lotyniškojo „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziškojo „carriere“, įvardijančio veikimo dirvą, sritį, profesiją. Karjeros ištakos yra istorinė žmogaus santykio su savo gyvenimu ir darbine veikla kaita- išaugę siekiai patenkinti ne tik žemesnius, bet ir aukštesnius poreikius, kelti ir realizuoti ne tik artimiausios ateities, bet ir vidutinės bei ilgalaikės perspektyvos tikslus, vis didesnę reikšmę teikiant savo profesinės veiklos ir gyvenimo kokybei, sėkmingumui, pasitenkinimui. Tai sąlygojo evoliuciją nuo pirminės objektyvios – darbo arba profesinės veiklos srities konstatavimo link visuomeniškai reikšmingos ir subjektyviai kuriamos, suvokiamos ir vertinamos karjeros sampratos.

Egzistuoja keletas skirtingos apimties karjeros sampratų.²⁷

- Karjera kaip laimėjimai (samprata daugiausia vartojama darbo aplinkoje);
- Karjera kaip profesija, kuri gali būti daugiau ar mažiau prestižinė;
- Karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa, t.y. kiekvienas dirbantis žmogus turi savo karjerą;
- Karjera kaip viso gyvenimo įvairių vaidmenų seka.

Trys pirmosios sampratos atskleidžia siaurąją, o ketvirtoji- plačiąją karjeros sampratą.

Karjera – tai kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų („prestižas“) profesinių ir kitų vaidmenų kaita žmogaus gyvenime.²⁸ Žmogus yra svarbiausias karjeros kūrėjas, realizuotojas ir vertintojas. Ir šiuo atžvilgiu karjera yra nuolatinis asmenybės tobulėjimo ir saviraiškos būdas, turintis optimistinę kokybinės kaitos perspektyvą, kryptį ir paskirtį. Karjera kaip socialinis

²⁷ Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. – Kaunas: Technologija, 1997.P.17.

²⁸ Kučinskienė R. Ugdomo karjerai metodologija. – Klaipėda: KU I-kla., 2003.P.58.

institutas teikia reikšmingą pagrindą individų, organizacijų (kaip tiesioginės karjeros raiškos aplinkos) bei visuomenės pažangai.

Kartais aptinkamos profesinės karjeros, mokymosi karjeros sąvokos rodo pastangas išskirti vieną ar kitą komponentą iš tarpusavyje tiesioginiais funkciniais ryšiais susijusios žmogaus atliekamų vaidmenų sistemos. Karjeros ašis visada yra profesija. Nefprofesinės karjeros negali būti. Karjera susijusi su mokymusi visą gyvenimą, jo galimybės ir sėkmė daugiausia priklauso nuo profesinės veiklos pobūdžio, šeimos ir kitų vaidmenų atlikimo sėkmingumo.

Karjera nėra nei darbo, nei profesijos sinonimas. Karjera – tai natūralus kilimas tarnybos laiptais, pačiam tobulėjant. Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Ir tai duoda apčiuopiamą naudą tiek darbuotojams, tiek ir pačiai organizacijai, nes karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Kai atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, didesnis savo galimybių panaudojimas. Sėkmingas karjeros planavimas organizacijoje padeda:²⁹

- Patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- Užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą;
- Efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- Padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- Suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą;
- Atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių.

Prieš gerą dvidešimtį metų, kai žmonės buvo labiau linkę visą gyvenimą dirbti vienoje įmonėje, dėmesys buvo skiriamas ekstensyviai darbuotojų karjeros planavimui. Jis daugiausiai buvo nukreiptas į darbuotojų parengimą įvairioms progoms ir galimybėms toje organizacijoje.

Šiuo metu į karjerą pradėta žiūrėti kaip į žmogaus užimamų pareigybių seką per visą jo gyvenimą. Dauguma žmonių keičia savo profesiją kelis kartus per gyvenimą. Profesijos pakeitimas dar nereiškia kad ankščiau buvo pasirinkta netinkama. Laikui bėgant, poreikiai, vertinimai, interesai gali keistis, o tai savo ruožtu sukelia norą ieškoti naujos darbo srities.

Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. Karjera tęsiasi visą gyvenimą, o asmens sėkmė yra individuali. Jeigu individas yra patenkintas savo darbine veikla, tai niekas negali teigti, kad jo karjera nesėkminga. Tikrai ne visi

²⁹Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.P.9.

trokšta užimti aukštas vadovaujančias pareigas. Yra žmonių, kuriems siekti karjeros reiškia planuoti atitinkamą tobulėjimą tam tikroje srityje ar profesijų grupėje. Vadinasi organizacijoje negali būti sukurta ir visiems darbuotojams taikoma viena karjeros planavimo strategija. Todėl palaipsniui karjeros planavimo ir formavimo iniciatyva perduodama patiems darbuotojams.

Tuo tarpu organizacijos užduotis – visapusiškai paremti darbuotojus, siekiančius karjeros, suteikti reikiamą informaciją, bei apmokymą.³⁰ Tačiau už galutinę savo karjeros sėkmę atsakingi tik jie patys. Tokia pozicija yra prasminga, nes visada atsiranda darbuotojų, kuriuos visiškai patenkina jų užimamos pareigos ir atliekamas darbas. Jų niekada nereikia versti sudarinėti profesinio tobulėjimo planų, tik būtina informuoti apie papildomas galimybes, kurios atsivertų, jeigu jie panorėtų planuoti tolesnę savo karjerą.

Darbuotojo nesaugumo jausmas stiprėja daugėjant pokyčių aplinkoje bei organizacijos viduje. Šie pokyčiai reikalauja kitokio nei įprasto elgesio bei naujo požiūrio į savo karjerą. Norint geriau prisitaikyti prie esamos aplinkos ir išlikti konkurencingais bei paklausiais darbo rinkoje, visų pirma reikia suvokti pokyčius, vykstančius aplinkoje bei pačioje organizacijoje ir įtakančius darbuotojo – darbdavio santykius. Sekantis žingsnis – pasirinkti kelią, kuris užtikrina geriausią prisitaikymą prie esamos situacijos.

Pokyčių iš ties gausu: stabilias ar lėtai kintančias technologijas keičia spartus technologijų tobulėjimas, atsiveriančios užsienio rinkos ne tik suteikia naujų galimybių, bet ir didina konkurenciją, įtaką organizacijos veiklai daro ne tik Lietuvos ekonomika bei politika. Mažėja organizacijų su gremėzdiškomis hierarchinėmis struktūromis. Organizacijos nebenori būti atsakingos už darbuotojo karjeros planavimą ir valdymą, o šią atsakomybę perduoda darbuotojui, sau pasilikdamos tik pagalbininko vaidmenį. Galiausiai darbuotojo lojalumas negarantuoja nuolatinio darbo organizacijoje, o visą gyvenimą besitęsiantis mokymasis tampa norma.

Dabartinėms organizacijoms reikalingi darbuotojai, sugebantys neatsilikti nuo dažnų pokyčių, nuolat besimokantys ir pildantys savo “portfelius” naujomis žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais bei patirtimi. Organizacijoms reikalingi darbuotojai, kurie jaučia atsakomybę už savo karjerą ir patys aktyviai imasi ją valdyti. Populiarėja idėja, jog karjerą turi valdyti pats žmogus, o ne organizacija. Darbdavių nuostatą darbuotojų atžvilgiu atspindi posakis: „padėkite mum padėti Jums“. Tuo norima pasakyti, jog organizacija tik padeda nukreipti darbuotojo karjerą jam norima linkme, tačiau net ir pagalbos kryptį turėtų nurodyti pats darbuotojas.

Tradiciškai susiklostė, jog darbuotojo išipareigojimu organizacijai buvo lojalumas, o už tai darbdavys stengdavosi suteikti saugumą. Naujo ir vis labiau plintančio psichologinio kontrakto esmė kinta: organizacijoms reikia lanksčių, kvalifikuotų darbuotojų, kurie yra

³⁰ten pat.

vertinami darbo rinkoje. Būtent už gerą darbą, aukštą kvalifikaciją siūloma galimybė įgyti vis naujų žinių, įgūdžių bei patirties. Mokymasis tampa darbuotojo atsakomybe, o iš organizacijos reikalaujama suteikti galimybę tai daryti.

Ilgą laiką vyravo požiūris, jog tobulėjimas ir paskyrimas į aukštesnes pareigas yra tapatūs dalykai. Pati karjera tradiciškai buvo suprantama kaip visą gyvenimą besitęsiantis, beveik savaiminis darbuotojo judėjimas organizacijos hierarchijoje nuo apačios į viršų. Šis požiūris laikomas pasenusiu, neteisingu ir siauru vien jau todėl, jog didžiosios šiuolaikinės organizacijos vengia gremėzdiškų ir išpūstų struktūrų (jos tampa vis plokštesnės). Be to, daugumoje nedidelių organizacijų tokia karjera niekuomet ir nebuvo įmanoma.³¹

Tradicinis požiūris į karjerą parodo kaip darbuotojas vengia atsakomybės ir savo karjerą atiduoda į organizacijos rankas bei tampa priklausomas tiek nuo pačios organizacijos, tiek nuo aplinkos. Tokia priklausomybė atskleidžia nesugebėjimą valdyti savo karjeros ir be abejo, nepadedą jaustis saugiai.

Pastaruoju metu, viešojo administravimo moksle, imta naudoti „karjeros projektavimo samprata“. Karjeros projektavimo sąvoka skirtingų organizacijų ir autorių suprantama panašiai. Mokymo ir įgūdžių departamentas Jungtinėje karalystėje ją apibrėžia kaip procesą, kurio metu siekiama padėti asmenims ne tik įgyti sprendimų priėmimo bei veiklos pobūdžio kaitos įgūdžių, bet ir įgyvendinti šiuo sprendimus realybėje.³²

Karjeros projektavimas – tai veikla, padedanti asmenims:³³

- išnaudoti visas mokymosi, profesinės veiklos ir karjeros galimybes atsižvelgiant į žmogaus amžiaus tarpsnį bei esamą gyvenimo etapą;
- įtvirtinti pasitikėjimą ir žinias, siekiant kompetentingai pasirinkti vieną esamų veiklos galimybių;
- išmokyti priimti sprendimus ir sudaryti karjeros planus remiantis atliktu pasirinkimu;
- mokytis įgyvendinti pasirengtus karjeros planus.

Apibendrinant galima teigti, kad karjera yra integrali kokybiškai atliekamų per žmogaus gyvenimą socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų visuma. Ji yra vienas svarbiausių asmenybės tapatumo, jos savigarbos ir saviraiškos, socialinio statuso ir gyvenimui reikalingų pajamų šaltinių. Asmenybė yra svarbiausia savo karjeros kūrėja ir realizuotoja, jos sėkmės ir pasitenkinimo ją vertintoja.

Sėkmingas karjeros planavimas leidžia:

³¹ Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai. 2003.P.73.

³² Karjeros projektavimo vadovas. Sistemos, teorijos, praktika ir terminologija penkiose Europos šalyse. - Vilnius: MRU. 2005.P.95.

³³ ten pat.

- Patenkinti darbuotojų potencialo plėtros ir profesinio augimo siekius,
- Pasiiekti, kad kvalifikuotų specialistų skaičius nuolat didėtų,
- Efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes,
- Padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis,
- Suformuoti vidinį profesinio augimo rezervą.

Karjeros planavimas leidžia darbuotojui priimti apgalvotus veiksmus dėl tolesnės savo karjeros, kurie atitinka jo talentą, troškimus bei vertybes. Organizacijos padėdamos darbuotojui gali pagerinti savo efektyvumą. Karjeros planavimas leidžia organizacijai tobulinti ir auginti sau reikalingus darbuotojus iš vidaus, padėti darbuotojams, kurie stengiasi planuoti savo karjerą, gerinti darbo produktyvumą, optimaliai panaudojant plečiant personalo planavimą, mažinti darbuotojų kaitą.

2.2. Karjeros planavimo proceso analizė

Karjeros vystymas – tai dinamiško asmenybės tobulėjimo ir profesinės saviraiškos per žmogaus gyvenimą procesas, raida, tęstinumas laike. Tai požiūris į žmogaus kokybinę raidą jo poreikių, vidinių ir išorinių galimybių bei gebėjimų valdyti savo karjerą aspektais.³⁴ Individas šiame kontekste traktuojamas kaip judantis viena iš daugybės galimų trajektorijų sistemoje „mokymasis-darbas“ ir su ja susijusiose socialiniuose vaidmenyse.

Darbuotojų karjeroje kur kas ryškiau reiškiasi ne tik įmonės poreikiai, bet ir individo asmeninė orientacija. Karjeros supratimas individo požiūriu yra nevienodas:

- Į įvertinimą orientuoti darbuotojai yra labai atsakingi – jie siekia gero įvertinimo ir kaip atlygio už tai – sėkmingos karjeros.
- Į saugumą orientuoti darbuotojai yra patenkinti pasiektu lygiu ir stengiasi jį išlaikyti.
- Į aktyvumą orientuoti darbuotojai siekia naujo ir tuo yra vertingi.
- Į gabumų panaudojimą orientuoti darbuotojai siekia realizuoti savo gabumus, todėl pirmiausia ieško pareigybių, kurias užėmę jie atsiskleistų.
- Į individualybės išsaugojimą orientuoti darbuotojai pirmiausia siekia savarankiškumo.

Be darbuotojų orientacijos, galima skirti ir įmonės orientaciją, organizuojant savo darbuotojų karjerą. Įmonės orientacija priklauso nuo vadovaujančio personalo ir darbuotojų orientacijos, o ji pastaruoju metu keičiasi. Šiandien užsienio šalyse pirmumas teikiamas ne

³⁴ Kučinskienė R. Ugdymo karjerai metodologija. - Klaipėda: KU I-kla. 2003. P. 46.

organizacijos tikslams, bet stengiamasi juos pasiekti geriau patenkinant bendradarbių poreikius, sudarant galimybes plėtotis jų gabumams. Visa tai įgyvendinama vadovaujantis šiais principiniais teiginiais:³⁵

- įtraukiami visi darbuotojai;
- personalo ugdymas yra ilgalaikio darbo su personalu dalis;
- orientuojamasi tiek į individualių poreikių struktūrą, tiek į ekonominius tikslus;
- priešingi tikslai sprendžiami derinant skirtingus grupių ir individų interesus;
- darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į planavimo, organizavimo procesą, nes tik taip galima įvertinti individualius poreikius;
- personalo ugdymo planas yra integruotas į orientacijos plėtros planą;
- bazinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas derinamas su karjeros planu;
- už plano vykdymą atsakingas pats darbuotojas;
- akcentuojami ilgalaikiai tikslai;

Nuo šių principų įgyvendinamo masto priklauso konkreti darbo su personalu ir karjeros planavimo procesas. Todėl svarbu paminėti pagrindinių karjeros organizavimo koncepcijų raidą.

Tradiciniai karjeros planavimo metodai dažniausiai aprėpia aukščiausio lygio valdymo personalą. Orientuojamasi į įmonės ekonominius tikslus, kuriuos įgyvendinant vertinami bendradarbių gebėjimai. Darbuotojai karjeros planų sudarymo procese nedalyvauja, jiems paliekamas vykdytojo vaidmuo.

Moderniais karjeros planavimo metodais mėginama įvertinti aukščiau paminėtus principus. Į pirmą vietą iškeliami individų reikalavimai ir mėginama juos suderinti su organizacijos interesais taip, kad būtų gautas didžiausias ekonominis efektas. A.Sakalas pateikia kelias artimas, bet turinčias tam tikrų skirtumų modernios karjeros planavimo koncepcijas:

1. Humanistinės vadybos mokyklos koncepcijoje pagrindinis dėmesys skiriamas vadovams kaip svarbiausiai personalo kategorijai. Išryškėja šios koncepcijos gerosios ir blogosios savybės. Labai motyvuotas vadovas gali daug nuveikti, tačiau dažnai jos veiklos efektyvumas gerokai sumažėja, kai tokio suinteresuotumo neturi kiti darbuotojai. Čia karjeros planai suderinami su mokymu ir kvalifikacijos kėlimu. Labai rūpinamasi vadovo asmenybės ugdymu.

2. Paties darbuotojo valdomoje karjeros koncepcijoje akcentuojamas karjeros subjekto vaidmuo. Darbuotojas pats geriausiai žino savo tikslus, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti karjerą. Jo ir organizacijos tikslai aptariami ir suderinami per individualius pokalbius su vadovais. Organizacijai tokie motyvuoti, žinantys, ko siekia, darbuotojai yra labai vertingi.

³⁵ Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai. 2003.P.15.

3. Kalifornijoje sukurta karjeros planavimo koncepciją įgyvendina trys subjektai:

- skyriaus vadovas;
- darbuotojas;
- personalo skyriaus darbuotojas.

Čia kur kas daugiau dėmesio darbuotojo karjerai skiria organizacija, ji ne tik dalivauja sudarant karjeros raidos planus, bet ir sukuria:

- karjeros stebėjimo sistemą;
- skiria konsultantą.

4. Benson ir Thornton karjeros planavimo koncepcijoje taip pat pabrėžiamas organizacijos vaidmuo. Gali būti sudaromos individualūs karjeros realizavimo planai, už jų realizavimą atsakomybė tenka darbuotojui. Šis variantas taikomas atsakingiems, sąmoningiems, aukštos kvalifikacijos darbuotojams. Taip pat gali būti skiriami konsultantai, per individualius užsiėmimus ir grupinius seminarus mokantys, kaip geriausiai planuoti ir įgyvendinti karjerą. Čia ne tik suteikiama pagalba, bet ir užtikrinama tam tikra kontrolė.

Atlikus karjeros formavimo koncepcijų analizę, galima teigti, kad organizacijos tikslai humanistinėse karjeros organizavimo koncepcijose įgyvendinami maksimaliai patenkinant darbuotojų siekius, sudarant galimybes realizuoti jų gabumus. Tokios koncepcijos leidžia maksimaliai suderinti bendradarbių, atskirų grupių ir organizacijos interesus.

Teoriškai pagrįsti, kaip vyksta judėjimas karjeroje ir kokie veiksniai jam daro įtaką, yra bandę daug mokslininkų. Bandymai klasifikuoti šiuos požiūrius prasideda XX amžiaus 7 dešimtmetyje ir pasižymi pozicijų įvairove:³⁶

- Hilton(1962) įvardijo karjeros vystymo teorijas kaip individų ir profesijų savybių lyginimo, poreikių mažinimo ekonominio žmogaus, socialinio žmogaus, kompleksinio informacijos apdorojimo modelius;
- Osipov (1968) išskiria bruožų ir veiksmų, sociologijos ir karjeros pasirinkimo , savivaizdžio teorijas, profesijos pasirinkimo ir asmenybės teorijas;
- Crites (1969) nuomone, pažymėtinos psichologinės (bruožų ir veiksmų, psichodinaminė, vystymosi, sprendimų)ir nepsichologinės (atsitiktinumų, ekonominė, kultūrinė, sociologinė) teorijos;
- Holland ir Gotfredson (1976) išvėlgė dvi karjeros vystymo tradicijas- diferencinis požiūris ir vystymo požiūris;
- Pitz ir Harren (1980) išskyrė normatyvines ir aprašomąsias karjeros sprendimų priėmimo proceso koncepcijas;

³⁶ Kučinskienė R. Ugdymo karjerai metodologija. – Klaipėda. KU I-kla. 2003.P.52.

- Super (1981) išvelgia tris pagrindines teorijų grupes: 1) lyginančios žmones ir profesijas, 2) aprašančios vystymosi procesą iki žmonių ir profesijų lyginimo
- Herr ir Cramer (1997) karjeros vystymo samprata remiasi trimis pagrindiniais mokslais – sociologija, ekonomika ir psichologija;
- Zunker (1998) remdamasis chronologiniu kriterijumi, atskirai aptaria senąsias (iki 1990 m.) ir naujai besiformuojančios karjeros vystymo teorijas.

Taigi karjeros vystymo teorijų yra daug ir tai rodo, kad nėra nei vienos pakankamai geros. Visose karjeros vystymo klasifikacijose išryškėja tam tikrų veiksnių grupių ar mokslinių disciplinų prioritetiškumo skirtumai.

Karjeros vystymo teorijose siekiama teoriškai pagrįsti, susisteminti dominuojančius individualios karjeros skirtumus, labiausiai koncentruojantis į sėkmingai karjerai įtakos turinčius veiksniai. Todėl karjeros vystymo ir ugdymo karjerai tyrimuose psichologiniai aspektai istoriškai ir teoriškai yra pagrindiniai, laikantis šiuolaikinės nuostatos, kad individas kuria savo karjerą ir yra pats svarbiausias jo vertintojas.

Karjera traktuojama kaip visą žmogau gyvenimą vykstantis profesinės saviraiškos ir nuolatinio tobulėjimo procesas, sąlygotas integralio objektyviųjų ir subjektyviųjų veiksnių sąveikos. Pagrindiniais išoriniais karjeros veiksniais laikoma socialinių institutų – šeimos, mokyklos, įmonės ir visuomenės bei ekonomikos įtaka, vidiniais – asmenybės išsilavinimas ir kvalifikacija, lūkesčiai, įvairios nuostatos.

Karjeros kaip proceso supratimui būtinas vystymo požiūris, leidžiantis atskleisti karjeros procesualumą kaip svarbiausią imanentinę jos savybę. Tai įgalina išskirti svarbiausius karjeros etapus ir būdingiausias jų charakteristikas. Iki šiol daugiausia pasiekta konceptualizuojant profesijos rinkimosi procesą, t.y. tris pirmuosius karjeros etapus: augimo, tyrinėjimo, integravimo.

Karjeros valdymas – tai atsižvelgimas į esamus ir būsimus įmonės poreikius, kiekvieno darbuotojo lūkesčius ir individualius potencialus. Tam būtina potencialo įvertinimo sistema.

Planavimas atliekamas dviem lygiais:

- Bendras personalo įvertinimas – atsižvelgiant į strategines orientacijas nustatomi poreikiai ir resursai;
- Individualių karjerų vystymas – šiame plane numatoma kiekvieno personalo nario vystymasis artimiausiai ir tolesnei perspektyvai.

Karjeros vystymo schema:

- darbo peržvalgos, įvertinimai;
- potencialo ir talento įvertinimas arba patvirtinimas
- potencialo vystymas mokant;

- plečiama patirtis skirstant darbus .

Geriausių rezultatų pasiekama, kai darbuotojai sistemingai rengia savo individualaus profesinio tobulėjimo arba karjero planus ir rūpinasi nuolatiniu savo „kompetencijų portfelio“ papildymu, užsibrėždami asmeninius mokymosi ar tobulinimosi tikslus, kurie aptariami kartu su vadovais ir įgalina optimizuoti karjeros realizavimą asmenybės ir organizacijos labui.

Kalbant apie Lietuvą, pažymėtina, kad šiuo metu Lietuvoje nėra profesijos ir karjeros konsultantų specialistų profesijos standarto, pirminio rengimo programų. Nuoseklaus kvalifikacijos tobulinimo programos vykdomos Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboje. Pvz. Vytauto Didžiojo universiteto profesinio rengimo studijų centras kartu su Lietuvos darbo birža, Vokietijos federaline įdarbinimo agentūra, Danijos profesijos mokytojų rengimo institutu įgyvendina Leonardo da Vinčio programos projektą „Įsidarbinimo galimybių didinimas: profesijos konsultanto rengimas Europos Sąjungos plėtros kontekste.“³⁷

Profesijos konsultantų rengimo modulinę programą sudaro 6 moduliai:³⁸

1. Švietimo sistemos ir profesinio konsultavimo tarnybos;
2. Darbo rinkos ir kvalifikacijų tyrimai;
3. Gebėjimų identifikavimas ir darbo paieška;
4. Individualus konsultavimas, interviu;
5. Grupių konsultavimas;
6. Konsultavimo paslaugų/mokymo programų planavimas ir vertinimas.

Aplamai šiuo metu Lietuvoje numatoma sukurti ir profesinio konsultavimo specialistų rengėjų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, rengti profesinio konsultavimo specialistų mokymo ir mokymosi medžiagą, kas padėtų tiek eiliniams darbuotojams, tiek valstybės tarnautojams kelti savo kvalifikaciją bei būti labiau kompetentingiems savo darbo srityje.

³⁷ Karjeros projektavimo vadovas. Sistemos, teorijos, praktika ir terminologija penkiose Europos šalyse. - Vilnius: MRU, 2005.P.63-64.

³⁸ten pat.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJERA IR KOMPETENCIJA

3.1. Valstybės tarnautojų karjeros teisinis reglamentavimas

Reglamentuojant karjeros valstybės tarnybą, vienas iš svarbiausių uždavinių yra stiprinti jos socialinį orientuotumą, sudaryti jos įstaigoms palankias prielaidas aktyviai dalyvauti socializacijos procesuose, prisidėti kuriant brandžią pilietinę visuomenę. Siekiant piliečių gerovės, geriau tenkinti jų augančius poreikius, plėtoti žmogaus teises, nuolat auga viešojo administravimo reikalavimai. Tenkinant visuomenės poreikius, modernizuojamos institucijos, tobulinami viešojo administravimo metodai ir priemonės. Bene ryškiausias laikmečio skiriamasis bruožas tas, kad sparčiai plėtojama valstybės institucijų, tarp jų ir statutinių, funkcija teikti bendruomenei, žmogui socialines paslaugas.

Karjeros procesų valdymui skirtas ne vienas VTĮ skirsnis, be to, tiesiogiai ar iš dalies įstaigų vidaus administravimą reglamentuoja daugelis kitų įstatymų arba jų straipsnių. Karjeros procesų valdymo pradžia yra priėmimo tarnybon faktas. VTĮ 3 skirsnio 11 str. „Priėmimas į karjeros valstybės tarnautojų pareigas“ numato pretendentų priėmimą viešo konkurso būdu ar be konkurso, išlaikius atitinkamą egzaminą ar po „pokalbio“. Statutinės karjeros tarnybos šio įstatymo 1 skirsnio 4 straipsnyje išskirtos, ir priėmimą tarnybon turėtų reglamentuoti specialieji statutinių institucijų teisės aktai.

Valstybės institucijų vidaus administravimą reglamentuojantys įstatymai karjeros principą paprastai išskiria kaip vieną iš pagrindinių valstybės tarnybos principų. Remiantis Lietuvos įstatymais institucijoms keliamas reikalavimas asmenis į valstybės tarnybą priimti konkurso tvarka „neterminuotam darbui“. Konkurencijos būdu „pretendentai“ gali siekti aukštesnių ar kitų pareigų, laikantis skaidrumo principo: objektyviai įvertinant jų profesinį pasirengimą, įgūdžius ir pranašumus. O tai reiškia, kad turi būti sukurtas valstybės tarnybos karjeros procesų teisinis valdymo mechanizmas.

Esminį posūkį valstybės tarnybos politikoje žymi Lietuvos Seimo 1999 metais priimtas Valstybės tarnybos įstatymas³⁹ (toliau – VTĮ) bei Viešojo administravimo įstatymas⁴⁰ (toliau – VAI). Juose įtvirtinti pagrindiniai valstybės karjeros tarnybos principai, valstybės karjeros tarnautojo statuso samprata ir tokio pobūdžio valstybės institucijos, įstaigos, jos tarnautojų, pareigūnų vidaus administravimo bei jų tarnybinės veiklos teisiniai pagrindai. Įstatyme pateiktas

³⁹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 2002 m. balandžio 23 d. įstatymas Nr. IX-855 // Žin. 2002. Nr. 45–1708.

⁴⁰ Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234.

karjeros valstybės tarnautojo apibrėžimas atskleidžia šios sąvokos turinį – tai valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą:⁴¹

- konkurso būdu;
- neterminuotam laikui;
- prisiekęs valstybei;
- turintis galimybę nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitų pareigų tarnyboje (VTĮ 2.7 str.).

Naujos redakcijos VTĮ pateiktas kiek kitoks šios sąvokos apibrėžimas. Karjeros valstybės tarnautojas – tai:⁴²

- valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir
- turintis galimybę šio įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje (VTĮ 2.5 str.).

Deja, įstatymuose nepateikta valstybės karjeros tarnybos sąvoka. Reikia iš anksto pasakyti, kad sąvoka karjeros valstybės tarnyba nevartojama ir specialiųjų institucijų – departamentų, tarnybų – teisės aktuose. Mokslinėje literatūroje rašyta, kad sąvokos yra pagrindinė priemonė, socialinių reiškinių mokslinės analizės įrankis, o neturint „įrankių“, negalima išsamiai apibrėžti valstybės tarnybos administravimo strategijos, mokslininkai ir praktikai negali susitarti dėl bendrų veiklos tikslų ar laukiamų tos veiklos rezultatų. Todėl kategorijų sampratą tenka analizuoti valstybės tarnybos konteksto požiūriu.

Įstatyme pateiktas statutinio valstybės tarnautojo apibrėžimas. Juo laikomas kiekvienas valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymu patvirtintas statutas, nustatantis:⁴³

- specialias priėmimo į valstybės tarnybą ir
- atsakomybės bei kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas;
- viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu (VTĮ 2.6 str.).

Statutinę karjeros tarnybos sampratą papildė VTĮ 4 straipsnis, išskiriantis iš valstybės tarnautojų visumos statutinius pareigūnus ir nustatantis, kad statutiniams valstybės tarnautojams šio įstatymo nuostatos taikomos tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja statutai ar Diplomatinės tarnybos įstatymas, išskyrus šio įstatymo nustatytą darbo apmokėjimo tvarką.

Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad tarnybos apibrėžimas, karjeros procesų mitynėje, policijoje ar kitoje statutinėje karjeros tarnyboje, dar vadinamoje valstybės specialiojoje tarnyboje, reglamentavimas priskirtas šių tarnybų specialiesiems teisės aktams. Šis įstatymas

⁴¹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708.

⁴² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708.

⁴³ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708.

įpareigoja nustatyti terminu, atsižvelgiant į laikmečio poreikius parengti ir pateikti Seimui statutinių valstybės tarnautojų statusą nustatančių įstatymų arba statutų projektus (pirmos red. VTĮ 78.4 str.).⁴⁴ Galima daryti prielaidą, kad šiuose dokumentuose turėtų būti pateiktos ir specialiosios sąvokos.

Karjeros procesų valdymą reglamentuoja teisinių dokumentų visuma: atitinkamos tarptautinės sutartys, valstybės tarnybą reglamentuojantys bendrieji bei specialieji teisės aktai, skirti atskiroms statutinėms karjeros valstybės tarnyboms, bei žinybiniai nuostatai, instrukcijos, rekomendacijos, priimtose tenkinti konkrečios institucijos arba įstaigos poreikius.

Valstybės tarnautojų karjeros nuostatos reglamentuojamos VTĮ V skyriuje. Šis skyrius skirtas karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų tarnybai reguliuoti. Jo normos netaikomos politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

Šiame skyriuje nustatyta, kad karjeros valstybės tarnyboje, siekiant racionaliai panaudoti vidinius valstybės tarnybos personalo išteklius, tarnautojus perkelti į kitas pareigas būtina. Tai skatina valstybės tarnautojų nešališkumą ir beasmeniškumą bei užkardo interesų konfliktus, kurie gali atsirasti ilgą laiką vykdant tas pačias pareigas. Turint omenyje faktą, kad pareiginės funkcijos nesiejamos su valstybės tarnautojo asmenybe, pastarojo kvalifikacijų didėjimas turi būti identifikuojamas naujais gebėjimais ir galimybėmis, kurie gali būti įgyvendinami tik einant kitas pareigas. Antra vertus, į atsilaisvinusią pareigybę skiriamas reikiamą kvalifikaciją įgijęs tarnautojas, kurio asmeninė motyvacija pareiginėms funkcijoms vykdyti yra labiau išreikšta, negu anksčiau šias pareigas užėmusiojo.

Perkėlimas į kitas pareigas karjeros valstybės tarnyboje yra pagrindinė priemonė, laiduojanti kvalifikuotą personalą visų lygių ir kategorijų pareiginėms funkcijoms vykdyti. Perkelti į kitas pareigas valstybės tarnautojai turi galimybę realizuoti patirtį ir valstybės tarnautojų mokymo metu įgytas žinias bei kvalifikacijas. Žinojimas, kad darbas einant valstybės tarnautojo pareigas yra reliatyvus reiškinys, yra pagrindinė prielaida, motyvuojanti valstybės tarnybos personalą aukštesnei veiklos kokybei siekti. Laikantis nuostatos, kad gerai savo pareigas atliekantis karjeros tarnautojas paprastai negali būti skiriamas į žemesnio lygio ir kategorijos pareigas, šio straipsnio normos nustato bendruosius principus, kuriais remiantis valstybės tarnautojas gali būti perkeliamas į aukštesnes pareigas arba laikinai perkeliamas į kitas pareigas toje pačioje arba kitoje įstaigoje toje pačioje ar kitoje gyvenamojoje vietovėje.

Perkėlimai į aukštesnes pareigas yra administracinė teisinė procedūra, apimanti valstybės tarnybos valdymo institucijų veiksmus, būtinus sprendimui dėl valstybės tarnautojo, einančio žemesniojo lygio ar kategorijos pareigas, paskyrimo į aukštesniojo lygio ar kategorijos

⁴⁴ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708.

pareigas priimti. Procedūros tikslas - be konkurso laiduoti tinkamo asmens šioms pareigoms eiti parinkimą. Šiuo atveju didžiausią reikšmę turi kandidato ankstesnės tarnybinės veiklos rezultatai.

VTĮ numatyta karjeros valstybės tarnautojo perkėlimo į aukštesnes pareigas procedūra apibūdinama šiais požymiais:⁴⁵

- skiriant karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas be konkurso, teisinių santykių subjektas yra ne tik asmuo, paskyręs ar paskiriantis tarnautoją į pareigas, bet ir valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas, vertinantis jo tarnybinę veiklą. Praktiškai įvertinimas, jeigu jis atitinkamai patvirtinamas, traktuojamas kaip pagrindinis paaukštinimą laiduojantis veiksnys;
- įstaigos vadovas, arba kitas karjeros valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo, neturi teisės vienasmeniškai priimti sprendimo dėl paaukštinimo pareigose. Preliminarų sprendimą visais atvejais priima kolegiali valstybės tarnautojų vertinimo komisija;
- asmens, priėmusio karjeros valstybės tarnautoją į pareigas, sprendimui dėl tarnautojo perkėlimo į aukštesnes pareigas priimti neužtenka vien vertinimo valstybės tarnautojų vertinimo komisijoje fakto. Kitos įstatymo normos ir poįstatyminiai aktai apibrėžia tokias sprendimo priėmimo teisinės aplinkybes, kad sprendimą priimančio asmens negali valstybės tarnautojo įvertinimo labai gerai fakto traktuoti prielaida, legitimuojančia skyrimą į aukštesnes pareigas. Būtina vertinimo komisijos rekomendacija valstybės tarnautoją paaukštinti pareigose;
- kelti klausimą dėl karjeros valstybės tarnautojo paaukštinimo pareigose galima tik tuo atveju, jeigu jis eilinio arba neeilinio vertinimo metu įvertinamas labai gerai ir valstybės tarnautojų vertinimo komisija patvirtina tokį įvertinimą;
- nėra jokių teisinių prielaidų karjeros valstybės tarnautojui būti paaukštintam pareigose anksčiau, negu sukanka vieneri metai po jo paskyrimo į einamas pareigas.

Paskyrimas į aukštesnes pareigas nėra terminuotas. Tai sudaro prielaidas teigti, kad į aukštesnes pareigas valstybės tarnautojas gali būti perkeltas laikinai tik išskirtiniais atvejais, nes laikinumas eliminuoja atsakomybę ir daro niekiniu vertinimo poveikį. Laikinas paskyrimas į aukštesnes pareigas taip pat gali būti sudėtinė karjeros valstybės tarnautojo paaukštinimo proceso

⁴⁵ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras.// Vilnius, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.

dalimi, skirtoje sudaryti sąlygas karjeros valstybės tarnautojui įgyti reikiamas kvalifikacijas ir gebėjimus aukštesnėms pareigoms vykdyti.

Perkeliant karjeros valstybės tarnautoją į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje tarnybinis būtinumas vertinamas atsižvelgiant į šiuos kriterijus:⁴⁶

- į pareigas, kurioms vykdyti numatoma laikinai perkelti karjeros valstybės tarnautoją, dėl specialių kvalifikacijų reikalingumo negali būti priimtas pakaitinis valstybės tarnautojas;
- pareiginių funkcijų, kurias turės vykdyti perkeltas karjeros valstybės tarnautojas, svarba institucijos ar įstaigos funkcionalumui garantuoti turi būti didesnė, negu vykdytų užimant ankstesnes pareigas. Šiuo atveju institucija ar įstaiga suponuoja dėmesį svarbesnių funkcijų vykdymui ir tai garantuojama reikiama kvalifikacija turinčiu personalu;
- perkeltos karjeros valstybės tarnautojo funkcijos turės būti vykdomos, siekiant laiduoti jam anksčiau eitas pareigas. Jeigu pareigos bus neužimtos ir pareiginės funkcijos nebus vykdomos, gali nukentėti institucijos ar įstaigos veiklos kokybė arba gali būti identifikuotas pareigybės nereikalingumas;
- į laikinai perkeltos karjeros valstybės tarnautojo pareigas turės būti priimtas pakaitinis valstybės tarnautojas arba jo vykdytos funkcijos turės būti laikinai perduotos vykdyti kitiems valstybės tarnautojams, nustatant priemokas prie jų pareiginių atlyginimų už papildomų užduočių vykdymą. Papildomų užduočių vykdymas neturės įtakos valstybės tarnautojų, kuriems pavesta vykdyti laikinai perkeltos valstybės tarnautojo funkcijas, pagrindinių funkcijų kokybei.

Laikinas perkėlimas į kitas pareigas be karjeros valstybės tarnautojo sutikimo galimas tik išskirtiniais, įstatyme nustatytais, atvejais.

Išskirtiniai atvejai sutapatunami su specialiaisiais administraciniais teisiniais režimais, kuriuos reguliuojančios normos pradeda veikti susiklosčius tam tikroms aplinkybėms įgalios valstybės institucijos sprendimu. VTI įvardijamos trys aplinkybės: karo padėtis, nepaprastoji padėtis ir ypatingos situacijos.

Karo padėties ir nepaprastosios padėties metu teisėtai apribojamos konstitucinės piliečių teisės ir nustatomos papildomos pareigos, o karinės ar tam tikros administravimo institucijos įgyja daugiau įgaliojimų. Administracinių teisinių santykių subjektų statusas

⁴⁶ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras.// Vilnius, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.

keičiamas remiantis Lietuvos Respublikos karo padėties⁴⁷ ir Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties⁴⁸ įstatymais. Tokiais atvejais valstybės ar savivaldybės institucijų ar įstaigų funkcijos keičiamos pagal administracinius poreikius: gali būti sukurtos laikinos institucijos ar įstaigos, kooperuojamos ar ypatingų administracinių teisinių mechanizmų pagalba koordinuojamos veikusių institucijų ar įstaigų funkcijos ir pan. Operatyviems uždaviniams vykdyti nedelsiant pasitelkiamas jau turimas kvalifikuotas valstybės tarnybos personalas, nes mokymui ar įprastai atrankai laiko nėra. Tokiais atvejais neišvengiamai kinta valstybės tarnautojų pareiginės funkcijos ir jų tarnybinis pavaldumas. Turint omenyje laikiną pakaitinių valstybės tarnautojų darbo pobūdį ir aiškiai fiksuotą politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų tarnybinį pavaldumą, jų perkėlimas į kitas pareigas būtų pakankamai komplikotas. Todėl tik karjeros valstybės tarnautojai, kaip labiausiai kvalifikuoti ir tarnybinio pavaldumo ryšiais susiję su visą valstybės tarnybą tvarkančia įstaiga, gali būti perkeliama į kitas pareigas ar institucijas be jų sutikimo.

Kvalifikacinė klasė yra viena iš svarbesnių karjeros reguliavimo priemonių. Kvalifikacinių klasių, rodančių geresnę to paties tarnautojo kvalifikaciją, didėjimas liudija kompetencijos augimą ir įgytus gebėjimus, reikalingus aukštesnėms pareigoms užimti. Antra vertus, kvalifikacinės klasės sudaro prielaidas pažymėti aukštesnę atskirų valstybės tarnautojų, užimančių to paties lygio ir kategorijos pareigas, kvalifikaciją. Kvalifikacinė klasė padeda ilgesniam laikui išsaugoti kvalifikuotus tarnautojus to paties lygio ir kategorijos pareigoms vykdyti. Kadangi kvalifikacinė klasė suponuoja ir atitinkamą priedą prie pareiginės algos, dalis personalo sulaikoma nuo beatodairiško aukštesnių pareigų, kaip didesnio darbo užmokesčio prielaidos, siekio.

Kvalifikacinė klasė nesiejama išimtinai tik su valstybės tarnautojo asmeninėmis savybėmis, išprusimu, erudicija, gebėjimais ar sugebėjimais. Kvalifikacine klase fiksuojamas ir formalizuojamas valstybės tarnautojo asmeninių bei profesinių savybių ir konkrečios tarnybinės veiklos tarpusavio ryšys. Paminėtos valstybės tarnautojo savybės yra vertingos tik tuo atveju, jeigu jos užtikrina ne tik konkrečių pareigų vykdymą, bet ir tarnybinės veiklos kokybės gerėjimą. Todėl kvalifikacinė klasė gali būti suteikiama tik įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą.

Kvalifikacinė klasė nėra įgytoji ir išliekančioji dimensija arba „tarnybinė privilegija“. Ji suteikiama valstybės tarnautojui, užimančiam konkrečias pareigas. Paskyrus valstybės tarnautoją į kitas pareigas, turėta kvalifikacinė klasė netenka reikšmės, nes jo kvalifikacijos ir gebėjimai vykdyti naujas pareigas dar nėra patvirtinti nustatyta tvarka vertinant tarnybinę veiklą.

⁴⁷ Valstybės žinios. – 2003, Nr. 38, publikacijos Nr. 1667.

⁴⁸ Valstybės žinios. – 2003, Nr. 38, publikacijos Nr. 1661; Nr. 38, publikacijos Nr. 1713.

Suteikiant valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę VTĮ nustato privalomą valstybės tarnautojo vertinimo procedūrą. Vertinimo procedūras reglamentuoja Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka.⁴⁹ Tiek įstatyme, tiek poįstatyminiuose aktuose numatoma galimybė vertinti tik karjeros valstybės tarnautojus ir konkurso būdu priimamus į pareigas įstaigų vadovus. Vadinasi, kvalifikacinės klasės gali būti suteikiamos tik jiems.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu priimant į pareigas valstybės tarnautojus ir įstaigų vadovus, vertinimo procedūra nenumatyta. Remiantis šio VTĮ 12 straipsniu, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai pasirenkami vienasmeniškai arba kolegialiai. Be abejo, pasirinkimo procedūra apima ir vertinimą, tačiau šis vertinimas neformalizuotas, todėl jokių teisinių santykių, vadinasi - ir pasekmių, kurių išdavoje galėtų būti suteikiama kvalifikacinė klasė, nesukuria. Pakaitiniai valstybės tarnautojai priimami į pareigas be konkurso, tačiau dėl laikino jų tarnybos pobūdžio jų atranka ir veiklos vertinimas neregamentuotas. Vadinasi, jiems kvalifikacinis klasės negali būti suteiktos.

VTĮ nustatyti pagrindiniai valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos principai ir vertinimo procedūrų pagrindai. Šios normos konkretizuotos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 patvirtinta Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka ir tuo pačiu nutarimu patvirtintais Valstybės tarnautojų vertinimo kriterijais.

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka reglamentuoja konkurso būdu skiriamų įstaigų vadovų ir karjeros valstybės tarnautojų vertinimą bei kvalifikacinių klasių jiems suteikimą. Tvarka netaikoma priimant į valstybės tarnybą politinio (asmeninio) pasitikėjimo įstaigų vadovus ir valstybės tarnautojus, taip pat pakaitinius valstybės tarnautojus.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai yra šie:

- Veiklos krūvis.
- Veiklos kokybė.
- Atliekamų užduočių sudėtingumas.
- Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nurodytoms funkcijoms vykdyti.
- Bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

⁴⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 patvirtinta „Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470.

Veiklos krūvį valstybės tarnyboje įvertinti labai sudėtinga. Veiklos krūvis galėtų būti tapatinamas su darbo krūviu. Gamyboje darbo krūvis įvertinamas darbo operacijų, atliekamų per darbui skirtą laiką, santykiu. Kadangi operacijų skaičius daugiausia priklauso nuo darbuotojo kvalifikacijos ir įgūdžių, bendras darbo krūvis apskaičiuojamas darbo (išdirbio) normomis. Valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nurodomos pagrindinės valstybės tarnautojo funkcijos, kurias jis turi vykdyti. Teisiniame kontekste funkcijos konkretizuojamos pareigomis, kurių kiekviena yra imli laikui. Kitais žodžiais tariant, kiekviena pareiga vykdoma atliekant tam tikrą laiką tam tikrus veiksmus. Norint įvertinti tarnautojo veiklos krūvį reikia žinoti:

- užduočių, skirtų atlikti pareigą per tam tikrą laiko tarpą, skaičiaus vidurkį;
- objektyvių laiko sąnaudų vykdant užduotį vidurkį, turint omenyje tarnautojo asmenines savybes ir gebėjimus;
- atliekamų pareigų vykdant pavestas funkcijas skaičiaus vidurkį;
- vidutinį per darbo dieną įvykdytų užduočių skaičių.

Jeigu per darbo dieną atliekamos visos užduotys, būtinos visoms pareiginėms funkcijoms atlikti, teigtina, kad darbo krūvis normalus.

Užduočių sudėtingumas rodo tarnautojo gebėjimą savarankiškai spręsti problemas panaudojant asmeninį potencialą. Užduočių sudėtingumas įvertinamas lyginant konkretaus valstybės tarnautojo atliekamų užduočių talpumą su vidutinėmis atitinkamos kategorijos valstybės tarnautojų vykdomomis užduotimis. Užduočių talpumas nustatomas identifikuojant kiekybinius bendrų ir specialių žinių, gebėjimų ir įgūdžių poreikius darbo, siekiant pakeisti veiklos objektą, operacijoms per tam tikrą laiką atlikti.

Vertinant užduočių sudėtingumą, reikšminga paklaida tarp vykdomų užduočių ir vidutinio tos pačios kategorijos tarnautojų vykdomų užduočių talpumo. Teigiama paklaida rodo sudėtingesnių užduočių sistemą, neigiama - paprastesnių.

Valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje sudaroma valstybės tarnautojų vertinimo komisija iš 5 arba 7 asmenų. Įsakyme (potvarkyje) dėl vertinimo komisijos sudarymo nurodomi vertinimo komisijos pirmininkas ir kiti jos nariai. Šiuo įsakymu (potvarkiu) paprastai paskiriamas ir vertinimo komisijos sekretorius, kuris nėra vertinimo komisijos narys.

Vertinimo komisijos darbe turi dalyvauti visi jos nariai. Dėl svarbių priežasčių kai kuriems jos nariams neatvykus, vertinimo komisija gali vertinti valstybės tarnautojus, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių. Jeigu vertinimo komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti vertinimo komisijos pirmininkas, vertinimo komisiją sudaręs valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovas raštu paveda kitam vertinimo komisijos nariui vykdyti komisijos pirmininko funkcijas.

Karjeros valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas arba įstaigos vadovą į pareigas priimančias asmuo ar jo įgaliotas asmuo vertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal patvirtintus Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus. Vertindamas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, jis surašo motyvuotą išvadą, kurioje apibūdina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų. Išvadoje pateikiamas ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas: labai gerai, gerai, nepatenkinamai.

Valstybės tarnautojo vertinimo procedūra susideda iš vertinimo komisijai pateiktos išvados nagrinėjimo ir pokalbio tarp valstybės tarnautojo ir vertinimo komisijos narių, skirto įvertinti gebėjimus, būtinus valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti. Neeilinio vertinimo procedūra susideda iš tiesioginio vadovo pasiūlymo nagrinėjimo ir pokalbio tarp valstybės tarnautojo ir vertinimo komisijos narių. Jeigu vertinamas valstybės tarnautojas, siekiantis būti perkeltas į aukštesnes pareigas, pokalbio metu vertinami valstybės tarnautojo gebėjimai vykdyti pareigybės, į kurią valstybės tarnautojas siekia būti perkeltas, aprašyme nustatytas funkcijas. Jeigu vertinamas valstybės tarnautojas, dėl kurio tarnybinės veiklos rezultatų iškilo abejonių, pokalbio metu vertinami gebėjimai, būtini valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti.

Po įvertinimo labai gerai komisijos nariai apsisprendžia dėl siūlymo valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui suteikti valstybės tarnautojui aukštesnę kvalifikacinę klasę arba pakelti į aukštesnes pareigas (karjeros valstybės tarnautoją), arba, jeigu nėra galimybių paaugštinti pareigose, palikti tą pačią kvalifikacinę klasę.

Nusprendęs neįgyvendinti vertinimo komisijos pasiūlyto sprendimo, jie apie tai pažymi valstybės tarnautojo vertinimo lape. Šiuo atveju pažymėjimas yra formali neigiamo sprendimo išraiška, todėl jame turi būti nurodytas ne tik galutinis sprendimas, bet ir tokio sprendimo priėmimo motyvai.

3.2. Valstybės tarnautojų karjeros kelio galimybės

3.2.1. Horizontalus pareigūnų karjeros kelias

Horizontali karjera apima pareigybių ar darbo pobūdžio keitimą toje pačioje organizacijoje, nekeičiant hierarchijos lygio. Lanksčiai taikomos horizontalios karjeros galimybės leidžia organizacijai labiau suderinti darbuotojų lūkesčius su organizacijos poreikiais ir sudaryti sąlygas darbuotojams tobulėti norima linkme. Žinodami horizontalios karjeros galimybes, darbuotojai aiškiau įsivaizduoja savo perspektyvas organizacijoje, o jomis pasinaudodami, jaučia didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu.

Galima išskirti keletą tipišku horizontalios karjeros organizacijoje būdų. Vienas iš būdų - pereinama dirbti į kitas pareigybes, kurios apima darbuotojui įdomią veiklą ir kurioms darbuotojas turi pakankamai bazinių žinių ir sugebėjimų. Kitas būdas - pereinama dirbti į kitą padalinį, keičiant darbo objektą ar regioną, kuriame dirbama, darbuotojo funkcijos paprastai nesikeičia. Trečias, kiek rečiau pasitaikantis horizontalios karjeros būdas - kai darbuotojui sudaroma galimybė dalį darbo laiko dirbti vienoje pareigose, o dalį - atlikti kitoms pareigybėms priskirtas funkcijas.

Taip pat yra keletas horizontalios karjeros būdų, kuomet darbuotojas lieka tose pačiose pareigose, tačiau keičiasi dalis jo atliekamų funkcijų, plečiasi atsakomybė (kartais toks darbuotojo pareigų pasikeitimas dar vadinamas radialine karjera). Vienas iš tokių būdų – kai darbuotojas dirba tą patį darbą, tačiau išplečiamos sprendimų, kuriuos jis gali priimti, ribos. Kitas – kai darbuotojas imasi papildomų funkcijų, perduodamas (nebūtinai) dalį savo senųjų funkcijų kitam darbuotojui. Dar vienas horizontalios karjeros būdas – kai darbuotojas dirba savo tiesioginį darbą ir įtraukiamas į darbo grupes kaip ekspertas/savo srities specialistas.

Po šitokių darbo pobūdžio pakeitimų pareigybė ir objektyviai, ir subjektyviai įgyja „didesnį svorį“, nors pareigų pavadinimas paprastai nesikeičia. Tačiau svarbiausia yra tai, kad nepriklausomai nuo to, kuris horizontalios karjeros būdas naudojamas, keičiasi darbuotojo, „baigiančio išaugti“ turimą pareigybę, požiūris: kai tokie pakeitimai atliekami aptariant su darbuotoju ir kiek įmanoma atsižvelgiant į darbuotojo lūkesčius, atnaujinta pareigybė vėl tampa įdomia ir reikšminga.

Horizontalios karjeros teikiamų galimybių panaudojimas labai praverčia įgyvendinant ir vertikalios darbuotojų karjeros planus organizacijoje: pavyzdžiui, ugdant vadovaujančių darbuotojų rezervą, kandidatai į vadovus gali tam tikrą laiką dirbti keisdami to paties hierarchinio lygio pareigas ir taip geriau susipažinti su skirtingų organizacijos padalinių darbu, įgyti ateityje praversiančių žinių ir įgūdžių.

Karjeros realizavimo rezultatai paprastai matomi prabėgus kuriam laikui po sprendimo priėmimo. Jie būna:

- teigiami, patvirtinantys priimto karjeros sprendimo tinkamumą;
- abejotini, kai asmuo laikui bėgant lieka nepatenkintas priimtu sprendimu;
- socializuojantys, kai patvirtinamas asmenybės tapatumas, kuris anksčiau nebuvo suvoktas ar pageidautas;
- stimuliuojantys, kai asmuo galutinai pasikeičia, peraugdamas savo karjeros tapatumą neskausmingai ir be didelių vidinių prieštaravimų
- destruktivūs, kai asmuo gyvena su nepageidaujamu tapatumu, nepajėgdamas socializuotis pagal jį.

Karjeros realizavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovybės domėjimosi karjeros rezultatais. Tam turi būti garantuojama nuolatinė, bet neįkyri kontrolė, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Kontrolė vykdoma vertinant karjeros siekimo procesą ir organizuojant pokalbius apie karjerą. Jie turi būti reguliarūs, vykti ne rečiau kaip kartą per metus.

Horizontaliu statutinių valstybės tarnautojų keliu galima pavadinti jų paskyrimus eiti lygiavertes ar aukštesnes pareigas. Kitaip tai dar yra vadinama tarnybiniu kaitumu į kitas lygiavertes pareigas pareigūnas gali būti paskirtas laikinai arba visam laikui. Taip pat du pareigūnai, einantys lygiavertes pareigas, jų prašymu gali būti sukeičiami pareigomis – perkeliami į kitas pareigas. Pareigūno perkėlimas į kitas lygiavertes pareigas taip pat galimas dvejomis kryptimis:

Perkėlimas į kitas pareigas toje pačioje institucijoje - įstaigos vadovo įsakymu.

Perkėlimas į tokias pačias arba lygiavertes pareigas kitoje tai pačiai sistemai priklausančioje institucijoje – įstaigos, iš kurios jis perkeliamas, ir įstaigos, į kurią jis perkeliamas, vadovams suderinus.

Atsižvelgiant į statutų nuostatas, esant tarnybiniam būtinumui, pareigūną laikinai perkelti į kitas pareigas galima tik turint jo raštišką sutikimą, išskyrus karo padėties, nepaprastosios padėties ar kitų ekstremalių situacijų atvejus. Pareigūno laikinas perkėlimas į kitas pareigas per 5 jo tarnybos metus negali trukti ilgiau nei vienus metus. Laikino perkėlimo metu pareigūnui mokamas visas darbo užmokestis pagal pareigas, iš kurių jis buvo perkeltas į kitas pareigas, o jeigu perkeliama į aukštesnes pareigas – mokamas darbo užmokestis pagal tas pareigas, į kurias pareigūnas perkeltas.

O pareigūnų perkėlimas į aukštesnes pareigas jau susijęs su vertikaliu pareigūnų karjeros keliu.

3.2.2. Vertikalus pareigūnų karjeros kelias

Vertikaliu judėjimu galima vadinti tradicinį judėjimą karjeros laiptais aukštyn ar žemyn. Kilimas aukštyn karjeros laiptais pirmiausiai susijęs ir su tarnybinio rango ar laipsnio paaugštinimu. Paprastai karjeros kelias atskirose tarnybose yra nustatomas tarnybų aukščiausiųjų vadovų, turinčių teisę skirti į pareigas, įsakymais. Atrankose į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas gali dalyvauti aukštesnių pareigų siekiantys, žemesnes pareigas einantys tos pačios ar atitinkamos kitos įstaigos pareigūnai.

Atrankos metu siekiant aukštesnių pareigų, atsižvelgiama į tokius pačius pretendentų tinkamumo kriterijus kaip ir priimant į tarnybą, t.y. pretendentų:

- profesionalumą,

- tarnybinę veiklą,
- tinkamumą pretenduojamoms pareigoms,
- tarnybos trukmę einant konkrečias pareigas,
- turimą kvalifikaciją, būtiną naujoms pareigoms eiti.

Planuojant pareigūnų karjeros kilmą taip pat numatomi apribojimai. Pavyzdžiui, Vidaus tarnybos statute numatyta, jog „draudžiama pareigūną perkelti į pareigas vidaus reikalų įstaigoje, kurioje eina pareigas asmens sutuoktinis, sugyventinis (partneris), asmens artimasis giminaitis ar asmuo, su juo susijęs svainystės ryšiais, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais.“⁵⁰

Taip pat galimas ir atvirkštinis statutinių tarnautojų karjeros kelias - tarnybinio rango ar laipsnio pažeminimas, pažeminimas pareigose, paties pareigūno prašymas perkelti į kitas lygiavertes ar žemesnes pareigas atleidimas iš tarnybos.

3.3. Karjeros valstybės tarnautojų ir statutinių valstybės tarnautojų karjeros galimybių panašumai ir skirtumai

Karjeros procesų valdymui skirtas ne vienas VTĮ skirsnis, be to, tiesiogiai ar iš dalies įstaigų vidaus administravimą reglamentuoja daugelis kitų įstatymų arba jų straipsnių. Kaip minėjome, karjeros procesų valdymo pradžia yra priėmimo tarnybon faktas. VTĮ 3 skirsnio 11 str. „Priėmimas į karjeros valstybės tarnautojų pareigas“ numato pretendentų priėmimą viešo konkurso būdu ar be konkurso, išlaikius atitinkamą egzaminą ar po „pokalbio“. Statutinės karjeros tarnybos šio įstatymo 1 skirsnio 4 straipsnyje išskirtos, ir priėmimą tarnybon turėtų reglamentuoti specialieji statutinių institucijų teisės aktai.

2000 m. Policijos veiklos įstatymas⁵¹ (toliau – PVI) įtvirtina, kad „policijos pareigūnų skyrimo ir atleidimo iš pareigų tvarką ir pagrindus nustato šis įstatymas...“ (PVI 14.10 str.), nors iš tikrųjų yra kitaip. PVI reglamentacija apsiriboja šiuo teiginiu. Su šio santykio normatyvinio požiūrio neapibrėžtumo padariniais susiduriame praktikoje. Kaip rodo personalo formavimo praktikos analizė, skiriant į pareigas dažnai nėra atsižvelgiama į karjeros principo reikalavimus

Ne mažiau klausimų kyla dėl PVI 10.2 straipsnio nuostatos taikymo. Ji nustato, kad „Policijos įstaigų vidaus kontrolės tvarką nustato policijos generalinis komisaras“, o ne įstatymų leidėjas. Vadinasi, karjeros procesų valdymas peržengia įstatymo ribas ir neturi nieko bendro su diskrecijos samprata. Peršasi išvada, kad įstatymas sukuria precedentą, leidžiantį išsaugoti

⁵⁰ Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas// Žin. 2003, Nr. 42-1927.

⁵¹ Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas//Žin. 2000, Nr. VIII–2048.

valstybės tarnybos administravime voliuntarizmo principą, išsaugoti autoritariniam režimui būdingus karinės tvarkos palaikymo principus.

Reikia pridurti, kad PVĮ neįtvirtina ir skaidrumo principo, nereikalaujama tarnybon priimti, kaip tai numato, pavyzdžiui, Europos Tarybos Ministrų Komiteto rekomendacijos (Rec (2001) 10), objektyviai įvertinus pretendentų „asmeninę patirtį bei kvalifikaciją, atitinkančią policijai keliamus reikalavimus“. Todėl galima teigti, kad išlieka reali grėsmė, apie kurią dar G. Hėgelis įspėjo, formuoti tarnybas „privačių ryšių pagrindu“. Kaip rodo žiniasklaidoje (pvz., dienraščiuose „Lietuvos rytas“, „Respublika“ ir net savaitraštyje „Sargyba“) šiuo klausimu reiškiamos nuomonės, sociologiniai tyrimai, eilinis pilietis tokią personalo atrankos formą traktuoja kaip palankią plisti korupcijai.⁵²

VTĮ 5 skyrius Valstybės tarnautojų karjera išsamiai reglamentuoja pareigų paaugstinimą, tarnybinį kaitumą, tarnybinės veiklos vertinimą ir kitus klausimus. Įvairių statutinių karjeros valstybės tarnybų tarnautojo veikla, kaip žinome, turi daug ypatumų, ir negalima šių klausimų spręsti bendra, šio įstatymo reglamentuota, tvarka. Vertinant policijos, muitinės ar kitų statutinių organizacijų pareigūnų veiklą paprastai prieš tai atliekama jų atestacija. Tačiau atestacijos reglamentavimo klausimai taip pat teisės požiūriu nėra pakankamai aiškūs, o svarbiausia – neapibrėžti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Taigi įstatymas neduoda atsakymo į pagrindinį statutinio karjeros tarnautojo klausimą, ar pareigūnas turi galimybę teisiškai reglamentuota tvarka siekti aukštesnių ar kitų pareigų konkurencijos būdu?

Karininkų karjeros planavimas yra įtvirtintas 2003 metų Karininkų karjeros planavimo koncepcijoje. Šioje koncepcijoje išskiriami šie pagrindiniai tikslai:⁵³

- aprūpinti krašto apsaugos sistemą aukščiausios kvalifikacijos personalu;
- garantuoti karininkui karjerą, atitinkančią jo profesinį potencialą;
- numatyti tolesnės karininko karjeros perspektyvas, sudaryti karininkui sąlygas tobulėti ir kilti tarnyboje bei žinoti galimas jo karjeros perspektyvas.

Pagrindiniai karininkų karjeros planavimo sistemos elementai yra:

- tarnybos eigos vertinimas;
- atranka siuntimui mokytis;
- atranka aukštesniam laipsniui;
- atranka į aukštesnes pareigas;
- rotacija.

⁵² Laurinavičius A. Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas // Viešasis administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: LTU, 2002. T. 3.

⁵³ Karininkų karjeros planavimo koncepcija.// Patvirtinta LR Krašto apsaugos ministro 2003-09-23 įsakymu Nr. V-1043.

Vadovaujantis karininkų karjeros planavimo principais ir elementais Personalo ir socialinės saugos departamentas, atsižvelgdamas į vadų rekomendacijas, rengia karininkų karjeros planus. Šių planų pagrindu rekomendacijas kariuomenės vadui ir krašto apsaugos ministrui rengia jaunesniųjų ir vyresniųjų karininkų patariamiosios komisijos. Karininkams turi būti sudarytos sąlygos susipažinti su karjeros planu. Tačiau pažymėtina, kad vėliau tyrimu patvirtinsime, jog Lietuvoje vis dar nevykdomos karjeros nuostatos ir ne visose įstaigose rengiami karjeros planai.

Karininkų vertinimo metodika priešingai nei karjeros valstybės tarnautojų yra siauresnė. Karininką vertinti yra jo tiesioginio vado pareiga. Kruopščiai ir laiku atlikta pareiga rodo rimtą karininko požiūrį į savo kaip vadovo pareigas ir aukštą atsakomybės vadovaujamam kolektyvui lygį. Tiesioginis vadas vertindamas karininką turi nurodyti stipriausias karininko veiklos sritis, trumpai jas apibūdinti ir nurodyti karininkui, iš kokių sričių nepakanka žinių ir reikėtų tobulėti. Aukštesnysis vadas nurodo vertinimo formoje apibendrintą vertinimo išvadą.

Valdant karjeros procesus, nustatant stažuotės trukmę, suteikiant pareiginius laipsnius, sprendžiant kitus karjeros klausimus, valstybės tarnybų vadovams. Iš to, kas pasakyta, galima daryti išvadą, kad:

- karjera turi būti analizuojama bendrame valstybės institucijų, įstaigų ir jų pareigūnų administravimo koncepcijos kontekste;
- pareigūnas gauna valstybės ir bendruomenės įgaliojimus ir pats turi jausti pareigą juos įgyvendinti vienodai atsakingai;
- karjeros valstybės tarnybos pareigūno teisinis statusas, vykdant savo funkcijas, turi apsaugoti jį nuo politinės įtakos, lobistinių interesų ir pan.;
- karjeros procesų valdymas turi remtis lygybės prieš įstatymą principu, todėl teisinės, demokratinės valstybės (savivaldybės) karjeros statutinis pareigūnas turi turėti aiškias gaires siekti karjeros.

Vadinasi, sprendžiant šių tarnybų personalo karjeros valdymo klausimus, viena iš valstybės, visuomenės pareigų – įtvirtinti karjeros bei skaidrumo principus – skatinti visavertės asmenybės raidą, sudaryti sąlygas reikštis jo individualybei, ugdyti profesinius gebėjimus.

4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS IR KOMPETENCIJOS KĖLIMO POREIKIŲ TYRIMAS

Tyrimo metodika. Užsienio reikalų ministerijoje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonei ištirti aš panaudojau apklausą elektroniniu paštu.

Siekdama išsiaiškinti valstybės tarnautojų karjeros ir kompetencijos poreikių įvertinimą, atlikau valstybės tarnautojų nuomonės tyrimą apie karjeros organizavimą.

Tyrimo metodas:

Apklausa elektroniniu paštu. Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl nedidelių išlaidų ir respondentų patogumo. Anketą sudaro aiškūs ir lengvai suprantami klausimai, kad respondentams ją pildant nekiltų jokių klausimų ir neiškumų.

Tyrimo tikslas:

Įvertinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimo poreikius.

Tyrimo objektas:

Karjeros valstybės tarnautojai, jų kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimo poreikiai.

Tyrimo dalykas:

Karjeros valstybės tarnautojų karjeros organizavimas.

Tyrimo pobūdis. Šis tyrimas yra taikomasis, nes analizuoja konkrečias praktines problemas. Šio tyrimo metu apklausti Užsienio reikalų ministerijos skirtingų padalinių, skyrių valstybės tarnautojai. Šis tyrimas yra aiškinamasis, nes padeda išsiaiškinti, kokios karjeros valdymo problemos kyla asmenims einantiems valstybės tarnautojo pareigas.

Tyrimo dalyviai:

Karjeros valstybės tarnautojai, susipažinę su viešojo administravimo veikla.

Atrankos metodas:

Tikslinė atranka (kriterijai: lytis, amžius, pareigų atlikimas). Pasirinktiems respondentams buvo išsiųsti elektroniniai laiškai. Tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus, išsilavinimo, įvairių socialinių sluoksnių atstovai.

Respondentų skaičius:

Karjeros valstybės tarnautojai – 53.

Kokybės kontrolė:

- Buvo patikrinta kiekvieno respondento anketos atsakymų logika ir teisingumas.
- Buvo išsamiai patikrinta anketų suvedimų kokybė.

Duomenų analizė:

- Duomenų analizė buvo atliekama, naudojant SPSS programinę įrangą.

- Tyrimo rezultatų dalyje pateikiami bendrieji atsakymų pasiskirstymai bei statistiškai reikšmingi ryšiai.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimų etikos principų.

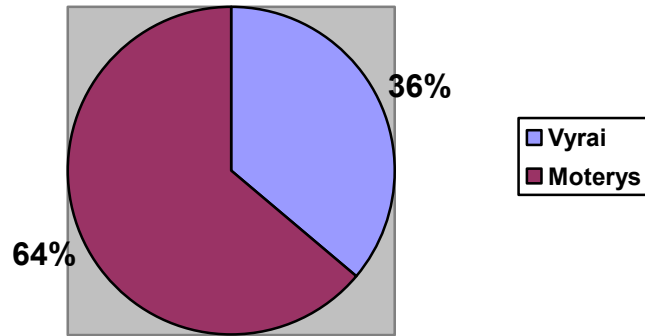
Rezultatų aptarimas. Šio tyrimo rezultatų analizę pradėsime įvertindami respondentų demografines charakteristikas: lytį, amžių, darbo stažą bei užimamas pareigas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Respondentų demografiniai rodikliai

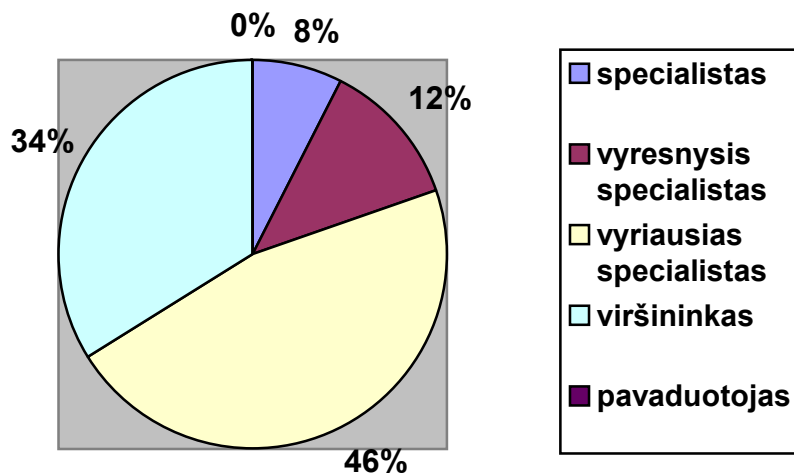
Eil. Nr.	Kintamojo pavadinimas	Karjeros valstybės tarnautojai
1.	Respondentų lytis a) moteris b) vyras	34 19
2.	Amžius	Vidurkis – 41-61
3.	Respondentų užimamos pareigos a) specialistas b) vyresnysis specialistas c) vyriausias specialistas d) viršininkas/vedėjas e) pavaduotojas f) kita	4 7 26 19 0 0
4.	Darbo stažas valstybės tarnyboje	Vidurkis: Moterys: 14 Vyrų: 16
5.	Darbo stažas užsienio reikalų ministerijoje	Vidurkis: Moterys: 5 Vyrų: 7

1 lentelėje matyti, kad apklausoje iš viso dalyvavo 53 respondentai, iš jų 34 moterys ir 19 vyrų. Vidutinis apklaustųjų amžius 41-61 metų. Pagal užimamas pareigas valstybės tarnyboje: 4 specialistai, 7 vyresnieji specialistai, 26 vyriausieji specialistai ir 19 viršininkų. Darbo stažas valstybės tarnyboje yra skirtingas tarp vyrų ir moterų. Vyrų valstybės tarnyboje yra išdirbę daugiau, vidutiniškai apie 16 metų, tuo tarpu moterų vidurkis – 14 metų. Užsienio reikalų ministerijoje valstybės tarnautojų darbo stažas daugiau nei per pusę trumpesnis: moterų – 5 metai, vyrų – 7 metai. (žr. Plačiau 1,2,3 paveikslai).

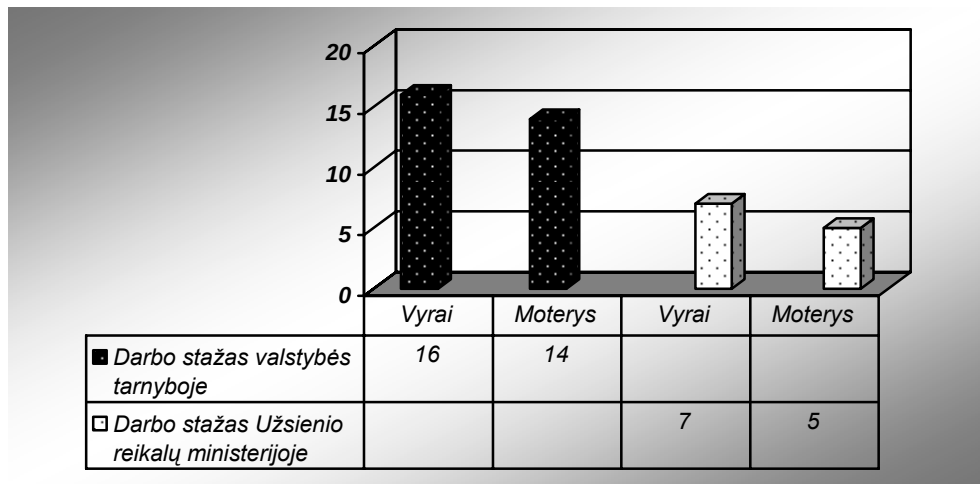
1 paveikslas. Respondentų lytis



2 paveikslas. Respondentų užimamos pareigos

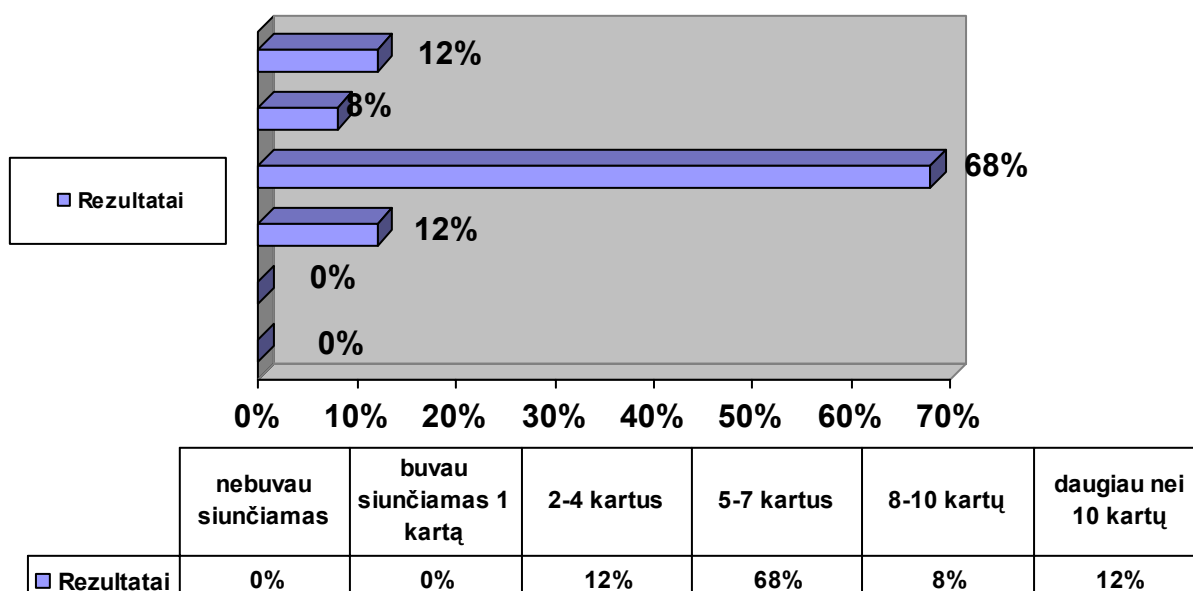


3 paveikslas. Respondentų darbo stažas



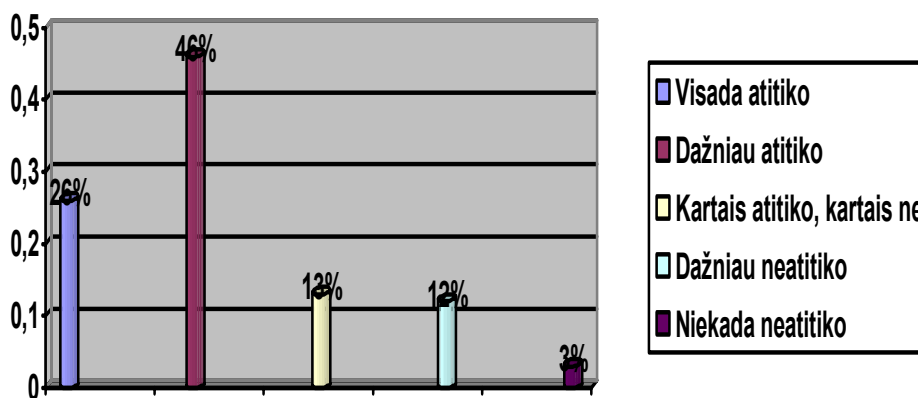
Pirmuoju anketos klausimu siekėme išsiaiškinti, kiek kartų per tarnybą respondentai buvo siunčiami tobulintis kvalifikacijos kėlimo kursuose. Karjeros valstybės tarnautojai daugiausiai buvo siųsti į kursus apie 5-7 kartus – iš viso 68 proc., 8-10 kartų buvo siunčiami 8 proc. respondentų, daugiau nei 10 kartų – 12 proc. respondentų, 2-4 kartus – 12 proc. Nė vienas respondentas nepažymėjo, kad į kvalifikacijos kėlimo kursus būtų siųstas vieną ar nei vieno karto. Tokius šio klausimo rezultatus būtų galima paaiškinti tuo, kad tyrimo metu buvo daugiau apklausiami vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai, kurie turi būti siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus, siekiant palaikyti efektyvų darbą valstybės tarnyboje.

4 paveikslas. Respondentų siuntimas tobulintis kvalifikacijos kėlimo kursuose



Antruoju klausimu siekėme nustatyti, ar kursų (studijų), į kuriuos buvo siunčiami respondentai, specifika atitiko planuojamų užimti pareigų kvalifikacijos poreikį. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 1. Visada atitiko – 26 proc., 2. dažniau atitiko – 46 proc., 3. kartais atitiko, kartais ne – 13 proc., 4. dažniau neatitiko – 12 proc., 5. niekada neatitiko – 3 proc. (žr. 5 pav.).

5 paveikslas. Kursų specifika



Trečiuoju anketos klausimu prašėme respondentų pateikti savo nuomonę apie tai, kaip jie supranta karjeros sampratą. Pateikėme tris sampratų variantus:

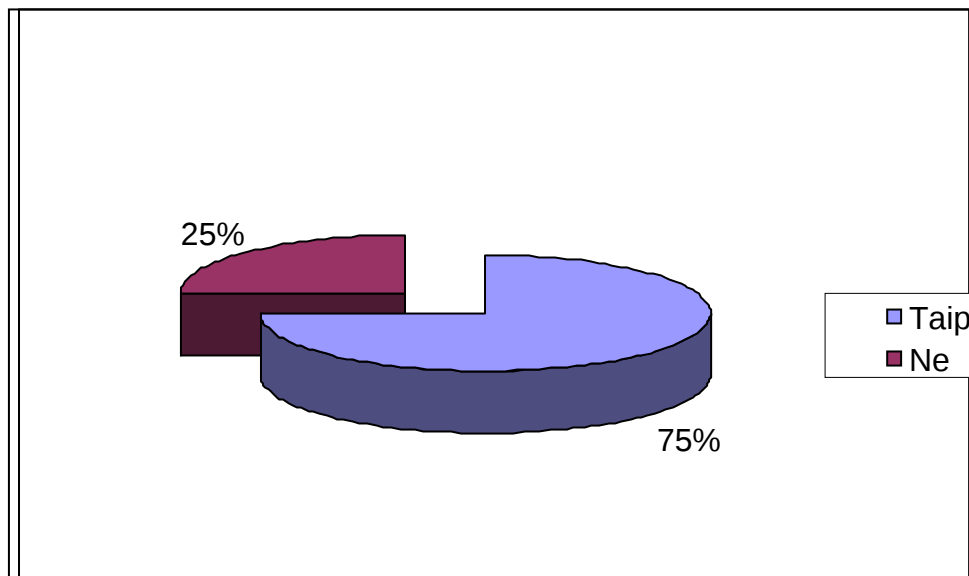
1. Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo.
2. Karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa, t.y. kiekvienas dirbantis žmogus turi savo karjerą.
3. Karjera – tai kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų („prestižas“) profesinių ir kitų vaidmenų kaita žmogaus gyvenime.

Respondentams suteikėme galimybę pateikti ir savo karjeros supratimą. Daugiausiai respondentų, t.y. beveik po lygiai pasirinko pirmąją (43 proc.) ir trečiąją anketos sampratą (41 proc.). 10 proc. pasirinko 2 –ąją klausimo variantą, ir tik 6 proc. pateikė savo karjeros apibrėžimus.

Ketvirtuoju anketos klausimu siekėme išsiaiškinti, ar respondentams yra svarbu žinoti tolimesnę (planuojamą) karjeros eigą. Karjeros valstybės tarnautojai vienasmeniškai atsakė, kad jiems yra svarbu žinoti apie tolesnę karjeros eigą.

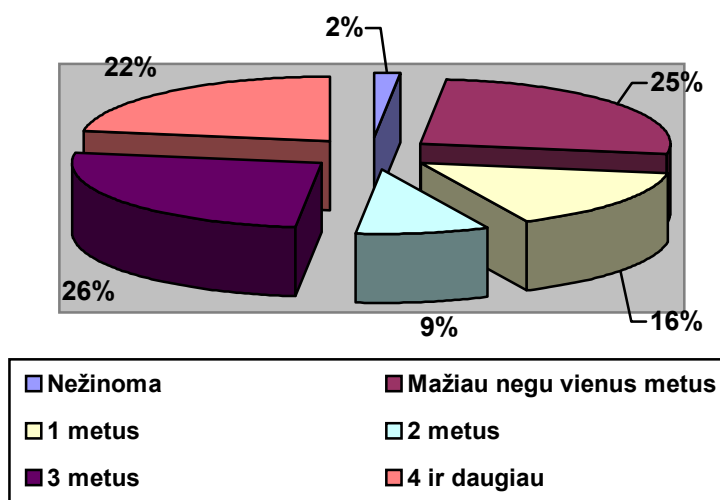
Penktuoju klausimu klausėme respondentų, ar mokymai, į kuriuos buvo siunčiami padėjo (padeda) respondentams numatyti pareigas, į kurias galėtų būti paskirti. 75 proc. karjeros valstybės tarnautojų teigia, kad mokymai, į kuriuos buvo siunčiami padėjo respondentams numatyti pareigas, į kurias galėtų būti paskirti, likusieji 25 proc. mano priešingai (žr. 6 pav.).

6 paveikslas. Mokymų įtaka respondentų karjerai



Šeštuoju klausimu domėjomės, kiek metų į priekį respondentai galėtų numatyti savo karjeros eigą. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip (žr. 7 pav.):

7 paveikslas. Respondentų nuomonė apie būsimą karjeros eigą



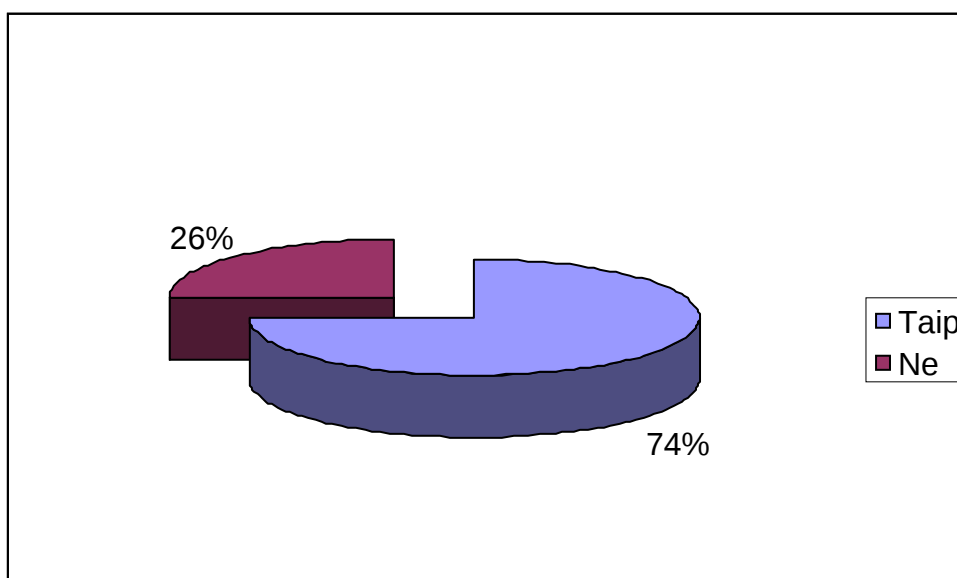
Septintuoju klausimu, siekėme išsiaiškinti, ar respondentų vadovybė domisi jų asmeninės karjeros planais (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Vadovų domėjimasis valstybės tarnautojų karjeros planais

	Taip	Ne
Tiesioginis vadovas (viršininkas)	56%	44%
Aukštesnysis vadovas (viršininkas)	41%	59%
Dalinio (tarnybos), kuriame dirbu, personalo skyrius	71%	29%
Personalo politikos ir karjeros skyrius	65%	35%
Kita (įrašykite)	-	-

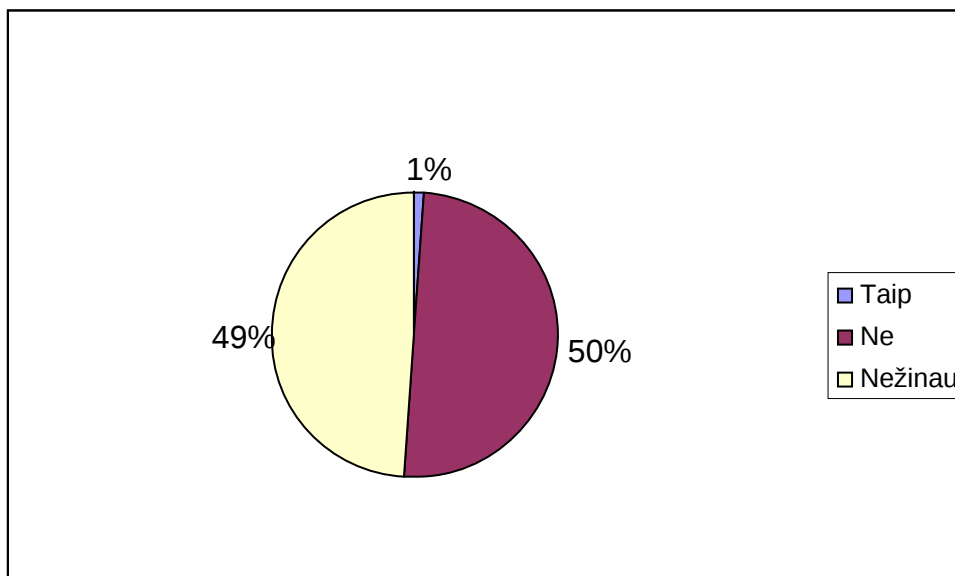
Aštuntuoju klausimu klausėme respondentų, ar jie planuoja savo asmeninę karjerą. 74 proc. karjeros valstybės tarnautojų teigia, kad jie planuoja savo karjerą, likusieji mano priešingai. (žr. 8 pav.)

8 paveikslas. Asmeninės karjeros planavimas



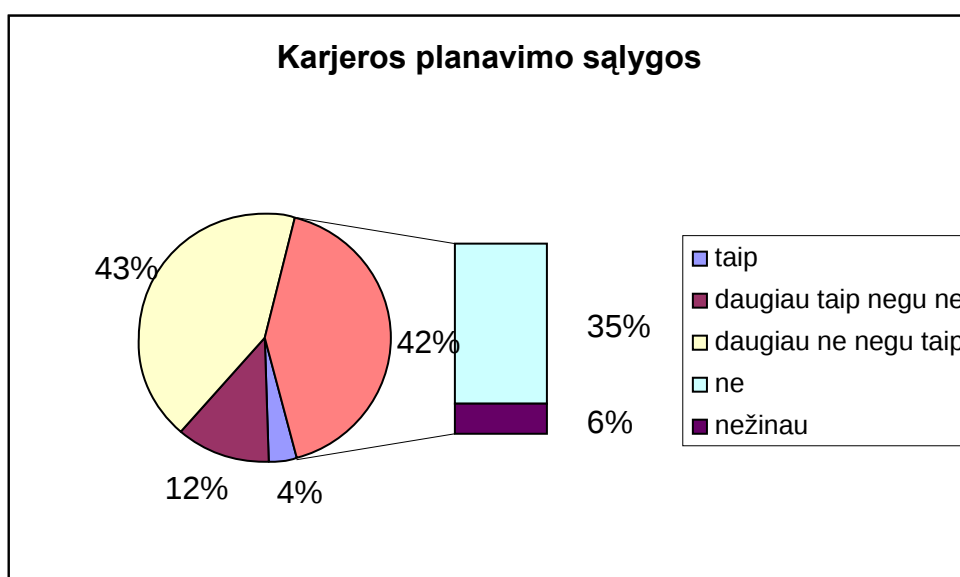
Klausėme respondentų, ar jų organizacijoje sudarinėjami individualūs karjeros planai (žr. 9 pav.).

9 paveikslas. Individualių karjeros planų sudarymas



Dešimtoju klausimu domėjomės, ar dabartinė karjeros planavimo sistema respondentams sudaro sąlygas asmeniniam karjeros planavimui. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip (žr. 10 pav.)

10 paveikslas. Karjeros planavimo sąlygos



11 klausimu siekėme išsiaiškinti, kokios, respondentų nuomone, priemonės padėtų valstybės tarnautojui planuoti asmeninę karjerą (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Priemonės, galinčios padėti valstybės tarnautojui planuoti asmeninę karjerą

	Tikrai padėtų	Padėtų	Nei padėtų, nei nepadėtų	Nepadėtų	Tikrai nepadėtų
Galimybė pasirinkti konkrečią sritį studijuojant Aukštojo mokslo mokykloje/institucijoje	12	21	3	0	0
Karjeros planavimo patarėjo pareigybės įvedimas	9	16	15	3	0
Asmeninio karjeros plano sudarymas kasmetinės atestacijos metu, užtikrinant maksimalų to plano laikymąsi	14	23	6	0	0
Efektyvus informacinių technologijų naudojimas informuojant valstybės tarnautojus apie laisvas tarnybos vietas, specialistų poreikį ir t.t.	21	19	8	0	0
Aiškių ir konkrečių kriterijų, taikomų atrenkant valstybės tarnautojus į konkrečias pareigas, siunčiant mokytis ir t.t., nustatymas	18	11	9	4	3
Jeigu būtų labiau tarpusavyje derinami: siuntimas mokytis, paskyrimas į pareigas ir aukštesnio lygio suteikimas	14	12	14	3	1
Kita (įrašykite)	-	-	-	-	-

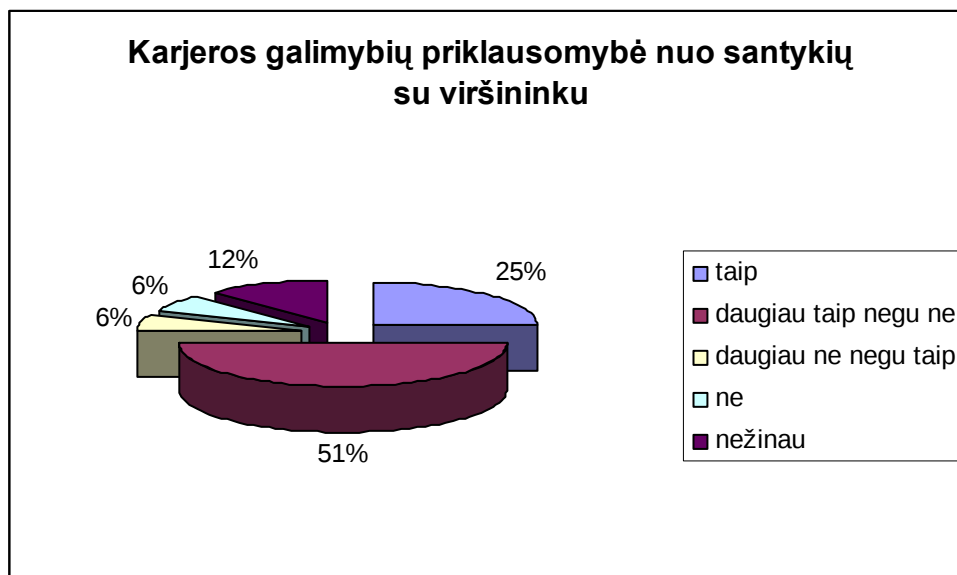
12 klausimu siekėme nustatyti, kuriuos, valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemos elementus reikia tobulinti (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemos elementai, kuriuos reikia tobulinti

	Tikrai reikia	Reikia	Galbūt reikia	Nereikia	Tikrai nereikia
Tarnybos eigos vertinimo sistemą (atestaciją)	26	24	6	0	0
Atrankos siuntimui mokytis sistemą	12	14	16	4	0
Atrankos aukštesniam laipsniui suteikti sistemą	26	14	12	0	0
Atrankos aukštesnėms pareigoms užimti sistemą	31	15	5	0	0
Rotacijos sistemą	9	11	21	5	0
Kita (įrašykite)	-	-	-	-	-

Siekėme nustatyti, ar respondentų karjeros galimybės priklauso nuo santykių su tiesioginiu viršininku (žr. 11 pav.).

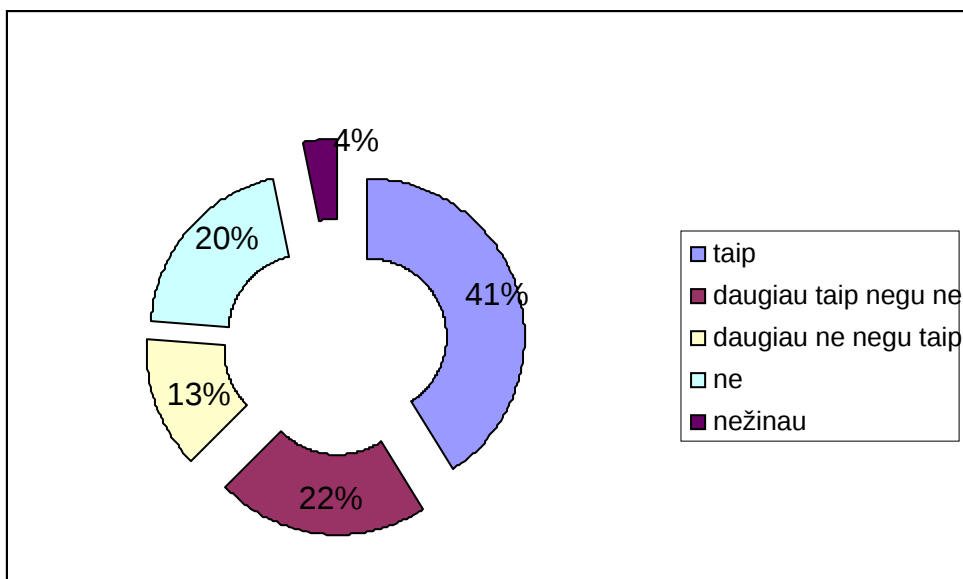
11 paveikslas. Karjeros galimybių priklausomybė nuo santykių su viršininku



Respondentų klausėme, ar įstatyminė bazė trukdo kilti karjeros laiptais. 75 proc. karjeros valstybės tarnautojų atsakė teigiamai, likusieji 25 proc. mano priešingai. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus pastebėjome, kad tai yra viena iš neatidėliotinai spęstinių personalo valdymo problemų, kurią įstaiga pirmiausia turėtų išsamiai ištirti, nustatyti bent svarbiausias aplinkybes (norminė bazė, jos prieinamumas, pareigūnų šiais klausimais informuotumas, kolektyvo psichologinis klimatas, moralinės nuostatos jų atžvilgiu ir kt.), varžančias žemesnio rango pareigūnų karjeros siekių motyvaciją.

Sekančiu klausimu siekėme nustatyti, ar respondentų organizacijoje yra sudarytos sąlygos kilti karjeros laiptais (žr. 12 pav.).

12 paveikslas. Galimybė kilti karjeros laiptais



Susisteminus apklausa gautus duomenis buvo nustatyta, jog dauguma respondentų visgi jaučiasi, kad organizacijoje yra galimybės kilti karjeros laiptais. Likusieji – 33% teigė, kad nejaučia galimybių kilti karjeros laiptais ir nėra motyvuoti.

Manytume, kad tokius rezultatus iš dalies lėmė tai, jog tarnautojų rezervo dydį lemia organizacijos poreikiai, todėl egzistuoja tam tikra riba, kai sunku tikėtis paaukštinimo:

- Kai darbuotojas pats nenori kilti į aukštesnes pareigas
- Kai darbuotojas neturi kompetencijos aukštesnėms pareigoms
- Kai nėra laisvų vietų

Valstybės tarnyboje dažniausiai susiduriama su paskutiniais dviem atvejais.

Valstybės tarnautojų karjera dažnai siejama su vertikaliu darbuotojo kilimu, tačiau ji apima ir horizontalų judėjimą.

Pavaldinių mokymas, karjeros planavimas vyksta taip:

- I. Kvalifikacijos kėlimas:
 1. Kvalifikacijos kėlimas mokymo įstaigose;
 2. Kvalifikacijos kėlimas darbo vietose;

3. Stažuotės užsienio valstybėse.
- II. Tarnautojų kilimui karjeros laiptais reikalaujama:
1. Išsilavinimas;
 2. Darbo patyrimas;
 3. Kvalifikacijos kėlimo cenzas ir stažuotės užsienyje.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog viena esminių problemų yra vis dar netobulas karjeros valdymas valstybės tarnyboje. Tyrimas parodė, kad visiškai nėra skiriama dėmesio tarnautojų individualiems karjeros planams, apie kuriuos ir teisės aktuose nėra daug kalbama.

Manytume, kad prieš sudarant individualų, bet kartu ir realų karjeros planą, reikia žinoti realius jo vykdymo variantus. Šiuo metu tai ne taip paprasta padaryti įmonėje, neturinčioje reglamentuoto pareigybių sąrašo, kurioje taip pat pavadintas pareigybes einantys darbuotojai dirba skirtingą darbą. Reikia tipinio dokumento kuris padėtų išsiaiškinti judėjimo galimybes savo darbovietėje.

Sudarant tipinius įmonės karjeros planus, šiandien negalime formaliai remtis užsienio šalių patyrimu pirmiausia todėl, kad jų organizacinės struktūros iš esmės skiriasi nuo mūsų. Pagal A.Sakalą sudarant tipinį karjeros planą savo įmonėms darbo eiga gali būti tokia:

1. Numatomos pagrindinės funkcijos. Galima pasinaudoti tiek bendromis, tiek konkrečiomis funkcijomis arba jas sujungti mėginant sukomponuoti aiškiai apžvelgiamą sistemą.
2. Visos pareigybės/darbo vietos suskirstomos į lygius pagal darbo sudėtingumą. Galimas ir supaprastintas variantas – nustatyti darbo vietos rangą pagal gaunamą užmokestį, tačiau tik suprantant, kad darbo užmokestis ne visada atspindi darbo turinį ir kad toks skirstymas yra laikinas.
3. Atliekama tarpgrupinio faktiško judėjimo analizė. Nustatomas tarpfunkcinis ir judėjimas tarp skirtingų lygių, uždaros giminingos funkcijas.
4. Suformuojamas siūlomas tipinis karjeros planas. Čia nepakanka įvertinti susiklosčiusių tendencijų – reikia įvertinti ir pareigybių reikalavimus (atskiros žinios išsilavinimui, patyrimui).

Papildomai gali būti nurodytos atskirų variantų realizavimo tikimybės. Tipinis karjeros planas gali būti sudaromas kiekvienai funkcijai ar giminingų funkcijų grupei atskirai, papildomai nurodant ryšius su kitomis funkcijomis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Pagrindinės darbo išvados

1) Mokslinėje literatūroje valstybės tarnyba analizuojama plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja žodžio prasme valstybės tarnyba suprantama kaip tarnautojo veikla bet kuriose valstybės organizacijose: valstybės valdžios institucijose, valstybės įmonėse ir įstaigose. Siaurąja prasme valstybės tarnyba - tarnautojo darbas tik įstatymu apibrėžtose valstybės institucijose, nes ne visi asmenys, užimantys pareigas valstybės institucijose, yra valstybės tarnautojai. Valstybės tarnautojo sąvoka susijusi su pačios valstybės tarnybos sąvoka. Valstybės tarnautojas negali pradėti eiti pareigų, neįgijęs valstybės tarnautojo statuso. Savo ruožtu šį statusą asmuo įgyja, kai priimamas į pareigas valstybės tarnyboje.

2) Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka yra patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo atrankos sistemą šalyje. Tokia priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas atranka yra tiesiai susieta su valstybės tarnautojų karjera, tarnybiniu kaitumu, reglamentuotu darbo užmokesčiu ir kita. Ši tvarka yra susieta su buvusių valstybės tarnautojų, atleistų dėl pareigybės panaikinimo, ar išvykusių dirbti į tarptautines institucijas ar įstaigas ar ES institucijas ar įstaigas, teisių be konkurso grįžti į eitas arba kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas įgyvendinimu.

3) VTĮ nustato galimybę įstaigos vadovui patvirtinti specialiuosius reikalavimus, kuriuos turi atitikti asmenys, pretenduojantys į valstybės tarnybą. Specialiųjų reikalavimų nustatymas priklauso nuo įstaigos veiklos specifikos, nuo vadovo profesionalaus požiūrio į vadovaujamos įstaigos vidaus ir išorės veiklos interesus, nuo objektyvaus esamos situacijos įvertinimo ir profesinių gebėjimų poreikio. Tačiau ši nuostata kartais yra įgyvendinama suinteresuotai, specialieji reikalavimai rašomi turint galvoje „konkretų asmenį“, kurį tikimasi priimti į pareigas, o tuo siekiama susiaurinti pretendentų ratą. Taip gimsta pirmieji atrankos į valstybės tarnautojo pareigas pagal profesionalumą subjektyvumai, susieti su etika valstybės tarnyboje.

4) Karjera – tai žmogaus gyvenimo kelias. Tai laimėjimai, prestižiškumas, tęstinumas, nuolatinis kilimas pareigų atžvilgiu, darbo ir kitų vaidmenų sąveika. Karjera kaip tam tikras socialinis susitarimas tarp išsilavinusio ir gebančio kompetentingai veikti individo ir visuomenės, pripažįstančios šios veiklos reikšmingumą ir kokybę bei sutinkančiomis mokėti už jį tam tikromis vertybėmis, yra reikšminga šiuolaikinių individų, organizacijų ir visuomenės gerovei ir pažangai.

5) Darbdaviams ir darbuotojams, organizacijoms, valstybei svarbu, kad žmonių turimas potencialas būtų panaudotas kuo optimaliau. Todėl karjeros sampratoje itin pabrėžiama individualumo ir socialumo sąveika.

6) Gerai parengti darbuotojų karjeros planai yra ne tik sėkminga darbuotojo karjera, bet ir sėkminga organizacijos veikla. Palyginus teoriją su praktika, pastebėjau, kad karjeros planavimas Lietuvos valstybės tarnyboje praktiškai nėra vykdomas, praktika neatitinka teorijos. Standartinė dokumentacija, tipinės jos pildymo metodikos yra kol kas.

7) Tirtose valstybės tarnybose nėra tokių karjeros planavimo etapų kaip nagrinėtuose karjeros šaltiniuose, tačiau darbuotojai siunčiami stažuotis, mokytis, taip jie pagerina savo žinias, įgūdžius ir turi galimybę gauti aukštesnes pareigas. Įmonių vadovai tikisi, kad ateityje situacija pasikeis ir suras galimybę skirti tinkamą dėmesį darbuotojų karjeros planavimui.

8) Kiekviena organizacija siekia, kad joje būtų sudarytos kuo geresnės sąlygos darbuotojams kilti karjeros laiptais, kadangi nuo to priklauso pačios organizacijos sėkmė, taipogi ir teigiamas visuomenės valstybės tarnybų vertinimas. Džiugu pažymėti, kad visgi daugiau nei pusė respondentų mano, jog valstybės tarnautojams valstybės tarnyboje yra sudarytos sąlygos kilti karjeros laiptais, tačiau nedaug informacijos viešai apie tai yra pateikiama. Valstybės tarnyboje planingai vykdoma darbuotojų motyvacijos sistema, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad patys darbuotojai ne visada įsigilina į organizacijos veiklą, nesidomi seminarais, stažuotėmis, paaukštinimu pareigose ir pan.

9) Atskiros valstybės tarnybos, jų pareigūnai, kaip ir visi kiti socialiniai dariniai ar individai, nepajėgūs vieni spręsti savo egzistencijos, karjeros, kaip ypač svarbių savo egzistencijai, klausimų.

10) Be to, sprendžiant iš atlikto tyrimo rezultatų, tokio pobūdžio apklausos su pareigūnais skatina gilintis į karjeros sąvokos turinį, padeda suvokti karjerą kaip natūralų valstybės tarnyboje dirbančio asmens poreikį geriau suvokti statutinio karjeros pareigūno statuso visuomenėje ypatumus.

Pagrindinės darbo rekomendacijos

1) Reikėtų sukurti profesinio konsultavimo specialistų rengėjų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, rengti profesinio konsultavimo specialistų mokymo ir mokymosi medžiagą, kas padėtų tiek eiliniams darbuotojams, tiek valstybės tarnautojams valdyti karjeros procesą bei kelti savo kvalifikaciją ir būti labiau kompetentingiems savo darbo srityje.

2) Viešojo administravimo institucijose turėtų būti skirta daugiau etatų spręsti su karjeros planavimo strategija susijusiems klausimams.

3) Darbuotojai turėtų aktyviau gilintis į karjeros planavimo ir formavimo procesą.

4) Reglamentuojant karjeros valstybės tarnybą, vienas iš svarbiausių uždavinių yra stiprinti jos socialinį orientuotumą, sudaryti jos įstaigoms palankias prielaidas aktyviai dalyvauti socializacijos procesuose, prisidėti kuriant brandžią pilietinę visuomenę.

5) Šis darbas leidžia teigti, kad karjeros procesai turėtų būti modeliuojami:

a) Turint pakankamai žinių apie atitinkamų valstybės tarnautojų interesus, išstudijavus jų profesinių, tarnybinių vertybių hierarchiją.

b) Kuriant teisinę bazę, kuria remiantis būtų galima numatyti strateginius kadro politikos klausimus.

c) Išnaudojant karjeros procesų valdymo galimybes, skatinti pareigūnų motyvaciją tobulėti, nuolat kelti kvalifikaciją – gerinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę.

6) Tarnybiniai santykiai turi būti legitimizuoti, įtvirtinti bendromis socialinėmis taisyklėmis. Vadinasi, karjeros procesai turi būti analizuojami vienovės ir įvairovės koegzistencijos požiūriu.

7) Skirti daugiau dėmesio tarnautojų individualiems karjeros planams bei reglamentuoti tai atitinkamuose teisės aktuose.

8) Priimant VTĮ pakeitimo įstatymą plačiau aptarti galimybę įstaigos vadovui patvirtinti specialiuosius reikalavimus, kuriuos turi atitikti asmenys, pretenduojantys į valstybės tarnybą, siekiant sumažinti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas pagal profesionalumą subjektyvumus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Specialioji literatūra:

1. Butler T., Waldroop J. Discovering Your career in Business. Reading. Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.
2. Cardona F. Lietuvos valstybės tarnybos modelis. Vilnius: Justitia, 1997. Nr. 5.
3. Damašienė V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002.
4. Denhardt R. Viešųjų organizacijų teorijos. Algarve, 2001.
5. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika. 2001.
6. Greenhaus H.J., Goldshalh M. Career Management 3 edition. Harcourt, Inc., 2000.
7. Hall D.T. Careers in Organizations. Scott, Foresman, Glenview, 1976. II.
8. Edler R. . If Knew Then What I Know Now.- New York: Berkeley Books, 1997.
9. Fisher A. Six Ways to Supercharge Your Career. Fortune. Jan 13, 1997.
10. Karjeros projektavimo vadovas. Sistemos, teorijos, praktika ir terminologija penkiose Europos šalyse. Vilnius: MRU, 2005.
11. Kučinskas V., Kučinskienė R. Vadybos įvadas. Klaipėda: KU leidykla., 2002.
12. Kučinskienė R. Ugdymo karjerai metodologija. Klaipėda: KU leidykla., 2003.
13. Laurinavičius A. Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas // Viešasis administravimas: mokslo darbai. Vilnius: LTU, 2002. T. 3.
14. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. – Vilnius, 2003.
15. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.
16. Lau V.P. Career success: the effects of personality. Career Development International, 1999.
17. Lee P. Ch. B. Career goals and career management strategy among information technology professionals. Career Development International, 2002.
18. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas, 2001.
19. Mumford A. Making a Career Through Learning // International Journal of Career Management, 1990. Vol.2, No 1.
20. Mallon M. .Going „portfolio“: making sense of changing careers. Career Development International 4/7, 1999.
21. Parsons W. Viešojo politika. Vilnius: Eugrimas, 2001.
22. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija, 1997.

23. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
 24. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
 25. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: KU leidykla., 1998.
 26. Seilius A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: KU leidykla., 2001.
 27. Templer A. Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International* 4/2, 1999.
 28. Vaitiekus A. Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai. Kaunas: Akademija, 2000.
 29. Valstybės tarnybos aktualijos. Vilnius: 2005, Nr.1, 2.
 30. Vilpišauskas R. Nakrošis V. Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungos įtaka. – Vilnius: Eugrimas, 2003.
 31. Watts T. New Models of Learning, Work and Careers: an International Perspective // *Guidance and Counselling*. Spring, 1995, Vol.10.
 32. Woodd M. The psychology of career theory- a new perspective? *Career Development International* 5/6, 2000.
- http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/karjeros_valdymas_karjeros_valdymas/188;
prisijungimo laikas: 2006-08-12.
33. Žmonių išteklių valdymas viešajame sektoriuje. Mokomoji knyga // Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Vilnius, 2005.
 34. Žmogaus teisės. Tarptautinių dokumentų rinkinys// sudarė R. Mališauskas. Vilnius, Mintis, 1991.

Norminė literatūra:

35. LR Konstitucija // Valstybės Žinios. 1992, Nr. 33-1014.
36. LR Valdininkų įstatymas // Valstybės Žinios. 1995, Nr.33-759.
37. LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės Žinios. 1999, Nr. 66-2130.
38. LR Viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945.
39. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas // Valstybės žinios. 2002, Nr.64-2569.
40. Lietuvos Respublikos Diplomatinės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1998, Nr. VIII-1012.
41. Lietuvos Respublikos Seimo statutas // Valstybės žinios. 2002, Nr.96-4174.
42. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr.45-1708.
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002m. birželio 24d. nutarimas Nr.966 „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2002, Nr.65-2654.

44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470.

Nuorodos internete:

45. www.lrs.lt; prisijungimo laikas: 2006-10-05.
46. <http://www2.vrm.lt/nuorodos/vtd/Priemimas.doc>; prisijungimo laikas: 2006-06-28.
47. http://www.es-isidartinimas.lt/index.php?content_id=115&menu_id=&detail=true#1; prisijungimo laikas: 2006-09-12.
48. www.lnks.lt; prisijungimo laikas: 2006-05-12.

SANTRAUKA

Šiame darbe analizuojama valstybės tarnautojų karjeros valdymo problemos. Svarbiausias organizacijos elementas yra darbuotojai. Kad organizacija apsirūpintų reikiamu reikiamos kokybės personalo skaičiumi, ji turi užtikrinti rezervo formavimą ir karjeros planavimą. Lietuvos įmonėse karjeros planavimas nėra vykdomas. Apsvarsčius realius karjeros realizavimo variantus padariau išvadą, kad karjeros planavimas turi apimti visus darbuotojus ir pirmiausia to turi siekti pats žmogus. Kiekviena įmonė, norėdama organizuoti sistemingą karjeros planavimą, turi sukurti atitinkamą individualios karjeros planavimo ir realizavimo sistemą.

SUMMARY

The development of state service office worker's position as well as working places at the enterprise is analyzed in this essay. The employee is the most significant element at the enterprise. In order the enterprise employs necessary adequate number of quality staff it should guarantee the formation of reserve as well as career planning. Yet career planning is not implemented in Lithuania. Having analyzed real versions of career realization I came to the conclusion, that career planning should enclose all the employees as well as it should be aimed at by a person himself. Every enterprise aiming at organization of methodical career planning has to form adequate system of planning and implementing of individual career.

TYRIMO ANKETA***Gerbiamas respondente,***

Mykolo Romerio Universiteto Viešojo administravimo fakulteto magistratūros studijų studentė atlieka valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir kompetencijos poreikių įvertinimą ir maloniai prašo Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anketa yra konfidenciali. Prašom pažymėti Jums tinkamą atsakymo variantą pabraukiant šalia jo esantį numerį (užvedus žymeklį paspauskite U), o lentelėse ženklų X (arba tokiam nesant, parašyti savo), jeigu klausime nenurodyta kitaip.

1. Kiek kartų per Jūsų tarnybą Jūs buvote siunčiamas (-a) tobulintis kvalifikacijos kėlimo kursuose?

1. Nebuvau siunčiamas (-a)
2. 1 kartą
3. 2 – 4 kartus
4. 5 - 7 kartus
5. 8 - 10 kartų
6. Daugiau negu 10 kartų

2. Ar kursų (studijų), į kuriuos buvote siunčiamas (-a), specifika atitiko Jūsų planuojamų užimti pareigų kvalifikacijos poreikį?

1. Visada atitiko
2. Dažniau atitiko
3. Kartais atitiko, kartais ne
4. Dažniau neatitiko
5. Niekada neatitiko

3. Kaip Jus suprantate „karjeros“ sąvoką?

1. Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo.

2. Karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa, t.y. kiekvienas dirbantis žmogus turi savo karjerą.

3. Karjera – tai kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų („prestižas“) profesinių ir kitų vaidmenų kaita žmogaus gyvenime.

4. _____

4. Ar Jums yra svarbu žinoti tolimesnę Jūsų karjeros eigą?

1. Taip
2. Ne

5. Ar mokymai, į kuriuos buvote siunčiamas padėjo (padeda) Jums numatyti pareigas, į kurias galėtumėte būti paskirtas (-a)?

1. Taip
2. Ne

6. Kiek metų į priekį Jus galėtumėte numatyti Jūsų karjeros eigą?

1. Nežinoma
2. Mažiau negu 1 metus
3. 1 metus
4. 2 metus
5. 3 metus
6. 4 metus ir daugiau

7. Ar Jūsų vadovybė domisi Jūsų asmeninės karjeros planais?

(PRAŠOME KIEKVIENOJE EILUTĖJE ŽENKLU X PAŽYMĖTI JŪSŲ NUOMONĘ ATITINKANTĮ VARIANTĄ)

	Taip	Ne
Tiesioginis vadovas (viršininkas)		
Aukštesnysis vadovas (viršininkas)		
Dalinio (tarnybos), kuriame dirbu, personalo skyrius		
Personalo politikos ir karjeros skyrius		
Kita (įrašykite)		

8. Ar Jūs planuojate savo asmeninę karjerą?

1. Taip
2. Ne

9. Ar Jūsų organizacijoje sudarinėjami individualūs karjeros planai?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;
- ☐ Nežinau;

10. Ar dabartinė valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistema Jums sudaro sąlygas asmeniniam karjeros planavimui?

1. Taip
2. Daugiau taip negu ne
3. Daugiau ne negu taip
4. Ne
5. Nežinau

11. Kokios, Jūsų nuomone, priemonės padėtų valstybės tarnautojui planuoti asmeninę karjerą?

(PRAŠOME KIEKVIENOJE EILUTĖJE ŽENKLU X PAŽYMĖTI JŪSŲ NUOMONĘ
ATITINKANTĮ VARIANTĄ)

	Tikrai padėtų	Padėtų	Nei padėtų, nei nepadėtų	Nepadėtų	Tikrai nepadėtų
Galimybė pasirinkti konkrečią sritį studijuojant Aukštojo mokslo mokykloje/institucijoje					
Karjeros planavimo patarėjo pareigybės įvedimas					
Asmeninio karjeros plano sudarymas kasmetinės atestacijos metu, užtikrinant maksimalų to plano laikymąsi					
Efektyvus informacinių technologijų naudojimas informuojant valstybės tarnautojus apie laisvas tarnybos vietas, specialistų poreikį ir t.t.					
Aiškių ir konkrečių kriterijų, taikomų atrenkant valstybės tarnautojus į konkrečias pareigas, siunčiant mokytis ir t.t., nustatymas					
Jeigu būtų labiau tarpusavyje derinami: siuntimas mokytis, paskyrimas į pareigas ir aukštesnio lygio suteikimas					
Kita (įrašykite)					

12. Kuriuos, Jūsų nuomone, valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemos elementus reikia tobulinti?

(PRAŠOME KIEKVIENOJE EILUTĖJE ŽENKLU X PAŽYMĖTI JŪSŲ NUOMONĘ
ATITINKANTĮ VARIANTĄ)

	Tikrai reikia	Reikia	Galbūt reikia	Nereikia	Tikrai nereikia
Tarnybos eigos vertinimo sistemą (atestaciją)					
Atrankos siuntimui mokytis sistemą					
Atrankos aukštesniam laipsniui suteikti sistemą					
Atrankos aukštesnėms pareigoms užimti sistemą					
Rotacijos sistemą					
Kita (įrašykite)					

13. Ar Jūsų karjeros galimybės priklauso nuo santykių su tiesioginiu viršininku?

- a. Taip;
- b. Daugiau taip negu ne;
- c. Daugiau ne negu taip;
- d. Ne;
- e. Nežinau;

14. Jūsų nuomone, ar įstatymai tinkamai parengti siekiant valstybės tarnautojams kilti karjeros laiptais?

- 1. taip
 - 2. ne
 - 3. nežinau
-

15. Ar Jūsų organizacijoje yra sudarytos sąlygos kilti karjeros laiptais?

- a. Taip;
- b. Daugiau taip negu ne;
- c. Daugiau ne negu taip;
- d. Ne;
- e. Nežinau;

16. Jūsų lytis:

- 1. vyras
- 2. moteris

17. Jūsų amžius

- 1. iki 21 meto
- 2. 21-41 metai
- 3. 41-61 metai
- 4. 61 ir daugiau metų

18. Jūsų užimamos pareigos: (įrašykite)

19. Prašom nurodyti, kiek metų esate valstybės tarnyboje_____

20. Prašom nurodyti, kiek metų tarnaujate šiuo metu užimamose pareigose_____

Dėkojame už bendradarbiavimą!

Santrumpų sąrašas

VTĮ	Valstybės tarnybos įstatymas
VTĮPI	Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas
MMA	Minimali mėnesinė alga
VAĮ	Viešojo administravimo įstatymas
PVĮ	Policijos veiklos įstatymas

Magistro baigiamasis darbas baigtas 2006-12-01

Jolanta Kozlovska